

**ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD  
PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
EJECUTIVO**

**ESTRATEGIAS CRM EN DENT IMPORT S.A.  
Y SU RENTABILIDAD EN EL NEGOCIO**

**ALAYO VASQUEZ, ANGEL FERNANDO  
MACHERO ESCOBAR, JACQUELINE SUSAN  
MORALES BOCANEGRA, ANGELA CRISTINA**

**TESIS**

**Para optar por el grado académico de Maestro en Administración de Empresas**

**Lima, octubre de 2012**

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>2</b>
<b>1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION</b> .....	<b>3</b>
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	3
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA .....	5
1.3. JUSTIFICACION .....	7
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	8
1.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	8
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	8
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION .....	8
<b>2. MARCO TEORICO</b> .....	<b>10</b>
2.1. MARKETING RELACIONAL .....	11
2.2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) .....	13
2.3. DELIMITACION DEL CONCEPTO CRM.....	14
2.4. FACTORES CLAVE EN LA IMPLANTACION DE UNA ESTRATEGIA DE CRM .....	15
2.5. ELEMENTOS DE UN SISTEMA CRM.....	16
2.6. ESTRATEGIA RELACIONAL .....	17
2.6.1. IDENTIFICACION DE CLIENTES.....	18
2.6.2. DIFERENCIACION/SEGMENTACION DE CLIENTES .....	19
2.6.3. INTERACCION CON CADA CLIENTE .....	20
2.6.4. PERSONALIZAR PRODUCTOS, SERVICIOS Y TRATO AL CLIENTE .....	21
2.7. BENEFICIOS DE UNA ESTRATEGIA CRM.....	23
2.8. RIESGOS DEL CRM .....	26
<b>3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION</b> .....	<b>30</b>
3.1. METODO.....	30
3.2. ANALISIS DEL ENTORNO.....	30
3.2.1. ASPECTOS DEMOGRAFICOS .....	30
3.2.2. ASPECTOS ECONOMICOS.....	31
3.2.3. ASPECTOS SOCIALES.....	38
3.2.4. ASPECTOS POLITICOS .....	40
3.3. ANALISIS ESTRATEGICO.....	42
3.3.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR.....	42
3.3.2. COMPETENCIA POTENCIAL .....	47
3.3.3. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES .....	47
3.3.4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.....	50

3.3.5.	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES.....	52
3.3.6.	AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	54
3.3.7.	ATRACTIVIDAD DEL SECTOR.....	56
3.4.	SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA .....	57
3.4.1.	ANTECEDENTES E HISTORIA.....	57
3.4.2.	VISION EMPRESARIAL .....	57
3.4.3.	METODOLOGIA DE NEGOCIO - GODI.....	58
3.4.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	60
3.4.5.	GESTION DE OPERACIONES.....	66
3.4.6.	MARKETING MIX.....	80
3.5.	ESTRUCTURA FINANCIERA .....	83
3.5.1.	RENTABILIDAD .....	83
3.5.1.1.	MARGEN DE UTILIDAD .....	84
3.5.1.2.	RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE.....	84
3.5.2.	LIQUIDEZ.....	84
3.5.3.	UTILIZACION DE LOS ACTIVOS.....	85
3.5.3.1.	ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR .....	85
3.5.3.2.	ROTACION DE INVENTARIOS .....	85
3.5.4.	UTILIZACION DE LOS PASIVOS.....	86
3.6.	ESTRATEGIAS EMPLEADAS POR LA EMPRESA .....	86
3.6.1.	PROBLEMATICA ACTUAL.....	87
3.6.2.	ANALISIS FODA .....	88
<b>4.</b>	<b>DESARROLLO DE LA PROPUESTA: ESTRATEGIA CRM .....</b>	<b>89</b>
4.1.	RELACION CON EL CLIENTE .....	89
4.1.1.	IDENTIFICAR.....	89
4.1.1.1.	DESARROLLO DE LA ENCUESTA.....	89
4.1.1.2.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	90
4.1.1.3.	PERFIL DEL CLIENTE.....	109
4.1.2.	DIFERENCIAR .....	110
4.1.2.1.	PROCESO DE SEGMENTACION .....	110
4.1.2.2.	ANALISIS POR SEGMENTO .....	112
4.1.3.	INTERACTUAR.....	116
4.1.4.	PERSONALIZAR.....	119
4.2.	GESTION Y PROCESOS BASADO EN CRM .....	119
4.2.1.	ESTRATEGIA GENERAL .....	119
4.2.2.	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS .....	120
4.2.3.	PROCESOS .....	124
4.2.3.1.	ESPECIFICACIÓN DE ROLES.....	124
4.2.3.2.	ASPECTOS DE COMUNICACION .....	125

4.2.3.3.	PLANIFICACION .....	126
4.2.3.4.	EVALUACION DE DESEMPEÑO DE PROGRAMAS CRM .....	128
4.2.4.	PERSONAS .....	130
4.2.5.	TECNOLOGIA.....	130
4.3.	PROYECCION DE VENTAS .....	131
4.3.1.	PROYECCION LINEAL.....	131
4.4.	EVALUACION FINANCIERA.....	132
4.4.1.	INVERSIÓN INICIAL .....	133
4.4.2.	CALCULO DEL WACC .....	135
4.4.3.	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO.....	137
4.4.4.	FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS.....	140
4.4.5.	APALANCAMIENTO DEL PROYECTO.....	141
4.4.6.	ANALISIS DE SENSIBILIDAD .....	143
4.4.7.	ANALISIS DE RIESGO .....	146
4.4.8.	PLANES DE CONTINGENCIA .....	147
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>148</b>
<b>6.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>150</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS DE CUADROS .....</b>	<b>151</b>
<b>8.</b>	<b>ANEXOS DE GRAFICOS .....</b>	<b>167</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXO ENCUESTA .....</b>	<b>176</b>
<b>10.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>182</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es una propuesta de mejora para la actual administración de la empresa Dent Import S.A, que busca un incremento en la rentabilidad de la empresa, a través de la fidelización de los clientes.

El marco teórico sobre CRM, incluye diferentes definiciones de los principales autores y aunque mucho se ha hablado al respecto, son pocos los casos de éxito, incluso se ha distorsionado su definición y alcance a solo un programa de software, cuando en realidad es mucho más amplio y está más orientado a una estrategia de negocio con un enfoque al marketing relacional y el conocimiento permanente del principal activo de la organización, el cliente.

Como parte de la investigación, se presentan aspectos claves del sector odontológico y como estos afectan a Dent Import positiva y negativamente. También se incluye la situación actual en relación a sus procesos, organización, finanzas y su problemática actual, como punto de partida, para luego desarrollar la propuesta basada en estrategias CRM. Este punto incluye el desarrollo de una encuesta que nos permitió definir a sus clientes y a partir de esta plantear la segmentación y realizar un análisis sobre el mismo.

Tanto la teoría, el conocimiento del sector y los datos procesados, fueron considerados posteriormente para esbozar la gestión de sus procesos basado en CRM, los cuales se proponen como un desarrollo integral y progresivo a fin de reflejar resultados rentables y sostenibles en el tiempo, reflejados también en la evaluación financiera.

## RESUMEN EJECUTIVO

Dent Import S.A. es una empresa del rubro odontológico, que se dedica a la importación y comercialización de las principales marcas del sector, contando con la exclusividad de ellas. Desde sus inicios ha estado dirigida por la familia Alcántara, quienes gozan de gran conocimiento del sector, gracias al trabajo realizado durante 45 años.

El constante cambio del mercado, los productos, servicios y competidores, viene exigiendo a las empresas grandes cambios a favor de los clientes y consumidores, de no considerar nuevos enfoques se corre el riesgo de ser sorprendidos por los competidores y traicionados por las nuevas preferencias y estilos de compra.

Buscamos analizar la situación actual del sector y la empresa, desarrollando estrategias basadas en CRM, para integrar y gestionar la relación entre la empresa y el cliente, construyendo relaciones duraderas en el tiempo y consolidar a Dent Import en el mercado, finalmente obtener mejores resultados de participación y rentabilidad de manera sostenible.

La fidelización de los clientes es la base del éxito de toda empresa, siendo este el principal activo y en este sentido planteamos dejar de limitarnos a lanzar productos al mercado y captar clientes susceptibles de comprarlos, para pasar a la creación de relaciones estables y de continuidad con los mejores clientes de la compañía, pues bajo un entorno enormemente competitivo y tecnológico como el actual, con mercados saturados de oferta, podemos de ser sorprendidos por cualquier inofensivo competidor y sus agresivas estrategias.

Nuestra propuesta CRM, tiene como base estrategias de segmentación, con una evaluación financiera que proyecta el beneficio y la rentabilidad para la empresa, con una TIR de 43.47% versus un WACC de 9.13%, resultado que estará sujeto a una buena implementación y una distribución de gastos eficiente, alineado al nuevo enfoque.

## 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 1.1. REALIDAD PROBLEMATICA

Actualmente el mercado odontológico del Perú ha tenido un incremento en la aparición de consultorios y clínicas odontológicas, esto ha sido motivado por un incremento en la demanda de servicios dentales por los consumidores finales de este servicio, esto a su vez ha implicado que la cadena de suministros sea esencial para proveer una disponibilidad consistente de productos asequibles y de elevada calidad.

El registro del Colegio Odontológico del Perú bordea actualmente los 25,000 odontólogos, cifra que refleja el número de Cirujanos Dentistas legales que se han incorporado hasta la fecha al mencionado ente rector del gremio dental peruano, creado el 4 de Diciembre de 1964.

Se calcula que de todos los dentistas que actualmente ejercen la profesión, más de 12,000 dentistas laboran en el Departamento de Lima y que dicha cifra representa al 60% de todos los odontólogos que trabajan en el Perú.

Siendo más específicos, debemos destacar que la mayoría de los odontólogos peruanos labora no solo en el Departamento de Lima, sino directamente en la Provincia de Lima, distribuyéndose en todos los distritos de Lima Metropolitana, tanto en Lima Central, como en Lima Norte, Lima Sur y Lima Este.

Este centralismo evidencia que la mayoría de distritos de Lima cuentan con más odontólogos de los que deberían existir, tomando como referencia las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que declara que debería haber un dentista por cada 2,000 personas. Esto, a pesar de que en algunas provincias del Departamento de Lima se presente un número reducido de odontólogos, lo que sucede también en otros Departamentos del Perú.

Esta paradoja es cada vez menos considerable y frecuente, debido al creciente número de nuevas Escuelas y Facultades de Odontología que se han fundado en los últimos años, tanto en Lima, como en otros departamentos importantes del Perú, por lo que podemos hablar en términos globales de una sobreoferta

de odontólogos en nuestro país. De acuerdo al directorio del Colegio Odontológico del Perú, las universidades que cuentan con facultades de odontología son:

## **LIMA**

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Universidad de San Martín de Porres.
- Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Universidad Alas Peruanas Universidad Privada San Juan Bautista.
- Universidad Norbert Wiener.
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

## **PROVINCIAS**

- Universidad Católica Santa María (AREQUIPA).
- Universidad Daniel Alcides Carrión (CERRO DE PASCO).
- Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote - ULADECH (CHIMBOTE).
- Universidad Andina del Cuzco (CUSCO).
- Universidad Nacional De San Antonio Abad del Cuzco (CUSCO).
- Universidad Peruana de los Andes (HUANCAYO).
- Universidad Nacional Hermilio Valdizán (HUÁNUCO).
- Universidad Privada de Huánuco.
- Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica (ICA).
- Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (IQUITOS).
- Universidad Científica del Perú (IQUITOS).
- Universidad José Carlos Mariátegui (MOQUEGUA).



- Universidad Nacional del Altiplano (PUNO).
- Universidad Privada de Tacna (TACNA).
- Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (TACNA).
- Universidad Nacional de Trujillo (TRUJILLO).
- Universidad Privada Antenor Orrego (TRUJILLO).
- Universidad Cesar Vallejo.

La demanda de servicios odontológicos en Perú, es amplia. Y aunque la oferta parece ser igual de grande, lo cierto es que muchos ofertantes no cuentan con tratamientos dentales especializados. Y si de problemas dentales se trata, nuestro país registra una gran cantidad de ellos. En enero del 2011, el Colegio Odontológico del Perú declaró que el requerimiento de servicios odontológicos es la segunda causa más frecuente de asistencia a los centros de salud en Lima y Provincias.

Según cifras de esta institución, el 95% de peruanos padece caries y el 10% ha perdido una o dos piezas dentales.

En este sentido, existe una importante oportunidad de mercado en la distribución y venta de productos odontológicos en Lima y a nivel nacional, que abastezcan a los odontólogos y clínicas odontológicas.

Dent Import S.A., es una empresa proveedora de productos odontológicos con 45 años de existencia en el mercado peruano, la cual importa productos de diversos proveedores internacionales de renombre. La empresa empezó como un negocio familiar, pero con el transcurrir del tiempo ha necesitado mejorar sus procesos de negocios de acorde a las exigencias del mercado, por lo que se hace necesario para la empresa obtener una mayor fidelidad de los clientes, a través de la satisfacción de estos, logrando una mayor rentabilidad para la empresa.

## **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

La globalización está demandando mayores exigencias, tanto a las empresas privadas como a las organizaciones públicas, en su capacidad de reacción

frente a los cambios exigidos por el mercado, adicionalmente a este panorama actual.

El sector de comercialización e importación de productos odontológicos y técnicos dentales, catalogado dentro del mercado farmacéutico como droguería, ha venido sufriendo la penetración de nuevos competidores basando su estrategia en ofrecer productos de bajo costo, los cuales generalmente provienen de Asia como consecuencia directa de la apertura del Perú al mundo a través de los tratados bilaterales y multilaterales. Existen nuevas disposiciones legales que facilitan la introducción de medicamentos genéricos de manera masiva al mercado nacional y el contrabando también es uno de los principales problemas que tiene este sector, el cual no ha podido ser erradicado en su totalidad por las autoridades respectivas.

Por otro lado, el estilo de vida de los peruanos ha ido evolucionando, puesto que hoy podemos apreciar una mayor preocupación por la calidad de vida en las personas, respecto a la salud y la estética, así como una mayor cultura de prevención, lo cual desencadena un mayor conocimiento del producto y una mayor demanda de exigencias por parte del consumidor.

Actualmente es de suma importancia conocer las necesidades insatisfechas del consumidor para poder identificar los clientes potenciales que no están siendo atendidos, permitiendo a Dent Import tener una mayor cuota en el mercado y una posición estratégica respecto de la competencia. A su vez, es de suma importancia conocer el perfil de cada uno de los clientes por regiones, ya que hoy en día no se habla de segmentación de mercado sino de la supra segmentación de mercado haciendo énfasis en productos y servicios personalizados.

Del posicionamiento de la marca en la mente del cliente podría generarse un intangible sumamente valioso y estratégico para la empresa.

En los últimos años, la empresa ha ampliado su cartera de clientes e incrementado su nivel de ventas hasta casi alcanzar el 80% del mercado en Lima, motivo por el cual se ha visto en la necesidad de estandarizar sus

procesos de negocios, buscando ser más eficiente, por ejemplo ha implementado políticas de calidad como ISO 9001, así como la implementación de una metodología de procesos de negocios denominada GODI (Gestión por Objetivos Dent Import), adaptada de su principal proveedor KAVO, esto como primera medida para tener un back office estandarizado. Sin embargo, la empresa requiere gestionar mejor la relación con sus clientes para poder optimizar la rentabilidad de esta. En este contexto se identifica el problema principal de la empresa:

Falta de una estrategia orientada a la gestión de sus clientes.

Además de este problema también observamos un creciente número de competidores en el mercado, empresas que importan, distribuyen y venden estos productos en Lima y provincias.

### **1.3. JUSTIFICACION**

El incremento de la competencia, los cambios del entorno y el aumento de las exigencias de los pacientes, requieren que las empresas comercializadoras del sector odontológico, estudien y comprendan el comportamiento del consumidor y su entorno, a su vez es necesario contar con una cadena de proveedores calificados que puedan atender a estas empresas.

Esto motiva a la empresa Dent Import a desarrollar un plan de gestión de la relación con sus clientes, empresas y profesionales del sector odontológico.

Debemos tener en cuenta que para implementar estrategias CRM, la empresa deberá orientar sus procesos de negocio hacia el cliente de manera integral, acompañada de algunas herramientas tecnológicas insertadas progresivamente para facilitar la gestión de sus clientes. Si Dent Import logra implantar esta estrategia, entonces tendrá una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Actualmente, la información de sus clientes, no se encuentra actualizada e integrada; por lo tanto, la necesidad de tener procesos establecidos para la recopilación y consolidación permanente de estos datos, es primordial para la toma de decisiones en la empresa.

Por lo antes expuesto, la presente investigación se justifica por:

Económicamente, permitirá a Dent Import mejorar sus ingresos y rentabilidad, esto como consecuencia de nuevas estrategias CRM en su negocio y un adecuado manejo de los procedimientos y procesos que se realizan en la empresa.

Beneficiará a los clientes actuales y potenciales, dado que se mejorará la calidad de servicio, con un enfoque al cliente, teniendo como objetivo la fidelización de este.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una estrategia de CRM para integrar y gestionar la relación entre la empresa y el cliente de una forma personalizada, para construir relaciones duraderas en el tiempo y así consolidar a Dent Import en el mercado, lo cual permitirá obtener mejores resultados de participación y rentabilidad de manera sostenible.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Evaluar el nivel de satisfacción y preferencias, definir el perfil del cliente.
- Realizar la segmentación de sus clientes en función del comportamiento, valor y satisfacción de los mismos.
- Proponer las principales estrategias CRM a implementar como procesos de negocio, básicos para un enfoque hacia el cliente.

## **1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

La principal limitación que hemos tenido en la presente investigación ha sido la falta de información relacionada al mercado odontológico en el Perú, así como la disponibilidad de información detallada y ordenada en cuanto a los clientes y productos de Dent Import S.A.



## 2. MARCO TEORICO

El mundo empresarial de hoy ha evolucionado en muchos campos, prueba de ello es la forma de comunicación que las empresas tienen a su alcance y lo determinante que su uso adecuado, puede resultar para generar “reacciones” deseadas en los consumidores.

El cambio fundamental ha sido pasar de un entorno “unidireccional” a uno “bidireccional”, en el que las empresas que no generan reacciones pasan a ser “irrelevantes” en el entorno, por lo que, las empresas deben replantear la forma de comunicarse y acceder al mercado. En ese sentido la mayor transparencia con los usuarios permite entender mejor al cliente y crear relaciones de confianza. No se puede pensar ahora un cliente/consumidor como individuos ahora son una red.

Las grandes marcas se construyen con costosas y continuas campañas de marketing, pero en un pequeño descuido pueden “destruirse” para un consumidor. Las grandes marcas consumidas por cientos de miles de personas, suelen caer en el menosprecio a la pérdida de un cliente. Sin embargo, para una marca que construye relaciones, los mecanismos para evitar perder un buen cliente deben ser los mismos que para evitar la pérdida de un punto de cuota de mercado. Los consultores del sector de servicios afirman que un consumidor insatisfecho hará prescripción negativa hacia otros 7-10 consumidores. La visibilidad de la web multiplica estos efectos por miles. Hoy la pérdida de nuestros clientes no se ocasiona por las acciones de la competencia, se debe a nuestras propias deficiencias que provocan un boca a boca infinito e imparable. El marketing relacional debe considerar como público objetivo no solo a los consumidores, sino también a los distribuidores y, por supuesto, en algunos sectores, a los servicios técnicos postventa. [Reinares Pedro, 2009]]

El marketing es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarlos, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos. [Sainz José, 2010]

## 2.1. MARKETING RELACIONAL

Un programa de marketing relacional debe partir de una decisión estratégica consciente por parte de la alta dirección de una empresa. Implica poner en marcha unos sistemas, mecanismos y procedimientos de actuación que requieren unos recursos especiales y adicionales. [Renart Lluís, 2004]

Una de las preocupaciones más notorias producidas en los últimos años es la creación de relaciones a largo plazo con los clientes. Relaciones que sean beneficiosas para ambas partes, mediante la búsqueda de valor para el cliente. [Sainz José, 2010]

En un contexto comercial como el actual, de competencia extrema, se ha constatado con frecuencia que identificar y captar a un nuevo cliente puede ser hasta cinco veces más caro que mantener satisfecho y fiel al que ya lo es. El número de clientes potenciales cada vez es más limitado, y en algunos casos incluso está disminuyendo, por otro lado, los productos son cada vez más parecidos, lo que dificulta más la captación de nuevos clientes.

Esto hace que la diferenciación entre la oferta de distintas empresas tienda a migrar hacia el servicio que acompaña al producto y hacia el trato que recibe el cliente.

El valor potencial de un cliente satisfecho puede estimarse tomando su rendimiento previsto anual y multiplicándolo por el número de años que espera que siga siendo cliente. Así, la inversión en retener clientes puede amortizarse a lo largo de varios ejercicios, o por lo menos, más allá del resultado económico de la primera transacción. Por tanto una base de clientes satisfechos tiene un valor medible.

El valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo, por varias razones: compra más cantidad del mismo producto, compra otros productos(crossselling), compra productos de gama alta y con más margen (up selling) o disminuye el coste relativo de atenderlo (por ejemplo, si recomienda a la empresa a familiares y amigos mediante el “boca a boca”. Reichheld (1996), indicó en su libro “TheLoyaltyEffect” que incrementos

relativamente pequeños en el grado de fidelidad de los clientes de una empresa pueden generar importantes mejoras en la cuenta de resultados.

Todo esto hace que el responsable de marketing tenga que tener en cuenta:

- La necesidad de profundizar, todavía más si se cabe, en las necesidades, deseos, demandas y expectativas de los clientes individuales.
- La obligación de intentar satisfacerlas a través de la construcción de relaciones personales, acercándonos a los mismos de manera más regular, más directa y más individualizada.
- La conveniencia de concebir los productos y servicios como algo que tiene valor para alguien: gestión del valor percibido del cliente.
- La búsqueda de valor para para el cliente implica la creación de relaciones a largo plazo con los clientes, que sean beneficiosos para ambas partes.
- La conveniencia de superar el tradicional marketing transaccional, pasando al marketing relacional.

El responsable de marketing debe asumir el marketing relacional de su empresa. Para ello tendrá que gestionar y/o preocuparse de aspectos como los que se recogen en la última columna del Cuadro 1.

#### Cuadro1: Marketing Transaccional Versus Marketing Relacional



Criterio	Marketing Transaccional	Marketing Relacional
<b>Marketing Mix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradicional 4P's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4P's + servicio con punto de vista al cliente</li> </ul>
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado genérico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de Clientes</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta Puntual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta Continuada</li> </ul>
<b>Factores Clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías de escala</li> <li>• Participación de mercado</li> <li>• Resultados por producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías de mercado y del alcance, JIT.</li> <li>• Lealtad al cliente</li> <li>• Resultados por Cliente</li> </ul>
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica/Interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibida por el cliente considerando procesos y relación</li> </ul>
<b>Sensibilidad al Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja (diferencia de la relación)</li> </ul>
<b>Costes de Cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos (vínculos establecidos)</li> </ul>
<b>Producto/Servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación/Extensión de líneas de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios adicionales al cliente. Ventas complementarias al cliente</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing directo</li> </ul>

Fuente:Sainz José, 2010

## 2.2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

¿Qué ocurre cuando el cliente percibe que todas las empresas lo consideran el centro de su actividad? ¿Qué ocurre cuando todas las empresas ofrecen un producto de calidad y con valor añadido incorporado? ¿Cómo es posible conquistar la mente del cliente para que la decisión en la propuesta nos beneficie?

La única respuesta disponible es la victoria sobre la competencia. Esta deberá ser fruto de una adecuada estrategia y la aplicación eficaz de tácticas determinadas. Para esto debemos manejar los conceptos de benchmarking y nuevas tecnologías.

El benchmarking podría definirse como el estudio de las mejores prácticas. La guerra del mercado es incruenta pero precisa de los procesos de análisis y puestas en escena. Realizando una paradoja con conflictos bélicos, hoy en día

ningún ejército se plantea una guerra convencional sin tecnología, el combate en el mercado localizado en la conquista de la mente del consumidor y la derrota de los competidores tampoco se podrá plantear sin el uso eficaz de la misma. [Vidal Ignaci, 2004]

### **2.3. DELIMITACION DEL CONCEPTO CRM**

Aunque universalmente utilizado, el término CRM nunca fue formalmente definido. Así, muchos proveedores aprovechando el movimiento del mercado en esa dirección llaman a sus aplicaciones CRM. Se puede decir que CRM es la infraestructura para implementar la filosofía 1 to 1 de relación con los clientes. Según GartnerGroup, “CRM es una estrategia de negocio volcada al entendimiento y anticipación de las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa”. Desde el punto de vista tecnológico, CRM comprende capturar los datos del cliente a lo largo de toda la empresa, consolidar todos los datos capturados interna y externamente en un banco de datos central, analizar los datos consolidados, distribuir los resultados de ese análisis a los varios puntos de contacto con el cliente y usar esa información al interactuar con el cliente a través de cualquier punto de contacto con la empresa. [Peppers&Roger, 2000]

El CRM es un proceso repetitivo en el cual la información sobre el cliente se convierte en relaciones con éste mediante el uso y aprendizaje activo de la información. [RSwift, 2002]

Según Andersen Consulting/EUIResearch, es el proceso continuo de identificar, rastrear, vender, servir y mejorar las relaciones de alto valor y de largo aliento con los clientes, de manera de generar un crecimiento sostenido y con utilidades. [Vega, 2003]

Con respecto al CRM (Gestión de Relaciones con los Clientes), lo primero es entender que este es un concepto estratégico, no tecnológico. Su equiparación con aplicaciones tecnológicas obedece a la simplificación habitual de los mercados por razones comerciales (se pone de moda una palabra que ayuda a divulgar conceptos bastante complejos). Para el ICEMD (Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo – España), el objetivo de CRM es optimizar la

satisfacción de nuestros clientes y partners, los ingresos y la eficacia empresarial, construyendo fuertes y consistentes relaciones. La confusión con las aplicaciones informáticas (CRM) se origina en que estas son necesarias para la gestión de estas relaciones, y que se han desarrollado paralelamente a la divulgación del marketing de relaciones. [Reinares Pedro, 2009]

Considerando los antecedentes anteriormente señalados y para los efectos de la presente investigación, CRM puede entenderse como una estrategia de negocios centrada en el cliente, lo cual viene a ser el enfoque del Marketing Relacional. Según [Andradas&Medal, 2001] en esta estrategia todas las dependencias funcionales de una organización tienen como objetivo principal la atención al cliente, dado que la relación con el cliente ocurre a través de diferentes puntos de contacto (teléfono, e-mail, fax, carta, etc.), la organización debe asegurarse de contar con los medios que le permitan, en cada punto, satisfacer a ese cada vez más exigente cliente. Todo esto obliga a un rediseño de las actividades funcionales, que generalmente implica una reingeniería de procesos, lo cual requiere tecnología de CRM para ser implementada.

## **2.4. FACTORES CLAVE EN LA IMPLANTACION DE UNA ESTRATEGIA DE CRM**

El CRM se apoya en tres pilares fundamentales [Reinares Pedro, 2009], [Vidal Ignaci, 2004]:

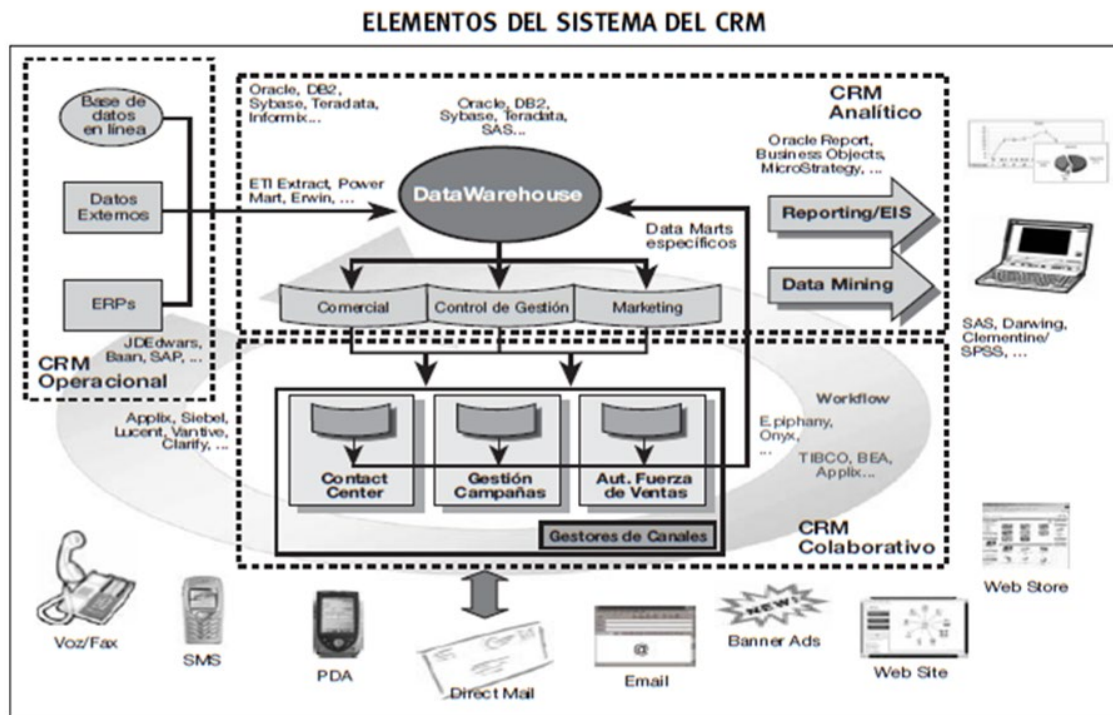
- **Tecnología:** El CRM debe ser capaz de recoger toda la información procedente de la relación, independientemente del canal en el que haya sido recogida. Es fundamental en este apartado la aportación de dos soluciones tecnológicas: el data mining y el data warehouse.
- **Procesos:** suele ser necesario un cambio cultural, puesto que éstos tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes.
- **Recursos Humanos:** aunque su aportación a una estrategia de CRM frecuentemente se infravalora, las personas son parte fundamental del éxito o del fracaso de estos procesos. No se trata de obligarlos a que

apliquen determinados procedimientos de orientación al cliente, sino de implicarlos, haciéndoles entender cuáles serán los resultados y los efectos de sus acciones para que se consideren pieza fundamental en nuestro sistema de relaciones.

## 2.5. ELEMENTOS DE UN SISTEMA CRM

Las estrategias comerciales de los agentes proveedores tecnológicos y consultores más reconocidos han hecho que se agrupen bajo el concepto de CRM muchos elementos que sólo forman parte parcial de un concepto muy amplio. El gráfico número 1 resume una estructura integral de CRM.

Gráfico 1:



Fuente: Fernández, A.I. (2003).

A continuación se detallan [Reinares Pedro, 2009, [Peppers&Rogger, 2000]:

- **CRM Operacional:** responsable de la gestión de las diferentes funciones de automatización de ventas, marketing y servicios, así como de la integración con los diferentes sistemas existentes en la organización (ERP, SCM, etc). Almacena y distribuye la información que generan los agentes que se relacionan con la empresa.

- **CRM Analítico:** para el análisis de la información de clientes y su actividad, productos, campañas, etc., y que estará soportado en el data warehouse corporativo y los diferentes data marts constituidos al efecto. Identifica porque suceden las cosas además de prever porqué sucederán.
- **CRM Colaborativo:** gestionará los diferentes canales de interacción con el cliente (voz, e-mail, interacción directa, web, etc.) y donde la máxima atención estará centrada en la gestión de canales más dinámicos de interacción. Integra todos los recursos de personalización de la comunicación.

## 2.6. ESTRATEGIA RELACIONAL

Anteponer la tecnología a la estrategia, sería como empezar a construir la casa por el tejado. La más moderna tecnología no garantiza una orientación al cliente. Muchas veces se usa la información obtenida por los CRM's con fines meramente administrativos (ahorro de costes), no buscan un verdadero conocimiento. El cliente se aburre de dar información y siente que no se le escucha porque no percibe sustanciales mejoras.

Está contrastado que la estrategia del éxito relacional sólo depende en un 25% del software, el resto vendrán por los procesos, la organización, las personas, etc., en definitiva por la estrategia. [Reinares Pedro, 2009]

La adopción de una estrategia CRM debe ser un proceso paulatino y permeable todos los estratos de la organización, que permita reducir progresivamente la distancia con el cliente, hasta convertirlo en partícipe de las actividades de la empresa. Son muchos los autores que proponen un proceso en varias fases (por ejemplo, Payne, 2000; Plakoyiannaki y Tzokas, 2001; Winer, 2001; Woodcock, 2000). Uno de los ampliamente difundidos y que reúne las características de los anteriores es el propuesto por Peppers y Rogers (2000). Estos autores proponen un proceso que comienza con la identificación de los clientes que queremos retener, continúa con la diferenciación o segmentación y la interacción con cada uno de ellos, para finalizar con la personalización de la oferta, el servicio y la comunicación. [Rosa&Levi&Aranzazu, 2005]

### 2.6.1. IDENTIFICACION DE CLIENTES

El primero paso en la estrategia CRM consiste en identificar los siguientes clientes que queremos retener. Debemos centrarnos en los que presentan un mayor valor actual para la empresa y en aquellos que ostentan potencial superior, es decir, tenemos que conocer a nuestros clientes. Llegados a este punto, es necesario tener en cuenta un doble aspecto:

- a) No todos los clientes son rentables. La fidelidad del cliente es una condición necesaria, pero no suficiente. En este sentido, Dowling y Uncles (1997) advierten que es una sobre simplificación afirmar que los clientes fieles son siempre más rentables. Es más las manifestaciones intangibles de la lealtad no son indicativas de la existencia de una relación empresa-consumidor, a menos que vayan acompañadas por la emoción o por alguna otra dimensión afectiva. La ausencia de estas emociones reduce el comportamiento repetido de compra a un proceso mecánico exento de razones sustanciales que hagan que el consumidor continúe su relación con la empresa. La clave está en conseguir una satisfacción sustentable del consumidor; se trata de una conexión emocional y actitudinal, no simplemente de comportamiento. De hecho, 70% de las compras repetidas de un cliente a una determinada empresa se producen por indiferencia, no por lealtad. Ésta sólo se consigue cuando el cliente queda satisfecho con el producto o servicio, pero también con el trato; mientras tanto, ese cliente indiferente será vulnerable al marketing que ejerza la competencia.

A la hora de valorar la lealtad de un cliente debemos tener en cuenta, igualmente, las posibilidades de elección que tiene. En mercados poco competitivos donde la oferta es limitada, los clientes son fácilmente retenidos, incluso cuando su nivel de satisfacción es bajo, debido a que hay pocos productos sustitutivos o los costes de cambio son elevados.

En ese sentido la estrategia de CRM busca la fidelidad del cliente basada en su satisfacción, de ahí que su clave sea conseguir la satisfacción de los clientes como base para la construcción de relaciones a largo plazo

que se traduzcan en un valor superior para la empresa. La relación entre la satisfacción de los clientes y su retención ha sido ampliamente estudiada y demostrada, así como entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad, y la retención de clientes y la rentabilidad.

Desde el punto de vista de su potencial, los clientes suelen categorizarse de la siguiente forma: i) clientes rentables, que son el núcleo de nuestro negocio y por tanto nuestro primero objetivo de satisfacción y retención; ii) clientes estratégicos, no son muy rentables pero tienen alto potencial de crecimiento, su valor estratégico excede el valor real. El énfasis, en este caso, se centra en aumentar su vinculación con la empresa a través, por ejemplo, de la venta cruzada (cross-selling), incentivarlos y ofrecer privilegios, es decir, invertir en ellos para desarrollarlos; iii) clientes no rentables, probablemente nunca generarán un beneficio suficiente como para justificar la inversión que supone ofrecerles una oferta individualizada. Es posible que merezca la pena dejar de invertir en este tipo de consumidores.

- b) No todos los clientes están dispuestos a implicarse en una relación a largo plazo con la empresa. Sheth y Parvatiyar (1995) afirman que los consumidores están motivados para comprometerse en relaciones a largo plazo con la empresa en la medida que ello les permita reducir el número de opciones y el riesgo. Por el contrario, otros autores como Peterson (1995) sostienen que la satisfacción del consumidor proviene de la mayor capacidad de elección entre alternativas y no de su reducción. Desde el punto de vista de Llamas – Pierre (2005), la filosofía CRM se basa en proporcionar al cliente, de la mejor forma posible, la alternativa que él ha seleccionado, por tanto, el número de alternativas entre las que el cliente puede elegir no varía, pero ahora cuenta con una que satisface sus necesidades y deseos mejor que el resto.

## **2.6.2. DIFERENCIACION/SEGMENTACION DE CLIENTES**

Una vez que hemos identificado los clientes con los que queremos implicarnos en una relación duradera, el siguiente objetivo consiste en profundizar nuestro

conocimiento sobre ellos. Para tener un conocimiento completo debemos escucharlos.

Se trata básicamente de obtener y analizar información de forma sistemática para diferenciar los clientes más valiosos, reconociendo sus preferencias, gustos, patrones de comportamiento, en suma, consiste en poner de manifiesto las características distintivas del cliente que lo hacen único. Para ello se utilizan técnicas estadísticas como el análisis cluster o técnicas de inteligencia artificial como las redes neuronales o los algoritmos genéticos.

La diferenciación proporciona las bases para una mayor y mejor interacción con clientes y la personalización de la oferta de productos y servicios (Plakoyiannaki y Tzokas, 2001). La segmentación efectiva conducirá a microsegmentos de clientes y permitirá a la empresa entender cómo llegar a ellos, sabrá qué productos y servicios buscan, qué necesidades de soporte debe proporcionarles y entenderá el valor del cliente; en definitiva, le permitirá desplegar una estrategia de marketing uno a uno.

Así la empresa desarrollará un ranking de clientes según su valor, ya que esta valoración determina cuánto tiempo y recursos invertir en ellos. Se priorizarán los esfuerzos asignando recursos para asegurar la lealtad y el crecimiento de los clientes más valiosos y se intentará satisfacer sus necesidades mejor que los competidores, distinguiendo entre grupales e individuales.

### **2.6.3. INTERACCION CON CADA CLIENTE**

Si queremos alcanzar una visión 360° del cliente, no solamente tenemos que dialogar con él sino que también debemos interactuar con él. El monólogo característico del marketing de transacciones deja paso al diálogo definitorio de la orientación al cliente. Es esta una de las diferencias más importantes entre estos dos enfoques de marketing, pero no la única. En el Cuadro 1 mostramos las características propias del marketing relacional frente al transaccional.

La empresa debe aprovechar cada punto de contacto para acercarse al consumidor, obtener información y consolidar su relación con él. El desarrollo de la lealtad de los consumidores proviene del constante refinamiento y



actualización de la información disponible sobre los clientes específicos, particularmente sus preferencias, hábitos y modelos de compra y consumo, tendencias, perfiles y otros datos puntuales de los consumidores individuales.

Pero tenemos que ir más allá y lograr que el cliente se implique, colabore, participe. El objetivo es que se ponga de nuestra parte y actúe como “embajador”, como “portavoz” de los productos y servicios de la empresa; es preciso conseguir que suba la “escalera de la lealtad”. Se trata de convertir a los nuevos clientes en consumidores habituales; luego progresivamente, conseguir que sean grandes defensores de la empresa y de sus productos y, por último, que sean defensores activos y ruidosos de la compañía, y tengan así una importante función como fuente de referencia (Christopher 2002). De hecho, el número de clientes que recomiendan las empresas y sus productos (referrals) es una de las variables que se suele utilizar para medir el éxito de una estrategia CRM.

Una forma de incentivar la lealtad es premiar a los clientes más fieles y rentables, recompensar su colaboración y convertirlos en partícipes de nuestras estrategias. Sólo así conseguiremos que su función de portavoces se consolide en el tiempo y sigan trayendo nuevos clientes. Sheth (2000) hablan de marketing de “cocreación”, que implica que empresa y consumidor interaccionan en el diseño, producción y consumo del producto o servicio. El nivel que alcance el marketing de “cocreación” depende del conocimiento que la empresa sea capaz de acumular y utilizar. Este tipo de marketing fomenta la colaboración de los clientes en la elaboración del producto, distribución y comunicación, lo cual incrementa la lealtad al cliente y reduce los costes para la empresa.

#### **2.6.4. PERSONALIZAR PRODUCTOS, SERVICIOS Y TRATO AL CLIENTE**

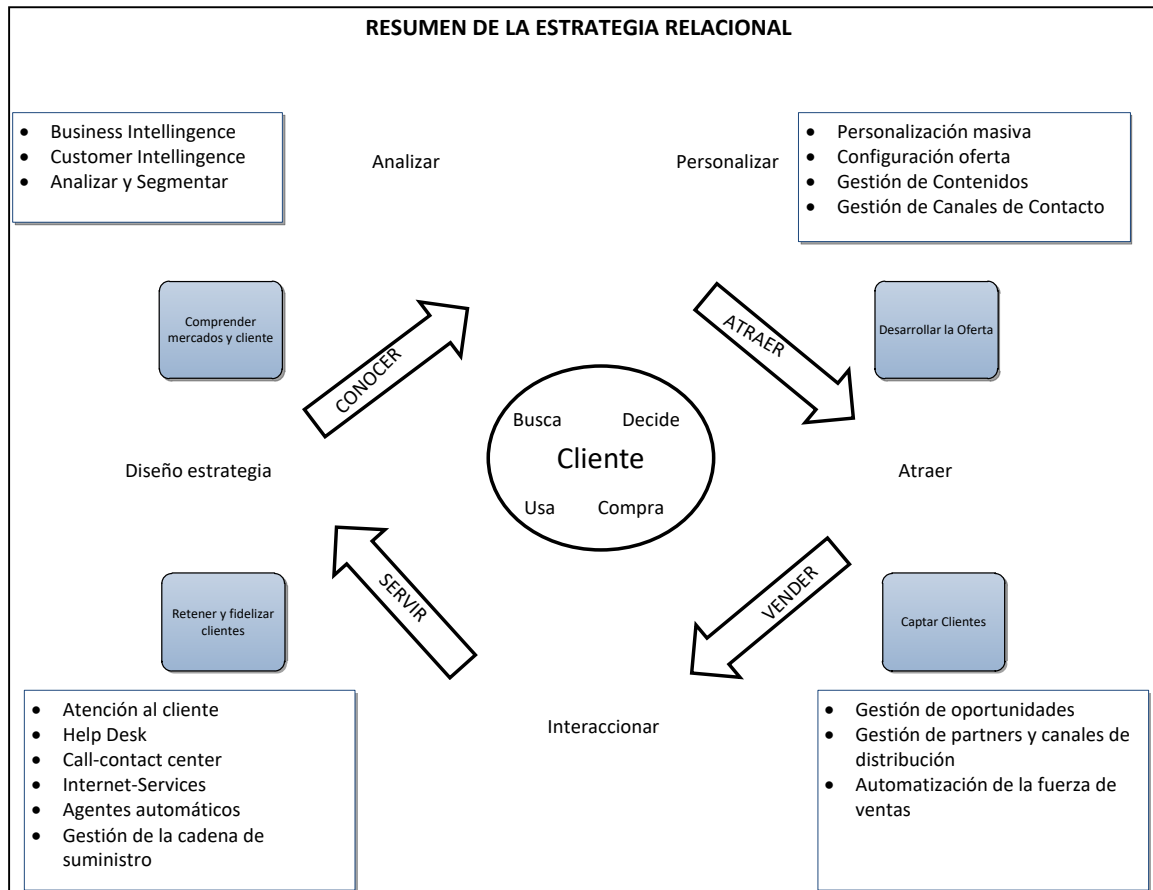
A partir del conocimiento generado en fases precedentes, nuestros clientes deberían recibir un tratamiento personalizado acorde con su valor para la empresa, mediante una metodología de personalización masiva (masscustomization).

Para adaptar nuestra ofertas a las necesidades y deseos del cliente, necesitamos contar con su colaboración, obtener su retroalimentación (feedback) e incorporarla a la operativa de la empresa para llegar a él con el producto que quiere, llamándole por su nombre y por el canal de comunicación más adecuado. Esta personalización conforma la mayor ventaja competitiva para la empresa y supone una barrera de salida para el cliente, puesto que ya se ha implicado con la compañía y el cambio de proveedor supone costes derivados de riesgo de sustitución de un producto o servicio conocido por otro desconocido, tiempo de búsqueda, comparación de ofertas y reinicio del proceso de aprendizaje de la nueva empresa sobre sus necesidades, gustos y preferencias.

La estrategia CRM instaura así, las bases para mejorar la capacidad de innovación de la empresa y asegura que las mejoras y renovaciones de productos y servicios se implanten de acuerdo con las necesidades y preferencias del cliente. Pasamos de la entrega tradicional del producto a comprometernos en relaciones de valor añadido con el cliente.

La estrategia relacional, puede resumirse en el gráfico número 2.

Gráfico 2:



Fuente: Pedro Reynares

## 2.7. BENEFICIOS DE UNA ESTRATEGIA CRM

La introducción de una solución CRM permite identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa y, por tanto, personalizar con mayor precisión y acierto las ofertas y el trato recibido. El CRM contiene amplia información sobre los clientes: sus datos personales, los servicios y productos contratados, su importe, frecuencia y lugar de compra, canales de contacto que suele utilizar, acciones comerciales ya realizadas y su respuesta en cada una de ellas, etc. Al mismo tiempo, permite conocer su rentabilidad actual y futura, su grado de fidelización, las posibles acciones comerciales a realizar o qué tipo de productos se adecuan a su perfil.

La amplia información sobre los clientes permite personalizar las ofertas y conocer más en detalle los aspectos que satisfacen más a los clientes y los que generan más rechazo. En consecuencia, permite un mejor desarrollo de la relación, aumentar la satisfacción y el grado de fidelización. Los clientes que reciben un trato personalizado suelen estar más satisfechos que los que tienen

la sensación de ser un cliente más, un simple número. La lealtad de los clientes satisfechos, menos propensos a irse a la competencia, genera enormes beneficios a las compañías.

El conocimiento detallado y actualizado de los clientes permite a las empresas personalizar sus propuestas de valor y ofrecer a los consumidores lo que realmente necesitan en el momento más adecuado. El ratio de respuesta y la receptividad a las campañas de comerciales de una empresa con una base de clientes satisfechos es mayor y, por tanto, las posibilidades del cross-selling (venta cruzada, vender más productos en un mismo acto de venta) y el up-selling (aumento del importe de la compra) son mayores.

Un cliente fiel suele comprar con más frecuencia y está más dispuesto a pagar un precio mayor (Price Premium) del que ofrecen empresas competidoras en el mercado. La satisfacción obtenida por una buena gestión de la información del cliente y por un trato personalizado abre las posibilidades de aumentar los precios y obtener un mayor margen en las ventas. De esta manera, la rentabilidad media de un cliente aumenta de forma considerable.

Un consumidor fidelizado suele generar menores costes de atención al cliente. El cliente leal conoce los productos y servicios de la empresa y está familiarizado con su uso, por lo que, la frecuencia con la que utiliza los servicios de atención al cliente es menor.

Por otro lado, se reducen los costes de rotación de los empleados. En una empresa con sistema CRM, las personas encargadas de atender al cliente – comerciales, gestores de grandes cuentas, personal de servicio telefónico – registran todos los contactos en una base de datos, en la que se deja constancia de los aspectos importantes de una cuenta (intentos de ventas, productos contratados, motivo por el cual el cliente dejó de utilizar determinado servicio, etc.). De este modo los efectos negativos de la rotación de personal disminuyen.

Los beneficios que conlleva a implantar estrategias de CRM se pueden resumir [Renart Lluís, 2004]:

- Mayor Conocimiento del cliente.
  - Identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa
  - Personalizar de forma más precisa
  - Tener centralizada toda la información
  - Accesibilidad a la información de todos los empleados
  - Disponer de un perfil dinámico de clientes
  - Conocimiento de mercado para las direcciones de ventas
- Aumento de la satisfacción Mayor Conocimiento del cliente.
  - Aumento del grado de satisfacción de los clientes
  - Desarrollo de la relación
  - Reducción de los costes de las campañas de promoción de nuevos clientes
  - Aumento del marketing viral. El “boca-oreja” reduce considerablemente los costes y aumenta las posibilidades de éxito de la captación de clientes.
- Aumento de las ventas.
  - Cross-selling.
  - Up-selling.
  - Price Premium
- Reducción de costes de servicio
  - Menores costes de atención al cliente
  - Menores costes de rotación de empleados

Los beneficios del CRM generan un auténtico círculo virtuoso (Ver Gráfico N°3 en los anexos). La información centralizada, actualizada y accesible permite la personalización y segmentación de las ofertas, lo que se traduce en más satisfacción, fidelización y ventas, y en menos costes de servicio y de marketing. Este aspecto es el que ha cautivado más a los directivos que han

apostado por implantar estos sistemas. Sin embargo, no todos los programas de marketing relacional han tenido éxito y existen diversas razones que, de forma muy frecuente, han llevado a algunos de estos proyectos al fracaso.

Gráfico 3:  
Círculo Virtuoso del CRM



Fuente: Renart Lluís, 2004

## 2.8. RIESGOS DEL CRM

En un artículo publicado en la Harvard Business Review (“Avoid the four perils of CRM”, febrero del 2002), Rigby, Reichheld y Scheffer, autores especializados en CRM, señalaban los cuatro errores más frecuentes en la implantación de estos sistemas.

Primero, hay empresas que intentan poner en marcha un proyecto de CRM sin haber diseñado antes una estrategia de relación con sus clientes y sin definir claramente su proposición de valor, es decir, el conjunto de productos y servicios que ofrecen al cliente.

Una condición indispensable para que un programa de marketing relacional sea plenamente eficaz es que, antes de su implantación se realice una

segmentación adecuada de clientes y se establezcan unos objetivos de venta y satisfacción, claros y razonables.

Otro error frecuente es que la implantación del CRM no se refleje en un cambio de nuevos perfiles a contratar. No se tienen en cuenta la capacidad de escuchar y el saber atender correctamente en un potencial empleado, los sistemas de compensación no están alineados con la consecución de determinados niveles de calidad y satisfacción de los clientes, y los programas de formación continúan anclados en los cursos tradicionales de venta agresiva, por citar algunos ejemplos.

En tercer lugar, las empresas piensan que cuanto más tecnología, mejor. Se tiende a caer en el error de pensar que un proyecto de CRM es, por definición, tecnológicamente intensivo, y que la tecnología es el factor clave en el éxito de estos programas. Por el contrario, la realidad demuestra que los objetivos del CRM pueden alcanzarse sin tener que invertir grandes sumas de dinero en tecnología.

Por último, muchas empresas intentan abrumar, acechar y acorralar a sus clientes, en vez de informarles, atraerles, convencerles y enamorarles. Las empresas dan por hecho que los clientes están deseando mantener una relación y por tanto, dispuestos a hacer una parte del trabajo y a complicarse la vida. La predisposición de un cliente depende del tipo de empresa y de la clase de relaciones que se establecen entre ellos.

Otro error muy común relacionado con la implantación del CRM es confundir la satisfacción con fidelidad. La experiencia de muchas empresas y las conclusiones de diversos estudios ha demostrado que la satisfacción de los clientes no conlleva necesariamente su lealtad.

A veces las empresas crean sistemas de introducción de datos y clasificación de clientes enormemente complejos que desaniman a los empleados a utilizar el CRM y sacarle partido a sus ventajas.

Se pueden clasificar los errores en proyectos según la siguiente estructura [Renart Lluís]:

- Errores Estratégicos: Poner en marcha una estrategia de CRM sin diseñar antes una estrategia de relación con el cliente.
  - No definir proposición de valor
  - No segmentar adecuadamente a los clientes
  - No definir el target del programa de marketing relacional
  - No establecer unos objetivos de ventas y satisfacción de clientes
  - Delegar la implantación exclusivamente al departamento de sistemas
  - No crear grupos de trabajo de distintas divisiones
- Errores en la gestión de la organización: Implantar un CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducirse en la organización.
  - Falta de una mentalidad de servicio al cliente entre los empleados
  - Inexistencia de un plan de formación
  - Cultura de empresa orientada a los resultados a corto plazo
  - Sistemas de selección de personal y retribución inadecuados
- Errores relacionados con la tecnología: Pensar que cuanto más tecnología, mejor.
  - No diseñar un plan de introducción paulatina de las aplicaciones
  - Destinar gran parte del presupuesto del CRM en tecnología
  - Crear sistemas de introducción de la información y clasificación de clientes enormemente complejos
- Errores en la estrategia comercial: Pensar que el cliente siempre quiere mantener una relación con la empresa.
  - Abrumar, acechar y acorralar a sus clientes, en vez de informarles, atraerles, convencerles y enamorarles.
  - Confundir satisfacción con fidelidad.

Finalmente, mostramos algunas apreciaciones de importantes consultoras sobre fracasos en la implementación del CRM.



- ✓ GartnerGroup: 55% de los proyectos no llegarán a alcanzar sus objetivos
- ✓ Data WarehouseInstitute: 41% de los proyectos CRM en curso se encuentra en dificultades o “es un fracaso en potencia”
- ✓ Bain (consultores): CRM está entre las 3 iniciativas con menos satisfacción de un total de 25.
- ✓ CRMIndustry.com: 56% de las empresas estadounidenses no ha obtenido un retorno mínimamente significativo de sus inversiones en CRM.

### **3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1.METODO**

Para el estudio de investigación se recurrirá a fuentes secundarias como las estadísticas de INEI, reportes del BCR, estadísticas de la Organización Mundial de la Salud (OMS), información del Colegio Odontológico del Perú, información interna de la empresa Dent Import, informes sobre estudios del mercado odontológico del Perú hecho por empresas especializadas, una encuesta propia elaborada para clientes de la empresa, entre otras.

El tipo de investigación será descriptivo de diseño no experimental – transeccional.

#### **3.2.ANALISIS DEL ENTORNO**

##### **3.2.1. ASPECTOS DEMOGRAFICOS**

De acuerdo al último Censo Nacional realizado en el 2007, el Perú en el 2005 tenía una población de 27'219,264 millones de habitantes, en el año 2007 esta población a pasado ser de 28'220,764 millones de habitantes, lo cual significa un incremento del 3.67% en 2 años, es decir, una tasa de crecimiento anual de 1.73%. Si comparamos la población de Perú con otros países de América Latina vemos grandes diferencias para arriba y para abajo pues países como Brasil (205'716,890millones), México (112'322,757 millones), Colombia (45'987,675 millones) y Argentina (41'769,726 millones) tienen poblaciones mayores a la peruana en cambio países como Chile (16'88760 millones), Ecuador (14'483,499 millones), Guatemala (11'237,196 millones) y Bolivia (11'029,500 millones) tienen poblaciones menores al Perú.

En Anexos ver Cuadro1.

Por otro lado, según las estadísticas del INEI, la proyección de la población total estimada para el año 2015 será de 31'151,643 millones de habitantes. Esto nos permite tener una idea de la potencialidad del mercado.

En Anexos ver Cuadro2.

La tasa de natalidad en el Perú es de 20.3 por mil y la tasa de mortalidad es 5.5 por mil. Si vemos la estructura de la población por grupos de edad tenemos que entre edades de 0 a 14 años ésta representa el 30.5 %; entre 15 y 64 años el 63.1 % y de 65 a más el 6.4 %.

En Anexos ver gráfico1 y2.

El 75.9% de la población se encuentra en la zona urbana y el 24.1 % en la zona rural siendo Lima metropolitana la que concentra el 35.6 % de esa población, si estas mismas cifras las revisamos hace 60 años atrás veríamos que la población rural representaba el 64.6 % y la urbana tan solo el 35.4 %, es recién en el año 1972 que la composición anterior se revierte acentuándose más en la actualidad.

En Anexos ver gráfico3.

Un dato importante a tener en cuenta es el tamaño de la población económicamente activa, para lo cual, haremos un pequeño análisis partiendo del total de la población actual que es 27'219,264 millones. Del total anterior, el 30.5% son menores a 15 años que no están en condiciones de trabajar, el resto que quedaría es decir, 18'917,388 millones, solo trabaja 10'980,600 millones lo que representa el 40,34%% del total de población.

En Anexos ver gráficos 4, 5 y 6.

Como último punto sobre aspectos demográficos consideramos la esperanza de vida en el Perú, la cual ha ido mejorando en las últimas décadas pasando de 43.20 años en 1950 a 73.7 años en la actualidad.

En Anexos ver gráfico7.

### **3.2.2. ASPECTOS ECONOMICOS**

El primer aspecto a revisar en esta primera parte del análisis económico sería la evolución de la inflación en el Perú.

La inflación en 1980 fue del 60.8% y siguió en los años siguientes en aumento hasta que en 1988 se dio un fuertísimo salto hacia arriba originando que la

inflación en ese año fuera 1722%, en 1989 la inflación siguió en aumento siendo para ese año de 2775%, y esta llega a su tope máximo en toda la historia del Perú en 1990 la cual registro una inflación de 7649%. Después de ese año, debido a una serie de medidas económicas que se tomó, la inflación se ha ido reduciendo hasta que en 1997 alcanzara solamente un dígito, siendo la inflación para el año 2011 de 4.7%.

En Anexos ver Cuadro3 y gráfico8.

Si vemos los diferentes componentes con los cuales se mide la inflación en este año (2011) veremos que si bien la inflación por el período fue de 4.7% hay componentes como vivienda, combustible y electricidad (0.18%), cuidado y conservación de la salud (0.12%), enseñanza y cultura (0.12%), que han tenido una incidencia importante en el índice general de precios.

En Anexos ver Cuadro4.

Si comparamos la inflación del Perú con la inflación de otros países de América Latina vemos que la de Perú es una de las más bajas en comparación con Argentina (9.5%), El Salvador (4.8%), Brasil (6.5%), Bolivia (6.9%), Venezuela (27.6%), Ecuador (5.41%), países que tienen inflaciones superiores a la peruana.

La inflación de los últimos doce meses bajó de 4,74% en diciembre de 2011 a 4,14%. Esta evolución favorable estuvo relacionada con el menor incremento de los precios de los alimentos, principalmente de aquellos con alto contenido importado, por efecto de los menores precios de los commodities en el mercado internacional. La variación de los últimos doce meses de la inflación subyacente fue 3,77% y la del IPC sin alimentos y energía fue 2,59%.

Si revisamos la inflación de países industrializados como Estados Unidos, Japón, Unión Europea, vemos que sus inflaciones son menores al 4%, lo que pone a Perú a un nivel de inflación similar a la de estos países con la diferencia que nosotros estamos superando la economía recesiva ocurrida en décadas pasadas.

Con un entorno de mayor incertidumbre y de menor dinamismo en algunas economías, el escenario central de proyección contempla una revisión de la proyección de crecimiento mundial de 3,3 a 3,5% para 2012 y de 3,8 a 3,7% para 2013. Se espera que para 2014 la economía mundial empiece a mostrar nuevamente signos recuperación por lo que el crecimiento se elevaría a 3,9%.

Durante el primer trimestre del año la economía peruana creció 6,0%, impulsada principalmente por el dinamismo mostrado tanto por el consumo y la inversión privada como por las exportaciones. La inversión pública volvió a retomar tasas positivas de crecimiento luego que se contrajera durante el 2011. Para el resto del año se espera un crecimiento algo más moderado por el entorno de incertidumbre internacional.

Se proyecta una inflación para el año 2012 de 5,8%, por la mayor inversión privada prevista para el año; en tanto que para 2013 se revisa a la baja de 6,3 a 6,2% debido al menor crecimiento de la economía mundial. Para el año 2014, en línea con la mejora prevista de la economía mundial, el crecimiento se elevaría a 6,3%.

En los mercados de deuda emergente, la mayor aversión al riesgo de los últimos meses llevó a un incremento en los spreads crediticios de la región, revirtiendo la tendencia registrada durante el primer trimestre de 2012. Los mayores aumentos de los spreads EMBIG y CDS se presentaron en Argentina, luego de la decisión de nacionalizar la empresa petrolera YPF.

En Anexos ver Cuadro5.

En el primer trimestre de 2012 el PBI creció a 6,0%, tasa mayor a la registrada en el trimestre previo (5,5%), destacando el aumento de 14,8% en las exportaciones, el incremento de 13,7% en la inversión privada y el 36,9% de expansión de la inversión pública.

En el primer trimestre, los sectores primarios registraron un ligero aumento, debido a que el avance en los sectores agropecuario y minería fue atenuado por la caída del sector pesca, explicada por la menor cuota de anchoveta, así como por la menor actividad de elaboración de harina y conservas de pescado.

En el sector agropecuario se proyecta una normalización del ciclo de lluvias, tras el desfase registrado en 2011. Bajo estas condiciones, el sector continuaría siendo liderado por la producción orientada al mercado externo y la agroindustria, asociada al ciclo de alternancia positivo para la aceituna, una recuperación de la producción de espárragos y mayor producción de uva y palta. Este ciclo de alternancia determinaría que en 2013 la producción para el mercado interno sea más dinámica que la producción para el mercado externo. Para 2014 se proyecta una tasa de crecimiento cercana al promedio de la última década.

La proyección del sector pesca se ha revisado a la baja, considerando la menor cuota de captura de anchoveta asignada en 2012 al estimarse en dicho año una menor biomasa para la especie. En los próximos años el sector retornaría a una evolución positiva, explicado por la recuperación y mayor presencia de especies destinadas a consumo humano, en tanto la extracción de anchoveta retornaría a su nivel de extracción de largo plazo, cercano a los 6 millones de toneladas anuales.

La evolución del sector minería e hidrocarburos está asociada principalmente al ingreso a fase operativa de importantes proyectos de inversión.

Los sectores no primarios crecieron a una tasa superior a la del PBI en el primer trimestre, destacando el mayor dinamismo del sector construcción que retoma tasas de expansión de dos dígitos, así como el mayor crecimiento del comercio y los servicios. Para los próximos años se prevé que el crecimiento de los sectores no primarios se mantendría cercano al crecimiento potencial de la economía.

En Anexos ver Cuadros 6, 7 y 8.

La demanda interna creció 5,6% en el primer trimestre de 2012, por debajo del crecimiento del PBI. Por un lado, se observó un impulso importante de la inversión pública, por el mayor gasto de los gobiernos subnacionales, y de la inversión privada, en línea con la evolución favorable de la confianza empresarial. De otro lado, se observó una moderación en el crecimiento del

consumo, que pasó de crecer a tasas de alrededor de 6,4% a lo largo de todo el año 2011, a un aumento de 6,0% en el primer trimestre de 2012. La disminución transitoria de 0,7% en el consumo del sector público, por el menor gasto en mantenimiento de la infraestructura vial, también atenuó el dinamismo de la demanda interna en el primer trimestre.

En Anexos ver Cuadros 9 y 10.

Las tasas de crecimiento del PBI y de la demanda interna previstas para el horizonte de proyección se ubican por debajo del crecimiento promedio de estas variables durante el periodo 2005 – 2011, y con ello se acercan al crecimiento potencial de la economía.

La proyección del crecimiento es consistente con un ciclo económico neutral, en donde la economía continuará creciendo a tasas trimestrales similares al crecimiento potencial, y la brecha producto se mantendrá cercana a cero, ligeramente positiva durante el 2012 y ligeramente negativa durante 2013.

En Anexos ver Cuadro 11.

El crecimiento de la demanda interna para el año 2012 se ha revisado al alza, pasando de 5,9% en el Reporte de Inflación de marzo a 6,3% en el presente Reporte del mes de junio. La revisión se explica por el mayor dinamismo previsto en la inversión privada, cuya tasa de crecimiento se ha revisado de 8,2% a 10,2%.

En Anexos ver Cuadros 12 y 13.

Las tasas de crecimiento del consumo privado se mantienen cerca del promedio 2005 – 2011. El consumo privado creció 6,0% en el primer trimestre, moderando su crecimiento respecto a las tasas que registró en 2011. La evolución del consumo de las familias se sustenta en el incremento del ingreso nacional disponible, que aumentó 6,7% durante el primer trimestre, los altos niveles de confianza del consumidor, la expansión de 20% en el crédito, así como el aumento de 3,6% del empleo. Durante el horizonte de proyección se

prevee que el consumo privado mantendría un ritmo moderado de crecimiento, consistente con una trayectoria creciente del ahorro interno.

En Anexos ver Cuadros 14 y 15.

Se prevee que la inversión privada crecería a una tasa de 8,7% en 2013 y 2014. Esta proyección supone la ejecución de importantes proyectos de inversión en todos los sectores, en un contexto de estabilidad macroeconómica y crecimiento sostenido. Los proyectos de inversión de gran envergadura anunciados para el periodo 2012– 2014 suman US\$51,1 mil millones.

En Anexos ver Cuadro 16.

Durante el primer trimestre de 2012 el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos fue de US\$982 millones, equivalente a 2,1% del PBI, disminuyendo respecto al observado en el primer trimestre de 2011 cuando el déficit fue de 3,0% del producto. Este resultado refleja el mayor superávit en la balanza comercial como consecuencia del crecimiento de las exportaciones por el mayor volumen, tanto de productos tradicionales como de productos no tradicionales.

En Anexos ver Cuadros 17 y 18.

Frente a los influjos de capitales del exterior, y con el fin de evitar excesiva volatilidad en el mercado cambiario, el Banco Central intervino en el mercado cambiario adquiriendo US\$5,563 millones en el primer trimestre. Con ello, a mayo de 2012 las reservas internacionales ascendieron a US\$56,882 millones, nivel que otorga una alta capacidad de respuesta de la economía peruana ante posibles choques reales y financieros. Dicho nivel representa el 30,2% del PBI, respalda el 93,9% de la liquidez total de las sociedades de depósitos y es equivalente a 6 veces las obligaciones por deuda externa pública y privada a corto plazo. Estos niveles de cobertura de reservas internacionales se ubican entre los más altos de la región.

En Anexos ver Cuadro 19.



Entre marzo y junio de este año, el Directorio del Banco Central decidió mantener la tasa de referencia en 4,25%. De un lado, esta decisión considera el impacto que tendría sobre la inflación futura tanto los menores términos de intercambio como el menor crecimiento previsto de la economía mundial en un entorno de mayor incertidumbre y profundización de la crisis de la zona Euro. Por otra parte, se prevee que la inflación continuará convergiendo al rango meta en los siguientes meses por efecto de la reversión de los choques de oferta en un entorno de crecimiento sin presiones de demanda.

El Directorio del Banco Central ha enfatizado, además, que se encuentra atento a la proyección de la inflación y sus determinantes para considerar ajustes en los instrumentos de política monetaria.

En cuanto a las condiciones de financiamiento en los sectores de medianas y pequeñas empresas, éstas continuaron mejorando reflejando la evolución de las condiciones de riesgo crediticio y de competencia en los respectivos mercados de préstamos. La tasa de interés de créditos a pequeñas empresas se redujo de 23,4% en marzo a 22,9% en mayo, en tanto que la tasa de crédito a medianas empresas se redujo de 11,2 a 11,0% en similar periodo. Por su parte, la tasa de interés para créditos hipotecarios se redujo de 9,4 a 9,3%. Sólo en el caso de las tasas de interés para grandes empresas se observó ligeros incrementos.

En Anexos ver Cuadros 20, 21, 22 y 23.

Desde marzo de este año, el tipo de cambio mostró una mayor volatilidad, en línea con la mayor incertidumbre observada en los mercados financieros internacionales a raíz de la reciente agudización de los problemas fiscales en Europa, situación que llevó a que el Banco Central intervenga en el mercado cambiario con el fin de atenuar la volatilidad cambiaria.

Entre fines de febrero y mayo, el tipo de cambio registró una depreciación nominal de 1,3%, pasando de S/. 2,675 a S/. 2,710 por dólar, no obstante su evolución en dicho periodo mostró un comportamiento diferenciado. Entre el 29 de febrero y el 8 de mayo el tipo de cambio se apreció 1,2% debido al mayor ritmo de desdolarización de los depósitos del sistema financiero y la menor

aversión al riesgo global del momento, que contribuyó al fortalecimiento de la mayoría de las monedas de economías emergentes, alcanzando un valor de S/.2,639 por dólar el 27 de abril. En ese periodo el BCRP compró US\$4,402 millones.

La encuesta de expectativas del tipo de cambio para el período 2013 indica que los agentes esperan que la tendencia apreciatoria del tipo de cambio continúe. Así, de acuerdo con la última encuesta de expectativas de tipo de cambio, para 2012, el tipo de cambio esperado por los agentes encuestados es S/.2,65 por dólar (similar al esperado en marzo), mientras que para 2013 y 2014 se ubican entre S/.2,60 y S/.2,62 por dólar, tanto para analistas económicos como para empresas del sistema financiero.

En Anexos ver Cuadro 24.

### **3.2.3. ASPECTOS SOCIALES**

En el terreno educativo, los últimos años han caracterizado al país por una mejora sostenida del nivel educativo de la población. Hasta el año 2000, el 20% de la población de 15 años y más había logrado estudiar algún año de educación superior, en tanto que la proporción de población sin educación era de 7,5%, con solo primaria era el 30.7%, con educación secundaria el 42.3%.

Asimismo, un indicador favorable de la mejora en el nivel de educación de la población peruana, se aprecia al observar la proporción de personas de 15 años y más que han logrado superar la educación primaria y estudiar secundaria e incluso educación superior, la cual se ha incrementado en los últimos 7 años de 55,9% en 1993, a 61,8% en el año actual.

En Anexos ver Cuadro 25.

Otro aspecto importante es sobre los niveles de pobreza en el Perú que según datos elaborados por el INEI en el año 2007, el 39,3% de la población del país se encontraba en situación de pobreza, es decir, tenía un nivel de gasto insuficiente para adquirir una canasta básica de consumo, compuesto por alimentos y no alimentos. Del 39,3% de pobres que tiene el país, el 13,7% son

pobres extremos, es decir, tienen un gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos y el 25,6% son pobres no extremos, con un gasto per cápita superior al costo de la canasta de alimentos, pero inferior al valor de la canasta básica de consumo.

La comparación de las cifras de pobreza entre los años 2006 y 2007, permite constatar la disminución de la tasa de pobreza en 5,2 puntos porcentuales, al haber pasado de una incidencia de 44,5% a 39,3%. Durante estos años, la extrema pobreza se redujo en 2,4 puntos porcentuales, al pasar de 16,1% a 13,7%.

Al analizar la incidencia de la pobreza por área de residencia y regiones naturales, se constata que el promedio nacional oculta situaciones contrastadas. Mientras que la pobreza era de 25,7% en las áreas urbanas del país, en las zonas rurales fue el 64,6%, es decir, siete de cada diez habitantes se encontraban en situación de pobreza.

Desagregando la información por región natural, se constata que la pobreza incidió en el 22,6% de la población de la Costa, siendo 37,5 puntos porcentuales menos que la pobreza de la Sierra (60,1%) y 25,8 puntos porcentuales menos que en la Selva (48,4%). Según dominio geográfico, en la Sierra rural el 73,3% de su población se encontraba en pobreza, seguida por la Selva rural con 55,3%, Selva urbana con 40,3%, Costa rural con 38,1%, Sierra urbana con 36,3%, Costa urbana con 25,1% y Lima Metropolitana con 18,5% de pobres. De la información se deduce que la pobreza afecta fundamentalmente a la población rural, al margen de su ubicación geográfica por región natural.

En Anexos ver Cuadros 26 y gráfico 9 y 10.

Otros indicadores sobre la situación social serían los siguientes:

a) Mortalidad infantil 21.5 por cada mil nacidos vivos (2011).

b) Desnutrición infantil (menores de 5 años) 17.9% (2010).

En Anexos ver gráfico 11.

c) Cobertura de vacunación en niños menores de 1 año (1999).

- Antituberculosis 96.9 %
- Antipolio 95.8 %
- Antisarampion 92.5 %
- Triple 98.9 %

#### **3.2.4. ASPECTOS POLITICOS**

Hasta antes de 1980 los gobiernos peruanos se intercalaban entre gobiernos democráticos y dictaduras militares. Es con las elecciones del año 1980, en la cual gano el arquitecto Fernando Belaunde Terry, que se ha mantenido nuestro régimen democrático hasta la fecha. Sin embargo, conviene resaltar dos aspectos:

En el año 1992 el presidente Alberto Fujimori cerró el Congreso de la República y convocó a nuevas elecciones parlamentarias con la finalidad de poder tener una mayoría en el congreso.

El otro aspecto a presentar es que el ingeniero Fujimori ha sido elegido para tres gobiernos consecutivos es decir, 1990, 1995 y el año 2000, lo cual ha originado muchas críticas internas y externas tildando a su gobierno de una dictadura civil y autoritaria, siendo su último período interrumpido por su destitución y renuncia, producto de la corrupción descubierta en su gobierno. El 19 de noviembre el Presidente Alberto Fujimori renunció a su cargo desde Japón mediante un controvertido fax. Ante ello, los vicepresidentes también dimitieron por presión política y para dar paso al congreso. El congreso se reunió en una sesión especial y se procedió con la sucesión legal, nombrando como Presidente Transitorio al entonces Presidente del Congreso Valentín Paniagua, quien gobernó desde el 22 de noviembre del 2000 hasta el 28 de julio del 2001, fecha en la cual entregó el mando al presidente electo, Alejandro Toledo.

En el aspecto de seguridad interna ha sido en el gobierno del ingeniero Fujimori que se ha logrado vencer prácticamente al terrorismo, tanto a Sendero Luminoso como al MRTA.

En cuanto a la seguridad externa, se ha logrado finalmente firmar el acuerdo de paz con el Ecuador dando por finalizado los problemas de límites fronterizos con ese país en el octubre de 1998, mediante la firma del Tratado de Paz de Brasilia. Por otra parte, aún existe una controversia en delimitación marítima entre Chile y el Perú, ya que actualmente sostienen un diferendo diplomático sobre la soberanía de una zona marítima de aproximadamente 37,900 kms<sup>2</sup> en el Océano Pacífico.

Para Chile no existen temas limítrofes pendientes con el Perú, ya que los límites marítimos han sido definidos en 1952 y 1954 cuando ambos países suscribieron convenios de pesca donde se especificaban claramente las fronteras marítimas. Para el Perú, el límite marítimo con su vecino del sur no está definido ya que nunca se ha firmado un Tratado que establezca dicho límite. El 16 de enero de 2008 el Perú demandó a Chile ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya, que este tribunal fije la frontera marítima ante la ausencia de un tratado internacional de límites. Se estima que la Corte Internacional de Justicia de La Haya dictaría sentencia sobre la demanda marítima entre Perú y Chile en el primer semestre del 2013. También se anunció que la etapa oral, que viene a ser la última, será entre el 3 y 14 de diciembre del 2012.

El gobierno actual del señor Ollanta Humala, comenzó el 28 de julio del 2011, previo a esta fecha ya se habían presentado varios incidentes. El lunes 6 de junio de 2011, al día siguiente de conocerse los primeros resultados oficiales de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), la Bolsa de Valores de Lima sufrió su mayor caída histórica al descender en -12,51% el Índice General y en -12,41% el Índice Selectivo, el cual reúne a las 15 acciones más negociadas en el mercado bursátil. La caída se debió a que los inversores se mostraron nerviosos y a la espera de que el presidente electo defina a la brevedad quién será su ministro de economía y se reúna inmediatamente con los gremios empresariales. Ante esto, el presidente electo, Ollanta Humala llamó a la calma a los sectores empresariales.

Las designaciones de su primer gabinete ministerial se consideraron acertadas; no obstante, la designación de diversos militares de su entorno cercano en puestos del Estado, ha sido objeto de fuertes críticas. Asimismo, En el ámbito del poder legislativo, el Congreso se inauguró con una sesión reservada para un tema legalmente ajeno a esta clasificación.

El 62% de la población aprueba la gestión del presidente Ollanta Humala en sus primeros días, según una encuesta nacional de Datum Internacional, realizada entre el 5 y el 8 de agosto del 2011. En julio de 2012 la aprobación es de 36%, lo cual se atribuiría al poco manejo de los problemas sociales como protestas, huelgas, inseguridad ciudadana y el rebrote del terrorismo.

Por otro lado, el lunes 23 de julio de 2012, tras semanas de especulación, Óscar Valdés presentó su renuncia a la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, junto a él todos los ministros pusieron sus cargos a disposición; siendo la segunda crisis de gabinete en menos de un año de gobierno de Humala. En la tarde del mismo día, Ollanta Humala nombró primer ministro a Juan Jiménez Mayor, además de este cambio, hubo seis más en los sectores de Agricultura, Salud, Interior, Defensa y Justicia.

### **3.3. ANALISIS ESTRATEGICO**

#### **3.3.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR**

El gasto en salud por habitante que se hace en nuestro país es apenas la tercera parte de lo que invierten países como Argentina y Chile, según cifras del Comité de Productos para la Salud y Ciencia Afines (Comsalud) de la Cámara de Comercio de Lima.

De acuerdo a cifras del Banco Mundial, el gasto en salud per cápita (US\$ a precios actuales), en el Perú en el año 2011 fue de \$361. Dicho gasto abarca la prestación de servicios de salud (preventivos y curativos), las actividades de planificación familiar, las actividades de nutrición y la asistencia de emergencia designadas para la salud, pero no incluye el suministro de agua y servicios sanitarios.

**Cuadro 2:  
Gasto En Salud En El Perú**

<b>AÑO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Gasto en Salud	194\$	256\$	236\$	269\$	361\$

Fuente: Banco Mundial

En relación directa al campo odontológico, en la Región Andina, Colombia tiene la mayor tasa de odontólogos por cada 10,000 habitantes para el año 2004: 8.2, le sigue Venezuela, con 5.7. En los últimos lugares y con tasas parecidas se encuentran Ecuador, Perú y Bolivia.6

En Anexos ver gráfico 12.

En el caso del Perú, según fuentes del MINSA se da una combinación de centralismo e inequidad, con tasas de profesionales mayores en los departamentos de situación aceptable según calificación de situación de pobreza por el Fondo de Compensación Social y Desarrollo (FONCODES). Igual que para todo el sector la inequidad es mayor cuando se trata de médicos y menor cuando se trata de obstetrices.

**Cuadro 3:  
Distribución de Profesionales Médicos en el Perú**

<b>Estrato de Pobreza</b>	<b>Departamento</b>	<b>Médico</b>	<b>Enfermera</b>	<b>Odontólogo</b>	<b>Obstetriz</b>
Aceptable	Arequipa	9.93	11.98	2.03	4.77
	Callao	11.99	4.84	0.9	1.67
	Lima	10.01	7.44	1.29	2.77
	Moquegua	10.82	16.43	4.58	9.36
	Tacna	7.12	10.1	1.27	4.36
Regular	Madre de Dios	10.77	10.77	2.28	7.83
	Ica	8.18	7.87	2.48	3.1
	La Libertad	6.58	5.3	0.52	2.6
	Lambayeque	4.23	4.01	0.57	2.45
	Tumbes	5.49	6.45	1.37	5
Pobre	Ancash	4.6	4.55	0.67	2.89
	Cusco	4.43	6.72	0.6	2.89
	Junín	3.74	7.6	0.94	2.46
	Pasco	3.38	4.98	0.74	4.06
	Piura	4.28	2.64	0.49	2.86
	Puno	4.22	6.65	0.66	2.92
	San Martín	3.34	2.73	0.65	3.49
	Ucayali	4.96	7.45	0.83	3.29
Muy Pobre	Amazonas	4.74	3.989	0.77	3.56
	Apurímac	5.45	7.15	1.27	4.43
	Ayacucho	4.01	9.27	1.37	6.27
	Cajamarca	3.18	4.86	0.48	3.06
	Huancavelica	0.74	3.29	0.48	3.77
	Huánuco	3.75	6.18	0.45	3.61
	Loreto	2.83	2.45	0.45	1.23

Observatorio RR.HH. IDREH - Perú 2005. Citado en: IDREH - MINSA. Informe al País: Situación y Desafíos de los Recursos Humanos en Salud. Gobernabilidad y Desempeño con desarrollo humano. Lima: IDREH - OPS / OMS. Diciembre, 2005.

Fuente: MINSA

En relación a la distribución de los odontólogos en el Perú, con tasas por 10,000 habitantes mucho menores que las de los otros profesionales, existe una distribución centralista, ubicándose básicamente en departamentos de la costa. Moquegua, que es el departamento con mayor tasa, tiene una relación de 7 a 1 con Cajamarca que es el de menor tasa. Del total de odontólogos, el 44.25% se encuentra en Lima.

En Anexos ver Cuadro 27.

Analizando la educación de pre grado, en el Perú en cifras del año 2003, existían 117 facultades o escuelas de formación en las carreras de Enfermería, Medicina, Obstetricia y Odontología. De éstas el 52% pertenece al sistema público de universidades, mientras que el 48% corresponde a la oferta privada. Entre las carreras que más oferta presentan se encuentra la de enfermería, que cuenta con 43 a nivel nacional. La segunda carrera más ofrecida es la de medicina, que cuenta con 28. La menos ofertada es odontología; no obstante su presencia no es mucho menor que la de medicina.

En Anexos ver Cuadros 28 y 29, gráficos 13 y 14.

El número de vacantes en la carrera de Odontología fue 1219 en el año 1993 y 2616 en el año 2003. La oferta en Odontología ha tenido un crecimiento de 1397 vacantes en este periodo, con un índice de crecimiento de 2.14%.

Las universidades privadas son las que ofertan la mayor cantidad de vacantes en la carrera de Odontología, concentrando a la mayoría de la oferta, mientras que las universidades públicas mantienen un promedio mínimo de vacantes en esta carrera.

En Anexos ver gráfico 15.

Por otro lado, existe un promedio en aumento de ingresantes. En 1993 se reportaron 1,570 y en 2003 se reportaron 2,464 ingresantes, dando un



incremento de 894 ingresantes en este período, con un índice de crecimiento de 1.58 en 10 años. Igualmente se nota la gran preponderancia de ingresantes a universidades privadas. Asimismo, los alumnos matriculados en el año 1993 fueron 7,428 y 9,061 en el 2003, con un índice creciente de 1.21 matriculados y una diferencia de 1,633 alumnos. El mayor número de matriculados fue en el año 1997, con 11,400 matriculados y en el 2001 con 10,551.47 matriculados.

En Anexos ver gráfico 16.

El número de egresados en el período 1993 – 2003 tiene un inicio y final con pocos egresados, solo 556 en el año 1993 y 634 en el año 2003. Entre los años 1995 y 1999 se aprecia una tendencia creciente, que luego disminuye en el 2000 y subsiguientes años. Existe un predominio de las universidades privadas, sólo en el año 1993 y en los años 2000 y 2001 se han reportado más egresados en universidades públicas.

En Anexos ver gráfico 17.

Los titulados en odontología han tenido una evolución irregular, con momentos de crecimiento y otros de disminución. De 1993 a 1999 hubo un crecimiento y de 1999 a 2003 una disminución, quedando la cantidad reportada en el 2003 casi igual a la cantidad reportada en 1993. En 1993 se reportaron 584 titulados y en el 2003 se reportaron 559 titulados. Son reportados más titulados de universidades públicas que de universidades privadas en este período. Sólo en los años 1998, 1999 y 2003 se han reportado más titulados de universidades privadas.

En Anexos ver Cuadro30 y gráfico 18

El Colegio Odontológico del Perú ha manifestado su preocupación debido al incremento del número de facultades de Odontología de 5 en 1981 a 23 en el 2004, aumentando el número de colegiados de 3,083 a 16,390 y considerando además que la cantidad de graduados por año ha elevado la tasa de 1.7 a 6.0 odontólogos por cada 10,000 habitantes, cifra que triplica la tasa de 2.0 odontólogos recomendada por la Organización Panamericana de Salud.

Por ello, esta institución ha elaborado y presentado un proyecto de ley al Congreso de la República para la creación de un organismo encargado de operar el sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa en educación superior, y la creación de nuevas facultades y/o escuelas de Odontología.

De acuerdo con el Registro del Colegio Odontológico actualmente existen alrededor de unos 21,000 odontólogos y unos 11,000 estudiantes de Odontología en las 30 Facultades existentes, se puede proyectar que para el 2013 habrá unos 30,000 odontólogos trabajando. Por otro lado, el histórico indica que el 44.25% de ellos labora en Lima y a la vez, distintos indicios demuestran que el consumo de servicios odontológicos se da sólo en un 20% en el subsector privado, pues la plataforma del Ministerio de Salud, Seguro Social, Municipalidades, Iglesia, ONG's y otros recibe la mayor parte de la demanda.

En el Perú del 2006, el 15% de los odontólogos ejercían en los servicios públicos (MINSA, EsSalud, FFAA, FFPP), y el 85% realizaba práctica privada. Sin embargo, todos, o el 99%, realiza práctica privada en diferentes formas, pero principalmente individual, en el esquema de profesión liberal.

Lamentablemente no existen estadísticas detalladas sobre el tamaño del mercado odontológico en relación a número de consultorios y clínicas dentales, sin embargo, se calcula que un 70% de odontólogos tiene consultorio propio, es decir, existen alrededor de 14,700 consultorios instalados en el Perú, de estas aproximadamente 6,504 estarían ubicados en Lima. En un escenario bastante conservado, la inversión promedio que los odontólogos realizan para instalarse se estima entre S/. 14,000 nuevos soles a S/. 300,000 nuevos soles, lo cual ofrece grandes oportunidades de mercado, según fuentes de la revista odontológica Odontomarketing.

Esto ha originado que el Perú se convierta en uno de los principales países de la región que brinda servicios de salud de calidad y con costos bastante competitivos, generando una demanda creciente de equipos médicos-

odontológicos, los cuales en su mayoría son importados, entre los principales productos tenemos:

- Equipos médico-hospitalarios
- Implantes y prótesis.
- Insumos hospitalarios y desechables.
- Productos de laboratorio.
- Productos de odontología.
- Productos de rayos X.

### **3.3.2. COMPETENCIA POTENCIAL**

Se puede considerar como competencia potencial la entrada de competidores extranjeros regionales (distribuidores), que actualmente operan en mercados más desarrollados a nivel de América del Sur, como Brasil, Chile, Colombia. Actualmente en estos países, sobre todo en Colombia, el sector odontológico ha tomado un gran crecimiento estos últimos 10 años. En estos mercados se ha desarrollado un plan integral, en el cual van de la mano del desarrollo de una estrategia de inclusión social y preocupación por la estética dental. Por ejemplo, en Colombia se han desarrollado cadenas de clínicas odontológicas que han permitido el acceso a más personas, con calidad profesional y a costos favorables, esto ha originado que Colombia se convierta en el tercer mercado de Latinoamérica para las empresas que suministran materiales e insumos odontológicos, después de México y Brasil.

### **3.3.3. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Actualmente en el mercado peruano existen 5 empresas que se pueden considerar fuertes y de competencia directa para Dent Import por el volumen de productos que comercializan, estas son: Pareja Lecaros, Tarrillo Barba, COMIDENT, Dental Santa Cruz. Sin embargo, es conveniente especificar que en la actualidad Dent Import tiene un 80% del mercado y el resto se disputa entre el resto de competidores.

**Tarrillo Barba:** Empresa fundada en 1983. En los últimos 3 años (del 2010 incluido al 2012), esta empresa ha realizado una fuerte inversión en el rubro de materiales y equipo odontológicos, se podría decir que es el principal competidor de Dent Import si se considera el acumulado de volumen de compras del 2010 al 2012 tiene un 69% más de lo que ha gestionado Dent Import. Este competidor clasifica sus productos en Línea Dental y Línea Médica. Cuenta con 2 oficinas.

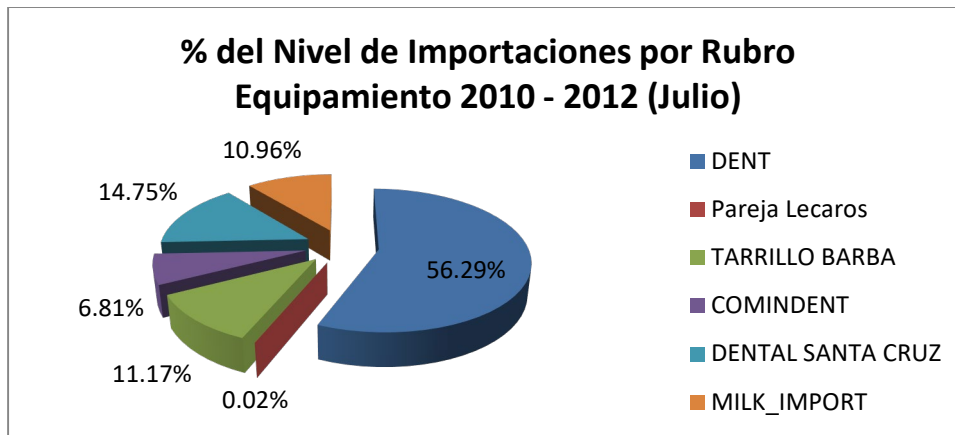
**Pareja Lecaros:** Es una empresa fundada en 1982, el rubro en el cual se encuentra especializada es en materiales, de los cuales se podría indicar son orientados a satisfacer la categoría de clínica y laboratorio. Este competidor maneja un volumen de compras que representa el 0.11% del que maneja Dent Import. Tiene 2 locales de atención y una oficina administrativa. Distribuye sus productos en Arequipa, Chiclayo, Cusco, Huancayo, Juliaca, Piura, Trujillo, Tacna, Trujillo. Adicional a la venta de productos ofrece servicio técnico y asesoría clínica.

**COMINDENT:** Esta empresa es de la misma familia de Tarrillo Barba, su rubro se encuentra especializado en la venta y distribución de materiales y equipo odontológicos, ambos representan un 35% y 12%, respectivamente del volumen de compras de Dent Import. Cuenta con una oficina.

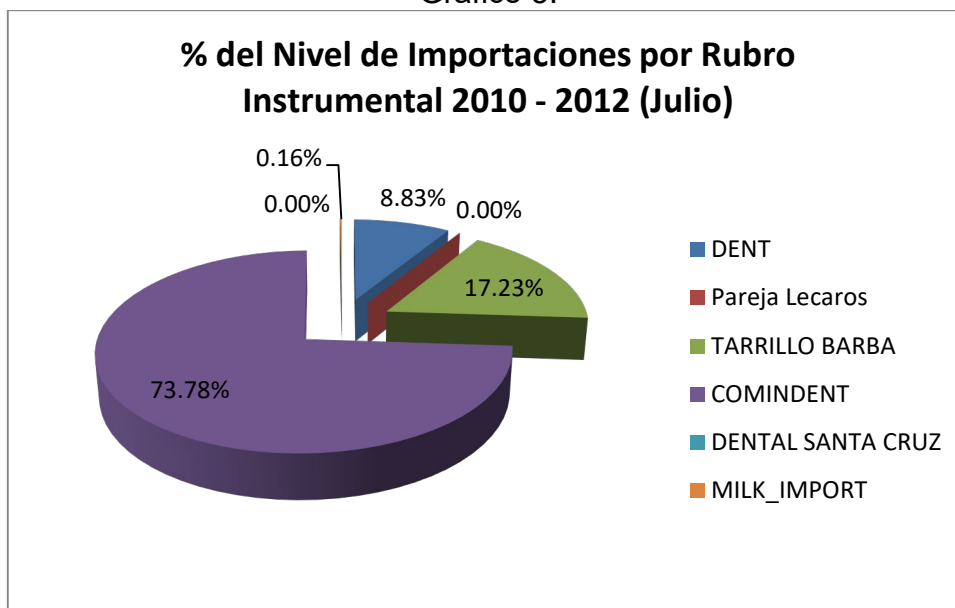
**Dental Santa Cruz:** Empresa especializada en la venta de equipos (equipos para consultorios). Es representante oficial de la marca brasileña Gnatus. El 99% de sus importaciones provienen de esta empresa. Sus compras representan un 26% del volumen de Dent Import. También ofrece el rubro de materiales odontológicos que representan un 21% de Dent Import (del 2010 al 2012).

Se puede observar que en base al volumen de importaciones en los sectores de los rubros equipamiento, instrumental y material, la empresa Dent Import lidera esta actividad pero la empresa Tarrillo Barba también tiene un nivel de compra considerable, e incluso mayor a Dent Import en el rubro de materiales.

Gráfico 4:

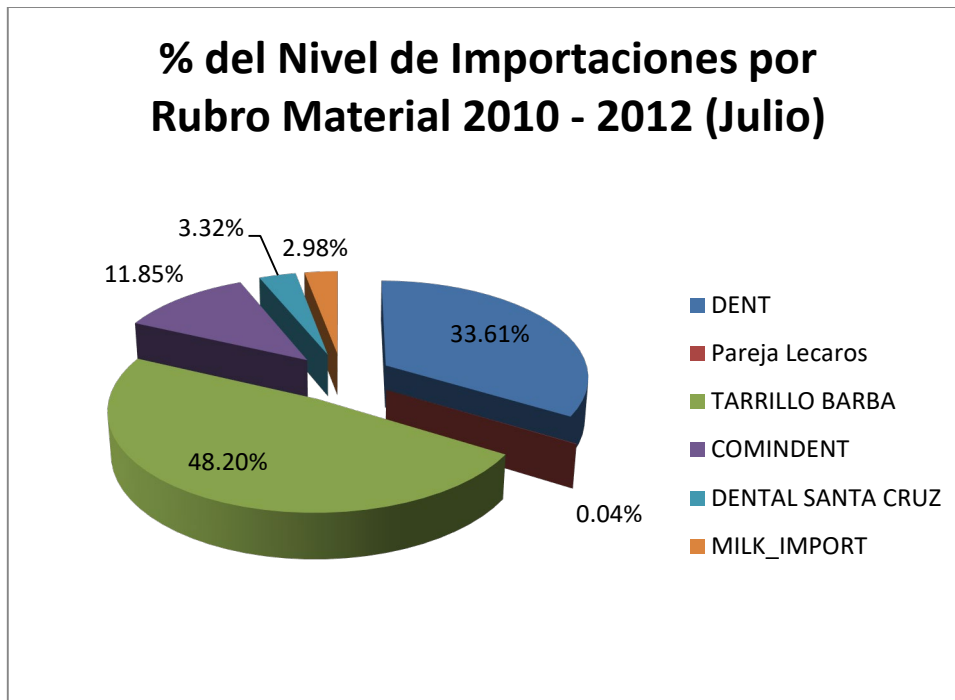


Fuente: Elaboración propia basada en Veritrade.  
Gráfico 5:



Fuente: Elaboración Propia basada en Veritrade.

Gráfico 6:



Fuente: Elaboración Propia basada en Veritrade.

#### 3.3.4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Actualmente, los proveedores del mercado odontológico son empresas extranjeras que exportan sus productos hacia el Perú, los cuales tienen una gran demanda debido a la buena calidad y confiabilidad.

Cabe mencionar que 3% de todas las exportaciones de equipos médicos y odontológicos de Brasil tiene como destino Perú, unos US\$ 17.1 millones (según cifras del 2009), que a la vez representa 8% del mercado total peruano en este rubro.

Asimismo, es importante agregar que un estudio reciente de la Organización Mundial de la Salud (OMS) ubica a Brasil como el segundo mayor productor de equipos médicos entre los países en desarrollo, lo cual refuerza la importancia de la rueda de negocios entre empresarios peruanos y brasileños.

En 2009, estas empresas vendieron US\$ 2,6 mil millones a 180 países, consolidando a Brasil como uno de los principales jugadores globales en el sector de equipos médicos-odontológicos, destacando por su constante innovación tecnológica y proceso de certificación de sus empresas.

Asimismo, también se importan productos de más de 43 proveedores diferentes, de países como Alemania, China, Francia, Japón, Australia, Italia, Austria y Estados Unidos. Los proveedores nacionales no tienen presencia en el mercado debido a la baja calidad de sus productos.

Dentro de los proveedores más destacados tenemos:

- Kavo Do Brasil S.A
- Vita Zahmfabrik H. RauterGmbH. & Co. Kg.
- Schulz.S.A.
- Bio Art. Equipamientos Odontologicos Ltda.
- Kavo Dental GmbH.
- Carestream Health S.A
- Saeshin Precision Ind .Co.
- Monitex Industrial Co.,Ltd
- J.J.G.C Ind E Com De Materiais Dentarios S/A
- A.G.S. Equipamientos S.A
- Dentamerica
- Aalba Dent, Inc.
- DentaurumGmbH
- Axis Export Inc
- Sdi Limited
- Us Dental Depot
- Dentaurum J.P. Winkelstroeter Kg
- C.I. Master Dent Ltda.
- Pelba Industrial S.A
- Tibet New Summit Motor Co.,Ltd.
- IvoclarVivadent Ag

- Zhermack S.P.A.
- Dentsply International, Inc
- Mucambo S.A
- Satelec S.A
- RenfertGmbh
- Microdont Micro Usinagem De Precisaoltda
- Ultradent Products, Inc.
- Honda Motorcycle & Scooter India Pvt. Ltd
- W & H DentalwerkBurmoosGmbh.
- Dentscare
- East Sky Industry Co., Limited
- Zirkonzahn
- Tdv Dental Ltda.
- DentscareLtda
- GcAmerica, Inc.
- Nuxen S.R.L
- Dmetec Cp., Ltd
- EdgEquipamentos E Controles Ltda
- Lanxess S.A
- ZirkonzahnGmbh
- Maquinaria Industrial Donosti S.L.
- Consa.

### **3.3.5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

Considerando que no existen estadísticas detalladas sobre el tamaño del mercado odontológico en relación a número de consultorios y clínicas dentales, es muy complicado definir cuanta influencia tienen en la negociación los



compradores; sin embargo, podríamos clasificar a los segmentos de clientes de productos odontológicos de la siguiente manera:

**a) Técnico Dental:**

Los técnicos dentales compran principalmente productos como: equipamiento odontológico (unidades dentales, equipo Rayos X, periféricos, otros).

**b) Universidades e Instituto Técnico Dental:**

Las universidades nacionales y particulares también son importantes compradores de equipamiento y material odontológico, destinado a sus facultades de Odontología (en algunas universidades se denominan Estomatología). En Lima, son 8 las universidades que tienen facultad de odontología, y en provincia son 18 universidades.

De acuerdo a cifras del Ministerio de Salud, se estima que cada año ingresan más de 2,000 estudiantes a la facultad de Odontología, por lo que, este segmento de mercado podría significar una gran oportunidad de crecimiento para el sector.

**c) Clínicas, Consultorios Odontológicos y Laboratorios Odontológicos:**

Las clínicas y centros odontológicos significan otro importante segmento de mercado, según cifras de la revista odontológica Odontomarketing un 70% de odontólogos tiene consultorio propio, es decir, existen alrededor de 14,700 consultorios instalados en el Perú, de estas aproximadamente 6,504 estarían ubicados en Lima.

Las principales compras que realizan estos consultorios odontológicos y clínicas son: equipamiento odontológico (unidades dentales, equipo Rayos X, periféricos), instrumental dinámico (piezas de mano, micromotores y ultrasonidos sónicos) y material e instrumental odontológico.

Por otro lado, los laboratorios odontológicos adquieren principalmente material, instrumental y equipamiento para laboratorio.

**d) Hospitales:**

Este segmento de clientes realiza compras muy similares a las de las clínicas y consultorios odontológicos, sin embargo, la forma de contratación es distinta debido a que se hace por licitación. Dentro de este grupo de cliente tenemos:

- Essalud
- Minsa
- Hospitales De La Solidaridad
- Hospital Militar FAP.
- Hospital Militar Naval
- Hospital Militar Policial

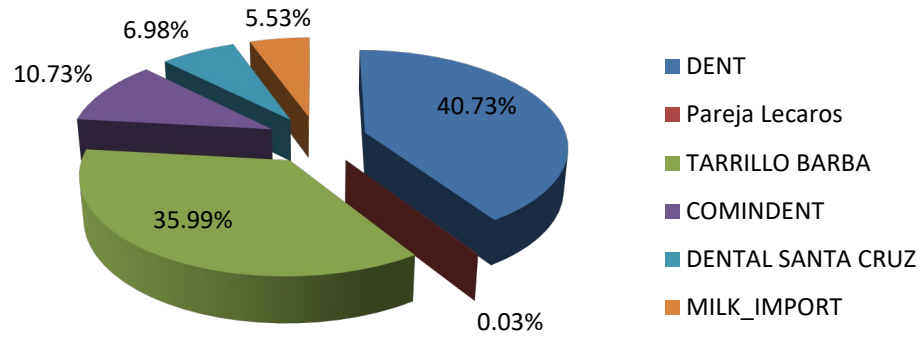
Considerando que este tipo de clientes realiza compras masivas, podríamos decir que tiene un alto poder de negociación.

### **3.3.6. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Dent Importoferta solo productos de marcas en diversas líneas, el contrato con estas marcas es de exclusividad, por ejemplo con la marca KAVO, es el representante exclusivo para vender y distribuir en Perú. Dent Import está orientado a un segmento exclusivo de mercado, con una participación de mercado aproximadamente del 41% (basado en el volumen de importaciones de los últimos 3 años 2010 al 2012 entre las principales empresas del sector ver gráfico 7), sin embargo, existe un mercado no atendido en segmentos de menores ingresos y geográficamente Dent Import, en Lima, no abastece sus productos en distritos de Lima Norte y Lima Sur que podrían significar un incremento del 50% del mercado adicional (según fuente interna de la empresa). En este mercado no atendido, otras empresas ofrecen productos llamados “alternativo-económicos” los cuales son procedentes en su mayoría de China.

Gráfico 7:

### % del Nivel de Importaciones 2010 -2012 (Julio)

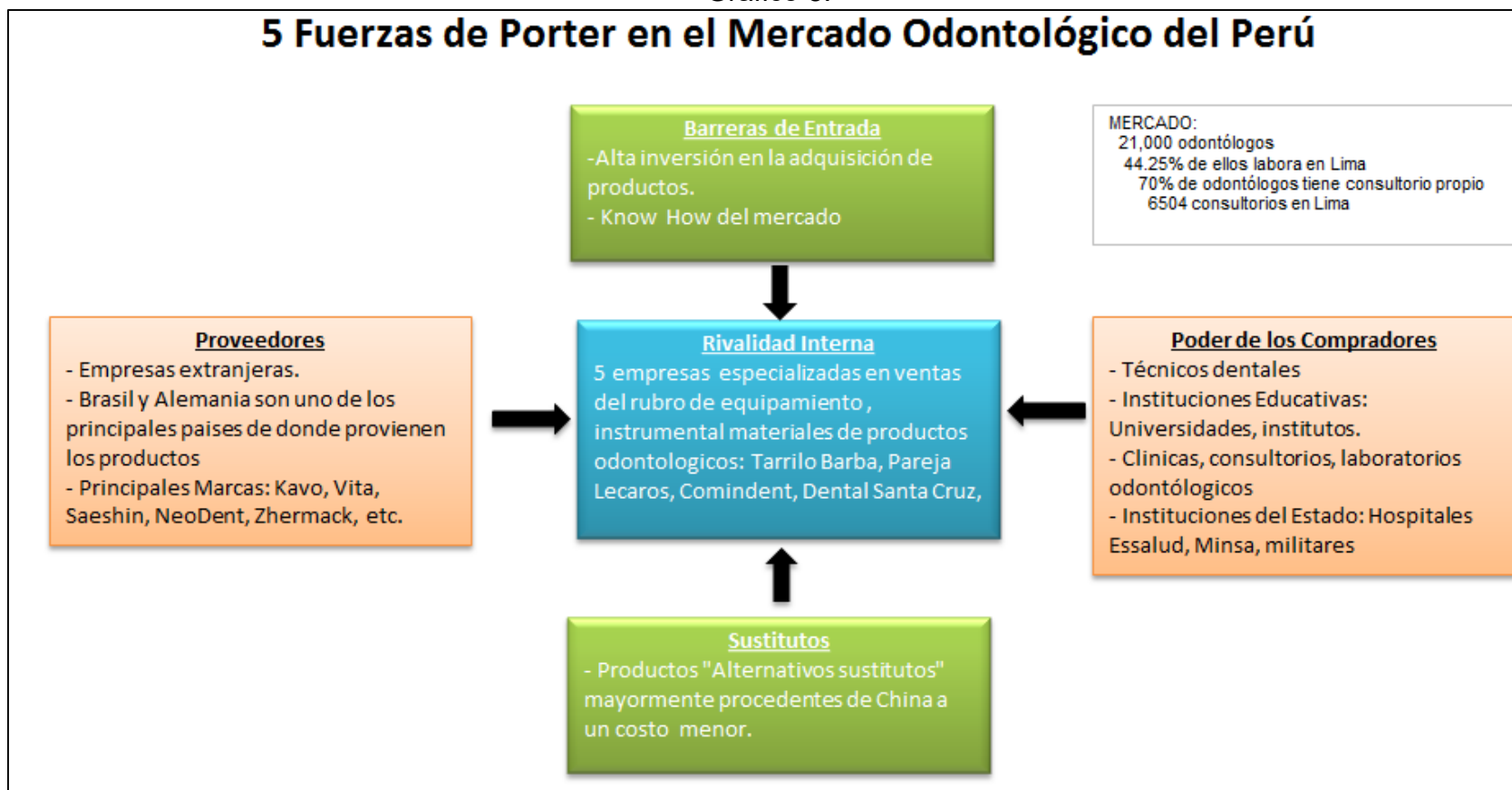


Fuente: Elaboración Propia basada en Veritrade.

### 3.3.7. ATRACTIVIDAD DEL SECTOR

Se tienen identificados los siguientes puntos resaltantes en base al análisis de las 5 fuerzas de Porter para el sector odontológico.

Gráfico 8:



Fuente: Elaboración propia

### **3.4. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **3.4.1. ANTECEDENTES E HISTORIA**

Dent Import S.A. es una empresa de capital peruano con 45 años en el mercado, dedicada a la importación y comercialización a nivel nacional, de productos odontológicos en los rubros de equipamiento, instrumental y material odontológico. Cuenta con más de 50 marcas en su distribución, llegando a sumar alrededor de 10,000 ítems distintos, para las líneas clínica (odontólogos) y de laboratorio (técnicos dentales).

Desde su inicio, se consolidaron como los líderes del sector, ofreciendo una variada gama de productos de alta tecnología de las principales marcas a nivel mundial.

Conformada por los hermanos Alcántara, Dent Import creció y se ha sostenido en el mercado, gracias a las acertadas decisiones y el conocimiento empírico adquirido con los años. Hoy es liderada por el Gerente General, Juan Manuel Alcántara Palomino, quien acompañado de un grupo de profesionales se han trazado nuevos retos a largo plazo, incorporando buenas prácticas y metodologías.

El presente año han obtenido una certificación de la Norma ISO 9001-2008, buscando una mejora en el sistema de gestión de calidad, con políticas integrales y procesos de mejora continua. Así también, cuentan con una metodología de trabajo conocida bajo las siglas GODI, en la que describen su estilo de gestión por objetivos. Alineada con esta metodología, tienen un plan estratégico, el Policy Deployment, donde plasman sus objetivos para los próximos 3 años, monitoreando las estrategias e indicadores establecidos para el cumplimiento de cada uno de sus estos.

#### **3.4.2. VISION EMPRESARIAL**

*“Consolidarnos como la Empresa Líder en la comercialización de equipos, instrumentos y material odontológico en el mercado peruano, reconocida por la calidad de sus servicios y productos”.*

Es la visión de la empresarial de Dent Import S.A, quienes cuentan con un capital humano comprometido e involucrado con esta visión, trazándose nuevos retos:

- a) Maximizar sus resultados.
- b) Garantizar la satisfacción plena de los clientes, optimizando su servicio Post Venta.
- c) Implementar procesos de clase mundial.
- d) Contar con colaboradores excelentes y altamente motivados.

### **3.4.3. METODOLOGIA DE NEGOCIO - GODI**

GODI es gestión por objetivos Dent Import, sobre esta metodología es que vienen desarrollando nuevas y mejores estrategias de negocio, es la columna sólida que soporta a la empresa, la cual está basada en buenas prácticas usadas por empresas internacionales del rubro.

En esta metodología se integran los resultados y metas alcanzadas, los valores o principios éticos que tienen los empleados, lo colaboradores que participan de la gestión de la empresa con plena convicción de esta metodología, las actitudes que buscan y fomentan en el personal, así como la rentabilidad, representando los intereses de toda la organización, a través de el desarrollo integral de los colaboradores, la consolidación de los procesos y objetivos y la satisfacción del cliente.



#### a) VALORES

- Responsabilidad y compromiso: cumplir con las responsabilidades a cabalidad. Están comprometidos con la gestión y mejora continua en la empresa. “Lo que decimos, lo hacemos”
- Honestidad: ser sinceros con ellos mismos y con los demás. Actuar con transparencia y confianza.
- Respeto y humildad, tratar a los demás como quieren ser tratados. Atender con cortesía y amabilidad a los clientes internos y externos. Estar dispuestos a aprender de sus errores. Buscar soluciones, no culpables.
- Puntualidad, están comprometidos con la entrega de los encargados asumidos en los plazos acordados.

#### b) ACTITUDES

- Trabajo en Equipo, basan el trabajo cotidiano en la comunicación e interacción entre ellos mismos; fomentando las reuniones productivas, obteniendo acuerdos favorables para los involucrados.
- Proactividad, buscan adelantarse a los acontecimientos para obtener buenos resultados. No esperan a que las cosas pasen, hacen que las cosas pasen.

- Orientación a la Satisfacción del Cliente, buscan brindarle permanentemente una mejor atención para incrementar su satisfacción. Siempre es lo primero, es el centro de su trabajo.

#### **3.4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En función a; las actividades que realizan las áreas existentes, a los puestos que se encuentran dentro de las mismas y a una estructura organizacional recientemente definida, se puede diferenciar los siguientes niveles:

##### **a) NIVEL GERENCIAL**

Está conformado por los dueños de la compañía. La función básica de este nivel es velar por el cumplimiento de los objetivos que como empresa se tiene, la toma de decisiones para la operatividad y la autorización para gestionar los cambios pertinentes para la mejora. En cuanto a la comunicación, son los encargados de informar las decisiones de la empresa para mantener al tanto a todo el personal de la situación actual. Finalmente son los responsables de hacer el seguimiento a los reportes entregados por los jefes de área para la mejora permanente.

En este nivel se encuentran 3 gerencias y un departamento:

- Gerente General.
- Gerente de Operaciones Comerciales.
- Gerente de Gestión y Administración.
- Departamento de Contabilidad.

El departamento de contabilidad está considerado como parte del nivel gerencial por la importancia que tienen las decisiones que se toman en el departamento y, por el nivel de control y responsabilidad que se debe asumir en sus puestos de trabajo.

##### **b) NIVEL MANDO MEDIO**

En este nivel se encuentran los jefes de área de la empresa, quienes tienen un grupo a cargo y reportan su trabajo a las gerencias en un estilo matricial, es decir algunas de sus funciones deben ser reportadas a cada uno de los gerentes según la función de los mismos. Posteriormente se estará



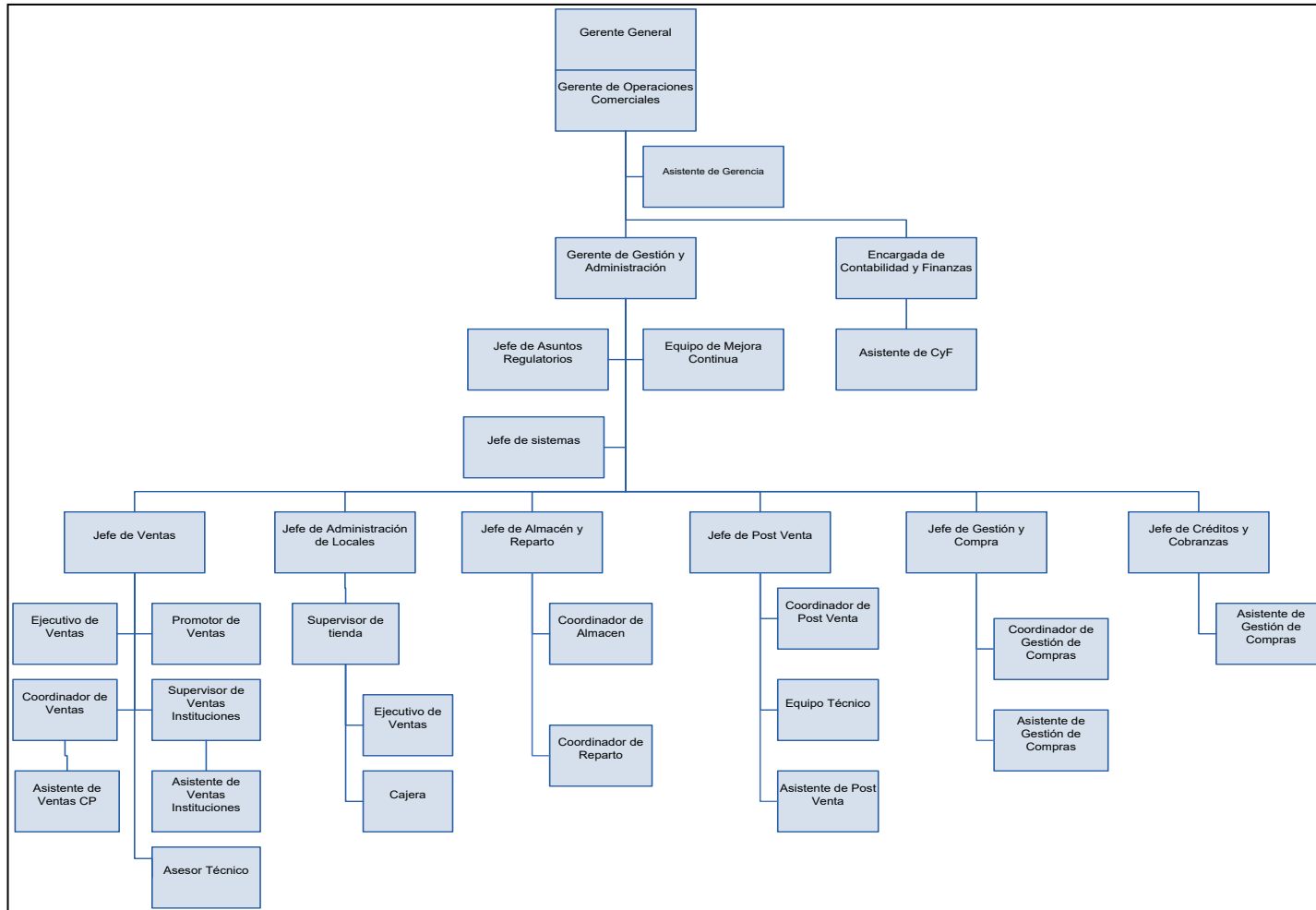
especificando las áreas de trabajo donde cada una de ellas cuenta con un jefe como responsable.

**c) NIVEL OPERATIVO**

Está conformado por los 3 promotores de venta, supervisores y colaboradores de la empresa, todas estas personas intervienen en la operatividad diaria del proceso de comercialización.

A continuación se muestra el organigrama actual de la empresa, y sus tres niveles existentes.

Gráfico 9:  
Organigrama de Dent Import S.A.



Fuente: Dent Import

## Descripción de las áreas:

Las áreas son todos aquellos grupos de personas con quienes se cuenta para realizar todas las funciones de la empresa cumpliendo así con todos los procesos que se tiene. A continuación describimos cada una de las áreas que se encuentran entre los 3 niveles de la estructura organizacional.

- **Gerencia General:** Representada por el gerente general, quien ve la parte financiera de la empresa, toma la mayoría de decisiones económicas de la empresa y gestiona los pagos y aprobación de cheques tanto para proveedores como para el personal y gastos operativos.
- **Gerencia Adjunta de Operaciones Comerciales:** Coordina con los proveedores sobre los nuevos productos que ingresarán, así como las negociaciones comerciales sobre promociones, ofertas de los proveedores, entre otras decisiones. También evalúa las nuevas opciones de crecimiento y desarrollo manteniéndose al tanto de los avances y obtención de resultados de la empresa.
- **Gerencia de Gestión y Administración:** Equipo encabezado por el gerente e integrado también por un ingeniero y 2 practicantes, con quienes realiza el seguimiento a la gestión que se debe desarrollar en cada área de la empresa, implementa mejoras en los procesos, soluciona inconvenientes de la operatividad y proporciona herramientas para una mejor gestión.
- **Asuntos regulatorios:** Cuenta con un jefe y 2 asistentas, ellos elaboran todo el tema documentario para el registro de los productos médicos en DIGEMID, los procedimientos de almacenamiento, la capacitación del personal que interactúa con los productos en el manejo de los mismos por ser productos médicos y en la elaboración de protocolos de los mismos.
- **Compras Nacionales:** Dicha área tiene 1 jefa y 1 asistente, quienes se encargan de realizar todas las compras a nivel nacional, comunicarse

con cada uno de los proveedores de los productos que le solicitan a la empresa y no tienen en stock, para abastecerse de manera rápida atender al cliente. Otro motivo por el cual existen las compras nacionales es para cumplir con ciertas licitaciones o adjudicaciones en las que participa la empresa y existen productos que no son importados los cuales se deben comprar a nivel nacional. Esta área también elabora los precios de toda la mercadería que ingresa tanto de importación como de compra nacional.

- **Almacén y reparto:** En esta área se cuenta con un único jefe, quien trabaja con los coordinadores de almacén y reparto así como el resto de colaboradores que asisten en ambas áreas. Almacén por su parte, se encarga de recibir la mercadería que llega a la empresa, almacenarla según lo que indiquen las normas, verificar los productos y velar por el stock de la empresa. Por su parte, reparto se encarga de la distribución de los productos en todo Lima, de llevar las encomiendas a las agencias respectivas para que lleguen a todo el Perú y de apoyar en la entrega y recojo de documentos varios.
- **Ventas:** El área de ventas está dividida en 2 canales de negocio diferenciados básicamente por la forma de trabajo. Encontramos a ventas mostrador cuyo trabajo lo desenvuelve en las tiendas y Ventas consulta privada e instituciones cuyo trabajo lo desarrolla en el campo. Ventas mostrador: Representa las ventas que se realizan en las mismas tiendas, tiene una Jefa de ventas mostrador y dentro de esta unidad tenemos 4 locales, cada uno de los cuales cuenta con una supervisora de ventas (una en oficina principal y 3 en sucursales). Para este caso la jefa de ventas mostrador es la misma persona que la jefe de compras nacionales.
- **Ventas Consulta Privada e Institucionales:** También tiene un jefe y en las ventas institucionales se genera la atención a las adjudicaciones, licitaciones y ventas a las diferentes Instituciones tanto públicas como privadas contando con 2 ejecutivas de venta en campo y 4 asistentes de instituciones bajo el cargo de una coordinadora de instituciones. Por la

parte de consulta privada, existen 10 ejecutivos de venta en campo quienes cuentan con una zona asignada por su cercanía y con la cartera de clientes que ellos mismos vayan construyendo entre las diversas clínicas y consultorios dentales, también tienen 1 asistente de ventas consulta privada para colaborar en el registro de las ventas realizadas.

- **Créditos y Cobranzas:** Área en la que trabajan 5 personas, un jefe, una asistente de facturación, un asistente de cobranza, un motorizado para las cobranzas y una cajera. Esta área es responsable de la aprobación de los créditos, gestión de cobranza de las cuentas por cobrar y de la facturación y cobranza de las ventas de oficina principal.
- **Servicio Técnico:** Cuenta con un jefe de servicio técnico, una asistente y 8 técnicos quienes realizan las instalaciones, mantenimientos y reparaciones de los equipos vendidos por la empresa. Por otro lado, también venden sus servicios fuera de garantía y los repuestos de los equipos comercializados. Las atenciones que realizan son a nivel nacional contando con el equipo de técnicos que viajan a lo largo de todo el país. Las asistentes reciben las solicitudes y programan las atenciones según una prioridad establecida, dicha programación es la que cumplen cada uno de los técnicos.
- **Sistemas:** Es la responsable de brindarle un soporte técnico e informático a la empresa. Cuenta sólo con un jefe de área y dentro del conjunto de herramientas de trabajo con las que cuenta la empresa se encuentran básicamente 2 software, el SAP Business One y el Asterisk; los cuales describimos a continuación:
- **SAP:** En cuanto a tecnología se refiere, se cuenta con el SAP Business One como sistema informático, en el cual se encuentra registrada toda la base de datos de los clientes, los ingresos de mercadería (cantidades, fechas, registro sanitario, etc.), todas las ventas realizadas desde Julio del 2007, todo tipo de transacción realizada en el sistema, etc.

SAP registra todos los movimientos que se ejecuten en el sistema, guardando dicha información constantemente, y esto permite a su vez generar los reportes necesarios para obtener cualquier tipo de información deseada. Los principales reportes que se migran a Excel desde el SAP son: reporte de ventas, de cuentas por cobrar, stock de productos, compras realizadas, entre otros. También se puede programar nuevos reportes según el requerimiento de cada área.

- **ASTERISK:** central telefónica basada en Asterisk, la cual permite evaluar un reporte completo de llamadas, tanto salientes como entrantes, tiempos de las mismas, anexos y códigos utilizados, así como las transferencias realizadas, conferencias, llamadas espera y todo tipo de movimiento realizado con los IP.
- **Contabilidad:** Dicha área trabaja en coordinación con la Gerencia de Gestión y, cuenta con una jefa y 2 asistentes, quienes elaboran los balances financieros, reportes de inventarios contables, ingresos de facturas y pago a proveedores como a colaboradores, entre otros.

### 3.4.5. GESTION DE OPERACIONES

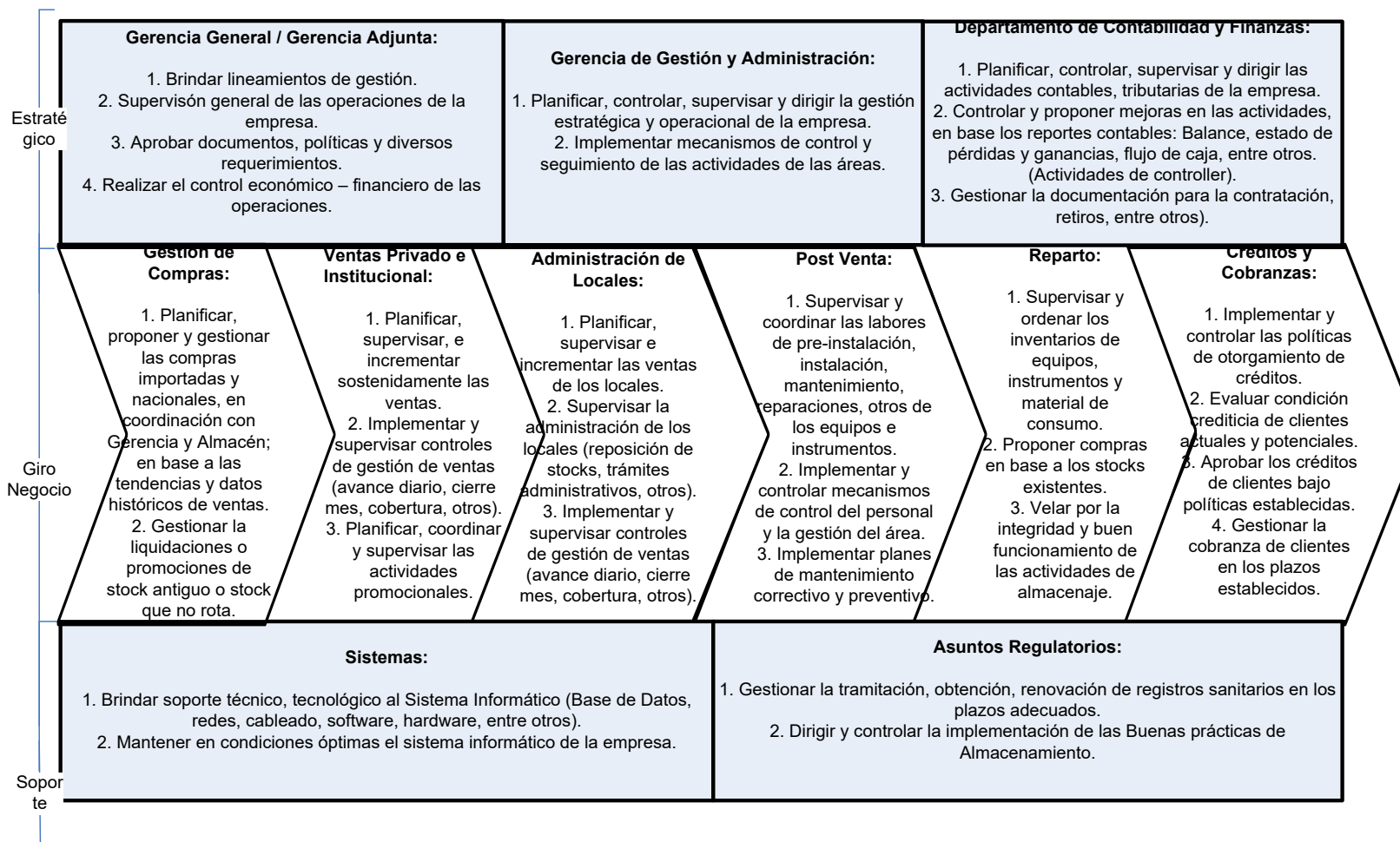
La cadena de valor es la secuencia de procesos que van agregando valor al producto, desde la importación que se realiza en los diferentes países (entre los principales Brasil y Alemania). Luego de la importación, esta mercadería es almacenada y codificada en el sistema para poder gestionar las ventas de dichos productos.

Una vez que los productos son aceptados por el cliente se solicita al área de almacén para que se entregue al área de reparto y se realice la distribución al destino. Finalmente, se realiza el envío de un personal técnico para que realice las instalaciones de los productos, en caso sea una venta de equipos.

Como parte de la cadena de valor no sólo se tiene aquellas áreas que son parte propiamente del giro del negocio, sino también se describe aquellas áreas que intervienen como áreas de soporte en la empresa, las cuales se describen en la parte superior de la figura 3 y son: Gestión y Procesos, Sistemas, Asuntos

regulatorios, Créditos y Cobranzas, y Contabilidad. En el gráfico 10, se puede ver de manera gráfica la cadena de valor anteriormente descrita.

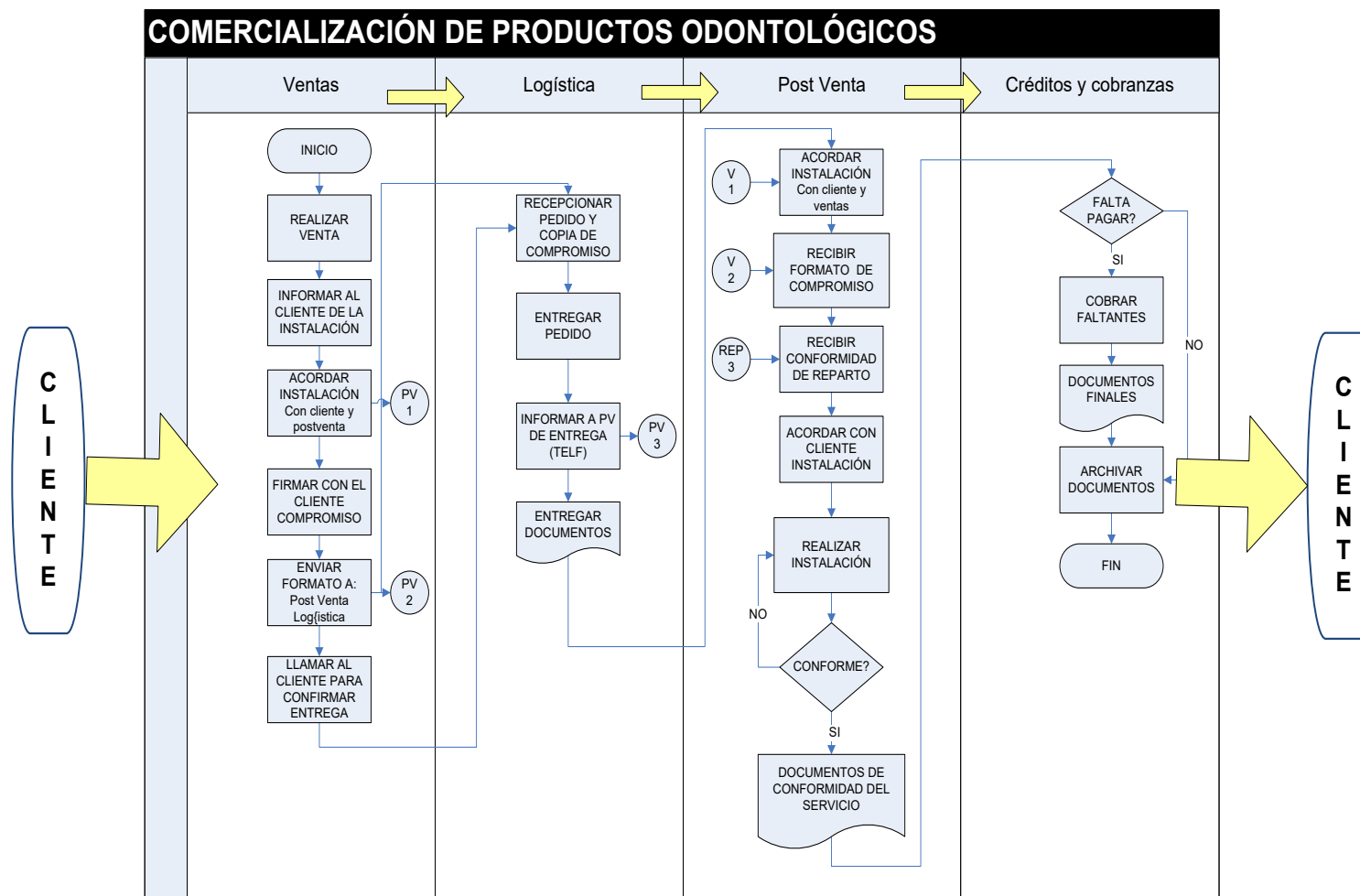
Gráfico 10:  
Cadena de Valor



Fuente: Dent Import.



Gráfico 11:



Fuente: Dent Import

## **a) DETALLE DEL PROCESO PRINCIPAL**

El proceso principal es la venta de los productos odontológicos, para ello el valor agregado se da en el hecho de hacer llegar el producto desde el fabricante hacia el cliente final (usuario). Este gran proceso de comercialización consiste a su vez en la integración de cada uno de los procesos que tiene cada área y tiene muchas variantes y especificaciones según el tipo de producto vendido, forma de pago, forma de entrega y tipo de cliente. Cada una de estas variables, entre otras, obliga a que el procedimiento a seguir varíe y tenga procesos complementarios o subprocesos que no se consideran en todas las ventas.

La descripción del proceso general se dio líneas arriba en el detalle de la cadena de valor. En la figura 4, se representa el flujo de actividades de la venta de productos.

## **b) DESCRIPCIÓN DE LOS DIFERENTES PROCESOS**

Además del proceso de comercialización, que es el único gran proceso existente, se tienen sub-procesos o procesos complementarios. A continuación se describe el detalle de cada uno de los procesos inmersos en la comercialización:

### **b.1) Gestión de Compras y Almacenamiento:**

Ingreso por compra de mercadería nacional. Una vez que llega la mercancía hay 3 almaceneros que la atienden:

El primer almacenero recibe la mercadería en físico, verifica las fechas de vencimiento, donde la misma debe ser de un año a más, y si el producto está en buen estado y las cantidades adecuadas según la orden, las recibirá. Para ello, emite un correo a compras pidiendo la verificación de la orden de compra y la factura; a su vez también solicita la información de la procedencia del pedido, esta puede ser para:

Gráfico 12:



- Stock de almacén.
- Orden de compra. (Para cumplir con alguna entrega)
- Reposición de las tiendas.

El segundo personal de almacén ingresa toda la información al sistema, mientras el tercero finalmente verifica que los 2 anteriores no se hayan equivocado, para así dejar conforme la recepción del pedido. Luego de que compras responde el correo indicando el destino de la mercadería, el primer almacenero realiza la distribución de la misma.

Ingreso por compra de mercadería importada

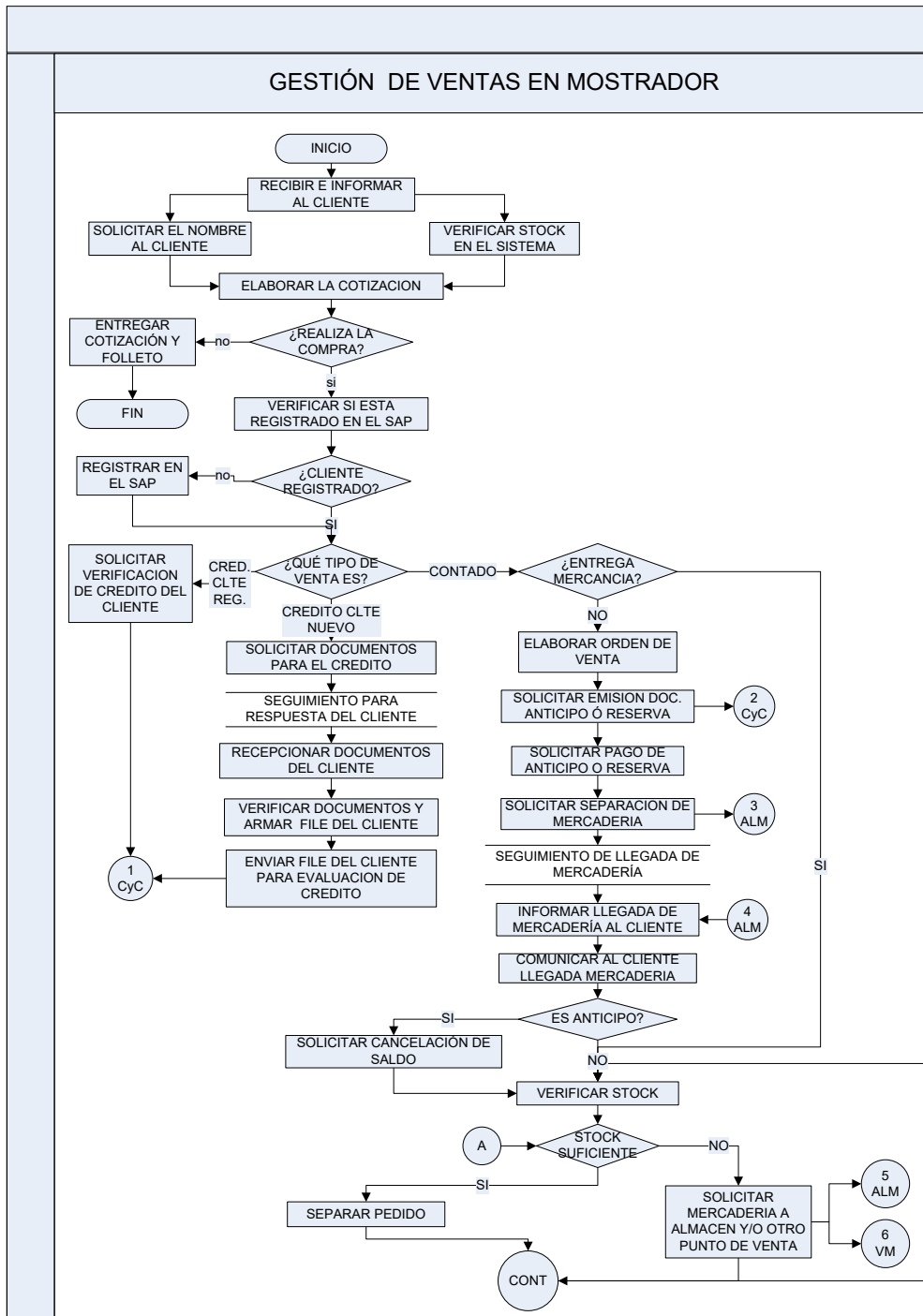
Un agente aduanero realiza la entrega del pedido del área de compra, y viene con una guía del número de bultos, la cual se recibe.

Una vez adentro aún en la zona de espera, las cajas son abiertas para realizar las verificaciones respectivas: fecha, comprobación con manuales, cantidades, etc. Luego se pasa a detectar que el número de orden de compra con los números de las facturas cuadre, se revisa si se necesita registro sanitario de los productos y una vez que se ha realizado la valorización, se envía a realizar el rotulado en una empresa en Chorrillos, de lo contrario pasa al siguiente punto. En la figura 5 se muestra gráficamente el proceso descrito.

## **b.2) Gestión de Ventas**

Para la gestión de ventas se debe detallar la diferencia entre la venta mostrador y la venta consulta privada. Por un lado, los vendedores de mostrador esperan la llegada del cliente de manera pasiva (receptiva), brindan la información de los precios, promociones; luego en caso desee el cliente realizan la cotización, la cual ingresan al sistema e informan al área de cobranza mientras en el almacén de la misma tienda se va preparando la mercadería solicitada. En caso no cuenten con el stock suficiente en el mostrador, se deberán comunicar con almacén central para que le faciliten dicha mercadería para atender.

Gráfico 13:  
Gestión De Ventas Mostrador



Fuente: Dent Import

Mientras que en consulta privada brindan la misma información, pero en cada una de las visitas que realizan ellos sólo toman nota del pedido según un formato predefinido para poder brindárselos a la asistente y de esta manera poder ingresar al sistema el registro de la venta.

Luego toda la información de la venta de consulta privada tiene que brindarse a la tienda de la oficina principal para que en dicha tienda se pueda atender el pedido elaborando ahí la orden de venta y documentación (factura o boleta). En la figura 6 se muestra el flujo del proceso de ventas en mostrador.

### **b.3) Gestión de Cobranza**

El área de créditos y cobranzas inicia sus funciones con la parte de tesorería donde emiten los documentos requeridos por el cliente según la compra (factura/boleta, anticipo/reserva) y con dicho documento cobran en caja los contados contra entrega. En caso sea un contado contra entrega pero la distribución de la mercadería sea delivery, todos los documentos se los entregan al área de reparto incluyendo la guía de remisión para que ellos mismos gestionen la cobranza. Para el caso de ventas al crédito, se realiza un seguimiento a las cuentas por cobrar bajando los reportes del sistema para que luego una persona se comuniqué vía teléfono con el cliente y programar la visita, se agenda la fecha de visita y en dicha fecha el motorizado realiza la cobranza, luego este dinero es ingresado a caja para que se pueda registrar en el sistema y colocar la cuenta como pagada. En el gráfico 14 está graficada la gestión de cobranza.

### **b.4) Procesos de distribución.**

La distribución de la mercadería se realiza por todas las ventas de consulta privada e instituciones y por los pedidos a domicilio de ventas mostrador ya sea por volumen de compra o por ser equipamiento grande.

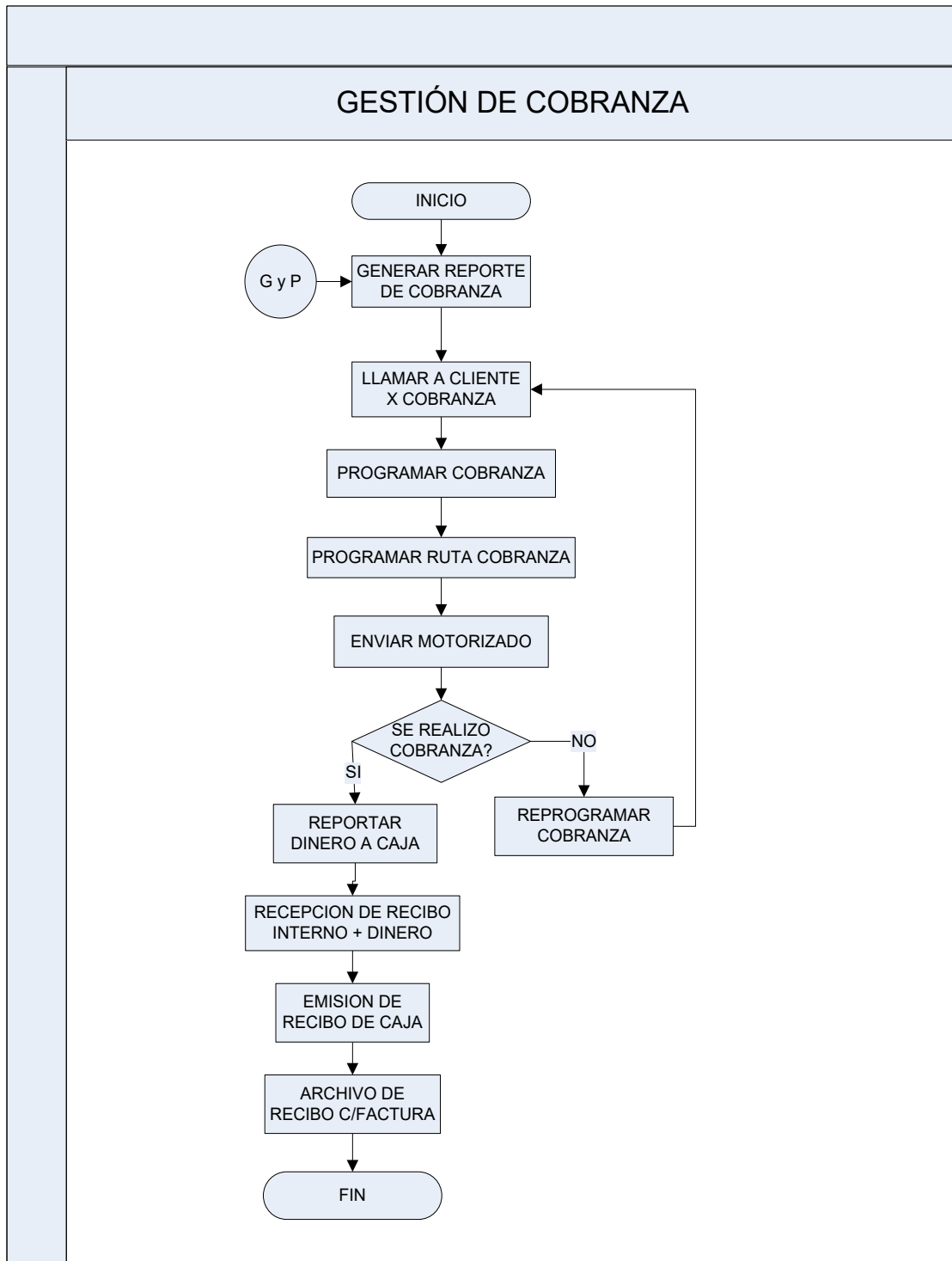
Para el reparto de la mercadería cada punto de venta realiza una solicitud por correo al área de reparto y en función a estos pedidos se realiza la programación de entregas del turno (mañana o tarde) según el horario en el que se envía la solicitud. Una vez definidas las rutas, los choferes y los

responsables de cada una de las entregas, se solicita la mercadería a las tiendas de lo contrario los productos a repartir se los proporciona el almacén central, esto depende si la tienda tiene dicha mercadería en stock. Luego que reparto tiene los productos, se dirigen al área de créditos y cobranzas para recoger la documentación e iniciar el recorrido.

Al final del día deben reportar todas las entregas realizadas y en caso hayan recogido dinero rendir cuentas a créditos.

En el gráfico 15 visualizamos el proceso de distribución de la empresa.

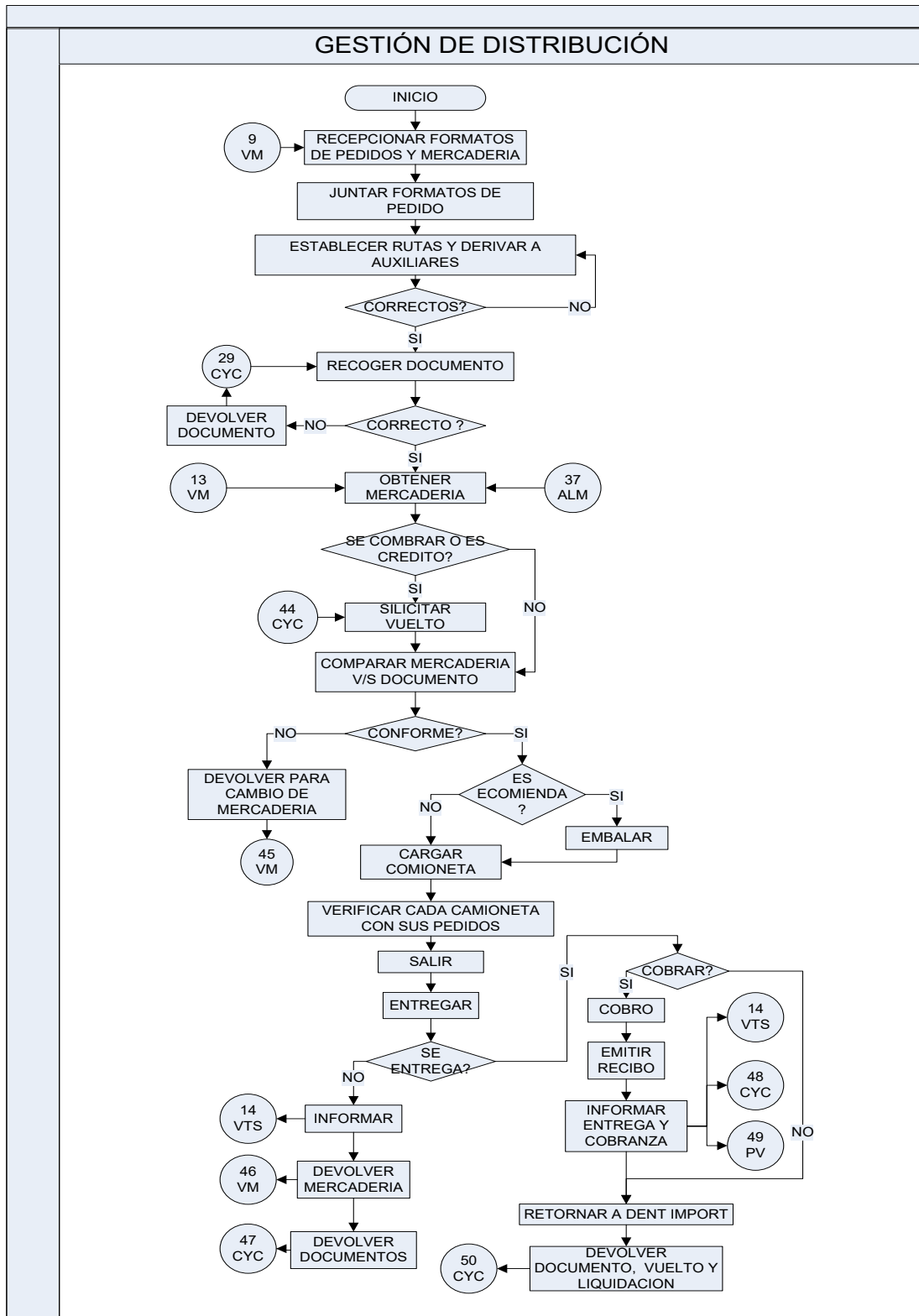
Gráfico 14:  
Gestión De Cobranza



Fuente: Dent Import



Gráfico 15:  
Gestión De Distribución



Fuente: Dent Import

**b.5) Servicio Post Venta**

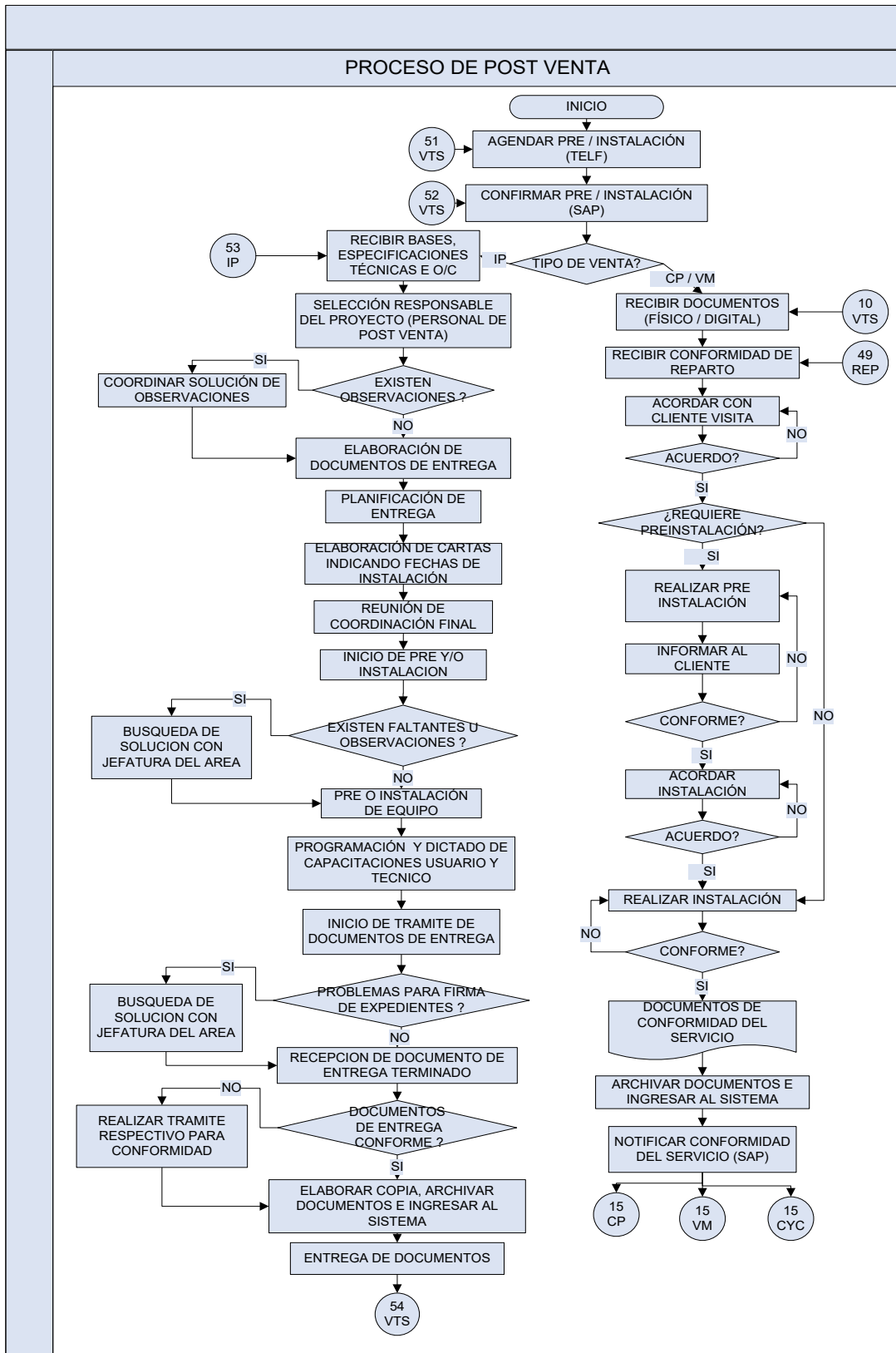
Para toda venta realizada de los equipos y de algunos instrumentales se requiere de la instalación, capacitación, mantenimiento y reparación de los mismos, dichas atenciones las realiza el área de post venta. Para ello, los vendedores de mostrador emiten una solicitud por correo para poder programar la visita de un técnico al cliente y de esta manera atender dicha necesidad. Por su parte, los vendedores de consulta privada se comunican directamente con post venta por teléfono y brindan las indicaciones para agendar la visita al cliente.

A parte de la instalación y capacitación de uso, cuando un cliente requiere la reparación, mantenimiento o la venta de algún repuesto para sus equipos se pueden comunicar directamente con el área de post venta y generar dicha solicitud la cual de la misma manera debe ser programada y atendida.

Finalmente, para la atención a las instituciones se cuenta con un cronograma de visitas en función a las bases del proceso de licitación o adjudicaciones, tanto para la instalación, como para los mantenimientos preventivos y la opción que se comuniquen con la empresa para el mantenimiento correctivo de los diferentes productos.

El proceso de atención del área de post venta se grafica en el gráfico 16.

Gráfico 16:  
Servicio Post Venta



Fuente:Dent Import.

### 3.4.6. MARKETING MIX

#### A. PRODUCTO, Líneas de Productos:

Sus productos están orientados a satisfacer un segmento exclusivo del mercado peruano, tiene 3 grandes rubros: equipamiento odontológico, instrumental dinámico y materiales.

Cuadro4:

<b>Rubro 1:</b>	<b>Equipamiento odontológico</b> Unidades dentales. Equipo Rayos X (Extra - oral): Panorámicos, cefalométricos, tomógrafos. Equipo Rayos X (Intra - oral). Periféricos: autoclaves, ultrasonido, halógena, otros.
<b>Rubro 2:</b>	<b>Instrumental</b> Piezas de mano, micromotores y ultrasonidos sónicos.
<b>Rubro 3:</b>	<b>Materiales odontológico</b>

Fuente: Dent Import

Se tiene una orientación a satisfacer al cliente en base al producto, por lo que, cada rubro está orientado a: Productos orientados a Clínicas, Productos orientados a Laboratorios, Productos Orientados a Médicos (Odontólogos).

Las principales marcas que comercializan son: KAVO, BEGO, VITA, MONITEX, KODAK, NeodentCarestream entre otras.

Sus ejecutivos viajan a ferias en Europa, Estados Unidos, Latino América y China, para visitar y ver de primera línea las tendencias mundiales en los avances de productos odontológicos, eventualmente traen muestras, las cuales las ofrecen a odontólogos en Perú para que las prueben y evalúen, en caso las evaluaciones sean satisfactorias, introducen el nuevo producto en el mercado peruano.

## **B. PRECIO, Estrategia de Precio:**

Se definen en base a un precio de lista (sugerido por el proveedor), para las ventas institucionales se vende con un precio menor aproximadamente en un 10% menos.

Las ventas a crédito se ofrecen en letras de 3 o 6 meses a una tasa promedio del mercado de 11% o al contado contra entrega que resulta un 5% menor del precio a crédito.

Para eventos especiales como el día del padre, madre, día del odontólogo se ofrece un descuento promedio del 20% del precio de lista, similar sucede para las campañas trimestrales que se ofrece a estudiantes de universidades e institutos

## **C. PLAZA, Canales de Venta:**

- Consulta Privada:

Representa el 25% del volumen de ventas, se gestiona a través la visita de ejecutivos de venta a los clientes, pudiendo concretar y realizar la venta el mismo ejecutivo.

Se cuenta con 8 ejecutivos de ventas, de los cuales 2 son ejecutivos de venta especialistas en productos de implante y los otros 6 son especialistas en rubros generales de materiales, equipos e instrumental dinámico

- Universidades privadas y públicas
  - Clínicas
  - Centros odontológicos
  - Institutos técnico dentales
  - Consultorios particulares
- Instituciones Públicas, considera instituciones públicas y militares, tales como:

Son ventas que se realizan a entidades del estado, este canal de ventas representa el 15% del volumen de ventas.

- Essalud,
- Ministerio de Salud (MINSA)
- Hospital Militar, FAP, Naval, Policial
- Municipalidades
- Gobiernos Regionales.
- Tiendas (Venta Mostrador o sucursales):

Este canal de ventas representa el 60% aproximado del volumen de ventas.

- Lima, 04 tiendas
- Chiclayo, 01 Show room
- Trujillo, 01 Show room
- Cuzco, 01 Show room
- Otros proyectos: Arequipa, Huancayo, Tacna, Juliaca, Iquitos.
- Venta Distribución Lima y Provincias.

#### **D. PROMOCION**

En Dent Import se realizan 7 campañas al año y eventualmente en cualquier mes del año:

1. Cierra Puertas en el mes de Junio y Diciembre: Se ofertan equipos de radiología, equipos de preventa.
2. Día del Odontólogo. (Diciembre): Se ofertan equipos como tomógrafos, equipos materiales para armar un consultorio, instrumentales dinámicos, pack de unidades dentales.
3. Día de fundación de Den Import (Octubre)
4. Día de la Madre (Mayo): Se oferta equipos como autoclaves, lámparas de fotocurado, equipo de blanqueamiento.
5. Día del Padre (Junio): Se oferta equipos como unidades dentales, e instrumental dinámico (rodamientos, piezas de mano, ultrasonidos)

## 6. Semana del Técnico Dental

7. Ofertas del Mes: Estas ofertas están enfocadas según el tipo de cliente y por rubro, por ejemplo tenemos:

- a) Ofertas para Distribuidores en: Equipos de radiología, esterilización, estética y reconstrucción, por especialidades, profilaxia y destartaje, adicionales para consultorios (instrumental dinámico), unidades dentales.
- b) Ofertas para estudiantes: Instrumentales dinámicos (Micromotores, piezas de mano, kits de estudio)
- c) Ofertas para Laboratorios: Equipos accesorios, materiales (aceites, pinesataches, fresas de carburo, cauchos para metal, cauchos para cerámica, ceras, discos de diamante, escobillas).

### 3.5. ESTRUCTURA FINANCIERA

En esta parte de análisis revisaremos los principales indicadores financieros de Dent Import S.A., correspondiente a los ejercicios contables 2009, 2010 y 2011.

#### 3.5.1. RENTABILIDAD

Se observa una reducción del indicador de rentabilidad, de los años 2011 y 2010 respecto al 2009, a pesar de que ha existido un incremento en las ventas. Esto podría atribuirse al incremento de los gastos administrativos y de ventas.

INDICADOR			RESULTADO		
			2009	2010	2011
RENTA BILIDA D	Margen de Utilidad	UtilidadNeta/ VentasNetas	0.059=5.87%	0.040=4.00%	0.039=3.91%

	Rendimiento sobre el capital contable	UtilidadNeta/ Capital Contable	0.232=23.19%	0.180 = 17.99%	0.176=17.61%
--	---------------------------------------	--------------------------------	--------------	----------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.1.1. MARGEN DE UTILIDAD

- La utilidad del año 2009 representa 5.88% del total de ingresos.
- La utilidad del año 2010 representa 3.995% del total de ingresos.
- La utilidad del año 2011 representa 5.88% del total de ingresos.

### 3.5.1.2. RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE

- La utilidad del año 2009 representa aproximadamente 23.19% del capital contable de la empresa.
- La utilidad del año 2010 representa aproximadamente 17.99% del capital contable de la empresa.
- La utilidad del año 2011 representa aproximadamente 17.61% del capital contable de la empresa.

### 3.5.2. LIQUIDEZ

Se observa un incremento del indicador de liquidez, de los años 2010 y 2011 respecto al 2009, a pesar de que ha existido un incremento en las ventas. Esto se debe principalmente al incremento del activo corriente (es más resaltante la cuenta Cuenta y Bancos) y la reducción del pasivo corriente (cuenta Proveedores y Tributos por Pagar).

INDICADOR			RESULTADO		
			2009	2010	2011
LIQUIDEZ	RazónCorriente	ActivoCorriente/PasivoCorriente	2.35veces	2.56veces	2.90veces

Fuente: Elaboración propia

- El activo corriente puede cubrir 2.35 veces el total de los pasivos corrientes.
- El activo corriente puede cubrir 2.56 veces el total de los pasivos corrientes.



- El activo corriente puede cubrir 2.90 veces el total de los pasivos corrientes.

### 3.5.3. UTILIZACION DE LOS ACTIVOS

Se observa una importante variabilidad en el indicador de Rotación de Cuentas por Cobrar, lo cual nos muestra que la empresa da hasta más de 2 meses de plazo a sus clientes para el pago de las facturas pendientes.

Por otro lado, el indicador de Rotación de Inventarios nos muestra una baja rotación de la mercadería, lo cual podría originar altos costos de almacenaje para Dent Import.

INDICADOR			RESULTADO		
			2009	2010	2011
UTILIZACIÓN DE ACTIVOS	Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas/ CuentasporCobrar	4.63 veces	6.53 veces	5.80 veces
	Rotación de Inventarios	Costo de ventas/ Inventarios	1.37 Veces	1.35 veces	1.44 veces

Fuente: Elaboración propia

#### 3.5.3.1. ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

- La totalidad de cuentas por cobrar se cobra 4.63 veces por año. Se puede deducir que cada 79 ( $365/4.63$ ) días se cobra al año.
- La totalidad de cuentas por cobrar se cobra 6.53 veces por año. Se puede deducir que cada 56 ( $365/6.53$ ) días se cobra al año.
- La totalidad de cuentas por cobrar se cobra 5.80 veces por año. Se puede deducir que cada 63 ( $365/5.80$ ) días se cobra al año.

#### 3.5.3.2. ROTACION DE INVENTARIOS

- La empresa tiene una rotación de 1.37 veces por año. Se puede deducir que cada 267 ( $365/1.37$ ) días se vende la totalidad del inventario.
- La empresa tiene una rotación de 1.35 veces por año. Se puede deducir que cada 270 ( $365/1.35$ ) días se vende la totalidad del inventario.

- La empresa tiene una rotación de 1.44 veces por año. Se puede deducir que cada 253 (365/1.44) días se vende la totalidad del inventario.

### 3.5.4. UTILIZACION DE LOS PASIVOS

Se observa una estabilidad del indicador de Utilización de Pasivos, en relación a los años 2009, 2010 y 2011, sin embargo, es importante observar la gran representatividad de las cuentas Obligaciones Financieras de Largo Plazo (en el último año se incrementó en casi 14%) y Proveedores.

INDICADOR			RESULTADO		
			2009	2010	2011
UTILIZACION DE PASIVOS	Relación de Pasivo Total a Activo Total	Pasivo Total/ Activo Total	0.60 =60.20%	0.59=59.03%	0.65 = 65.27%

Fuente: Elaboración propia

- Por cada sol que se tiene invertido en los activos se adeuda 0.60 céntimos aproximadamente.
- Por cada sol que se tiene invertido en los activos se adeuda 0.59 céntimos aproximadamente.
- Por cada sol que se tiene invertido en los activos se adeuda 0.65 céntimos aproximadamente.

### 3.6. ESTRATEGIAS EMPLEADAS POR LA EMPRESA

Dent Import S.A, como empresa familiar toma la decisión, desde hace algunos años, de incluir a profesionales con cargos de jefatura que participan con iniciativas innovadoras en la organización.

Cuentan con un equipo de mejora continua, una certificación ISO y el ERP SAP implementado como producto de estas propuestas de mejora, siempre bajo la aprobación de los dueños de la empresa.

Han mantenido cierto liderazgo en el mercado, gracias a su constante evaluación de nuevos y mejores productos, de reconocidos proveedores

internacionales con la exclusividad de la marca; además de contar con el prestigio y aceptación de sus clientes.

### **3.6.1. PROBLEMATICA ACTUAL**

Dent Import S.A con 45 años en el mercado y una marcada orientación hacia el producto, realizó algunos esfuerzos por mejorar sus procesos internos como organización, con un marketing transaccional sin considerar la gestión de su principal activo "El Cliente". Hasta el momento, su intención de mejorar el servicio al cliente no ha tenido grandes resultados y carecen de un concepto integral.

Con una importante lista de competidores y dependientes de los lazos comerciales con sus proveedores, son susceptibles de cualquier estrategia ofensiva. Como resultado de la encuesta aplicada se percibe, que sus actuales clientes ya tienen identificadas otras casas dentales en las tres líneas de productos, todas con precios inferiores, además de la existencia de productos alternativos.

### 3.6.2. ANALISIS FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES		
INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestión eficaz para la toma de decisiones.</li> <li>○ Mejor aprovechamiento de la gestión de procesos internos gracias a la metodología GODI.</li> <li>○ Colaboradores comprometidos con los objetivos de la empresa.</li> <li>○ Mayor variedad de productos ofrecidos en los rubros de equipamiento y materiales de alto valor de marca.</li> <li>○ Tiene la representación exclusiva de marcas.</li> <li>○ Fuerza de ventas capacitada adecuadamente</li> <li>○ Alto prestigio de DENT.</li> <li>○ Son líderes a nivel nacional en la venta de productos del rubro de equipamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dependencia total de proveedores, ya que es una empresa netamente distribuidora.</li> <li>○ Baja participación en el rubro de instrumental dinámico.</li> <li>○ No cuenta con un protocolo de familia establecido e institucionalizado</li> </ul>	INTERNO	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estabilidad económica</li> <li>○ Reducción de costos de importación de productos cuando entre en vigencia el TLC con La Unión Europea, gran parte de productos provienen de Alemania.</li> <li>○ Mayor nivel de exigencia del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Penetración de productos "alternativos".</li> <li>○ Falta de una legislación eficaz que regule el mercado informal de distribuidores de productos odontológicos.</li> <li>○ Tarrillo Barba es el segundo competidor más fuerte en el mercado.</li> <li>○ Alta dependencia de las condiciones de importación</li> </ul>		EXTERNO
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS		

Fuente: Elaboración propia

## 4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA: ESTRATEGIA CRM

### 4.1. RELACION CON EL CLIENTE

#### 4.1.1. IDENTIFICAR

En este punto de la propuesta se procedió a realizar un análisis de los clientes que actualmente mantiene Dent Import S.A., luego de evaluar diferentes mecanismos de captura de información, se propuso la realización de una encuesta OnLine a través de una herramienta web, en coordinación con la empresa, para conocer no solo su comportamiento de compra del cliente sino también sus gustos y preferencias.

##### 4.1.1.1. DESARROLLO DE LA ENCUESTA

Como indicamos anteriormente, esta encuesta se realizó vía OnLine a través de una herramienta web. Para tal fin se creó una campaña de difusión, elaborando publicidad en folletos que fueron difundidos en un evento del Colegio Odontológico de Lima, en la página web de Dent Import y en las redes sociales.

La encuesta consistía en 38 preguntas, divididas en 4 grupos en el que el encuestado, debía responder en relación a: sus datos generales, preguntas referenciales del sector, la institución en la que se desarrolla profesionalmente y finalmente a Dent Import. La publicidad y la encuesta utilizada en esta etapa el proyecto se encuentran en el Anexo Encuesta.

Para la estimación de la muestra se consideró la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

De esta forma y con una población de 15,000 clientes, se calculó una muestra de:

OBJETIVO	
n: es el tamaño de la muestra	375
Z: nivel de confianza	1.96
p: probabilidad de éxito	0.5
q: probabilidad de fracaso	0.5
N: tamaño de la población	15,000
d: precisión o el error máximo admisible	0.05

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para el análisis de los resultados de la encuesta, segmentamos las preguntas en cuatro bloques:

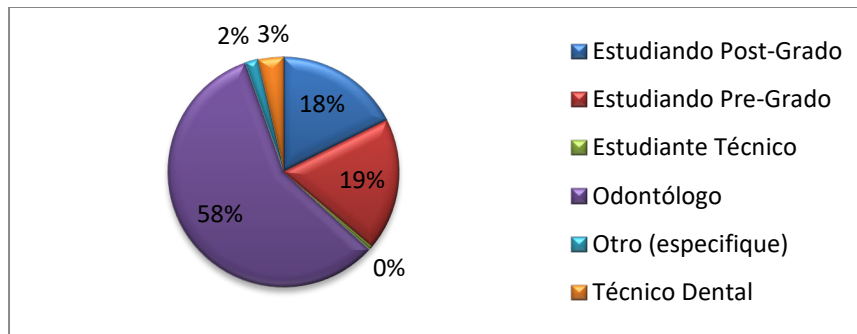
- Datos generales.
- Información del sector.
- Información sobre el encuestado.
- Información sobre Dent Import.

En función a esta información podremos establecer el perfil de los clientes de Dent Import S.A. Los resultados de la encuesta se encuentran en el Anexo Encuesta.

##### A) DATOS GENERALES:

Considerando una muestra de 370 encuestados, se identificó que la mayor parte de los que completaron la encuesta, 214 (58%) son odontólogos, el siguiente segmento de encuestados más significativo fueron los estudiantes de Pre-Grado, 69 (19%).

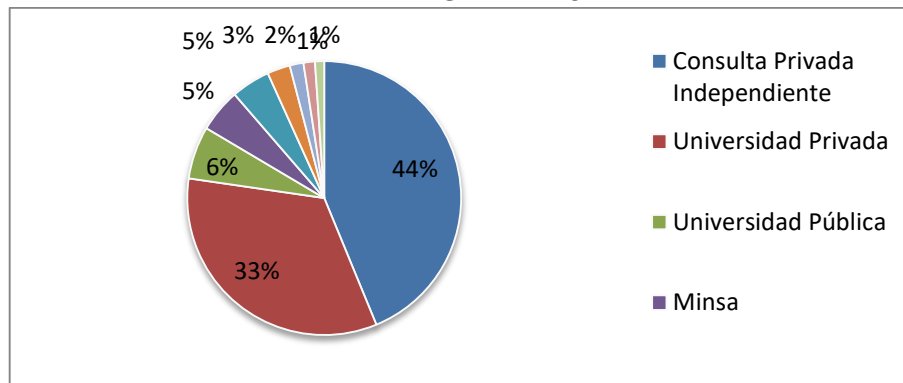
Gráfico 17:



Fuente: Elaboración propia

Otro de los resultados relevantes, es que 162 encuestados (44%) atienden en consultorios privados independientes.

Gráfico 18



Fuente: Elaboración propia

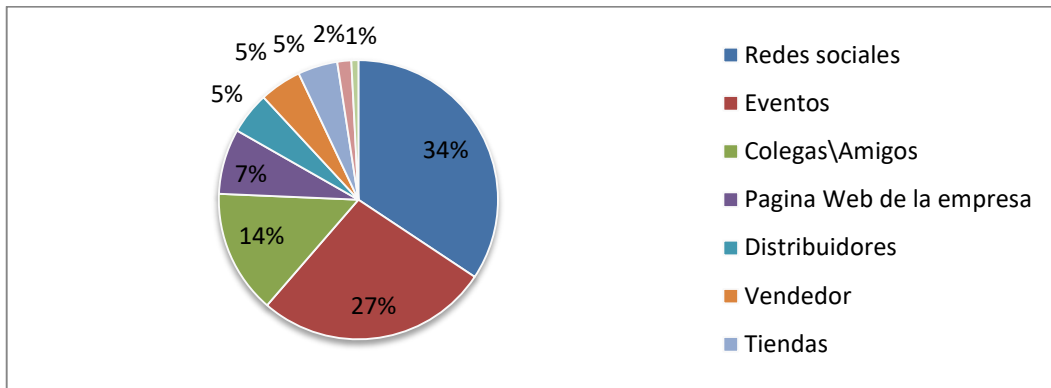
En base a la información referida, podríamos concluir que los clientes de Dent Import S.A. estarían conformados principalmente por odontólogos que atienden en sus consultorios particulares; sin embargo, esto no necesariamente significaría que generen el mayor porcentaje de ingresos a la empresa.

## B) INFORMACIÓN DEL SECTOR:

En relación a este grupo de preguntas, el objetivo era saber cómo los clientes conocían la existencia de las casas dentales o las promociones que realizaban, así como su percepción sobre la marca y los productos ofrecidos.

127 encuestados (34%) indicaron que tomaba conocimiento de las promociones que hacen las casas dentales a través de las redes sociales, y 100 encuestados (27%) indicaron que lo hacía a través de eventos que se realizaban en el rubro.

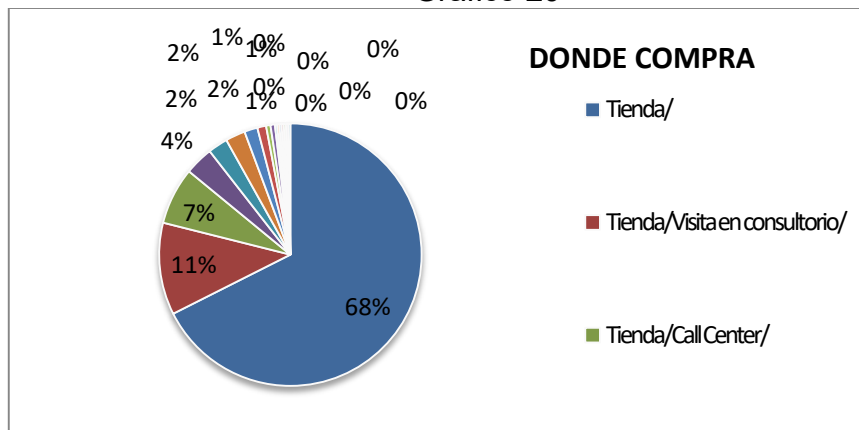
Gráfico 19



Fuente: Elaboración propia

En relación a donde compran, 250 (68%) encuestados indicaron que lo hacían a través de tiendas, y 42 (11%) encuestados indicaron que lo hacían por tienda y/o visita en consultorio (vendedor busca al cliente). Sin embargo, ante la pregunta sobre donde *legustaría* comprar, 71 encuestados (19.19%) respondieron que preferirían comprar a través de la página web de la empresa, 66 (17.84%) encuestados respondieron que preferían la visita de los vendedores a sus consultorios y 49 (13.24%) preferían comprar en la tienda.

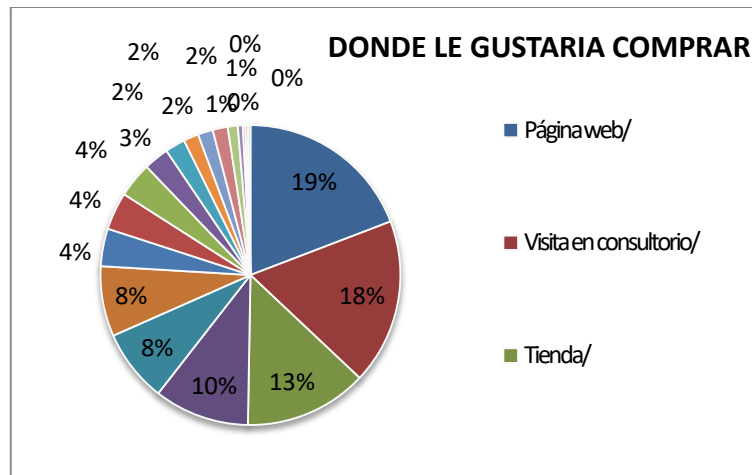
Gráfico 20



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21:





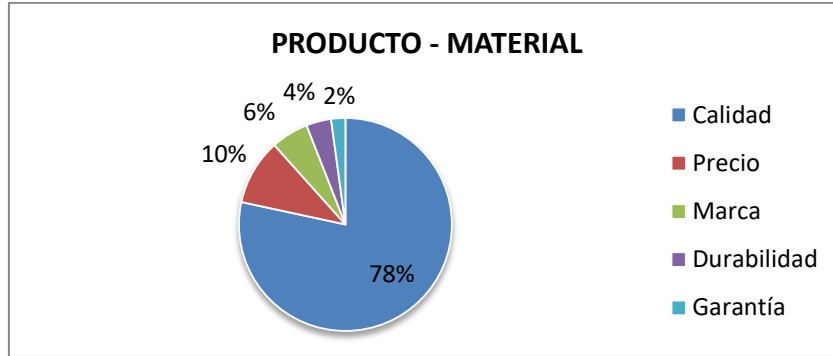
Fuente: Elaboración propia

Para las preguntas relacionadas a qué es lo que más valora el cliente al momento de decidir la compra, en función a los productos y la casa dental, se segmentó en relación a las 3 líneas de productos que maneja actualmente Dent Import S.A.: material, instrumental y equipamiento odontológico.

Los resultados muestran que los rubros Material e Instrumental, con respecto al producto, 290 (78%) y 159 (43%) encuestados, respectivamente, valoran más la calidad del producto; con relación a la casa dental, 151 (41%) y 137 (38%) encuestados, respectivamente, valoran más la variedad de productos que pueda tener el vendedor.

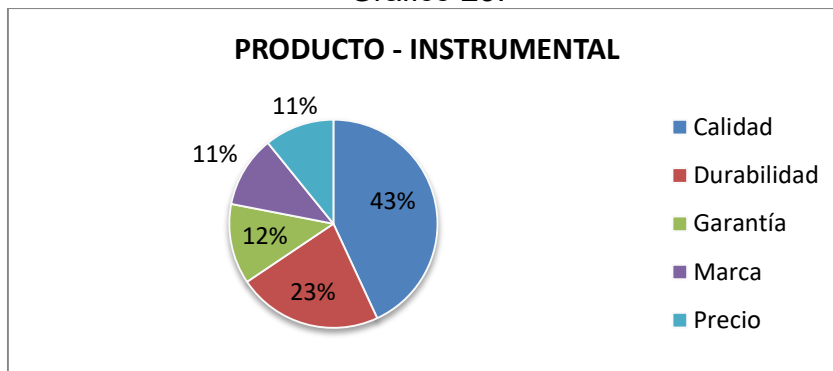
Resultados distintos encontramos en el rubro Equipamiento, donde 129 (35%) encuestados valoran más la garantía para los productos, y con relación a la casa dental 154 (43%) encuestados valoran más el servicio postventa / servicio técnico.

Gráfico 22:



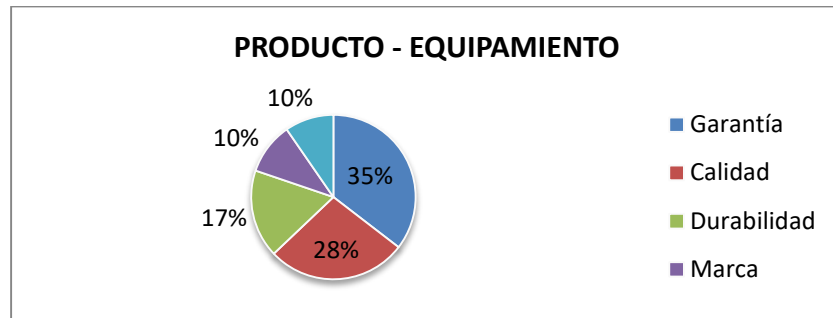
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23:



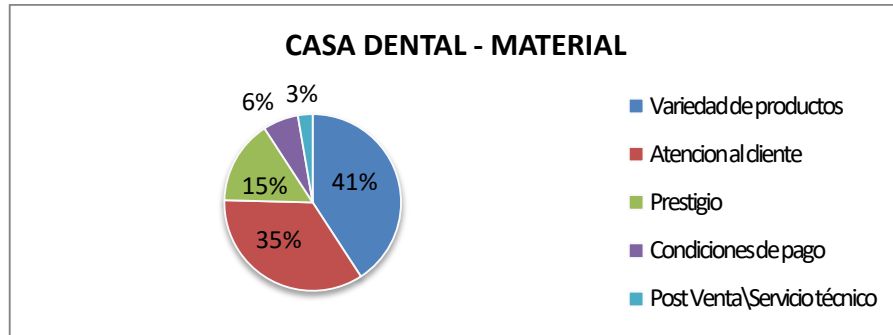
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24:



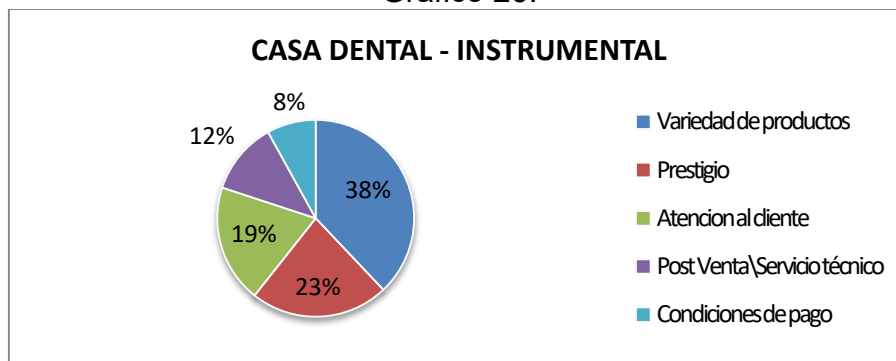
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25:



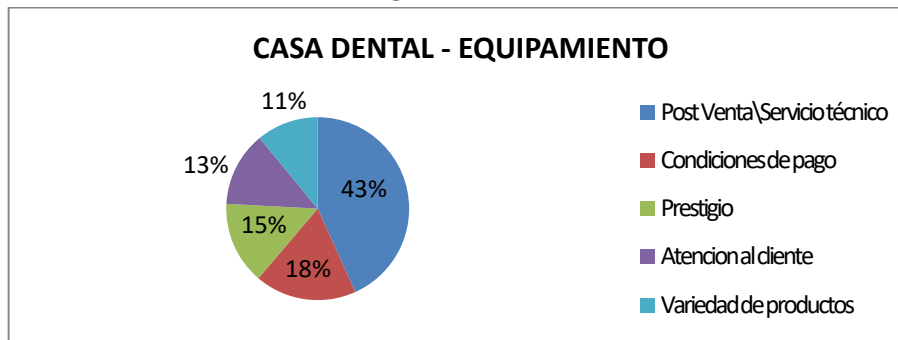
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26:



Fuente: Elaboración propia

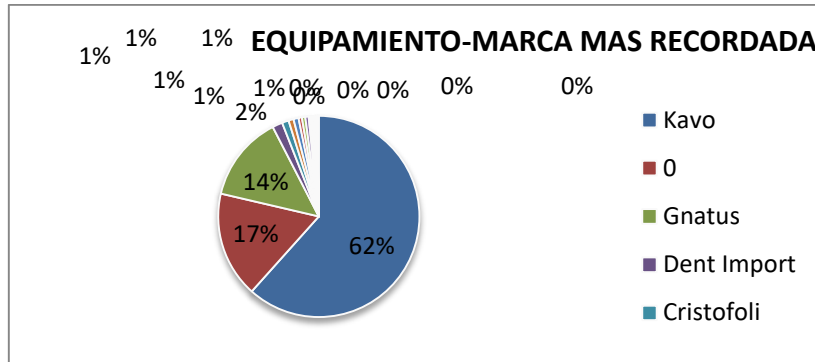
Gráfico 27:



Fuente: Elaboración propia

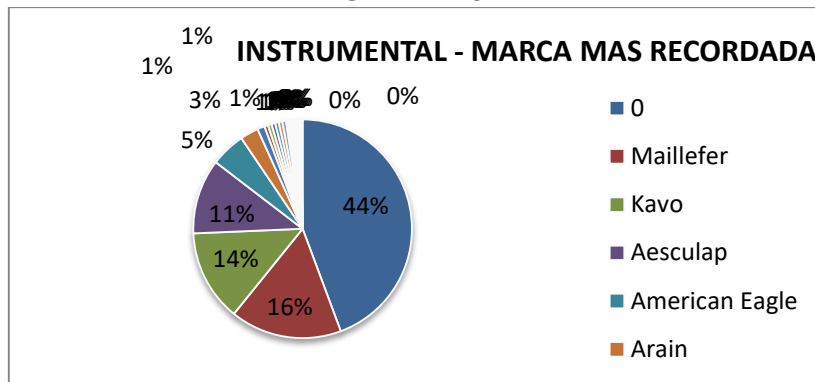
Para medir el posicionamiento de la marca de los productos odontológicos, se pidió a los encuestados que mencionen las primeras 3 marcas que recuerdan. En el rubro Material, 189 (51%) encuestados indicaron que la marca más recordada es 3 M. En el rubro Instrumental, 164 (44%) encuestados indicaron que Mailleferera la marca más recordada. En el rubro Equipamiento, 228 (62%) encuestados indicaron que la marca más recordada es Kavo.

Gráfico 28:



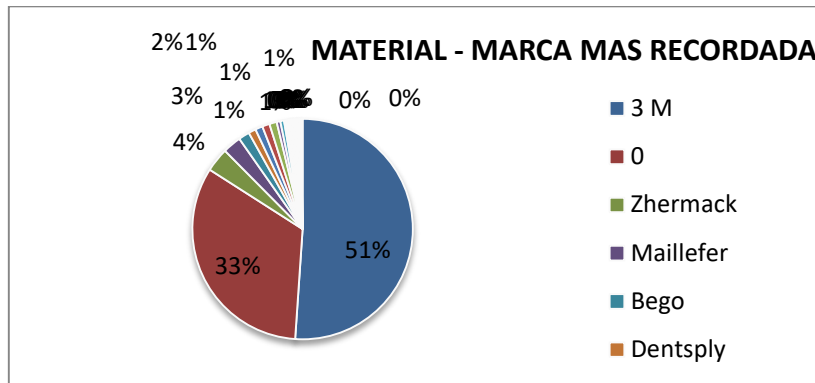
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30:

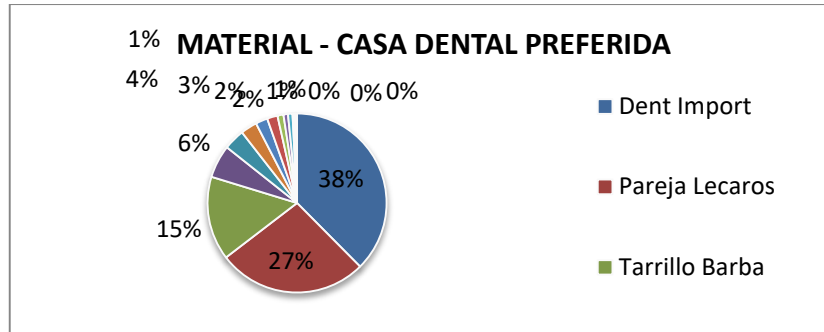


Fuente: Elaboración propia

Para medir la preferencia de las casas dentales, se preguntó a los encuestados cuál era la casa dental que prefería. En los rubros Materiales, Instrumental y Equipamiento, 139 (38%), 230 (62%) y 272 (74%) encuestados, respectivamente respondieron que preferían a Dent Import S.A. Las casas

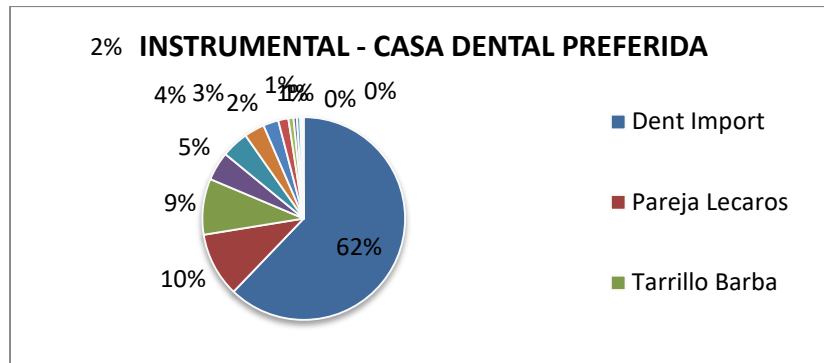
dentales Pareja Lecaros (27%) y Tarrillo Barba (15%) ocuparon el segundo y tercer lugar, respectivamente.

Gráfico 31:



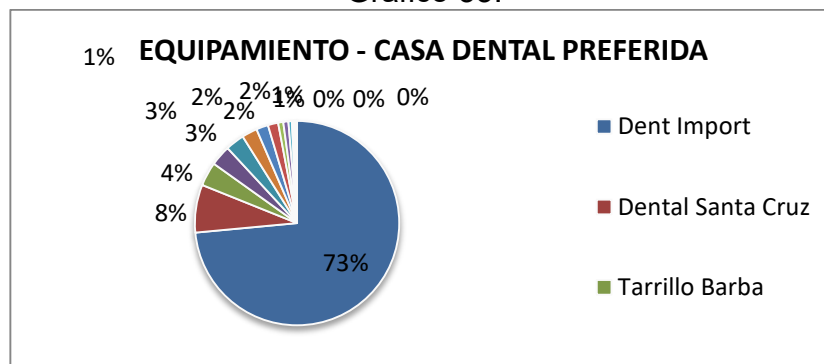
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 33:



Fuente: Elaboración propia

En función a la información revisada, discernimos que la mayoría de los clientes encuentran información sobre las promociones de las casas dentales a través

de las redes sociales, por otro lado, más del 65% de los clientes encuestados compran en tiendas, sin embargo, les gustaría comprar a través de la página web de la casa dental. Por lo tanto, encontramos una importante oportunidad de eficiencia si los esfuerzos de ventas y marketing se dirigen a estos medios.

Asimismo, dentro de los atributos de productos más valorados por los clientes de Dent Import S.A., encontramos la calidad y garantía, lo que nos indica claramente que una estrategia de precios bajos que quisiera aplicar la empresa no sería adecuada. En relación a la marca de productos más reconocida, se obtuvo que la marca Kavo, la cual es exclusiva de Dent Import S.A., tiene un posicionamiento ganado en la mente de los clientes.

Finalmente, Dent Import S.A. es percibida como la casa dental más preferida por los encuestados, principalmente en el rubro Equipamiento, con un rotundo 73% de preferencia, seguido del rubro Instrumental con un 62% y finalmente, en el rubro Materiales con una preferencia del 38%.

### **C) INFORMACIÓN SOBRE LA INSTITUCIÓN DEL ENCUESTADO:**

Se preguntó a los encuestados si consideraban que su centro laboral contaba con productos/equipos odontológicos modernos, la respuesta para la línea de Materiales fue que 332 (90%) encuestados consideraban que sí trabajan con productos modernos y, de ellos, 167 (45%) renueva con una frecuencia mensual. En el rubro Instrumental, 290 (79%) encuestados consideran que sí trabajan con equipos modernos y, de ellos 124 (34%) renuevan con una frecuencia anual. En el rubro Equipamiento, 238 (66%) encuestados consideran que sí trabajan con equipos modernos y, de ellos 131 (36%) renuevan con una frecuencia mayor a 1 año.

MATERIAL Moderno	Frecuencia	%	#
SI	Mensual	45%	167
	Trimestral	25%	91
	Semestral	8%	30
	Anual	7%	26
	Otro	5%	17
	Nunca	0%	1
<b>Total SI</b>		<b>90%</b>	<b>332</b>
NO	Trimestral	3%	11
	Mensual	2%	8
	Anual	2%	7
	Otro	2%	6
	Semestral	1%	3
	Nunca	1%	2
<b>Total NO</b>		<b>10%</b>	<b>37</b>

Fuente: Elaboración propia

INSTRUMENTAL	Frecuencia	%	#
SI	Anual	34%	124
	Semestral	20%	73
	Otro	12%	45
	Trimestral	10%	37
	Nunca	2%	8
	Mensual	1%	3
<b>Total SI</b>		<b>79%</b>	<b>290</b>
NO	Anual	11%	39
	Semestral	3%	12
	Otro	3%	12
	Trimestral	2%	6
	Nunca	1%	5
	Mensual	0%	1
<b>Total NO</b>		<b>21%</b>	<b>75</b>

Fuente: Elaboración propia

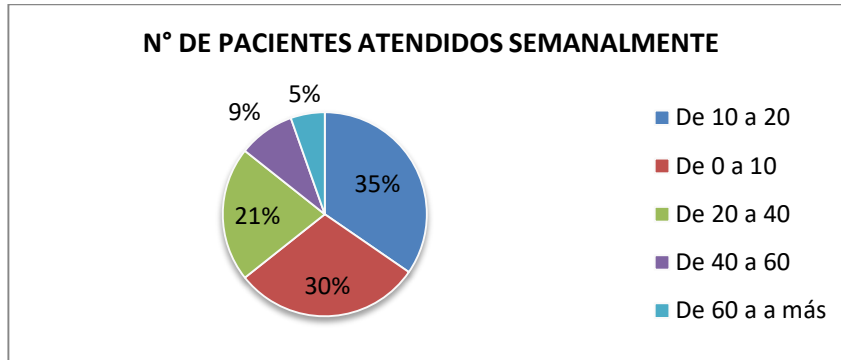
EQUIPAMIENTO	Frecuencia	%	#
SI	Otro	36%	131
	Anual	25%	89
	Nunca	4%	13
	Semestral	1%	4
	Trimestral	0%	1
<b>Total SI</b>		<b>66%</b>	<b>238</b>
NO	Otro	19%	68
	Anual	9%	34
	Nunca	5%	19
	Semestral	1%	4
<b>Total NO</b>		<b>34%</b>	<b>125</b>

Fuente: Elaboración propia

En relación al número de pacientes que los encuestados atienden se observó que 238 (64%) encuestados atienden semanalmente en promedio entre 0 y 20

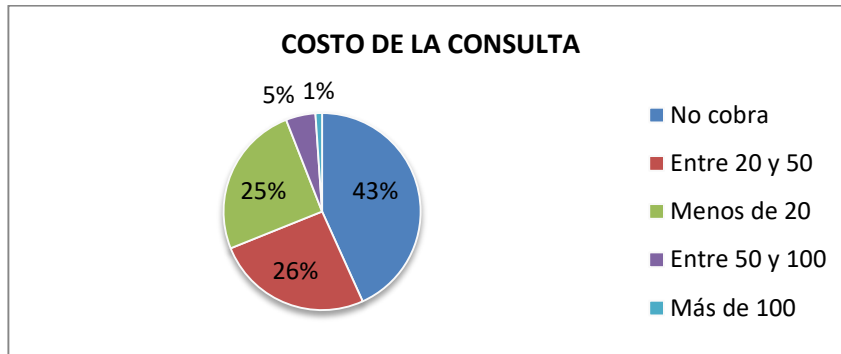
pacientes. Por otro lado, 160 (43%) encuestados indicaron que no cobraban por la consulta.

Gráfico 34:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 35:

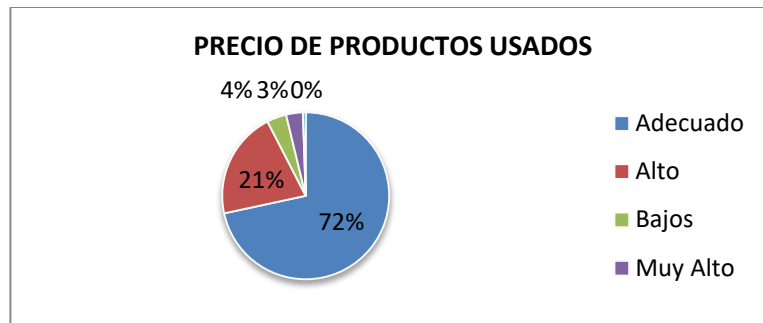


Fuente: Elaboración propia

Con relación a la calidad y precios de los productos que utilizan los encuestados, 265 (72%) encuestados considera que el precio de los productos es adecuado y 164 (44%) encuestados consideran que la calidad de los productos es adecuada.

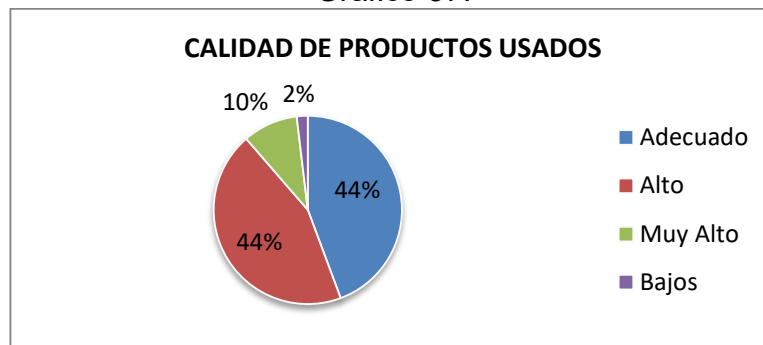
Gráfico 36:





Fuente: Elaboración propia

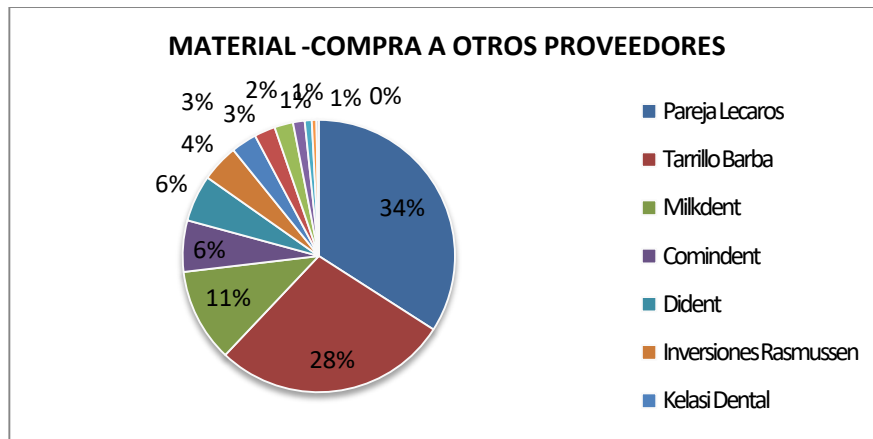
Gráfico 37:



Fuente: Elaboración propia

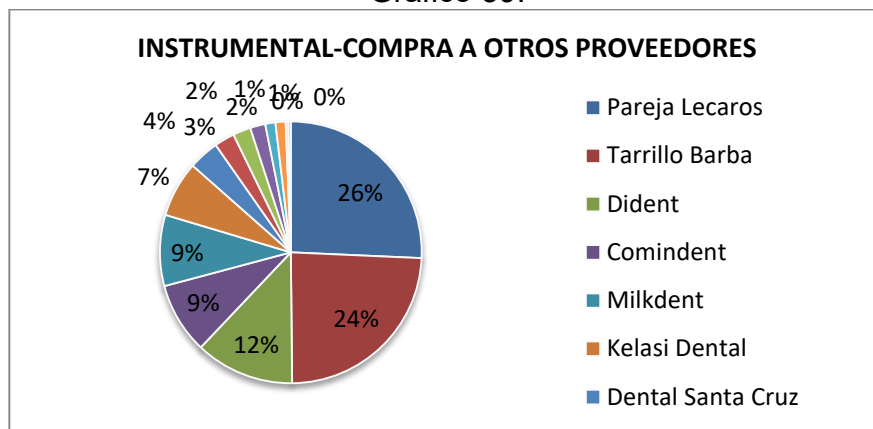
Con relación a los demás competidores del mercado, en el rubro Material e Instrumental, 123 (34%) y 82 (26%) encuestados, respectivamente, indicaron que compraban también a la casa dental Pareja Lecaros, en segundo lugar se encuentra la casa dental Tarrillo Barba, con 101 (28%) y 77 (24%) encuestados, respectivamente. En el rubro Equipamiento, el primer lugar lo ocupa la casa Dental Santa Cruz con 80 (27%) encuestados, y en segundo lugar Tarrillo Barba con 46 (16%) encuestados.

Gráfico 38:



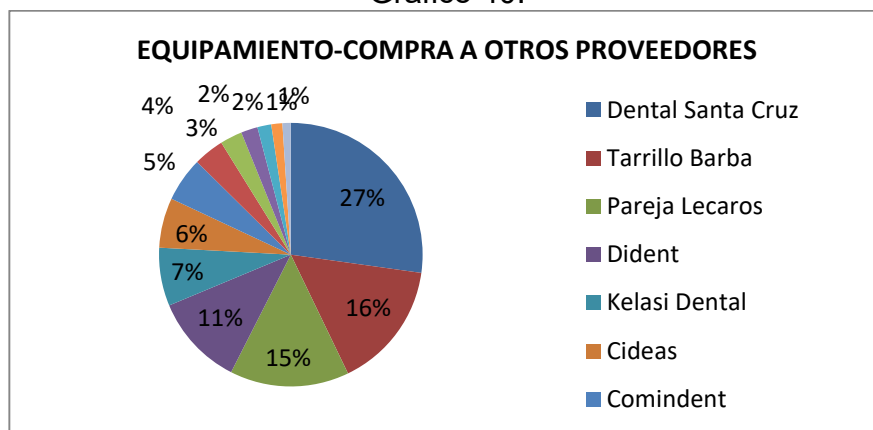
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 39:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 40:



Fuente: Elaboración propia

En relación a la frecuencia y el volumen de compra a otros proveedores, en el rubro Material, el 14% de los encuestados indicó que mensualmente compran

entre S/.101.00 y S/.300.00 nuevos soles. En el rubro Instrumental, el 36% de los encuestados indicó que anualmente compra entre S/.300.00 y S/.800.00 nuevos soles a otros proveedores. En el rubro Equipamiento, el 44% de los encuestados indicó que en un período mayor al año compra a otros proveedores entre S/.1,000.00 y S/.8,000.00 nuevos soles.

MATERIAL	Entre 101 y 300	Entre 301 y 500	Más de 500	Menos de 100	Total general
Nunca	0%	0%	1%	2%	2%
Semanal	3%	2%	3%	4%	12%
Mensual	14%	10%	11%	4%	39%
Trimestral	5%	8%	5%	3%	22%
Semestral	4%	4%	1%	2%	12%
Anual	2%	2%	1%	2%	7%
Otro	2%	2%	1%	2%	7%
<b>Total general</b>	<b>30%</b>	<b>28%</b>	<b>23%</b>	<b>19%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

INSTRUMENTAL	Entre 301 y 800	Entre 801 y 1500	Más de 1500	Menos de 300	Total general
Nunca	1%	1%	0%	5%	6%
Semanal	0%	1%	0%	0%	1%
Mensual	1%	1%	0%	1%	4%
Trimestral	4%	4%	0%	6%	14%
Semestral	9%	2%	2%	11%	24%
Anual	13%	6%	3%	13%	35%
Otro	5%	3%	2%	6%	16%
<b>Total general</b>	<b>34%</b>	<b>18%</b>	<b>7%</b>	<b>42%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

EQUIPAMIENTO	Entre 1001 y 3500	Entre 3501 y 8000	Más de 8000	Menos de 1000	Total general
Nunca	1%	1%	1%	12%	15%
Semanal	0%	0%	0%	0%	0%
Trimestral	0%	0%	0%	1%	1%
Semestral	1%	1%	0%	2%	4%
Anual	11%	8%	2%	10%	32%
Otro	17%	15%	5%	12%	48%
<b>Total general</b>	<b>31%</b>	<b>24%</b>	<b>8%</b>	<b>37%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En función a la información revisada, podemos concluir que existe un importante sector de mercado que renueva los materiales, equipos e instrumental odontológico. Por otro lado, se observa una mayor fidelidad de los clientes que compran en el rubro Equipamiento, debido a que más del 20% de los encuestados no compra a otro proveedor; en el rubro Instrumental solo el

13.78% no compra a otro proveedor; y finalmente, en el rubro Material es más crítico el factor fidelidad, debido a que solo el 2.43% no le compra a otro proveedor.

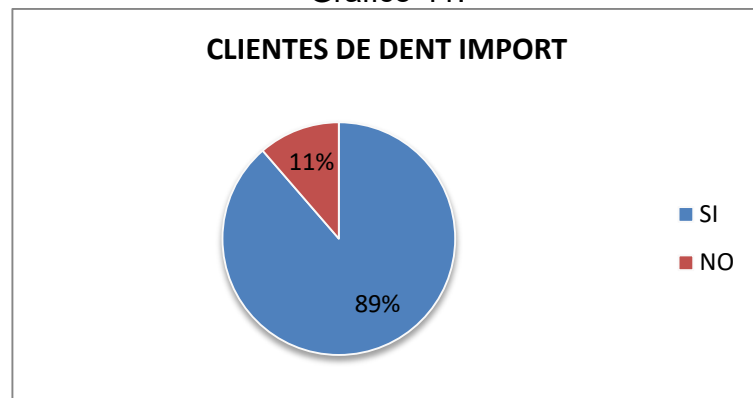
Otro dato a revisar, es que los competidores más cercanos a Dent Import S.A. serían las casas dentales Pareja Lecaros y Tarrillo Barba, lo cual coincide con el análisis de posicionamiento en las preguntas del rubro sector de esta encuesta.

#### **D) INFORMACIÓN SOBRE DENT IMPORT.**

En este segmento de preguntas se busca identificar qué proporción de los encuestados son clientes de Dent Import S.A. y cuál es su percepción de la empresa.

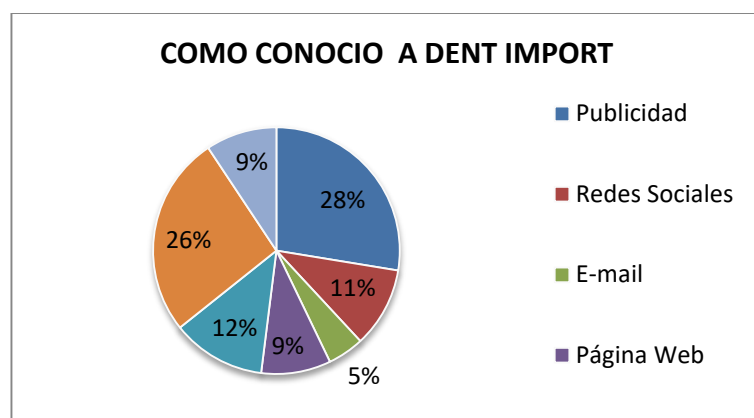
Se identificó que 328 (89%) de los encuestados eran clientes de Dent Import S.A., de este grupo de clientes, 139 (42%) indicaron que conocieron de la existencia de la empresa a través de la publicidad, asimismo, 178 (54%) encuestados consideran que los precios son adecuados y 133 (41%), consideran que son caros.

Gráfico 41:



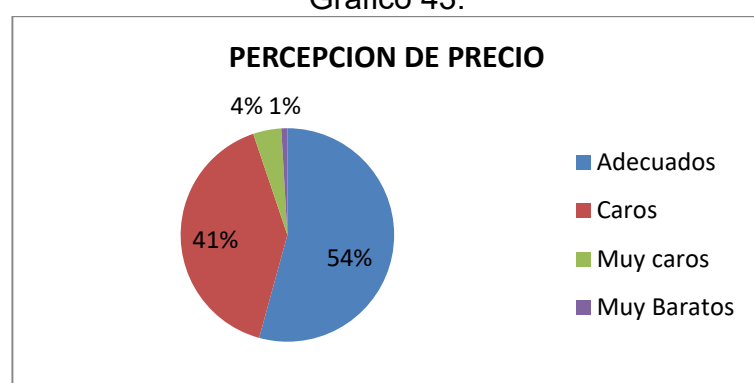
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 42:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 43:



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la frecuencia de compra de estos clientes en el rubro Materiales, 38 (12%) encuestados indicaron que cada trimestre realizaban comprar por montos entre S/.101.00 y S/.300.00 nuevos soles. En el rubro Instrumental, 46 (15%) encuestados indicaron que anualmente compraban importes entre S/.300 y S/.800.00 nuevos soles. Y en el rubro Equipamiento, 86 (28%) encuestados indicaron que entre un año y más compraban entre S/.1,001 y S/.8,000 nuevos soles.

MATERIAL (DEN)	Entre 101 y 300	Entre 301 y 500	Más de 500	Menos de 100	Total general
Nunca	1%	1%	0%	7%	8%
Semanal	1%	0%	0%	0%	2%
Mensual	7%	2%	1%	3%	14%
Trimestral	12%	1%	2%	6%	22%
Semestral	11%	5%	1%	9%	26%
Anual	4%	2%	0%	8%	15%
Otro	4%	1%	1%	8%	14%
<b>Total general</b>	<b>39%</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>	<b>42%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>INSTRUMENTAL</b>	<b>Entre 301 y 800</b>	<b>Entre 801 y 1500</b>	<b>Más de 1500</b>	<b>Menos de 300</b>	<b>Total general</b>
Nunca	1%	0%	0%	5%	6%
Semanal	0%	0%	0%	0%	1%
Mensual	0%	0%	0%	0%	1%
Trimestral	7%	0%	0%	4%	12%
Semestral	11%	1%	0%	10%	22%
Anual	15%	5%	2%	15%	36%
Otro	6%	2%	1%	12%	21%
<b>Total general</b>	<b>40%</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>	<b>47%</b>	<b>100%</b>

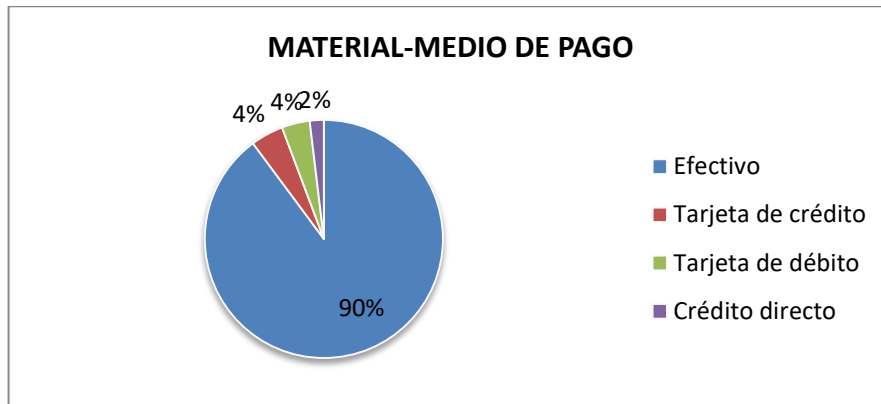
Fuente: Elaboración propia

<b>EQUIPAMIENTO</b>	<b>Entre 1001 y 3500</b>	<b>Entre 3501 y 8000</b>	<b>Más de 8000</b>	<b>Menos de 1000</b>	<b>Total general</b>
Nunca	1%	0%	0%	8%	10%
Semanal	0%	0%	0%	0%	0%
Trimestral	1%	1%	0%	1%	2%
Semestral	1%	1%	0%	4%	6%
Anual	13%	6%	3%	12%	34%
Otro	15%	8%	3%	21%	47%
<b>Total general</b>	<b>31%</b>	<b>16%</b>	<b>7%</b>	<b>46%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

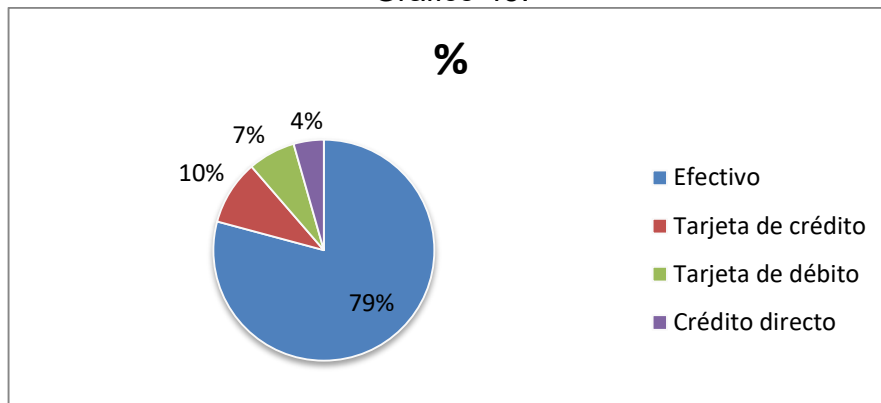
Con relación al medio de pago, en todos los rubros, los clientes prefieren pagar sus transacciones en efectivo.

Gráfico 44:



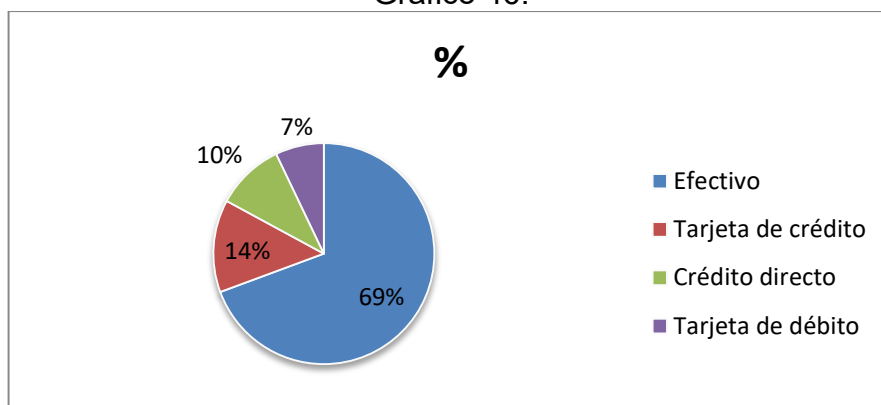
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 45:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 46:



Fuente: Elaboración propia

En relación a los problemas que los clientes han podido tener con los procesos de Dent Import S.A., el 35% de los encuestados indicó que ha tenido inconvenientes con la variedad de productos, sigue postventa y servicio técnico con 19%, el proceso con un menor porcentaje es cobranza y facturación (9%). Asimismo, de los procesos observados el 58% de los clientes indicaron que la calidad de los productos tiene mayor impacto en su negocio.

		Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Variedad de productos	35%	12%	46%	37%	3%	2%
Calidad de productos	9%	17%	58%	20%	2%	2%
Canales de venta	14%	5%	33%	47%	12%	4%
Cobranzas y facturación	4%	5%	36%	45%	9%	5%
Entrega de producto	12%	12%	44%	35%	6%	4%
Post Venta \ Servicio técnico	19%	17%	35%	34%	9%	5%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los niveles de satisfacción de los clientes en relación a los procesos de Dent Import, el mayor porcentaje de encuestados indicó que se encontraba satisfecho con los diversos servicios que ofrece Dent Import, los más altos porcentajes de satisfacción fueron en relación a los servicios de Cobranza y Facturación (83%) y Entrega de Producto (80%). Dentro de los procesos que han generado mayor insatisfacción están variedad de productos (23%) y Postventa y Servicio Técnico (17%).

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Variedad de productos	10%	66%	23%	2%
Calidad de productos	19%	75%	6%	0%
Canales de venta	7%	74%	16%	2%
Cobranzas y facturación	8%	83%	8%	1%
Entrega de producto	10%	80%	9%	1%
Post Venta \ Servicio Técnico	10%	67%	17%	5%

Fuente: Elaboración propia

Otro dato importante es que en todos los rubros, más del 65% de los clientes se encuentran satisfechos con los productos de Dent Import S.A.



	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	No Opina
MATERIAL	16%	68%	12%	1%	3%
INSTRUMENTAL	21%	67%	7%	1%	4%
EQUIPAMIENTO	19%	66%	9%	1%	5%

Fuente: Elaboración propia

De todos los clientes encuestados un porcentaje mucho mayor recomendaría a la empresa, en todas sus líneas.

	SI	NO	Total
MATERIAL	88%	12%	100%
INSTRUMENTAL	95%	5%	100%
EQUIPAMIENTO	93%	7%	100%

Fuente: Elaboración propia

En función a las preguntas de este bloque, podemos identificar el importante posicionamiento ganado por Dent Import S.A. en el mercado de productos odontológicos, los clientes la perciben como la casa dental que ofrece productos de buena calidad a precios adecuados. Sin embargo, también existen oportunidades de mejora identificadas sobre las cuales deberían empezar a trabajar, a fin de evitar que los competidores satisfagan antes estos requerimientos.

#### 4.1.1.3. PERFIL DEL CLIENTE

En función a los resultados de la encuesta se identificó que los clientes de Dent Import son Personas Jurídicas (instituciones, hospitales nacionales, clínicas, empresas privadas) o Personas Naturales, cuya ubicación geográfica está centralizada principalmente en Lima, sin embargo, existen algunos clientes que generan importantes ingresos y que están ubicados en provincia (La Libertad, Ica, Lambayeque, Piura, Cuzco, Arequipa).

De este total de clientes, el 58% son odontólogos que trabajan en su mayoría en consultorios independientes y el 36% lo constituyen alumnos de odontología de universidades públicas y privadas.

Con respecto a qué valoran los clientes al momento de decidir la compra, los clientes de Dent Import S.A. valoran mucho más la calidad y la durabilidad del producto, el precio no es lo más importante.

Por otro lado, los clientes de Dent Import S.A. prefieren usar los medios tecnológicos (redes sociales, facebook, twitter, páginas web) para obtener información sobre los productos y promociones de las casas dentales.

#### **4.1.2. DIFERENCIAR**

El análisis realizado para la segmentación de los clientes de Dent Import, está basado en las ventas de los últimos 3.5 años (desde el enero 2009 hasta junio 2012), con el fin de calcular el valor y el comportamiento histórico de los clientes e identificar quienes se han mantenido vigentes en un tiempo mínimo requerido.

Como punto de partida se dividieron las ventas en las tres grandes líneas de productos con los que trabaja la empresa, equipamiento, instrumental y materiales.

##### **4.1.2.1. PROCESO DE SEGMENTACION**

La segmentación de los clientes se basó en la definición de una pirámide,, donde la variable de agrupación estaría definida por el ingreso generado por ventas (utilidad operativa) y las compras más recientes, de al menos una compra por año, dependiendo de la línea.

A continuación detallamos las consideraciones tomadas en cuenta para la clasificación de clientes:

- Clientes Inactivos:
  - Equipamiento: personas o empresas que no han realizado al menos una compra, desde el 2011 hacia adelante.
  - Instrumental: personas o empresas que no han realizado al menos una compra, desde el 2011 hacia adelante.
  - Materiales: personas o empresas que no han realizado al menos una compra, el presente año.

- Clientes Potenciales: personas o empresas con las que Dent Import tiene o ha tenido algún tipo de relación, pero que no han generado ningún tipo de ingreso.
- Clientes Probables: personas o empresas a las que Dent Import podría ofrecerle algún producto, pero con las que todavía no se tiene ningún tipo de relación.
- Clientes Activos: todas las personas o empresas con una actividad de compra mínima, establecida líneas arriba (No Inactivos). Los clientes activos a su vez, fueron distribuidos en tres segmentos:
  - Superior: en este segmento se encuentran todos los clientes activos, que generan un ingreso anual neto mayor a 45 mil soles.
  - Grande: en este segmento se encuentran todos los clientes activos, que generan un ingreso anual neto mayor a 22 mil soles.
  - Normal: en este segmento se encuentran todos los clientes activos, que no son superiores o grandes.

Los montos económicos que definen cada segmento fueron calculados al dividir los ingresos de los últimos 3.5 años en 3 grupos, donde el primer 20% sería el rango para el segmento superior y el segundo 30% sería para el segmento grande. Los resultados producto de este análisis se encuentra en los siguientes cuadros:

Equipamiento										
Rangos	Mín.	Máx.	Mayor que	Menor que	Num. Clientes	Total Ventas	Vtas x Cliente	% Ventas	% Volu Compra	Frec Compra x Cliente
Superior	77,684	289,219	77,000		12	2,160,020	180,002	24.7%	8.7%	79
Grande	32,754	76,019	30,000	77,000	25	723,419	28,937	8.3%	7.6%	19
Normal	-2,985	32,741	0	30,000	4464	5,856,078	1,312	67.0%	83.7%	3
Inactivo					4431			0.0%	0.0%	0
Potenciales					35			0.0%	0.0%	1
<b>Total</b>					<b>8967</b>	<b>8,739,517</b>	<b>210,250</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>103</b>

Fuente: Elaboración propia

Instrumental										
Rangos	Min.	Máx.	Mayor que	Menor que	Num. Clientes	Total Ventas	Vtas x Cliente	% Ventas	% Volu Compra	Frec Compra x Cliente
Superior	13,629	67,241	11,000		4	62,772.05	15,693	9.3%	8.72%	127
Grande	7,755	13,358	7,000	13,000	9	87,576.24	9,731	12.9%	14.3%	142
Normal	-6	7,710	0	3,000	2780	527,251.79	190	77.8%	76.6%	9
Inactivo					3441			0.0%	0.0%	0
Potenciales					862			0.0%	0.4%	0
<b>Total</b>					<b>7096</b>	<b>677,600</b>	<b>25,613</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>278</b>

Fuente: Elaboración propia

Material de Consumo										
Rangos	Min.	Máx.	Mayor que	Menor que	Num. Clientes	Total Ventas	Vtas x Cliente	% Ventas	% Volu Compra	Frec Compra x Cliente
Superior	27,434	154,296	27,000		5	305,516	61,103	18.80%	6.19%	165
Grande	17,946	26,309	14,000	27,000	10	176,734	17,673	10.88%	12.03%	53
Normal	-18	17,436	0	4,000	2855	1,142,738	400	70.32%	80.61%	6
Inactivo					6595			0.00%	0.00%	0
Potenciales					2531			0.00%	1.17%	0
<b>Total</b>					<b>11996</b>	<b>1,624,988</b>	<b>79,177</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>225</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2.2. ANALISIS POR SEGMENTO

A partir de este punto buscamos analizar el comportamiento y valor de cada cliente para reflexionar sobre la proposición de valor que ofrecemos a los clientes de Dent Import, en relación a productos, servicios y relaciones.

##### A. EQUIPAMIENTO

Producto del análisis de las ventas, se obtuvo que la línea de equipamiento genera el 71% del total de los ingresos de la empresa, donde sólo el segmento Superior genera una rentabilidad de 4150%.

En este segmento encontramos que el 61% son instituciones del estado, con quienes se debería de mantener una comunicación constante con una frecuencia de visita mínima, acompañadas de estrategias comerciales, tales como facilidades de pago, mejores precios, servicio postventa y garantía.

El segmento Grande genera 1450% de rentabilidad, con 25 clientes; encontramos que el mayor número de clientes en este segmento son empresas, a las cuales también se deberían visitar a fin de estrechar y mantener lazos comerciales.

Segmento Normal de clientes muestra una rentabilidad negativa de -1027%, esto se debe principalmente a los altos gastos administrativos y de ventas asignados, con 4464 clientes.

#### Pirámide Equipamiento



0.28% Clientes  
8% de Ingresos  
S/ 28 937 ventas por cliente

0.13% Clientes  
25% de Ingresos  
S/. 180,002 ventas por cliente



Fuente: Elaboración propia

Cuadro5:  
Análisis de Valor – Equipamiento

	Total	Equipamiento						
		Tot. Equip.	Superior	Grande	Normal	Inactivo	Potenciales	Probables
Clientes	28,059	8,967	12	25	4464	4431	35	
Ingresos	17,713,777	12,595,814	3,113,126	1,042,627	8,440,062			
Costos Directos	10,962,720	7,795,310	1,926,654	645,262	5,223,394			
% de Margen	38%	38%	38%	38%	38%			
Margen	6,751,057	4,800,504	1,186,471	397,365	3,216,668			
Gastos Administrativos	2,793,402	294,048	25,504	22,456	246,087	0	0	0
Resultados antes de Mkt y Vtas	3,957,655	4,506,456	1,160,967	374,908	2,970,581	0	0	0
Costos de Ventas	1,760,145	185,282	16,070	14,150	155,061	0	0	0
Costos de Marketing	704,058	74,113	6,428	5,660	62,024	0	0	0
Gastos Generales de Mkt y Vtas	528,043	55,585	4,821	4,245	46,518	0	0	0
Total de Costos de Mkt y Vtas	2,992,246	314,979	27,320	24,055	263,604	0	0	0
Beneficios de Explotación	965,409	4,191,477	1,133,647	350,853	2,706,977	0	0	0
<b>Análisis</b>								
% de Clientes		100%	0.13%	0.28%	49.78%	49.41%	0.39%	0.00%
% Ingresos		100%	25%	8%	67%	0%	0%	0%
% Mkt y Vtas		100%	9%	8%	84%	0%	0%	0%
% Beneficios		100%	27%	8%	65%	0%	0%	0%
Ingreso/Cliente	631	303,023	259,427	41,705	1,891	No Disp	No Disp	No Disp
Margen/Cliente	241	115,488	98,873	15,895	721	No Disp	No Disp	No Disp
Gastos Generales/Cliente	100	3,079	2,125	898	55	0	0	0
Ventas/Cliente	63	1,940	1,339	566	35	0	0	0
Marketing/Cliente	25	776	536	226	14	0	0	0
Gastos Generales de Mkt y Vtas/Cliente	19	582	402	170	10	0	0	0
Mkt y Vtas/Cliente	107	3,298	2,277	962	59	0	0	0
Beneficios/Cliente	34	109,111	94,471	14,034	606	No Disp	No Disp	No Disp
Rentabilidad de la Inversión en Mkt y Vtas	32%	3308%	4150%	1459%	1027%	No Disp	No Disp	No Disp

Fuente: Elaboración propia

## B. INSTRUMENTAL

Producto del análisis de las ventas, se obtuvo que la línea instrumental tiene una rentabilidad negativa, debido principalmente a los altos costos de ventas, y gastos administrativos y de ventas. El rubro instrumental representa el 52% del total de las ventas, donde solo el segmento Superior tiene una rentabilidad -

157%, con 4 clientes, entre empresas privadas, institución pública y una persona natural.

El segmento Grande también tiene una rentabilidad negativa de -162%, conformado por 9 clientes y el segmento Normal muestra una rentabilidad negativa, de -159%, con 2780 clientes, de el mayor porcentaje está representado por personas naturales (odontólogos, técnicos, estudiantes).

Teniendo en cuenta que la línea Instrumental, es la que menos ingresos genera, se debería impulsar las ventas con estrategias más agresivas reduciendo los gastos operativos y/o utilizándolos eficientemente.



Cuadro6:  
Análisis de Valor – Instrumental

	Total	Instrumental						
		Tot. Equip.	Superior	Grande	Normal	Inactivo	Potenciales	Probables
Clientes	28,059	7,096	4	9	2780	3441	862	
Ingresos	17,713,777	1,394,764	129,209	180,266	1,085,289			
Costos Directos	10,962,720	863,193	79,965	111,563	671,665			
% de Margen	38%	38%	38%	38%	38%			
Margen	6,751,057	531,571	49,244	68,703	413,624			
Gastos Administrativos	2,793,402	1,443,152	126,343	207,744	1,109,066	0	0	0
Resultados antes de Mkt y Vtas	3,957,655	-911,581	-77,099	-139,041	-695,441	0	0	0
Costos de Ventas	1,760,145	909,342	79,610	130,901	698,831	0	0	0
Costos de Marketing	704,058	363,737	31,844	52,360	279,532	0	0	0
Gastos Generales de Mkt y Vtas	528,043	272,802	23,883	39,270	209,649	0	0	0
Total de Costos de Mkt y Vtas	2,992,246	1,545,881	135,336	222,532	1,188,012	0	0	0
Beneficios de Explotación	965,409	-2,457,462	-212,435	-361,573	-1,883,454	0	0	0
<b>Análisis</b>								
% de Clientes		100%	0%	0%	39%	48%	12%	0%
% Ingresos		100%	9%	13%	78%	0%	0%	0%
% Mkt y Vtas		100%	9%	14%	77%	0%	0%	0%
% Beneficios		100%	9%	15%	77%	0%	0%	0%
Ingreso/Cliente	631	52,722	32,302	20,030	390	No Disp	No Disp	No Disp
Margen/Cliente	241	20,093	12,311	7,634	149	No Disp	No Disp	No Disp
Gastos Generales/Cliente	100	55,067	31,586	23,083	399	0	0	0
Ventas/Cliente	63	34,698	19,902	14,545	251	0	0	0
Marketing/Cliente	25	13,879	7,961	5,818	101	0	0	0
Gastos Generales de Mkt y Vtas/Cliente	19	10,410	5,971	4,363	75	0	0	0
Mkt y Vtas/Cliente	107	58,987	33,834	24,726	427	0	0	0
Beneficios/Cliente	34	-93,961	-53,109	-40,175	-678	No Disp	No Disp	No Disp
Rentabilidad de la inversión en Mkt y Vtas	32%	-159%	-157%	-162%	-159%	No Disp	No Disp	No Disp

Fuente: Elaboración propia

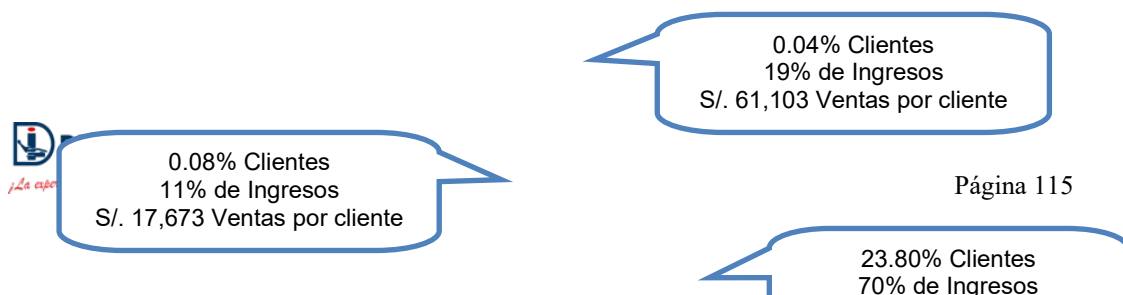
### C. MATERIAL

La línea de materiales equivale al 38% del total de las ventas. El segmento Superior es el más rentable con 183% de rentabilidad, conformado por 5 clientes, con empresas privadas, institución estatal y una persona natural.

El segmento Grande tiene una rentabilidad negativa de -81% y son 10 clientes, mientras que el segmento Normal muestra una rentabilidad negativa de -85%, conformado por 2855 clientes. Esto se debe principalmente a los altos costos de ventas, y gastos administrativos y de ventas

Al igual que el segmento instrumental, se debe impulsar las ventas de esta línea con mejores estrategias comerciales y de marketing, además de incentivar la evolución de los clientes hacia el segmento superior y grande.

#### Pirámide Material





Fuente: Elaboración propia

Cuadro7:  
Análisis de Valor – Materiales

	Total	Materiales						
		Tot. Equip.	Superior	Grande	Normal	Inactivo	Potenciales	Probables
Clientes	28,059	11,996	5	10	2855	6595	2531	
Ingresos	17,713,777	3,723,199	700,004	404,935	2,618,260			
Costos Directos	10,962,720	2,304,217	433,219	250,607	1,620,391			
% de Margen	38%	38%	38%	38%	38%			
Margen	6,751,057	1,418,982	266,785	154,329	997,868			
Gastos Administrativos	2,793,402	1,056,202	66,119	128,543	861,541	0	0	0
Resultados antes de Mkt y Vtas	3,957,655	362,780	200,666	25,786	136,327	0	0	0
Costos de Ventas	1,760,145	665,521	41,662	80,996	542,864	0	0	0
Costos de Marketing	704,058	266,209	16,665	32,398	217,146	0	0	0
Gastos Generales de Mkt y Vtas	528,043	199,656	12,499	24,299	162,859	0	0	0
Total de Costos de Mkt y Vtas	2,992,246	1,131,386	70,825	137,693	922,868	0	0	0
Beneficios de Explotación	965,409	-768,606	129,841	#####	-786,541	0	0	0
Análisis								
% de Clientes		100%	0%	0%	24%	55%	21%	0%
% Ingresos		100%	19%	11%	70%	0%	0%	0%
% Mkt y Vtas		100%	6%	12%	82%	0%	0%	0%
% Beneficios		100%	-17%	15%	102%	0%	0%	0%
Ingreso/Cliente	631	181,411	140,001	40,494	917	No Disp	No Disp	No Disp
Margen/Cliente	241	69,139	53,357	15,433	350	No Disp	No Disp	No Disp
Gastos Generales/Cliente	100	26,380	13,224	12,854	302	0	0	0
Ventas/Cliente	63	16,622	8,332	8,100	190	0	0	0
Marketing/Cliente	25	6,649	3,333	3,240	76	0	0	0
Gastos Generales de Mkt y Vtas/Cliente	19	4,987	2,500	2,430	57	0	0	0
Mkt y Vtas/Cliente	107	28,258	14,165	13,769	323	0	0	0
Beneficios/Cliente	34	14,502	25,968	-11,191	-275	No Disp	No Disp	No Disp
Rentabilidad de la Inversión en Mkt y Vtas	32%	51%	183%	-81%	-85%	No Disp	No Disp	No Disp

Fuente: Elaboración propia

### 4.1.3. INTERACTUAR

En esta etapa de investigación aún no podremos precisar cuáles serán los mecanismos elegidos por la empresa, antes será necesario darle a la organización un orden distinto, más orientado hacia el servicio al cliente. Por



ahora mencionaremos cuáles serían las iniciativas de marketing con las que Dent Import podrá mejorar la interacción con los clientes, según el comportamiento, valor y satisfacción de los clientes.

### **A. Cross-Selling y Up-Selling**

Considerando que necesitamos en más de un segmento incrementar la frecuencia de compra y el valor que generan algunas líneas, necesitamos promover la venta de productos complementarios a los que consumen o pretenden consumir sus clientes. El objetivo es establecer una guía para la venta cruzada donde los clientes consuman de forma habitual un mayor abanico de productos, a la vez que incrementan el grado de fidelización

Paralelamente, se establece una pauta para el Up Selling, buscando que los clientes aumenten la compra de productos que ya utilizan, productos adicionales, o simplemente que compren productos de mayor valor que los habituales.

La idea es aplicar a la cartera de clientes modelos de propensión que asignan un valor único a cada cliente, para analizar la similitud entre los clientes del mismo segmento, y puedan tomar acciones concretas de forma casi individualizada.

### **B. Retención De Clientes**

Dent Import necesita desarrollar relaciones más fuertes y duraderas con los clientes de los segmentos Superior y Grande, para lograr una creciente fidelidad a la marca-empresa por el máximo tiempo posible. De esta manera, la compañía obtiene más beneficios de sus clientes satisfechos y ajustará selectiva y enfocada hacia la inversión en nuevos servicios, además de disminuir la inversión en la captación de potenciales nuevos afiliados.

De la mano con las estrategias corporativas, fomentando la visión de un enfoque que ponga en primer lugar al cliente, se encuentran las decisiones tácticas que definen el Posicionamiento, la Imagen Corporativa y de Marca, en estos dos principales segmentos.

Para esto necesitaremos aumentar la capacidad de procesamiento y de utilización de la información que brindan los clientes, para implementar programas de satisfacción del cliente y una participación activa del afiliado en el diseño de los servicios y productos. Como parte de la propuesta se debe considerar:

- **Plan de Comunicación**, donde los mensajes deben estar personalizados y diferenciados por segmento (Superior, Grande y Normal) y canal de compra. Se hace necesario considerar los medios y los momentos apropiados para transmitir y recibir la comunicación.
- **Premios y beneficios**, premiar y brindar beneficios a los clientes que valoran y son fieles a la marca y que lo demuestran al permanecer en la empresa y recomendar el ingreso de nuevos afiliados.
- **Registro del comportamiento del afiliado**, implementar un proceso sistemático que almacene y guarde el historial de todas las interacciones con el cliente. Es importante mencionar que esta implementación puede ser progresiva en el sentido de utilizar un grupo de clientes como plan piloto.
- **Medición y análisis**, medir, registrar y analizar los resultados del día a día con el cliente y compararlo con los objetivos planteados, de forma tal que los líderes de este proyecto puedan ajustar acciones iniciadas.
- **Tracking**, realimentar en forma permanente la información obtenida para aprender de los clientes y poder establecer nuevos objetivos.

### **C. Predicción Del Comportamiento**

Este análisis bastante más específico incluye:

- Conocer los productos que un cliente particular, es probable que compre.
- Predecir qué producto es probable que compren después de adquirir el primero.
- Conocer los productos que se comprarán con otros productos.

- La elasticidad del modelo de precio, es la determinación del precio óptimo para un producto determinado, dirigido a menudo para un cliente o segmento de clientes.

Para empezar a entender mejor a los clientes y saber cómo se comportarán en el futuro, se tendrán que tomar una serie de decisiones de marketing basado en este conocimiento, como por ejemplo:

- Preventivamente ofrecer descuentos o extensiones de cuotas a los clientes existentes que están en riesgo de abandono.
- Realizar campañas de marketing personalizadas para el segmento que queremos analizar, por ejemplo los Normales o productos específicos.
- Definir los productos de venta cruzada que probablemente se puedan comprar con otros productos.

#### **4.1.4. PERSONALIZAR**

Orientar a toda la organización en su conjunto a brindar un servicio y atención personalizado, desde los gerentes hasta el soporte técnico, no es tarea fácil. Como punto de partida se requiere cambiar la mentalidad de todos los miembros de la empresa, para que estén alineados con esta iniciativa y ajustar ciertos procesos claves en la organización, los mismos que son descritos en el siguiente punto.

### **4.2. GESTION Y PROCESOS BASADO EN CRM**

En base al análisis realizado en el capítulo 4, se propone considerar los siguientes programas:

#### **4.2.1. ESTRATEGIA GENERAL**

Segmentar a los Clientes de DENT IMPORT., para orientar el enfoque de la empresa hacia una visión cliente.

En función al análisis realizado, se ha determinado que el criterio de crecimiento rentable de las ventas es un factor crítico de éxito para DENT IMPORT, motivo

por el cual es necesario tener identificado a los clientes clave y para eso es necesario segmentarlos de acuerdo parámetros propios de la empresa en el rubro odontológico. Las estrategias específicas que nos apoyan en cumplir la estrategia general definida son:

- Realizar un Programa de Integración de Datos de Clientes
- Implementar Programa Gestión de Reclamos
- Implementar Programa de Beneficios
- Implementar Programa de Alianza Estratégica con Universidades.
- Implementar Programa de ampliación de canales
- Implementar Programa de Capacitación a la Fuerza de Ventas
- Implementar Programa de Estrategia Territorial
- Implementar Software CRM
- Implantar Programa de Incentivos Salariales.

#### **4.2.2. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS**

##### **A. Realizar Programa de Integración de Datos de Clientes**

Este programa sería el primer paso para la integración de datos de los clientes, buscando dar soporte al tipo de marketing uno a uno. Actualmente la empresa cuenta con un software que almacena los datos de clientes con los datos de la venta realizada, ERP (SAP BussinesOne), tiene también otro denominado ApiSoft con datos más detallados pero ambos son independientes. Se busca actualizar y depurar esta base de datos, identificando a los clientes claves, añadir el historial de compras, reclamos, solicitudes de precios, pagos, horarios de entrega de pedido de mercadería solicitada y toda la de información relevante que resulte en el futuro.

**Beneficios:** Trabajar bajo una misma base de conocimiento en relación al cliente, para que esta sea utilizada por todos las áreas de la empresa y brindar

una atención personalizada desde el portero hasta la gerencia y desde todos los procesos de la organización que involucren al cliente. Así mismo gracias a esta base de datos integrada, se podrán proponer procesos más dinámicos, como el seguimiento de sus gustos y sus preferencias, fechas de compras, fechas de mantenimientos, productos de reemplazo etc, haciendo que el cliente se sienta atendido incluso tiempo después de su compra. El fin último es lograr que el cliente reduzca sus opciones de compra, se sienta satisfecho y sea leal a la empresa.

## **B. Implementar Programa de Gestión de Reclamos**

Actualmente Dent Import atiende los reclamos a través de todos sus canales de ventas (tiendas, vendedores y distribuidores) cuyo flujo es el escalamiento inmediato del problema, en caso no pueda ser resuelto en primera instancia. Sin embargo, los reclamos no se gestionan a través de un mecanismo de control interno a fin de reducir las incidencias.

**Beneficios:** Un programa de Gestión de Reclamos, al igual que el programa anterior, se basa en el tipo de marketing uno a uno. El objetivo final es mejorar la relación con los clientes, gestionando los reclamos en busca de una atención de calidad permanente, lo que generará un impacto positivo en las ventas y rentabilidad de la empresa.

Tener asentados e identificados los reclamos, los clientes asociados a las quejas, sus causas y soluciones, ayuda a la empresa a ver e identificar los problemas que existen dentro de la organización que generan un descontento en los clientes.

Es necesario y conveniente para la empresa conocer la cantidad de quejas por un determinado período de tiempo, pero además es necesario conocer las causas de éstas. Puede suceder que la mayoría de los reclamos sean consecuencia de una falencia poco significativa, por ejemplo, falta de stock en la sede comercial. Este programa ayuda a la empresa y al personal directivo a identificar las causas de las quejas y a tomar las decisiones necesarias en

relación a la asignación de una prioridad de solución y de los esfuerzos destinados a lograr la misma.

### C. Implementar Programa de Beneficios

A fin buscar la fidelización e impulsar a los clientes al segmento Superior, en el cuadro siguiente se proponen algunos beneficios que podrían ser aplicados de diversas maneras dependiendo de la condición del cliente. Cabe mencionar que estas estrategias son propiamente comerciales, por lo que, únicamente estará bajo la decisión de la misma empresa y los gerentes.

**Beneficios:** Ver siguiente cuadro de beneficios

Cuadro de Beneficios

Tipo	Descripción
<b>Descuentos por Cantidad</b>	Este descuento consiste en una reducción en el precio del producto ofrecida al cliente que compra una cantidad superior a lo normal dependiendo del rubro de equipo o material. Los descuentos por cantidad serían del 20% del precio de lista, similar a las ofertas realizadas por campañas actuales de la empresa.
<b>Descuentos por pronto pago</b>	Esto es una bonificación en el precio final que se efectúa al cliente cuando paga de manera anticipada a la recepción del pedido o en el momento de la entrega. En este caso establecemos un descuento de 2%, siempre y cuando sean clientes regulares de la empresa, con 2 años de antigüedad
<b>Aplazamiento del Pago</b>	Diferir el pago del importe total o parcial del pedido, durante un periodo de tiempo establecido por la empresa. Para aplicar este beneficio es necesario que el cliente sea regular, con la antigüedad de 2 años, y además que el importe de la compra supere los S/.10,000 en el rubro equipamiento y supere los S/.3,000 en el rubro de materiales. Los plazos de pago son: a 21 días de la fecha de la factura o 30 días. Esta estrategia le da al cliente la posibilidad de adquirir hoy los productos que necesita y diferir su pago de acuerdo a sus ingresos.
<b>Tarifas especiales</b>	Algunos de los clientes de la empresa son clínicas, instituciones del gobierno, o universidades. Sobre esto tipo de clientes y que sean claves podemos emplear este programa que se basa en la aplicación de la tarifa especial. Esta tarifa va a ser más baja que cualquier otra tarifa que aplique la empresa al resto de los clientes. El valor del descuento va a depender del porcentaje de utilidad con que estén marcados los productos.

Fuente: Elaboración propia

### D. Programa de Alianza Estratégica con Universidades:

Se sugiere evaluar la posibilidad de establecer acuerdos comerciales con Universidades u otras instituciones educativas para ofrecer precios acordes para estudiantes y así incrementar las ventas de materiales del segmento Normal.

**Beneficios:** Incrementar las ventas de materiales en el segmento Normal.

#### **E. Implementar Programa de Ampliación de Canales:**

Como resultado del análisis de las encuestas, se sugiere evaluar la ampliación de canales de ventas. Por ejemplo, las 2 únicas casas distribuidoras con las que cuentan hoy generan el mismo nivel de impacto, en cuanto a promociones se refiere, que toda la fuerza de ventas. Así también, se encontró que hoy el 68% de clientes compra en tienda, pero el 20% desea comprar vía página web y otro 18% a través de un call center.

**Beneficios:** Incrementar las ventas.

#### **F. Implementar Programa de Capacitación a la Fuerza de Ventas:**

La fuerza de ventas deberá ser entrenada no solo con todo este nuevo enfoque sino también en técnicas de ventas, por ejemplo, el ValueSelling, es una técnica adoptada de uno de sus principales proveedores que en determinado momento fue difundido pero no se realizó el seguimiento a los resultados. Se sugiere retomar esta iniciativa liderada por los jefes de los diferentes canales de ventas.

**Beneficios:** Incrementar las ventas, Identificarse con los Objetivos de la organización, mantener al cliente satisfecho.

#### **G. Implementar Programa de Estrategia Territorial:**

Crear una estrategia de distribución territorial para las visitas de los representantes de ventas, la cual permita optimizar el tiempo del vendedor y los

gastos de venta. Al mismo tiempo, se busca destinar el tiempo del vendedor hacia los principales segmentos Superior y Grande.

Se debe considerar el seguimiento y control de esta nueva planificación de visita de cada vendedor, para asegurar que se esté visitando al cliente correcto.

**Beneficios:** Reducir costos, mejorar la eficiencia del tiempo destinado de los vendedores hacia los clientes de los segmentos Superior y Grande.

#### **H. Implementar Programa de Incentivos Salariales:**

Evaluar el actual esquema de pago de incentivos salariales de la fuerza de ventas, a fin de que pueda motivar al vendedor a ser parte de esta nueva estrategia corporativa. Asimismo, se busca reducir la rotación de los vendedores.

**Beneficios:** Reducir la rotación de vendedores, Identificar a los vendedores con los objetivos de la empresa.

### **4.2.3. PROCESOS**

A continuación especificaremos los procesos a tener en cuenta como soporte a las estrategias con enfoque en el cliente y puedan ser implementadas en la empresa Dent Import.

#### **4.2.3.1. ESPECIFICACIÓN DE ROLES**

Por las características de los programas planteados, los clientes tienen una participación pequeña en la planificación y en los procesos de gestión.

**Gerencia:** Los dueños de la empresa, quienes a su vez conforman la alta dirección, deben estar convencidos del valor que generan el enfoque CRM en la empresa e impulsar la realización de esta nueva iniciativa, a fin de apoyar el cambio organizacional que esto implica.

**Jefaturas:** Quienes deberán apoyar la ejecución del proyecto, liderando y tomando las decisiones claves para la realización del mismo dentro de su área de negocios, como definir quienes participarán activamente del seguimiento y control de las actividades.



**Fuerza de Ventas y Áreas de Soporte:** Tanto la fuerza de ventas como otras áreas de soporte, deberán ser capacitados en base este nuevo enfoque al cliente, para lograr su compromiso y participación activa a lo largo del proceso.

**Cliente:** El cliente colabora brindando los datos e información que precise la empresa. La información se irá acumulando cuando el cliente interactúe con la empresa mediante una compra o mediante la realización de una queja o reclamo.

**Jefe de Proyecto:** gestionar el proyecto de implantación de CRM, liderando la ejecución de todas estas nuevas estrategias, así también es el responsable del seguimiento y control de las mismas.

#### 4.2.3.2. ASPECTOS DE COMUNICACION

**Utilizar internet y redes sociales,** como herramienta de comunicación y difusión de esta nueva estrategia y soporte de posibles acciones como la difusión del posicionamiento de marca-empresa.

**Software de apoyo,** en tanto se cuente con un sistema integral y en línea, se podrá facilitar la comunicación dentro de la empresa, pues los vendedores y áreas de soporte tendrían acceso a la misma información relacionada al cliente, brindándole así la misma atención desde todas las áreas de negocio.

Como soporte a la comunicación interna se propone:

- La colocación de carteles en lugares estratégicos que contengan información general sobre este gran cambio enfocado hacia el cliente.
- Correos electrónicos al personal, que se utilizarán para la comunicación de resultados, novedades, y cambios en la organización.
- Manuales de procedimientos, que reúnan la información organizativa y expliquen en forma detallada y entendible los pasos a seguirse en la ejecución de los distintos procesos que se llevan a cabo en la empresa.
- Reuniones periódicas entre el personal directivo y administrativo de la empresa, con el fin de informar, analizar resultados y tomar decisiones.

### 4.2.3.3. PLANIFICACION

CUADRO PLAN DE ACCION Y BENEFICIOS EN EL PROYECTO				
ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO	BENEFICIOS
Realizar un Programa de Integración de Datos de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar información de los clientes.</li> <li>Coordinar y validar los resultados con las áreas que explotarán esta información.</li> </ul>	Jefe de Proyecto	Año 1 - 1er Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener un conocimiento mayor y actualizado del cliente.</li> <li>Obtener mayor rentabilidad en los productos clave ofrecidos al cliente</li> </ul>
Implementar Programa Gestión de Reclamos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y clasificar los distintos tipos de reclamos que llegan a la empresa.</li> <li>Diseñar el programa de gestión de reclamos, el cual tiene como objetivo disminuir el descontento del cliente.</li> <li>Comunicar a los empleados la estrategia que quiere implementar la empresa y los indicadores que se empezarán a obtener para medir la evolución de la misma.</li> <li>Evaluar los resultados y coordinar medidas correctivas que se requieran.</li> </ul>	Jefaturas	Año 1 - 2do Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la relación con el Cliente</li> <li>Disminuir la cantidad de reclamos.</li> <li>Disminuir el tiempo de resolución de quejas</li> <li>Mejorar la imagen de la empresa.</li> </ul>
Implementar Programa de Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear beneficios específicos por cada segmento y Línea (aplicando: Descuentos por Cantidad, Descuentos por Pronto Pago, Aplazamiento del Pago, Tarifas especiales, entre otros.).</li> <li>Establecer canales de comunicación directa con los clientes para promocionar los nuevos beneficios.</li> <li>Crear mecanismos de evaluación permanente a los resultados de estos beneficios.</li> </ul>	Jefatura	Año 2 - 2do Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la fidelización del Cliente.</li> </ul>
Implementar Programa de Alianza Estratégica con Universidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar universidades y/o instituciones educativas con carreras en estomatología.</li> <li>Establecer negociaciones con universidades u otras instituciones educativas, ofreciendo promociones especiales.</li> <li>Evaluar los resultados y coordinar medidas correctivas que se requieran.</li> </ul>	Gerencia	Año 1 - 2do Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar las ventas en el segmento de clientes "normal"</li> </ul>
Implementar Programa de ampliación de canales	o Implementación de ventas Online	Gerencia y Jefatura	Año 1 - 3er Q	o Incrementar la ventas
	o Ampliación de casas distribuidoras		Año 1 - 3er Q	
	o Implementación de Call Center		Año 1 – 2do	
Implementar Programa de Capacitación a la	o Programar capacitaciones periódicas para supervisores, quienes deberán luego, como parte de sus	Gerencia y Jefatura	Año 1 – 1er Q	o Fuerzas de venta capacitada en técnicas de venta.

<b>Fuerza de Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>responsabilidades, realizar talleres para sus equipos.</li> <li>Realizar técnicas de ventas basadas en el ValueSelling.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Alinear a la fuerza de ventas con los objetivos de la organización</li> <li>Mantener al Cliente Satisfecho</li> </ul>
<b>Implementar Programa de Estrategia Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una estrategia global que permita coordinar en forma eficiente las visitas de los vendedores alineados a las nuevas estrategias.</li> <li>Priorizar la atención de estrategias territoriales para los clientes del segmento: Superior y Grande.</li> </ul>	Gerencia y Jefatura	Año 1 – 2do Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximizar Ingresos.</li> <li>Fidelizar al cliente</li> <li>Mejorar la eficiencia del tiempo destinado de los vendedores hacia los clientes de los segmentos Superior y Grande</li> </ul>
<b>Implementar Software CRM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación y adecuación del software al administrador de la herramienta</li> </ul>	Gerencia y Jefatura	Año 2 – 1er Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener al cliente satisfecho</li> <li>Obtener mayor rentabilidad en los productos clave ofrecidos al cliente</li> <li>Obtener información relevante para el tratamiento adecuado a los clientes</li> <li>Enfocar estrategias de segmentación en base a la necesidades de los clientes</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de un plan piloto</li> </ul>		Año 2 – 2do Q	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de Resultados y ajustes del proyecto de plan piloto</li> </ul>		Año 2 – 3er Q	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Despliegue del uso de la herramienta a toda la fuerza de ventas</li> </ul>		Año 2 – 4to Q	
<b>Implantar Programa de Incentivos Salariales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir un política salarial de acuerdo al estándar del mercado basada en cumplimiento de los objetivos de venta que se definan.</li> <li>Establecer premios, que podrían ser viajes, cenas, etc. en base al cumplimiento de los objetivos determinados para cada vendedor</li> </ul>	Gerencia y Jefatura	Año 3 – 1er Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir la rotación de vendedores</li> <li>Identificar a los vendedores con los objetivos de la empresa (Generar un mayor vínculo entre vendedor y empresa, fortaleciendo el sentido de pertenencia)</li> </ul>

#### **4.2.3.4. EVALUACION DE DESEMPEÑO DE PROGRAMAS CRM**

Para una correcta implementación de la estrategia CRM y para evitar conflictos en las relaciones debemos monitorear el proceso. El control puede basarse en una revisión periódica de metas y resultados (por ejemplo analizar el número de quejas mensuales realizadas por los clientes y sus motivos) y en la observación directa del empleado (ver como se desenvuelve el personal al momento de crear un cliente nuevo o de realizar una cotización, entre otros).

##### **A. INDICADORES: INTEGRACION DE UNA BD DE CLIENTES**

- Avance del proyecto de creación de la Base de Datos.

Mediante este indicador vamos a poder ver el avance del proyecto a una fecha particular o para un determinado período de tiempo. El indicador se medirá en porcentaje de avance a una fecha especificada.

- Desviación expresada en días con respecto a la planificación del proyecto

Este indicador va a medir las desviaciones en días que existen entre las distintas tareas planificadas y lo que realmente se está llevando a cabo. Se podrá identificar también a los responsables de llevar a cabo esta tarea.

##### **B. INDICADORES: GESTIÓN DE RECLAMOS**

- Cantidad de reclamos mensuales

Este número nos enseña la cantidad de reclamos efectuados por los clientes en forma mensual. Permitirá construir Cuadros que muestren la evolución de las quejas de los clientes y tomar las medidas necesarias para que la cantidad de quejas a lo largo del tiempo sea cada vez menor.

- Lista de las diez quejas más frecuentes

Permitirá analizar y clasificar las quejas en distintos tipos. Esto nos indicará cuáles son las causas de las quejas de los clientes y a partir de ahí podremos idear un ranking con las quejas más frecuentes y evaluar su progreso mes a mes.

- Tiempo medio de retraso en la entrega de pedidos.

Con este indicador medimos la cantidad de días promedio en que los pedidos son entregados luego de una fecha establecida con el cliente

- Tiempo medio de resolución de reclamos y quejas

Se busca que el empleado actúe de manera rápida y efectiva, generando una buena impresión en el cliente, ya que la empresa se preocupa por la satisfacción de este.

- Cantidad de clientes perdidos en un tiempo establecido por la empresa, directamente afectados por los errores y/o mala atención/ cantidad de promedio de clientes en un semestre.

Si los competidores ofrecen mejores condiciones de compra e incurrir en pocos o nulos errores, el cliente quedará satisfecho con el competidor que con la empresa. Con este indicador se notifica a la dirección de la empresa la cantidad de clientes que han dejado de comprar en la empresa como consecuencia de la mala atención y de reiterados errores, en relación a la plantilla promedio de clientes en un semestre. A partir de este resultado arrojado por el indicador la gerencia deberá tomar medidas correctivas para mejorar la situación e incentivar a los empleados para que sean más eficientes en su desempeño.

### **C. INDICADORES: ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

- Incremento en las ventas para cada tipo de artículo, en relación a clientes claves para los segmentos superior, grande, mediano.
- Porcentaje de clientes nuevos por referencias en seis meses.
- Mediante este indicador podremos ver qué porcentaje de los nuevos clientes en los últimos seis meses son producto de recomendaciones o por referencias de clientes actuales de la empresa

- Cantidad de clientes que aprovechan el aplazamiento del pago/Cantidad promedio de clientes bimestrales
- Cantidad de clientes que aprovechan los descuentos por cantidad/cantidad de promedio de clientes bimestrales

Estos tres últimos indicadores nos muestran el grado de aceptación que han tenido las estrategias propuestas por la empresa. El indicador será aplicado cada dos meses, ya que el primer mes se deja como período de información a los clientes y de decisión.

#### **4.2.4. PERSONAS**

Actualmente la información de los clientes no se encuentra actualizada (con datos relevantes)

Para ayudar a la motivación del empleado, la organización puede ofrecer una capacitación pagada a determinados empleados, para que los capaciten en las funcionalidades del CRM, cómo llevar a cabo una estrategia, cómo interactuar con el cliente, a trabajar en equipo y a manejar las expectativas de las relaciones.

También la empresa puede ofrecerles un incentivo económico a fin de un determinado período de tiempo. Este incentivo estaría determinado por la eficiencia de los empleados de la oficina administrativa. Algunos indicadores a utilizar para el pago de los “premios” pueden verse en el Proceso de evaluación de desempeño, por ejemplo:

- Una reducción en la cantidad de reclamos mensuales
- Una disminución del tiempo de atraso en la entrega de pedidos
- Minimizar el tiempo de respuesta a los reclamos, etc.

#### **4.2.5. TECNOLOGIA**

Se deberá indagar si el actual software en el mercado satisface las necesidades de la empresa para implantar un software que apoye la estrategia CRM.

Se deben establecer criterios de selección para el software: precio, idioma, requerimientos mínimos de hardware, requerimientos de sistema operativo y servidores de base de datos, configuración de datos de la empresa, facilidades de uso, si es adecuado para Pymes, las formas de actualización y si es compatible con Ms Office.

### 4.3. PROYECCION DE VENTAS

Para la estimación de las ventas de los próximos cinco años, se consideró en el análisis las ventas de los tres últimos años, así como la base de los segmentos superior, grande y normal, con los parámetros y características de cada cliente.

A fin de mantener la alineación de todas las estrategias de la empresa en función a la segmentación propuesta en este trabajo, se plantea que la proyección de las ventas estará directamente relacionada al hecho de promover a los clientes a los segmentos superior y grande, en cada una de las líneas.

Para esto se analizó el comportamiento de compra y las características de los principales clientes, concluyendo que se puede lograr que los segmentos superior y grande se incrementen en 6 y 9 clientes respectivamente, los que significarán un crecimiento de 6%, 2% y 5% en cada una de las líneas. Para Dent Import esto significará un crecimiento anual de aproximadamente 4.15%.

Equipamiento				Instrumental				Materiales				
Rangos	Núm. Cliente	Venta Mínima	%	Rangos	Núm. Cliente	Venta Mínima	%	Rangos	Núm. Cliente	Venta Mínima	%	
Superior	6	462,000	5%	Superior	7	77,000	11%	Superior	7	189,000	12%	
Grande	9	270,000	3%	Grande	8	56,000	8%	Grande	14	196,000	12%	
Normal				Normal				Normal				
Total Equipam.		8,739,517	6%	Total Instrumental		677,600	2%	Total Materiales		1,624,988	5%	<b>4.15%</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.1. PROYECCION LINEAL

Para contrastar nuestro supuesto en la proyección de ventas anuales, utilizamos un método de pronóstico de series de tiempo, con el fin de realizar un análisis de regresión lineal, donde la variable dependiente está simbolizada por la letra Y, mientras que la variable independiente será la X.

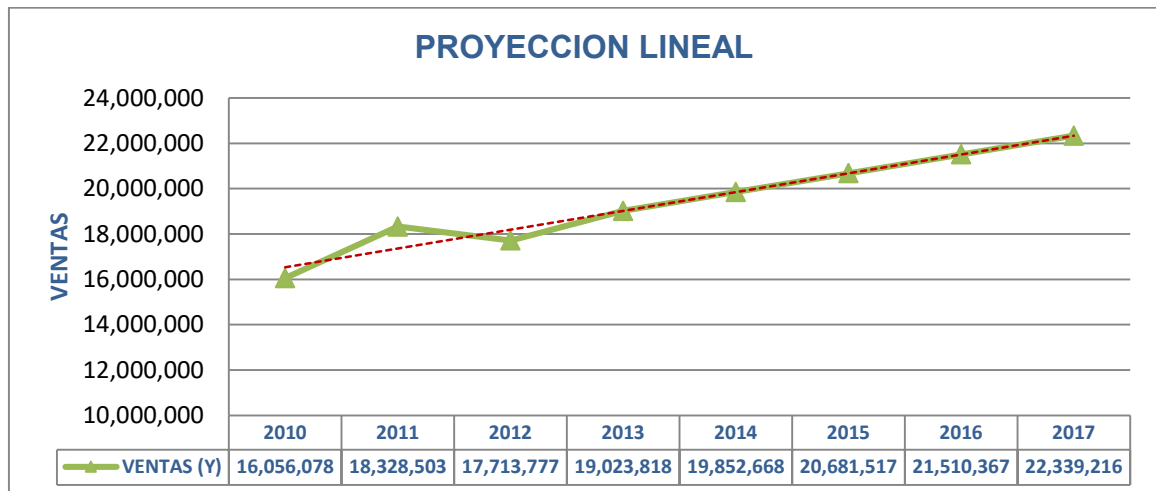
$$B = \frac{n\sum XY - \sum X * \sum Y}{n\sum X^2 - (\sum X)^2} = \frac{4,973,097}{6} = 828,850$$

$$A = \frac{\sum Y - b * \sum X}{n} = \frac{47125261}{3} = 15,708,420$$

Y 4	=	a + bx	=	19,023,818
Y 5	=	a + bx	=	19,852,668
Y 6	=	a + bx	=	20,681,517
Y 7	=	a + bx	=	21,510,367
Y 8	=	a + bx	=	22,339,216

Si X se incrementa en una unidad, Y se incrementará en B

PERIODO (X)	VENTAS (Y)	%
1	16,056,078	14.2%
2	18,328,503	-3.4%
3	17,713,777	7.4%
4	19,023,818	4.4%
5	19,852,668	4.2%
6	20,681,517	4.0%
7	21,510,367	3.9%
8	22,339,216	



#### 4.4. EVALUACION FINANCIERA

En este punto de la investigación procederemos a detallar cuáles son las proyecciones financieras de implementarse las estrategias ya mencionadas.

En la etapa de inversión se están considerando los gastos de la consultoría, relacionados al estudio al impacto que tendría en la empresa la implementación de esta propuesta, así como los gastos de inversión (productos que sorteó Dent



Import para que los clientes completaran la encuesta adjunta a esta investigación) y capital de trabajo (provisión para el primer año en el cual no se proyecta crecimiento en las ventas como consecuencia de este proyecto).

#### 4.4.1. INVERSIÓN INICIAL

INVERSIÓN INICIAL	VALOR VENTA	IGV 18%	INVERSIONES
CONSULTORIA	12,712	2,288	15,000
GASTOS DE INVESTIGACIÓN	2,691	484	3,175
* MICROMOTOR STRONG 210/105 L	436	79	515
* PIEZA DE MANO CENTURY DORADA KAVO	1,553	280	1,833
* SCALER DDE-D1	593	107	700
* CAJA DE ANESTESIA SCANDONEST / CAJA DE AGUJAS SEPTOJECT	108	19	127
CAPITAL DE TRABAJO	56,406	10,153	66,559
<b>TOTAL</b>	<b>15,403</b>	<b>2,772</b>	<b>84,734</b>

Cabe señalar que los gastos de consultoría corresponden a una estimación propia del equipo, en función a tiempo invertido en el estudio; por otro lado, los gastos de investigación corresponden a los precios de lista de Dent Import, además, el capital de trabajo es el estimado del flujo de caja negativo del primer año.

Este monto de inversión sería financiado en S/.50,000 nuevos soles mediante un préstamo obtenido con el BCP, debido a que con este banco Dent Import negocia con tasas preferenciales (TEA 10%). A continuación detallamos el cronograma de pagos proyectado.

PRESTAMO BCP	50,000
TEA	10%
TEM	0.80%
TASA MENSUAL SEG. DESG	0.075%
TASA CREDITO	0.872%
AÑOS	3
CUOTAS POR FINANCIAR	36
PORTES	10
N° CUOTAS	36
CUOTA	1,624.39

PERIODO	SALDO	INT.	SEG DESG.	AMORT.	CUOTA	PORTES	CUOTA TOTAL
0	50,000						-50,000
1	48,812	399	38	1,188	1,624	10	1,634
2	47,613	389	37	1,199	1,624	10	1,634
3	46,404	380	36	1,209	1,624	10	1,634
4	45,185	370	35	1,220	1,624	10	1,634
5	43,955	360	34	1,230	1,624	10	1,634
6	42,714	350	33	1,241	1,624	10	1,634
7	41,462	341	32	1,252	1,624	10	1,634
8	40,199	331	31	1,263	1,624	10	1,634
9	38,925	321	30	1,274	1,624	10	1,634
10	37,641	310	29	1,285	1,624	10	1,634
11	36,345	300	28	1,296	1,624	10	1,634
12	35,037	290	27	1,307	1,624	10	1,634
13	33,719	279	26	1,319	1,624	10	1,634
14	32,388	269	25	1,330	1,624	10	1,634
15	31,047	258	24	1,342	1,624	10	1,634
16	29,693	248	23	1,354	1,624	10	1,634
17	28,328	237	22	1,365	1,624	10	1,634
18	26,950	226	21	1,377	1,624	10	1,634
19	25,561	215	20	1,389	1,624	10	1,634
20	24,160	204	19	1,401	1,624	10	1,634
21	22,746	193	18	1,414	1,624	10	1,634
22	21,320	181	17	1,426	1,624	10	1,634
23	19,882	170	16	1,438	1,624	10	1,634
24	18,431	159	15	1,451	1,624	10	1,634
25	16,967	147	14	1,464	1,624	10	1,634
26	15,491	135	13	1,476	1,624	10	1,634
27	14,002	124	12	1,489	1,624	10	1,634
28	12,499	112	11	1,502	1,624	10	1,634
29	10,984	100	9	1,515	1,624	10	1,634
30	9,456	88	8	1,529	1,624	10	1,634
31	7,914	75	7	1,542	1,624	10	1,634
32	6,358	63	6	1,555	1,624	10	1,634
33	4,789	51	5	1,569	1,624	10	1,634
34	3,207	38	4	1,583	1,624	10	1,634
35	1,610	26	2	1,596	1,624	10	1,634
36	0	13	1	1,610	1,624	10	1,634

TIR Mensual	0.91%
TEA Anual	11.45%

GASTOS FINANCIEROS PRESTAMO BCP	1	2	3
INTERESES	4,141	2,638	971
SEGURO DESGRAVAMEN	389	248	91
PORTES	120	120	120
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>4,650</b>	<b>3,006</b>	<b>1,182</b>

#### 4.4.2. CALCULO DEL WACC

La diferencia de S/.34,734.00 nuevos soles sería financiada con recursos propios de la empresa (utilidades retenidas), con una tasa de 10.73% exigida por el inversionista. Para el cálculo del costo del capital se consideraron los siguientes datos:

- Rendimiento Bolsa de Valores de Nueva York (Indice Standard & Poor's 500 promedio 20 años).
- Rendimiento Bonos del Tesoro Norteamericano T-Bond promedio 20 años
- Beta Laboratorios Andromaco S.A.–Chile (se consideró este beta por tratarse del más cercado al sector odontológico peruano).
- CAPM (calculado en función a los datos anteriores).
- Riesgo país.

RENDIMIENTO BOLSA DE VALORES DE NY ÍNDICE <b>STANDARD A POOR'S 500</b> PROMEDIO 20 AÑOS	9.47%
RENDIMIENTO BONOS DEL TESORO NORTEAMERICANO <b>T-BOND</b> PROMEDIO 20 AÑOS	7.39%
BETA LABORATORIOS ANDROMACO S.A - CHILE	0.26
RIESGO PAÍS	2.79%
CAPM	7.94%
<b>KS = CAPM + RIESGO PAÍS</b>	<b>10.73%</b>

En función a los datos mencionados anteriormente se calculó un WACC de 9.13%.

ESTRUCTURA DE DEUDA	MONTOS	W (PESO)
PRESTAMO BCP	50,000	100%
<b>TOTAL DEUDA</b>	<b>50,000</b>	<b>100%</b>

ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO	MONTOS	W
UTILIDADES RETENIDAS	34,734	100%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>34,734</b>	<b>100%</b>

ESTRUCTURA DEUDA - PATRIMONIO	IMPORTE	W
DEUDA	50,000	59.01%
PATRIMONIO	34,734	40.99%
<b>TOTAL DEUDA Y PATRIMONIO</b>	<b>84,734</b>	<b>100%</b>

#### CALCULO DEL WACC MODELO CAPM

Estructura Deuda – Patrimonio (modelo CAPM)	Kd	(1 - T)	W	Costo (Kd x W)
DEUDA	11.45%	0.70	59.01%	4.73%
PATRIMONIO	10.73%		40.99%	4.40%
<b>Total Deuda y Patrimonio</b>			<b>100%</b>	<b>9.13%</b>

**WACC 9.13%**

Considerando el impacto de las estrategias y según lo sustentado en la sección Proyección de Ventas (4.3), se ha establecido un porcentaje de crecimiento anual del 4,15% a partir del segundo año, debido a que durante el primer año se realizarán los cambios estructurales para implementar las estrategias propuestas, con dicho porcentaje de crecimiento se procede a proyectar el Estado de Ganancias y Pérdidas para los próximos 5 años del proyecto, es importante mencionar que el crecimiento es sobre el promedio de ventas de los últimos 3 años (S/.17,366,119 nuevos soles).

#### 4.4.3. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	1	2	3	4	5
VENTAS INCREMENTALES	0	720,694	750,603	781,753	814,195
COSTO DE VENTAS (62%)	0	446,024	464,534	483,812	503,890
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>0</b>	<b>274,670</b>	<b>286,069</b>	<b>297,941</b>	<b>310,305</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>55,509</b>	<b>127,310</b>	<b>152,760</b>	<b>154,571</b>	<b>156,456</b>
PROYECTO INTEGRACIÓN BASE DATOS	8,400	0	0	0	0
SOFTWARE CRM SALES FORCE	0	32,448	60,840	60,840	60,840
CAPACITACION CRM	0	4,680	0	0	0
PROYECTO ALIANZAS ESTRATEGICAS	7,560	10,080	10,080	10,080	10,080
PROYECTO VENTAS ONLINE	4,300	0	0	0	0
COMISIONES Y GASTOS VENTAS ONLINE	0	6,509	6,778	7,059	7,351
PROGRAMA DE CAPACITACION FFVV	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
PROYECTO CALL CENTER	18,000	36,000	36,000	36,000	36,000
SUELDO VENDEDORES	0	21,621	22,518	23,453	24,426
GASTOS MARKETING Y PUBLICIDAD	15,049	13,772	14,344	14,939	15,559
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>6,400</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>
DESARROLLO DE SOFTWARE PARA GESTION DE RECLAMOS	1,000	0	0	0	0
PROYECTO GESTION DE RECLAMOS	5,400	7,200	7,200	7,200	7,200
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERÉS E IMPUESTOS (EBIT)</b>	<b>-61,909</b>	<b>140,160</b>	<b>126,108</b>	<b>136,170</b>	<b>146,649</b>
GASTOS FINANCIEROS	4,650	3,006	1,182	0	0
UTILIDAD IMPONIBLE	-66,559	137,153	124,927	136,170	146,649
IMPUESTO A LA RENTA (30%)	0	41,146	37,478	40,851	43,995
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-66,559</b>	<b>96,007</b>	<b>87,449</b>	<b>95,319</b>	<b>102,655</b>
<b>EBITDA (EBIT + DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN)</b>	<b>-61,909</b>	<b>140,160</b>	<b>126,108</b>	<b>136,170</b>	<b>146,649</b>

A continuación se presentan algunas precisiones sobre las proyecciones del Estado de Ganancias y Pérdidas:

- El costo de ventas se está calculando sobre el 61.89% de las ventas incrementales, el cual es el promedio de los estados de años anteriores.
- Los gastos de ventas relacionados a la implementación del CRM (software y capacitación) están relacionados a la marca Sales Force.
- La información de los gastos relacionados al proyecto de ventas Online, gastos y comisiones se obtuvo del Centro de Atención al Cliente de Visa Internacional (costo de instalación S/.300.00, comisión 4.5% de las ventas, por operación, más S/.18.00 por mantenimiento y S/.5.00 por envío del estado de cuenta). El gasto de comisiones se ha calculado en función a una proyección sobre las ventas incrementales (20%) a través del canal Online, considerando que en la encuesta realizada a los clientes más del 50% de los encuestados indicó que preferirían comprar a través de la página web de la empresa.
- La información del gasto por programa de capacitación a la fuerza de venta se obtuvo de la página web de la Universidad Católica del Perú (curso de coaching).
- Para la implementación el programa de incentivos salariales se ha considerado un incremento de las comisiones pagadas a los vendedores del 3% sobre las ventas incrementales, dicho porcentaje estableció de acuerdo a la política salarial de la empresa.
- Los gastos de marketing y publicidad incluyen además los descuentos otorgados a los clientes, dichos gastos se consideran a partir del año 1 para lograr ver resultados en el año. Es importante señalar que el porcentaje de los gastos es el 2% sobre las ventas incrementales, asimismo, con el año 1 se proyecta no tener ventas incrementales como resultado del proyecto, por lo que, el gasto se ha proyectado considerando los gastos del año 2011.

- Es importante señalar que al implementar una estrategia de CRM, se pretende lograr una asignación más eficiente de los gastos de ventas y marketing, por lo que, se esperaría que con los gastos que normalmente la empresa suele incurrir en estos rubros se puedan cumplir con las ventas incrementales esperadas; no obstante, se ha proyectado un incremento de estos gastos a fin de provisionar, si estos no se llegaran a efectuar significarían un ahorro adicional para la empresa.
- En el año 1 no se considera el Impuesto a la Renta (30%), debido a que la utilidad imponible es negativa (-S/.66,559).

Considerando todo lo expuesto, se procede a proyectar los Flujos de Caja de los próximos 5 años, obteniendo un VAN positivo de 185,385 y una TIR de 43.47%, siendo esta mayor al WACC de 9.13% calculado.

Por lo expuesto, se concluye que este proyecto es viable al crear valor para la empresa.

<b>VAN</b>	<b>185,385</b>
<b>WACC</b>	<b>9.13%</b>
<b>TIR</b>	<b>43.47%</b>

#### 4.4.4. FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS

FLUJO DE CAJA LIBRE	0	1	2	3	4	5
VENTAS INCREMENTALES		0	720,694	750,603	781,753	814,195
COSTO DE VENTAS (62%)		0	446,024	464,534	483,812	503,890
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>0</b>	<b>274,670</b>	<b>286,069</b>	<b>297,941</b>	<b>310,305</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>55,509</b>	<b>127,310</b>	<b>152,760</b>	<b>154,571</b>	<b>156,456</b>
PROYECTO INTEGRACIÓN BASE DATOS		8,400	0	0	0	0
SOFTWARE CRM SALES FORCE		0	32,448	60,840	60,840	60,840
CAPACITACION CRM		0	4,680	0	0	0
PROYECTO ALIANZAS ESTRATEGICAS		7,560	10,080	10,080	10,080	10,080
PROYECTO VENTAS ONLINE		4,300	0	0	0	0
COMISIONES Y GASTOS VENTAS ONLINE		0	6,509	6,778	7,059	7,351
PROGRAMA DE CAPACITACION FFVV		2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
PROYECTO CALL CENTER		18,000	36,000	36,000	36,000	36,000
SUELDO VENEDORES		0	21,621	22,518	23,453	24,426
GASTOS MARKETING Y PUBLICIDAD		15,049	13,772	14,344	14,939	15,559
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>6,400</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>
DESARROLLO DE SOFTWARE PARA GESTION DE RECLAMOS		1,000	0	0	0	0
PROYECTO GESTION DE RECLAMOS		5,400	7,200	7,200	7,200	7,200
<b>DEPRECIACIÓN</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERÉS E IMPUESTOS (EBIT)</b>		<b>-61,909</b>	<b>140,160</b>	<b>126,108</b>	<b>136,170</b>	<b>146,649</b>
IMPUESTO A LA RENTA (30%)		0	42,048	37,833	40,851	43,995
<b>EBIT - IMPUESTOS = NOPAT</b>		<b>-61,909</b>	<b>98,112</b>	<b>88,276</b>	<b>95,319</b>	<b>102,655</b>
(+) DEPRECIACION Y AMORTIZACION		0	0	0	0	0
(-) CAMBIO EN CAPITAL DE TRABAJO		0	0	0	0	0
(+) VALOR RESIDUAL		0	0	0	0	66,559
INVERSIONES	-84,734	0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-84,734</b>	<b>-61,909</b>	<b>98,112</b>	<b>88,276</b>	<b>95,319</b>	<b>169,214</b>



#### 4.4.5. APALANCAMIENTO DEL PROYECTO

Otro de los análisis realizados para medir la rentabilidad de este proyecto ha sido la evaluación del grado de apalancamiento operativo y financiero de la empresa, en función a los flujos proyectados. Podemos observar que tanto el apalancamiento operativo como financiero se encuentran dentro de valores aceptables, durante los años 2 y 3 el apalancamiento financiero es mayor debido al crédito que se contrató con el Banco de Crédito, el cual se termina de pagar a finales del año 3.

Cabe señalar que el apalancamiento operativo y total del proyecto es indefinido en el año 2, debido que estamos proyectando que no se darán ventas incrementales en el año 1 como consecuencia del proyecto, debido a que aún estarán implementándose las estrategias específicas.

El detalle con los grados de apalancamiento operativo, financiero y total de los años 2, 3, 4 y 5 se encuentran a continuación.

**APALANCAMIENTO ECONOMICO Y FINANCIERO**

**Apalancamiento Operativo:**

$$A_o = \frac{\Delta UAI/UAI_o}{\Delta Ventas/Ventas_o}$$

**AÑO 2**

$$\frac{-2.26}{\#DIV/0!} = \#DIV/0!$$

**AÑO 3**

$$\frac{0.90}{1.04} = 0.86$$

**AÑO 4**

$$\frac{1.08}{1.04} = 1.04$$

**AÑO 5**

$$\frac{1.08}{1.04} = 1.03$$

**Apalancamiento Financiero:**

$$A_f = \frac{EBIT}{EBIT - I}$$

**2**

$$\frac{140,160}{137,153} = 1.02$$

**3**

$$\frac{126,108}{124,927} = 1.01$$

**4**

$$\frac{136,170}{136,170} = 1.00$$

**5**

$$\frac{146,649}{146,649} = 1.00$$

**Apalancamiento Total:**

$$A_t = A_o * A_f$$

**2**

$$\#DIV/0! \times 1.02 = \#DIV/0!$$

**3**

$$0.86 \times 1.01 = 0.87$$

**4**

$$1.04 \times 1 = 1.04$$

**5**

$$1.03 \times 1 = 1.03$$

#### 4.4.6. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Para realizar el análisis de sensibilidad se establecieron 3 escenarios:

##### A. Escenario Pesimista:

Para el análisis de este escenario se estableció que el porcentaje de crecimiento sería de 0%, es decir, que el proyecto no funcione y no haya ventas incrementales.

Es importante indicar que al ubicarnos en este escenario pesimista, el proyecto no es viable, los flujos de caja proyectados resultan negativos y como consecuencia la TIR es indefinida.

VAN	-417,544
WACC	9.13%
TIR	#¡NUM!

##### B. Escenario Esperado:

En el caso del escenario esperado se estimó un porcentaje de crecimiento del 3.09%, proyectando que solo se logra promover a algunos clientes identificados como candidatos a un nivel Superior y Grande. Ante este escenario el nivel de crecimiento en ventas sería del 3.62%, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Equipamiento				Instrumental				Materiales			
Rangos	Núm. Cliente	Venta Mínima	%	Rangos	Núm. Cliente	Venta Mínima	%	Rangos	Núm. Cliente	Venta Mínima	%
Superior	5	385,000	4%	Superior	6	66,000	10%	Superior	6	162,000	10%
Grande	8	240,000	3%	Grande	7	49,000	7%	Grande	13	182,000	11%
Normal				Normal				Normal			
<b>Total Equipam.</b>		<b>8,739,517</b>	<b>5%</b>	<b>Total Instrumental</b>		<b>677,600</b>	<b>1%</b>	<b>Total Materiales</b>		<b>1,624,988</b>	<b>4%</b>

**3.62%**

Fuente: elaboración propia

En el escenario esperado, el proyecto es viable, considerando que la TIR es mayor que el WACC.

<b>VAN</b>	<b>116,913</b>
<b>WACC</b>	<b>9.13%</b>
<b>TIR</b>	<b>32.19%</b>

### **C. Escenario Optimista:**

En el escenario optimista se estimó el mismo crecimiento de las ventas considerado en los estados financieros del proyecto, es decir 4.15%, debido a que se espera lograr el objetivo de crecimiento.

Como ya se precisó anteriormente, con la tasa de crecimiento del 4.15% es proyecto es viable, debido a que la TIR es mayor al WACC exigido.

<b>VAN</b>	<b>185,385</b>
<b>WACC</b>	<b>9.13%</b>
<b>TIR</b>	<b>43.47%</b>

FLUJO DE CAJA LIBRE	ESCENARIO PESIMISTA					ESCENARIO ESPERADO					ESCENARIO OPTIMISTA							
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
VENTAS INCREMENTALES		0	0	0	0	0	0	628,654	651,411	674,992	699,427	0	720,694	750,603	781,753	814,195		
COSTO DE VENTAS (62%)		0	0	0	0	0	0	389,062	403,146	417,740	432,862	0	446,024	464,534	483,812	503,890		
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>239,592</b>	<b>248,265</b>	<b>257,252</b>	<b>266,565</b>	<b>0</b>	<b>274,670</b>	<b>286,069</b>	<b>297,941</b>	<b>310,305</b>		
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>55,509</b>	<b>127,310</b>	<b>152,760</b>	<b>154,571</b>	<b>156,456</b>	<b>55,509</b>	<b>121,939</b>	<b>146,973</b>	<b>148,344</b>	<b>149,764</b>	<b>55,509</b>	<b>127,310</b>	<b>152,760</b>	<b>154,571</b>	<b>156,456</b>		
PROYECTO INTEGRACIÓN BASE DATOS		8,400	0	0	0	0	8,400	0	0	0	0	8,400	0	0	0	0		
SOFTWARE CRM SALES FORCE		0	32,448	60,840	60,840	60,840	0	32,448	60,840	60,840	60,840	0	32,448	60,840	60,840	60,840		
CAPACITACION CRM		0	4,680	0	0	0	0	4,680	0	0	0	0	4,680	0	0	0		
PROYECTO ALIANZAS ESTRATEGICAS		7,560	10,080	10,080	10,080	10,080	7,560	10,080	10,080	10,080	10,080	7,560	10,080	10,080	10,080	10,080		
PROYECTO VENTAS ONLINE		4,300	0	0	0	0	4,300	0	0	0	0	4,300	0	0	0	0		
COMISIONES Y GASTOS VENTAS ONLINE		0	6,509	6,778	7,059	7,351	0	6,509	6,778	7,059	7,351	0	6,509	6,778	7,059	7,351		
PROGRAMA DE CAPACITACION FFVY		2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200		
PROYECTO CALL CENTER		18,000	36,000	36,000	36,000	36,000	18,000	36,000	36,000	36,000	36,000	18,000	36,000	36,000	36,000	36,000		
SUELDO VENDEDORES		0	21,621	22,518	23,453	24,426	0	18,860	19,542	20,250	20,983	0	21,621	22,518	23,453	24,426		
GASTOS MARKETING Y PUBLICIDAD		15,049	13,772	14,344	14,939	15,559	15,049	12,013	12,448	12,899	13,366	15,049	13,772	14,344	14,939	15,559		
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>6,400</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>	<b>6,400</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>	<b>6,400</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>		
DESARROLLO DE SOFTWARE PARA GESTION DE		1,000	0	0	0	0	1,000	0	0	0	0	1,000	0	0	0	0		
PROYECTO GESTION DE RECLAMOS		5,400	7,200	7,200	7,200	7,200	5,400	7,200	7,200	7,200	7,200	5,400	7,200	7,200	7,200	7,200		
<b>DEPRECIACIÓN</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERÉS E IMPUESTOS (EBIT)</b>		<b>-61,909</b>	<b>-134,510</b>	<b>-159,960</b>	<b>-161,771</b>	<b>-163,656</b>	<b>-61,909</b>	<b>110,453</b>	<b>94,092</b>	<b>101,708</b>	<b>109,601</b>	<b>-61,909</b>	<b>140,160</b>	<b>126,108</b>	<b>136,170</b>	<b>146,649</b>		
IMPUESTO A LA RENTA (30%)		0	-40,353	-47,988	-48,531	-49,097	0	33,136	28,227	30,513	32,880	0	42,048	37,833	40,851	43,995		
<b>EBIT - IMPUESTOS = NOPAT</b>		<b>-61,909</b>	<b>-94,157</b>	<b>-111,972</b>	<b>-113,239</b>	<b>-114,559</b>	<b>-61,909</b>	<b>77,317</b>	<b>65,864</b>	<b>71,196</b>	<b>76,721</b>	<b>-61,909</b>	<b>98,112</b>	<b>88,276</b>	<b>95,319</b>	<b>102,655</b>		
(+) DEPRECIACION Y AMORTIZACION		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
(-) CAMBIO EN CAPITAL DE TRABAJO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
(+) VALOR RESIDUAL		0	0	0	0	66,559	0	0	0	0	66,559	0	0	0	0	66,559		
INVERSIONES		-84,734	0	0	0	0	-84,734	0	0	0	0	-84,734	0	0	0	0		
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>		<b>-84,734</b>	<b>-61,909</b>	<b>-94,157</b>	<b>-111,972</b>	<b>-113,239</b>	<b>-84,734</b>	<b>-61,909</b>	<b>77,317</b>	<b>65,864</b>	<b>71,196</b>	<b>143,280</b>	<b>-84,734</b>	<b>-61,909</b>	<b>98,112</b>	<b>88,276</b>	<b>95,319</b>	<b>169,214</b>

<b>VAN</b>	<b>-417,544</b>	<b>VAN</b>	<b>116,913</b>	<b>VAN</b>	<b>185,385</b>
<b>VACC</b>	<b>9.13%</b>	<b>VACC</b>	<b>9.13%</b>	<b>VACC</b>	<b>9.13%</b>
<b>TIR</b>	<b>NUM!</b>	<b>TIR</b>	<b>32.19%</b>	<b>TIR</b>	<b>43.47%</b>

#### 4.4.7. ANALISIS DE RIESGO

En esta sección se estimó el riesgo económico y financiero del proyecto, para dicho cálculo se consideró el capital invertido y la desviación estándar del EBIT de los flujos proyectados, sin considerar el año 1 por ser negativo.

Este análisis también incluyó la estimación de los rendimientos económico y financiero, para lo cual, se consideró el EBIT del año 5 y también el capital invertido.

Dentro de los resultados observamos que el rendimiento económico esperado del proyecto es 121%. Esto quiere decir que con el capital invertido se obtiene una rentabilidad media del 121% antes de impuestos.

Asimismo, el riesgo económico es de 6%, lo que nos permite decir que el proyecto tiene un rendimiento económico esperado del 121% con un riesgo económico del 6%.

Por otro lado, el rendimiento financiero, el cual mide la ganancia relativa de del inversor a largo plazo, es de 296% y riesgo financiero es de 15%.

EVALUACIÓN DEL RIESGO ECONÓMICO Y FINANCIERO			
<b>Rendimiento Económico</b>		<b>ESPERADO</b>	
$RE = \frac{EBIT \times (1-t)}{D + E}$	=	$\frac{102655}{84734} = 121\%$	
<b>Riesgo Económico</b>		<b>ESPERADO</b>	
$re = \frac{(1-t)}{D + E} \times dvEBIT$	=	$\frac{0.70}{84,734} \times 7452 = 6\%$	
<b>Rendimiento Financiero</b>		<b>ESPERADO</b>	
$RF = \frac{EBIT - I}{E} \times (1-t)$	=	$\frac{146,649}{34,734} \times 0.70 = 296\%$	
<b>Riesgo Financiero</b>		<b>ESPERADO</b>	
$rf = 1 + \frac{D}{E} \times re$	=	$1.00 + \frac{50000}{34734} \times 0.06 = 15\%$	
EBIT AÑO 1	0	DES. ESTÁNDAR	7452
EBIT AÑO 2	140160		
EBIT AÑO 3	126108		
EBIT AÑO 4	136170		
EBIT AÑO 5	146649		

#### 4.4.8. PLANES DE CONTINGENCIA

Para la elaboración de los planes de contingencia se consideró el análisis de riesgos efectuado en la sección anterior, y se consideraron 2 escenarios:

- **Reducción del porcentaje de crecimiento proyectado:**

Ante una reducción en el porcentaje de crecimiento proyectado de las ventas se generaría una disminución en el rendimiento económico y financiero, y un incremento del riesgo financiero. Esta contingencia se podría contrarrestar haciendo una evaluación de gastos de marketing y publicidad para reducirlos.

- **Incremento de los gastos financieros:**

Ante un incremento en los gastos financieros como consecuencia de necesitar una mayor inversión a lo planificado, se observa una disminución del rendimiento financiero; por lo que, se propone tener como objetivo incrementar las ventas y hacer una revisión para mejorar la eficiencia en gastos incurridos.

## 5. CONCLUSIONES

Las conclusiones para el presente trabajo de investigación son las siguientes:

- A. El mercado odontológico en el Perú no se encuentra desarrollado en todo su potencial, principalmente porque no existe una cultura sobre el cuidado bucal en la población, sin embargo, esto ha mejorado en los últimos años, lo que significaría una gran oportunidad de mercado para la venta de material, instrumental y equipamiento odontológico.
- B. Existe una gran cantidad de oferta de odontólogos en el Perú, lo cual podría ser conveniente para la empresa, por el mayor número de clientes odontólogos y estudiantes.
- C. El mercado odontológico en el Perú está diferenciado por 5 empresas que acaparan más del 50% del mercado nacional: Dent Import, Tarrillo Barba, Pareja Lecaros, Comindent, Dental Santa Cruz
- D. No existe industria nacional para la elaboración de productos odontológicos, es muy incipiente, solo producen unidades dentales de baja calidad. Las principales empresas representan en forma exclusiva distintas marcas importadas; sin embargo, actualmente están ingresando productos "alternativos sustitutos" a un costo mucho menor, que podría cambiar la distribución de participación de mercado actual.
- E. Dent Import es una empresa representativa en el mercado odontológico, tiene un posicionamiento ganado en el sector; sin embargo, es una empresa orientada al producto, no al cliente.
- F. Una estrategia CRM, la cual está orientada a enfocar los procesos de la empresa en función al cliente podría ayudar a Dent Import a obtener una mejor rentabilidad.
- G. La segmentación de los clientes de Dent Import es imprescindible para orientar adecuadamente los esfuerzos de ventas y marketing, así como para tener un mayor conocimiento del mercado, lo cual podría constituir una ventaja competitiva para la empresa.



- H. La estabilidad económica del país, así como el mercado en crecimiento que significa el rubro odontológico, constituyen factores que hacen más atractivo a este sector.
  
- I. En función a la evaluación financiera realizada, se concluye que el proyecto es beneficioso para la empresa, considerando una TIR de 43.47%, versus un WACC de 9.13%, sin embargo, esto podría mejorar si reducen gastos de ventas o en todo caso, se gasta más eficientemente.

## 6. RECOMENDACIONES

- A. Se sugiere que Dent Import S.A. realice permanentemente encuestas o investigación mercado para conocer mejor al sector, a sus clientes y a sus competidores, lo cual le permitirá establecer estrategias de manera oportuna y anticiparse así a las posibles amenazas de los actuales o potenciales competidores.
- B. El objetivo de implementar el CRM en la empresa es cambiar el enfoque actual a una visión orientada hacia el cliente, esto debe considerarse como una necesidad permanente, para lograr una ventaja competitiva.
- C. Contar con personal calificado en cada área de la empresa, que cuente no solo con la experiencia en el rubro, sino también con la formación académica necesaria para tomar las decisiones más acertadas y que consoliden a Dent Import como la empresa líder en la venta de productos odontológicos.
- D. Dentro de las principales estrategias sugeridas se encuentran la evaluación de la ampliación de los canales de ventas, a fin de que el contacto con los clientes no solo se realice a través de los vendedores o en las tiendas, sino también a través de un call center o el internet (página web o redes sociales). Esto está alineado a la preferencia de los clientes, según la encuesta realizada.
- E. Establecer estrategias de contacto adecuadas, en función al valor del cliente, dentro de las principales sugeridas se encuentran la constitución de alianzas estratégicas con Universidades e Institutos Superiores a fin de consolidar a Dent Import en el segmento de estudiantes.
- F. Concientizar a toda la organización sobre los beneficios de trabajar en función a la orientación hacia el cliente, para lo cual se deberán desplegar capacitaciones y comunicaciones constantes para lograr este cambio cultura en la empresa.

## 7. ANEXOS DE CUADROS

Cuadro 1:

**PERÚ: POBLACIÓN TOTAL, CENSADA Y TASA DE OMISIÓN, SEGÚN CENSOS REALIZADOS, 1940 - 2007**

AÑO	POBLACIÓN		
	TOTAL	CENSADA	TASA DE OMISIÓN CENSAL
1940	7 023 111	6 207 967	6,97
1961	10 420 357	9 906 746	4,00
1972	14 121 564	13 538 208	3,86
1981	17 762 231	17 005 210	4,10
1993	22 639 443	22 048 356	2,35
2005	27 219 264	26 152 265	3,92
2007	28 220 764	27 412 157	2,84

Fuente: IINEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007.

Cuadro 2:

**PERÚ: POBLACIÓN TOTAL ESTIMADA Y PROYECTADA, SEGÚN AÑOS CALENDARIOS: 1990 - 2050**

AÑO	POBLACIÓN	TASA 1/	AÑO	POBLACIÓN	TASA 1/	AÑO	POBLACIÓN	TASA 1/
1990	21 764 515	2,09	2011	29 797 694	1,14	2031	36 179 425	0,78
1991	22 203 931	2,02	2012	30 135 875	1,13	2032	36 455 488	0,76
1992	22 640 305	1,97	2013	30 475 144	1,13	2033	36 725 576	0,74
1993	23 073 150	1,91	2014	30 814 175	1,11	2034	36 988 666	0,72
1994	23 501 974	1,86	2015	31 151 643	1,10	2035	37 243 725	0,69
1995	23 926 300	1,81	2016	31 488 625	1,08	2036	37 491 075	0,66
1996	24 348 132	1,76	2017	31 826 018	1,07	2037	37 731 399	0,64
1997	24 767 794	1,72	2018	32 162 184	1,06	2038	37 964 224	0,62
1998	25 182 269	1,67	2019	32 495 510	1,04	2039	38 189 086	0,59
1999	25 588 546	1,61	2020	32 824 358	1,01	2040	38 405 474	0,57
2000	25 983 588	1,54	2021	33 149 016	0,99	2041	38 613 529	0,54
2001	26 366 533	1,47	2022	33 470 569	0,97	2042	38 813 569	0,52
2002	26 739 379	1,41	2023	33 788 589	0,95	2043	39 005 416	0,49
2003	27 103 457	1,36	2024	34 102 668	0,93	2044	39 188 891	0,47
2004	27 460 073	1,32	2025	34 412 393	0,91	2045	39 363 812	0,45
2005	27 810 540	1,28	2026	34 718 378	0,89	2046	39 530 305	0,42
2006	28 151 443	1,23	2027	35 020 909	0,87	2047	39 688 488	0,40
2007	28 481 901	1,17	2028	35 319 039	0,85	2048	39 838 182	0,38
2008	28 807 034	1,14	2029	35 611 848	0,83	2049	39 979 209	0,35
2009	29 132 013	1,13	2030	35 898 422	0,80	2050	40 111 393	0,33
2010	29 461 933	1,13						

1/ Tasa de crecimiento media de la población total (por cien) - Período anual

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36.

**Cuadro 3:  
Índice de Precios (INEI)**

Cuadro 49																	INDICES DE PRECIOS LIMA METROPOLITANA 1/																
LIMA PRICE INDICES 1/																																	
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR			INFLACIÓN SIN			INFLACIÓN SIN			INFLACIÓN			TRANSABLES			NO TRANSABLES			NO TRANSABLES			ÍNDICE DE PRECIOS												
ALIMENTOS					ALIMENTOS					SUBYACENTE 2/					SIN ALIMENTOS					AL POR MAYOR 3/													
Y COMBUSTIBLES																																	
INFLATION EX FOOD			INFLATION EX FOOD			TRADEABLES			EX FOOD			NON TRADEABLES			NON TRADEABLES			WHOLESALE			PRICE INDEX 3/			CONSUMER PRICE INDEX			CORE INFLATION 2/						
AND FUELS																																	
Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change					
2011		Prom	104.95	3.37		2.43	2.00		2.97	3.54		3.27	2.13		6.34		2011																
Ene.	102.58	0.39	0.39	2.17	0.31	2.11	-0.05	1.39	0.19	2.09	0.56	3.00	0.29	1.68	0.23	1.91	0.97	4.73	Jan.														
Feb.	102.97	0.38	0.77	2.23	0.01	2.03	0.17	1.57	0.21	2.14	0.05	2.68	0.59	1.97	-0.04	1.76	0.64	5.33	Feb.														
Mar.	103.70	0.70	1.48	2.66	0.29	2.06	0.34	1.64	0.60	2.41	0.34	2.62	0.92	2.69	0.36	1.79	0.67	5.75	Mar.														
Abr.	104.40	0.68	2.17	3.34	0.35	2.28	0.31	1.86	0.40	2.59	0.70	2.92	0.67	3.58	0.30	1.95	1.11	6.67	Apr.														
May.	104.38	-0.02	2.15	3.07	-0.03	2.10	0.12	1.80	0.34	2.80	0.44	3.01	-0.30	3.10	-0.21	1.71	0.30	6.14	May.														
Jun.	104.48	0.10	2.25	2.91	0.31	2.36	0.26	2.01	0.32	2.99	0.45	3.44	-0.11	2.60	0.30	2.00	0.31	6.35	Jun.														
Jul.	105.31	0.79	3.06	3.35	0.28	2.35	0.20	2.02	0.25	3.18	0.25	3.77	1.12	3.10	0.27	1.99	0.32	6.68	Jul.														
Ago.	105.59	0.27	3.33	3.35	0.21	2.57	0.13	2.13	0.25	3.19	0.19	3.79	0.31	3.08	0.22	2.23	0.44	6.76	Aug.														
Set.	105.94	0.33	3.68	3.73	0.33	2.88	0.25	2.38	0.31	3.37	0.41	4.23	0.29	3.43	0.34	2.56	0.67	7.24	Sep.														
Oct.	106.28	0.31	4.01	4.20	0.13	2.81	0.11	2.33	0.28	3.48	0.30	4.29	0.33	4.15	0.12	2.51	0.21	7.30	Oct.														
Nov.	106.74	0.43	4.46	4.64	0.17	2.84	0.14	2.48	0.29	3.73	0.37	4.46	0.46	4.75	0.06	2.56	0.42	6.79	Nov.														
Dic.	107.03	0.27	4.74	4.74	0.37	2.76	0.41	2.42	0.14	3.65	0.08	4.24	0.39	5.04	0.56	2.55	0.03	6.26	Dec.														
2012																																	
Ene.	106.92	-0.10	-0.10	4.23	-0.13	2.30	-0.13	2.33	0.22	3.68	-0.04	3.61	-0.14	4.60	-0.19	2.12	-0.52	4.69	Jan.														
Feb.	107.26	0.32	0.22	4.17	0.26	2.55	0.07	2.23	0.32	3.79	0.16	3.72	0.42	4.43	0.28	2.44	0.13	4.16	Feb.														
Mar.	108.09	0.77	0.99	4.23	0.61	2.88	0.57	2.47	0.62	3.82	0.20	3.58	1.10	4.62	0.83	2.92	0.61	4.10	Mar.														
Abr.	108.66	0.53	1.53	4.08	0.32	2.85	0.32	2.48	0.37	3.78	0.54	3.41	0.53	4.48	0.26	2.89	0.12	3.08	Apr.														
May.	108.70	0.04	1.57	4.14	0.09	2.97	0.23	2.59	0.33	3.77	0.35	3.31	-0.15	4.64	-0.01	3.10	-0.34	2.43	May.														
Jun.	108.66	-0.04	1.53	4.00	0.11	2.77	0.13	2.46	0.20	3.64	0.05	2.90	-0.09	4.67	0.07	2.86	-0.07	2.05	Jun.														

1/ La información de este Cuadro se ha actualizado en la Nota Semanal N°26 (6 de julio de 2012). El calendario anual de estas estadísticas se presenta en la página vii de esta Nota.  
2/ A partir de la Nota Semanal N° 13 (31 de marzo de 2005) corresponde al IPC excluyendo los alimentos que presentan la mayor variabilidad en la variación mensual de sus precios, así como también pan, arroz, fideos, aceites, combustibles, servicios públicos y de transporte.  
Medida de tendencia inflacionaria que reduce la volatilidad del indicador de aumento de precios sin sub o sobre estimarlo en períodos largos.  
Una serie histórica de esta medida de inflación subyacente se encuentra en la página web del BCRP (www.bcrp.gob.pe)  
3/ A nivel nacional.  
4/ Las variaciones porcentuales han sido calculadas tomando el mayor número de decimales del Índice de Precios al Consumidor.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática  
Elaboración: Gerencia de Información y Análisis Económico Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas

Fuente: INEI Censo 2007

Cuadro 4:

**INCIDENCIA EN EL ÍNDICE GENERAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR DE LIMA METROPOLITANA, SEGÚN GRUPOS DE CONSUMO: JUNIO 2012**

GRUPOS DE CONSUMO	VAR. %	INCIDENCIA (Puntos porcentuales)
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>-0,04</b>	
ALIMENTOS Y BEBIDAS	-0,26	-0,104
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	-0,07	-0,011
MUEBLES, ENSERES. Y MANT. DE LA VIVIENDA	0,06	0,004
CUIDADOS, CONSERVACION DE LA SALUD	0,12	0,004
ALQUILER DE VIVIENDA, COMBUSTIBLES Y ELECTRICIDAD	0,16	0,016
VESTIDO Y CALZADO	0,31	0,017
OTROS BIENES Y SERVICIOS	0,27	0,018
ESPARCIMIENTO, SERVICIOS CULTURALES Y DE ENSEÑANZA	0,12	0,018

Fuente: INEI.

Fuente: INEI Censo 2007

Cuadro 5:

**SPREADS SOBERANOS DE ECONOMÍAS EMERGENTES**

	Fin de periodo						Variación en puntos básicos				
	Dic.08 (6)	Dic.09 (5)	Dic.10 (4)	Dic.11 (3)	Mar.12 (2)	Jun.12* (1)	Mar.12 (1)-(2)	Dic.11 (1)-(3)	Dic.10 (1)-(4)	Dic.09 (1)-(5)	Dic.08 (1)-(6)
<b>EMBIG (pbs)</b>											
Perú	509	165	165	216	157	188	31	-28	23	23	-321
Brasil	429	189	189	225	177	217	40	-8	28	28	-212
Chile	343	95	115	172	148	180	32	8	65	85	-163
Colombia	498	203	172	191	141	170	29	-21	-2	-33	-328
Emergentes	724	294	289	426	342	393	51	-34	104	98	-332
<b>CDS (pbs)</b>											
Perú	303	124	113	172	121	161	40	-11	48	37	-141
Brasil	299	123	111	161	121	159	38	-2	48	36	-140
Chile	203	69	84	132	92	122	30	-11	38	53	-82
Colombia	308	144	113	154	108	148	40	-6	35	5	-159
México	292	134	113	153	117	148	31	-4	35	14	-144

Fuente: Bloomberg.

\* Al 12 de junio de 2012.

Fuente: BCR

Cuadro 6:



Fuente: BCR

Cuadro 7:



Fuente: BCR

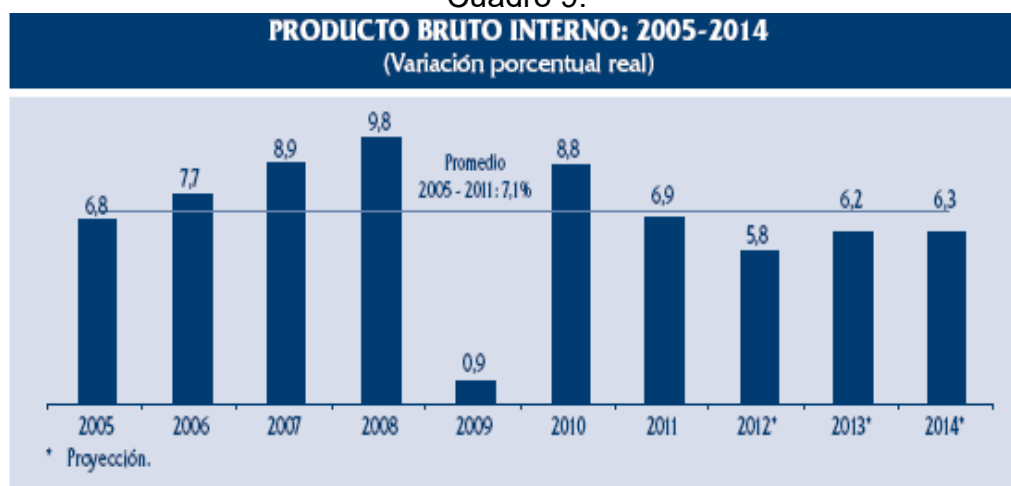
Cuadro 8:

	2011		2012*			2013*		2014*
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar.12	RI Jun.12	RI Mar.12	RI Jun.12	RI Jun.12
<b>Agropecuario</b>	3,0	3,8	2,3	4,0	4,0	4,3	4,3	4,2
Agrícola	0,3	2,8	0,5	3,8	3,8	3,7	3,7	4,1
Pecuario	6,6	5,2	4,5	4,6	4,6	4,8	4,6	4,6
<b>Pesca</b>	12,3	29,7	-7,6	-4,7	-8,9	2,8	2,8	2,5
<b>Minería e hidrocarburos</b>	-0,3	-0,2	2,1	2,8	3,1	10,7	11,2	12,1
Minería metálica	-5,6	-3,6	1,7	3,2	3,7	9,0	9,5	12,1
Hidrocarburos	34,6	18,1	3,7	1,0	0,6	18,5	18,9	12,4
<b>Manufactura</b>	12,3	5,6	-0,9	4,9	2,1	6,2	6,2	6,2
Recursos primarios	11,6	12,3	-2,6	3,4	-1,5	6,3	6,0	4,2
Manufactura no primaria	12,4	4,4	-0,6	5,1	2,8	6,2	6,2	6,5
<b>Electricidad y agua</b>	7,3	7,4	6,4	5,5	5,7	5,9	5,9	7,0
<b>Construcción</b>	8,1	3,4	12,5	11,3	12,0	7,6	7,6	8,0
<b>Comercio</b>	10,3	8,8	7,9	5,9	6,6	5,4	5,4	5,9
<b>Otros servicios</b>	9,3	8,3	7,8	5,8	6,5	6,3	6,1	5,9
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	8,8	6,9	6,0	5,7	5,8	6,3	6,2	6,3
<b>Memo:</b>								
PBI primario	3,5	4,4	1,1	3,3	2,5	6,7	6,8	6,8
PBI no primario	9,8	7,4	6,9	6,1	6,4	6,2	6,1	6,2

RI: Reporte de Inflación.  
\* Proyección.

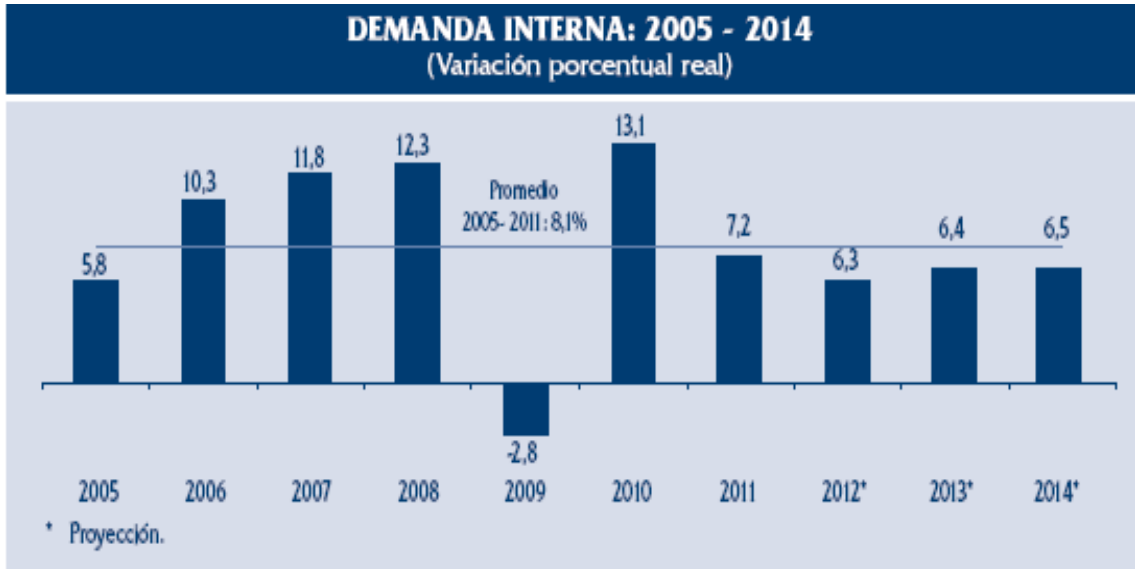
Fuente:BCR

Cuadro 9:



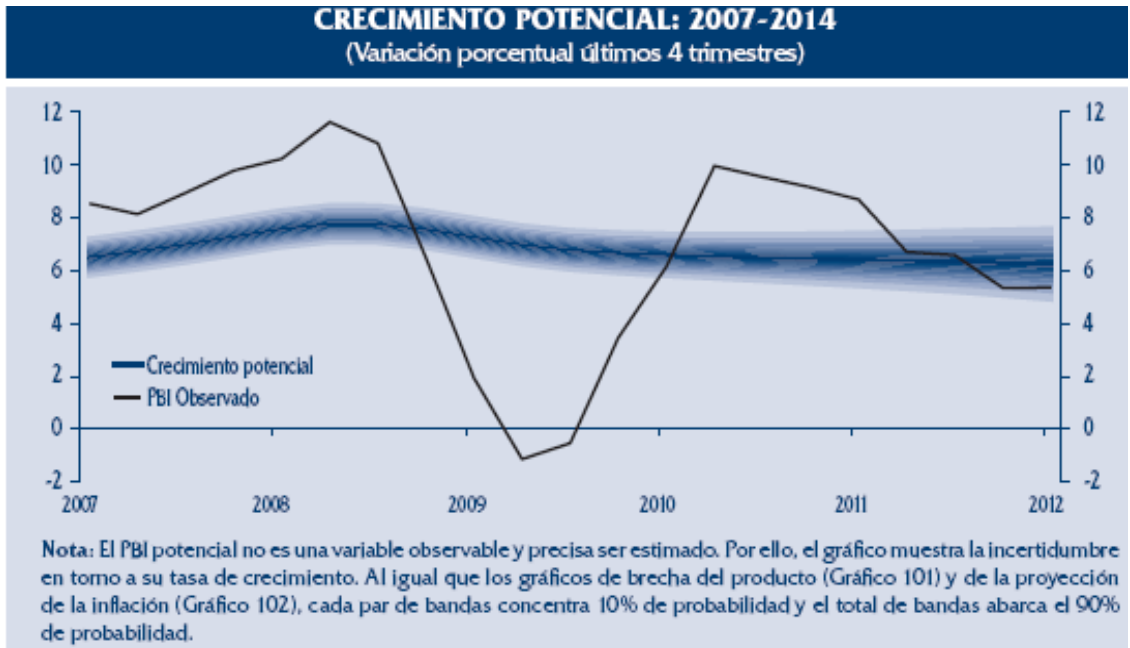
Fuente: BCR

Cuadro 10:



Fuente: BCR

Cuadro 11:



Fuente: BCR



Cuadro 12:

<b>PBI Y DEMANDA INTERNA</b> (Variaciones porcentuales reales)								
	2011		2012*			2013*		2014*
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar.12	RI Jun.12	RI Mar.12	RI Jun.12	RI Jun.12
1. Demanda interna	10,5	7,2	5,6	5,9	6,3	6,5	6,4	6,5
a. Consumo privado	6,4	6,4	6,0	5,8	5,8	5,8	5,6	5,8
b. Consumo público	5,2	4,8	-0,7	5,3	6,0	5,1	4,9	6,3
c. Inversión privada	15,4	11,7	13,7	8,2	10,2	8,7	8,7	8,7
d. Inversión pública	-5,8	-17,8	36,9	34,3	31,0	7,3	10,0	9,3
2. Exportaciones	4,2	8,8	14,8	7,5	5,7	7,7	7,7	8,5
3. Importaciones	13,3	9,8	11,0	8,3	8,3	8,3	8,3	8,9
4. Producto bruto interno	8,8	6,9	6,0	5,7	5,8	6,3	6,2	6,3
<b>Memo:</b>								
<i>Gasto público</i>	2,1	-4,2	9,2	15,2	14,5	6,0	6,9	7,5

RI: Reporte de Inflación.  
\* Proyección.

Fuente: BCR

Cuadro 13:

<b>PBI Y DEMANDA INTERNA</b> (Contribuciones a la variación porcentual real)								
	2011		2012*			2013*		2014*
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar.12	RI Jun.12	RI Mar.12	RI Jun.12	RI Jun.12
1. Demanda interna	10,9	7,5	5,9	6,2	6,6	6,8	6,7	6,8
a. Consumo privado	4,5	4,2	4,1	3,9	3,9	3,8	3,7	3,8
b. Consumo público	0,5	0,5	-0,1	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6
c. Inversión privada	3,4	2,5	3,2	1,8	2,3	2,0	2,0	2,1
d. Inversión pública	-0,2	-1,1	1,2	1,6	1,5	0,4	0,6	0,6
e. Variación de existencias 1/	1,0	1,4	-1,3	-0,2	-0,1	-0,1	-0,2	-0,4
2. Exportaciones	0,7	1,6	2,5	1,4	1,0	1,4	1,4	1,6
3. Importaciones	2,8	2,1	2,4	1,8	1,8	1,9	1,9	2,1
4. Producto bruto interno	8,8	6,9	6,0	5,7	5,8	6,3	6,2	6,3
<b>Memo</b>								
<i>Gasto público</i>	0,3	-0,7	1,1	2,1	2,0	0,9	1,1	1,2

RI: Reporte de Inflación.  
\* Proyección.  
1/ Porcentaje del PBI.

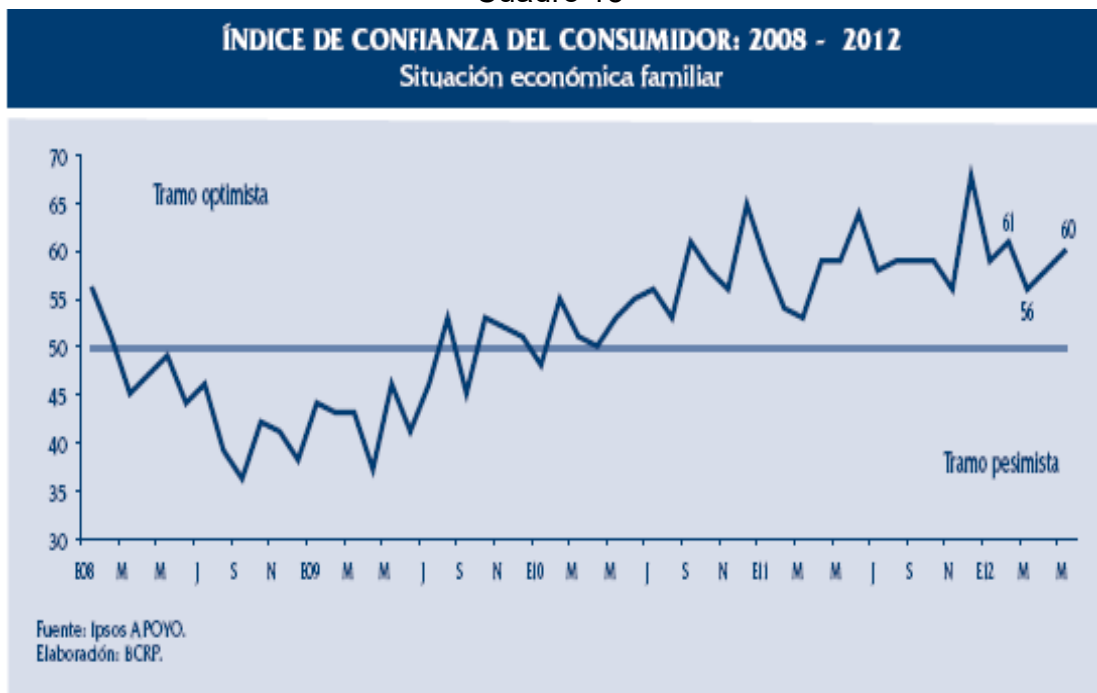
Fuente: BCR

Cuadro 14:



Fuente: BCR

Cuadro 15



Fuente: BCR

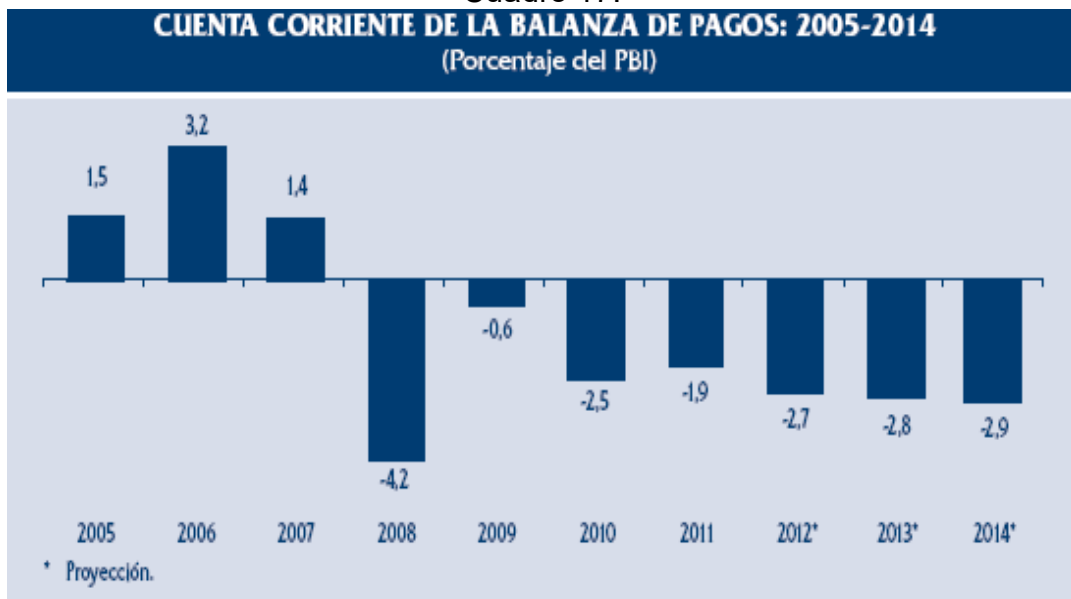
Cuadro 16:

<b>ANUNCIOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PRIVADA</b> (Millones de US\$)				
	2012	2013	2014	2012-2014
Minería	6 940	8 814	9 466	25 220
Hidrocarburos	2 250	2 756	1 710	6 716
Electricidad	2 616	2 309	1 455	6 380
Industrial	1 217	946	812	2 975
Infraestructura	1 495	959	576	3 030
Otros sectores	3 483	2 411	863	6 757
<b>TOTAL</b>	<b>18 001</b>	<b>18 195</b>	<b>14 882</b>	<b>51 078</b>

Fuente: Medios de prensa e información de empresas.

Fuente: BCR

Cuadro 17:



Fuente: BCR

Cuadro 18:

<b>BALANZA DE PAGOS</b> (Millones de US\$)								
	2011		2012*			2013*		2014*
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar.12	RI Jun.12	RI Mar.12	RI Jun.12	RI Jun.12
<b>I. BALANZA EN CUENTA CORRIENTE</b>	-1 235	-3 341	-982	-2 955	-5 341	-3 935	-5 970	-6 905
<i>Porcentaje del PBI</i>	-3,0	-1,9	-2,1	-1,5	-2,7	-1,8	-2,8	-2,9
1. Balanza comercial	1 906	9 302	2 115	9 065	6 740	9 968	6 676	6 971
a. Exportaciones	10 106	46 268	11 680	48 660	45 750	53 425	49 255	54 879
b. Importaciones	-8 200	-36 967	-9 564	-39 595	-39 010	-43 456	-42 578	-47 908
2. Servicios	-532	-2 132	-562	-2 409	-2 373	-2 722	-2 744	-3 025
3. Renta de factores	-3 372	-13 710	-3 331	-13 028	-13 069	-14 825	-13 446	-14 458
4. Transferencias corrientes	762	3 200	796	3 416	3 362	3 643	3 544	3 607
Del cual: Remesas del exterior	634	2 697	669	2 903	2 842	3 129	2 997	3 033
<b>II. CUENTA FINANCIERA</b>	2 944	8 065	7 653	9 955	16 040	7 935	9 970	9 905
Del cual:								
1. Sector privado (largo y corto plazo)	2 449	8 313	4 907	7 541	13 091	7 749	9 817	9 750
2. Sector público	211	848	1 705	2 549	2 046	404	148	147
<b>III. RESULTADO DE BALANZA DE PAGOS (=I+II)</b>	1 709	4 724	6 671	7 000	10 700	4 000	4 000	3 000
Nota:								
Financiamiento externo del sector privado								
En millones US\$	3 334	12 005	5 070	9 837	14 247	11 050	11 565	12 055
En porcentaje del PBI	8,1%	6,8%	10,9%	4,9%	7,2%	5,1%	5,4%	5,1%
Saldo de RIN								
En millones US\$	46 127	48 816	55 789	55 816	59 816	59 816	63 816	66 816
En porcentaje del PBI	28,9%	27,6%	30,6%	28,0%	30,1%	27,7%	29,6%	28,5%
RI: Reporte de Inflación. La cifras correspondientes al RI Marzo incluyen el cambio metodológico en el registro de los títulos de deuda pública en el mercado externo e interno.								

Fuente: BCR

Cuadro 19:

<b>INDICADORES DE RESERVAS INTERNACIONALES</b>			
	May.02	May.07	May.12
Reservas Internacionales Netas (RIN, millones de US\$)	9 163	21 271	56 882
Posición de Cambio del BCRP (millones de US\$)	3 173	15 067	40 533
RIN / Producto Bruto Interno (porcentaje)	16,9	22,2	30,2
RIN / Deuda externa de corto plazo* (número de veces)	1,6	2,9	6,0
RIN / Liquidez total (porcentaje)	78,0	94,3	93,9
* Acumulado al trimestre inmediatamente anterior.			

Fuente: BCR

Cuadro20:



Fuente: BCR

Cuadro 21:

**TASAS DE INTERÉS POR TIPO DE CRÉDITO <sup>1/</sup>**  
(En porcentajes)

	Moneda nacional						
	Corporativos	Grandes Empresas	Medianas Empresas	Pequeñas Empresas	Microempresas	Consumo	Hipotecario
Dic.10	4,6	5,9	10,3	23,3	27,2	40,7	9,3
Mar.11	5,4	7,5	11,1	24,6	32,5	38,4	9,4
Jun.11	6,4	8,1	10,9	23,6	31,9	39,9	9,7
Set.11	6,1	7,9	10,9	23,6	32,9	36,1	9,6
Dic.11	6,0	7,4	11,2	23,2	33,0	38,5	9,4
Ene.12	5,9	7,4	11,4	22,9	32,9	37,3	9,4
Feb.12	6,0	7,2	11,4	23,7	33,1	35,7	9,4
Mar.12	6,1	7,0	11,2	23,4	32,9	35,6	9,4
Abr.12	6,0	7,1	10,8	23,0	32,9	35,4	9,3
May.12	6,0	7,3	11,0	22,9	33,1	35,3	9,3
	<b>Variación Acumulada (pbs)</b>						
May.12-Abr.12	1	16	19	-14	19	-6	-1
May.12-Dic.10	146	140	67	-44	595	-536	-4

1/ Tasas activas anuales de las operaciones realizadas en los últimos 30 días útiles.

Fuente: BCR

Cuadro 22:

<b>TASAS DE INTERÉS EN NUEVOS SOLES</b> (En porcentajes)			
	Depósitos hasta 30 días	Depósitos a plazo de 31 a 180 días	Depósitos a plazo de 181 a 360 días
Dic.10	2,2	2,9	3,8
Mar.11	3,1	3,0	4,0
Jun.11	4,3	3,6	4,3
Set.11	4,1	4,3	4,6
Dic.11	3,9	4,1	4,7
Ene.12	3,8	4,0	4,7
Feb.12	3,7	4,0	4,7
Mar.12	3,7	3,9	4,5
Abr.12	3,7	3,9	4,4
May.12	3,7	3,9	4,3
Variación Acumulada (pbs)			
May.12-Mar.12	-4	-6	-12
May.12-Dic.10	143	102	56

Fuente: BCR

Cuadro 23:

<b>TASAS DE INTERÉS POR TIPO DE CRÉDITO <sup>1/</sup></b> (En porcentajes)							
Moneda extranjera							
	Corporativos	Grandes Empresas	Medianas Empresas	Pequeñas Empresas	Microempresas	Consumo	Hipotecario
Dic.10	3,3	5,5	8,6	14,2	14,8	19,4	8,1
Mar.11	3,6	5,6	9,3	16,3	16,7	20,9	8,3
Jun.11	3,6	5,3	9,3	15,6	16,3	21,3	8,5
Set.11	3,3	5,5	8,8	15,4	19,5	21,2	8,3
Dic.11	3,0	5,4	8,9	15,0	19,2	22,0	8,2
Ene.12	3,6	5,4	9,0	15,4	18,8	22,4	8,3
Feb.12	3,6	5,5	9,3	15,5	18,8	22,8	8,2
Mar.12	3,8	5,7	8,9	16,4	19,3	23,0	8,2
Abr.12	4,1	5,7	8,7	15,5	19,0	22,7	8,2
May.12	4,0	5,7	8,8	15,0	20,1	22,5	8,0
Variación Acumulada (pbs)							
May.12-Abr.12	-16	2	6	-49	113	-22	-24
May.12-Dic.10	65	20	21	75	531	310	-16

<sup>1/</sup> Tasas activas anuales de las operaciones realizadas en los últimos 30 días útiles.

Fuente: BCR

Cuadro 24:

ENCUESTA DE EXPECTATIVA DE TIPO DE CAMBIO (S/. por US\$)			
	RI Dic.11	RI Mar.12	RI Jun.12*
<b>Sistema Financiero</b>			
2012	2,70	2,65	2,65
2013	2,70	2,65	2,61
2014	--	--	2,60
<b>Analistas Económicos</b>			
2012	2,70	2,65	2,65
2013	2,67	2,64	2,62
2014	--	--	2,60
<b>Empresas No Financieras</b>			
2012	2,75	2,68	2,65
2013	2,78	2,69	2,70
2014	--	--	2,70
<b>Promedio</b>			
2012	2,72	2,66	2,65
2013	2,72	2,66	2,64
2014	--	--	2,63

\* Encuesta realizada durante la segunda quincena de mayo de 2012.

Fuente: BCR

Cuadro 25:

PERU: NIVEL DE EDUCACION ALCANZADO POR LA POBLACION DE 15 AÑOS Y MAS, 1993-2000

NIVEL DE EDUCACION	AÑOS	
	1993	2000 a/
TOTAL	100,0	100,0
SIN NIVEL	12,6	7,5
PRIMARIA	31,5	30,7
SECUNDARIA	35,5	42,3
SUPERIOR	20,4	19,5
<i>a/ Información estimada en base a la ENAHO.</i>		
<i>FUENTE: INEI ENAHO 1997-99, IV Trimestre</i>		

Fuente: INEI Censo 2007

Cuadro 26:  
Perú: Incidencia de Pobreza, Según Ámbitos Geográficos

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007
Total	48,6	48,7	44,5	39,3
Lima Metropolitana	30,9	32,6	24,2	18,5
Resto país 1/	55,7	55,2	52,8	47,8
Área de residencia				
Urbana	37,1	36,8	31,2	25,7
Rural	69,8	70,9	69,3	64,6
Región natural				
Costa	35,1	34,2	28,7	22,6
Sierra	64,7	65,6	63,4	60,1
Selva	57,7	60,3	56,6	48,4
Dominios				
Costa urbana	37,1	32,2	29,9	25,1
Costa rural	51,2	50,0	49,0	38,1
Sierra urbana	44,8	44,4	40,2	36,3
Sierra rural	75,8	77,3	76,5	73,3
Selva urbana	50,4	53,9	49,9	40,3
Selva rural	63,8	65,6	62,3	55,3
Lima Metropolitana	30,9	32,6	24,2	18,5

1/ No incluye Lima Metropolitana

Fuente: INEI.- Encuesta Nacional de Hogares Anual: 2004-2007.

Fuente: INEI Censo 2007

Cuadro 27:  
Perú: Distribución de Personal de Salud Por Departamentos



Departamento	Médico		Enfermera		Odontólogo		Obstetrix		Aux. de Enfermería
	Tasa	Porcentaje	Tasa	Porcentaje	Tasa	Porcentaje	Tasa	Porcentaje	Porcentaje
Amazonas	4.6	0.74	4.4	0.9	0.9	1.15	3.4	1.94	1.22
Ancash	6.4	2.64	4.6	2.38	1	3.06	2.6	3.76	3.52
Apurímac	4.4	0.77	6.6	1.45	1.4	1.83	3.9	2.38	2.63
Arequipa	16.0	6.54	14.5	7.5	2.7	8.44	4.5	6.42	2.93
Ayacucho	6.4	1.32	10.6	2.78	1.8	2.78	6.2	4.49	4.95
Cajamarca	3.7	2.05	5.6	3.94	0.5	1.94	3.3	6.46	2.91
Callao	-	3.65	-	1.71	-	3.3	-	2.12	3.15
Cusco	5.3	2.37	7.5	4.62	1	3.28	2.6	4.13	2.57
Huancavelica	3.3	0.55	4.5	0.95	0.9	1.12	3.3	1.96	1.38
Huánuco	3.9	1.18	6.8	2.6	0.6	1.34	3.4	3.66	1.51
Ica	10.3	2.65	8.8	2.85	2.1	4.01	2.6	2.32	2.35
Junín	5.0	2.32	7.9	4.64	1	3.58	2.4	3.89	4.12
La libertad	7.7	4.34	6.2	4.42	0.6	2.62	2.1	4.15	3.54
Lambayeque	8.0	3.33	6.6	3.44	0.6	1.88	1.5	2.19	2.12
Lima	17.7	53.19	10.4	40.23	2	44.25	2.4	25.32	41.46
Loreto	3.7	1.26	2.9	1.23	0.5	1.37	1.4	1.63	3.00
Madre de Dios	8.7	0.33	9.2	0.44	1.9	0.55	7	0.93	0.45
Moquegua	9.8	0.58	14.2	1.07	3.6	1.61	6.2	1.3	0.79
Pasco	7.5	0.76	9.3	1.18	1.3	0.96	4.8	1.71	1.19
Piura	5.7	3.48	4.1	3.13	0.7	3.28	2.9	6.31	4.66
Puno	4.1	1.93	6.5	3.89	0.7	2.57	2.6	4.37	3.60
San Martín	3.8	1.08	2.9	1.03	0.5	1.06	3.2	3.13	2.70
Tacna	12.7	1.43	13.4	1.9	2.5	2.13	5.6	2.19	1.15
Tumbes	6.3	0.48	5.9	0.57	1.2	0.68	3.6	0.98	0.46
Ucayali	6.2	1.04	7.1	1.5	1	1.23	3.8	2.27	1.62
Perú	9.9	100.01	8	100.35	1.3	100.02	2.9	100.01	99.98

Fuente: MINSA-IDREH, Informe al país: Situación y Desafíos de los Recursos Humanos en Salud. Gobernabilidad y desempeño con desarrollo humano. Lima: IDREH – OPS / OMS, Diciembre, 2005.

**Cuadro 28:**  
Facultades y Escuelas De Formación De Pregrado

Datos generales	Carreras				Total
	Medicina	Enfermería	Obstetricia	Odontología	
- Universidades nacionales	16	25	11	10	62
- Universidades privadas	12	19	14	11	58
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>44</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>118</b>

Fuente: MINSA-IDREH: Formación y Regulación de los Recursos Humanos en Salud. Ministerios de Salud 2005

**Cuadro 29:**

Distribución de Facultades y Escuelas de Odontología Según Macro Regiones y Tipo de Propiedad de La Universidad

Región	Nacionales	Privadas	Total
Norte	1	3	4
Lima	2	4	6
Centro	3	2	5
Sur	3	2	6
Total	9	12	21

Fuente: MINSA-IDREH: Formación y Regulación de los Recursos Humanos en Salud. Ministerios de Salud 2005

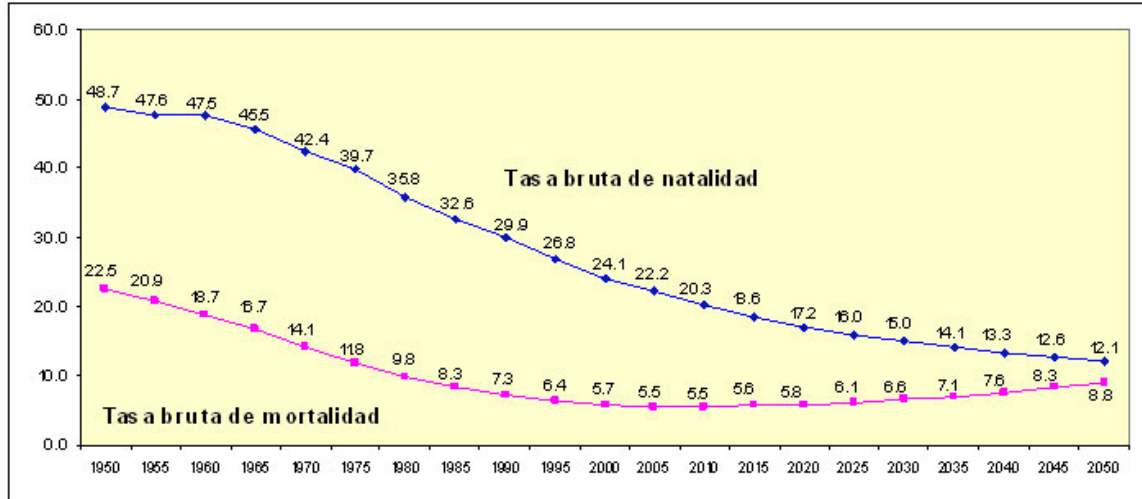
Cuadro 30:  
Diccionario de Alumnos de Odontología

TOTAL	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
EGRESADOS	556	427	545	845	980	1114	1108	547	695	727	634
INGRESANTES	1570	1648	2170	1867	1887	2036	2058	1666	2071	2005	2464
MATRICULADOS	7428	7577	5909	6919	11400	9354	8402	7692	10551	8717	9061
TITULADOS	584	535	425	435	620	786	1206	561	424	801	559
VACANTES	1219	1488	2102	1691	2032	2404	1995	1671	2322	2139	2616
<b>PRIVADA</b>											
EGRESADOS	203	254	299	588	561	682	693	182	285	392	467
INGRESANTES	1108	1317	1763	1394	1403	1568	1497	1163	1725	1568	2048
MATRICULADOS	4581	4754	3024	3689	8193	6167	5156	4458	7533	5723	6615
TITULADOS	198	219	216	215	269	403	901	230	190	371	481
VACANTES	1066	1307	1832	1402	1728	1912	1522	1233	1912	1705	2225
<b>NACIONAL</b>											
EGRESADOS	353	173	246	257	419	432	415	365	410	335	167
INGRESANTES	462	331	407	473	484	468	561	503	346	437	416
MATRICULADOS	2847	2823	2885	3230	3207	3187	3246	3234	3018	2994	2446
TITULADOS	386	316	209	220	351	383	305	331	234	430	78
VACANTES	153	181	270	289	304	492	473	438	410	434	391

Fuente: MINSA-IDREH: Formación y Regulación de los Recursos Humanos en Salud. Ministerios de Salud 2005

## 8. ANEXOS DE GRAFICOS

Gráfico 1:  
PERÚ: TASA BRUTA DE NATALIDAD Y MORTALIDAD, 1950-2050  
(Por mil)



Fuente: INEI

Fuente: INEI Censo 2007

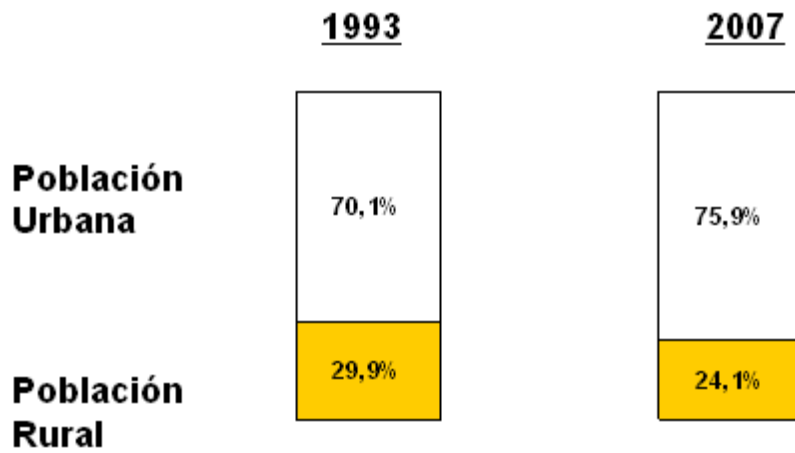
Gráfico 2:  
PERÚ: POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD, 1993 Y 2007

Grupos de Edad	1993	2007
<b>TOTAL</b>	<b>22 048,4</b> (Miles)	<b>27 412,2</b> (Miles)
	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>0 - 14</b>	<b>8 155,4</b>	<b>8 357,5</b>
	<b>37,0</b>	<b>30,5</b>
<b>15 - 64</b>	<b>12 866,9</b>	<b>17 289,9</b>
	<b>58,3</b>	<b>63,1</b>
<b>65 y más</b>	<b>1 026,1</b>	<b>1 764,7</b>
	<b>4,7</b>	<b>6,4</b>

FUENTE: INEI – Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1993 y 2007.

Gráfico 3:

**PERÚ: GRADO DE URBANIZACIÓN, 2007**  
**(Porcentaje)**

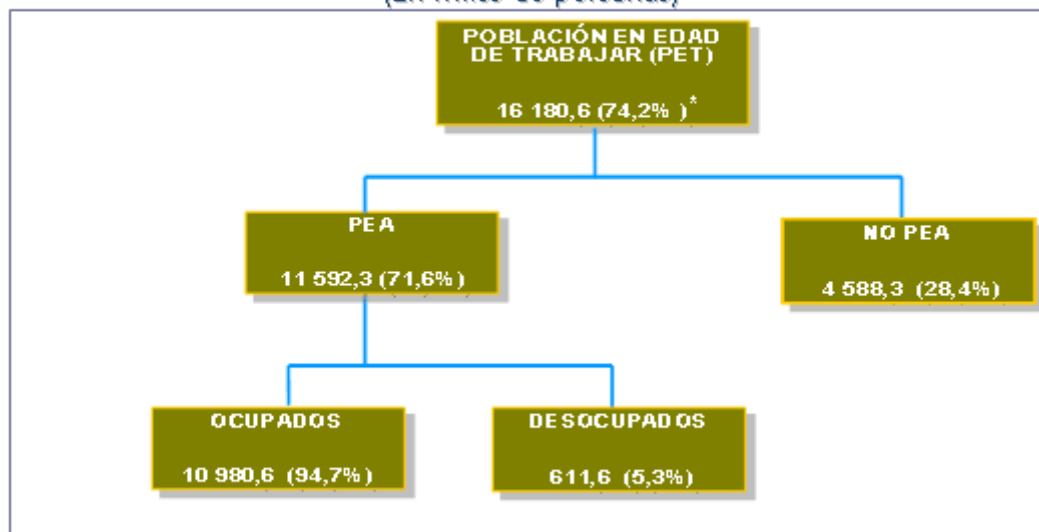


FUENTE: IINEI – Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1993 y 2007.

Gráfico 4:

**PERÚ URBANO: POBLACIÓN DE 14 Y MÁS AÑOS DE EDAD, SEGÚN**  
**CONDICIÓN DE ACTIVIDAD, 2010**

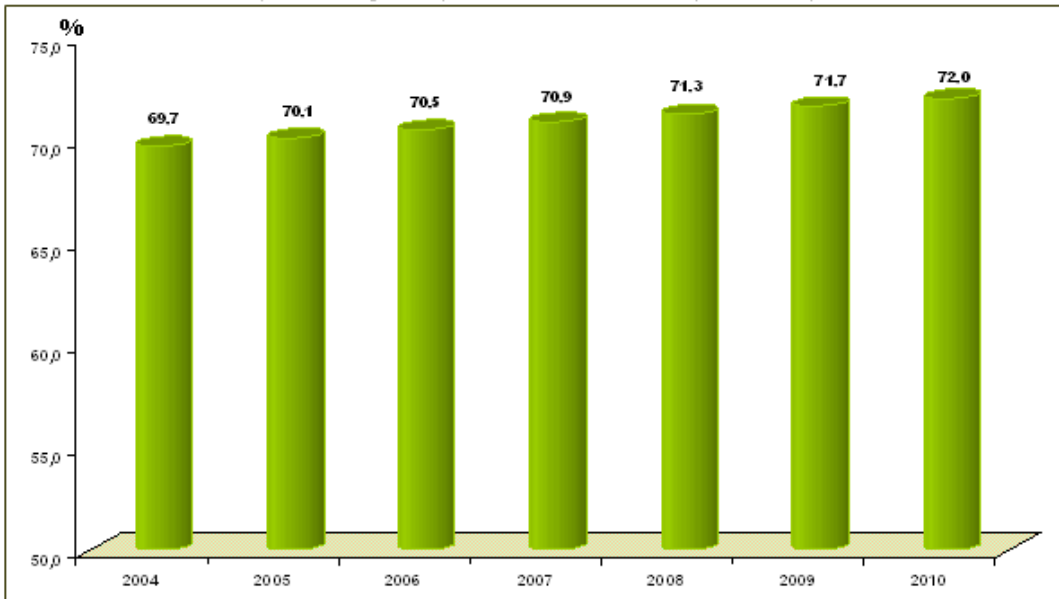
(En miles de personas)



\* Porcentaje respecto del total de la población urbana.

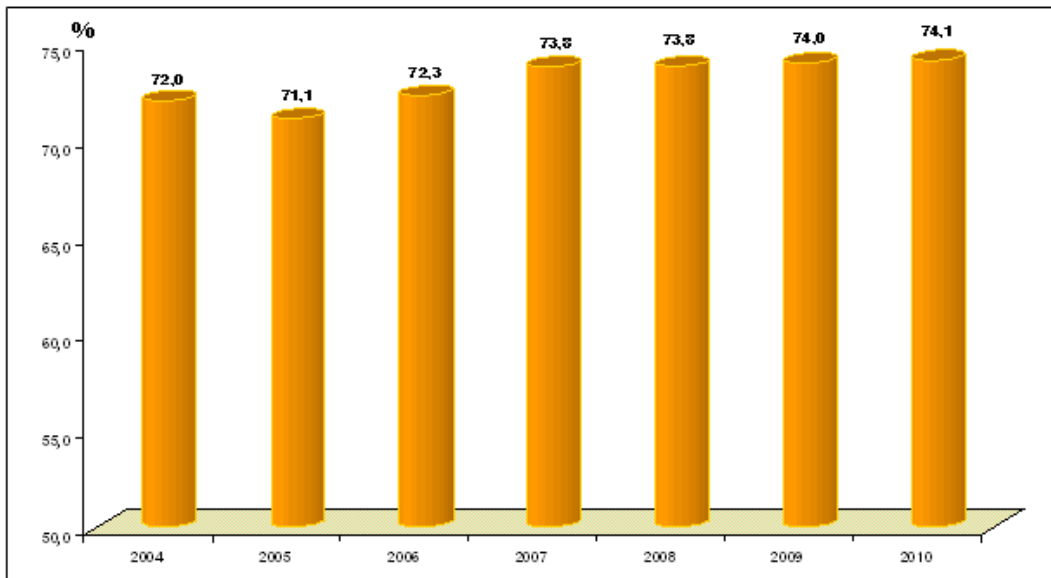
Fuente: IINEI – Encuesta Nacional de Hogares: 2010.

Gráfico 5:  
**PERÚ: POBLACIÓN DE 14 Y MÁS AÑOS EN EDAD DE TRABAJAR, 2004 - 2010**  
 (Porcentaje respecto del total de la población)



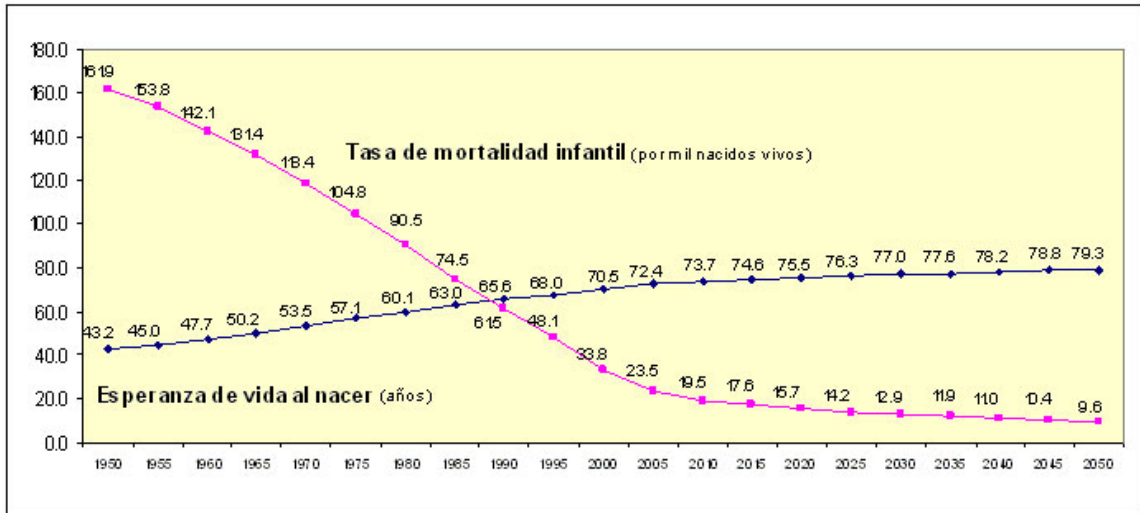
Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares: 2004 – 2010.

Gráfico 6:  
**PERÚ: TASA DE ACTIVIDAD DE LA POBLACIÓN DE 14 Y MÁS AÑOS DE EDAD,**  
**2004 - 2010**  
 (Porcentaje respecto de la población en edad de trabajar)



Fuente: INEI-Encuesta Nacional de Hogares: 2004-2010.

Gráfico 7:  
**PERÚ: TASA DE MORTALIDAD INFANTIL Y ESPERANZA DE VIDA, 1950-2050**



Fuente: INEI

Fuente: INEI Censo 2007

Gráfico 8:  
**EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN: 1980-2012**  
 (Variación % Anual)

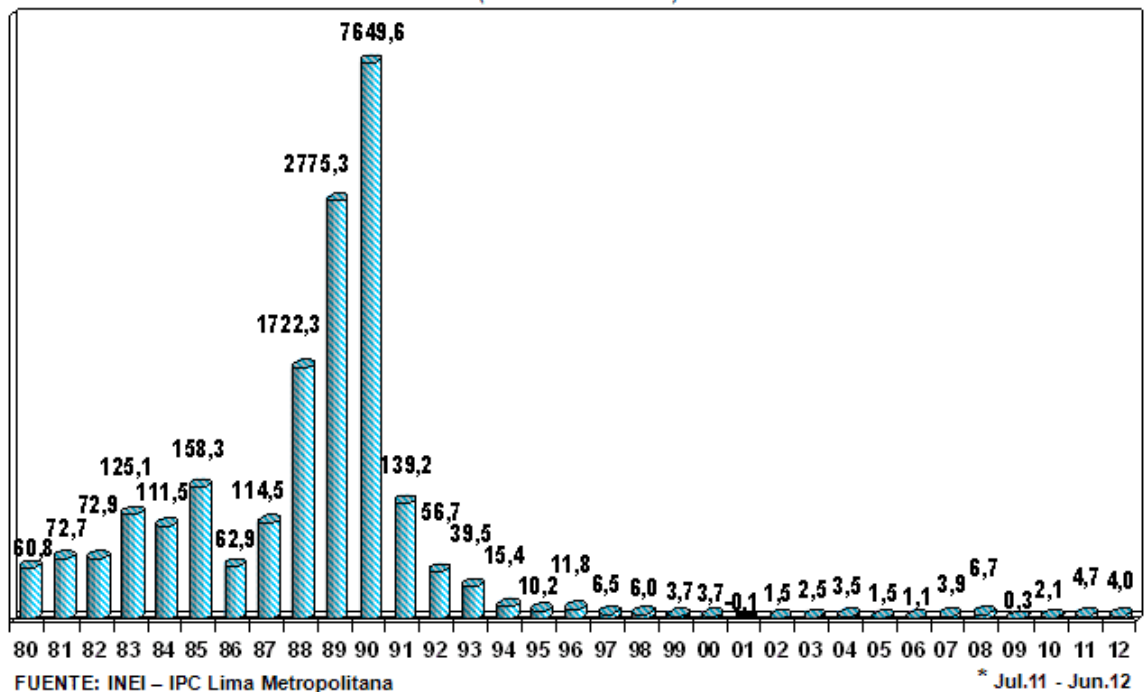
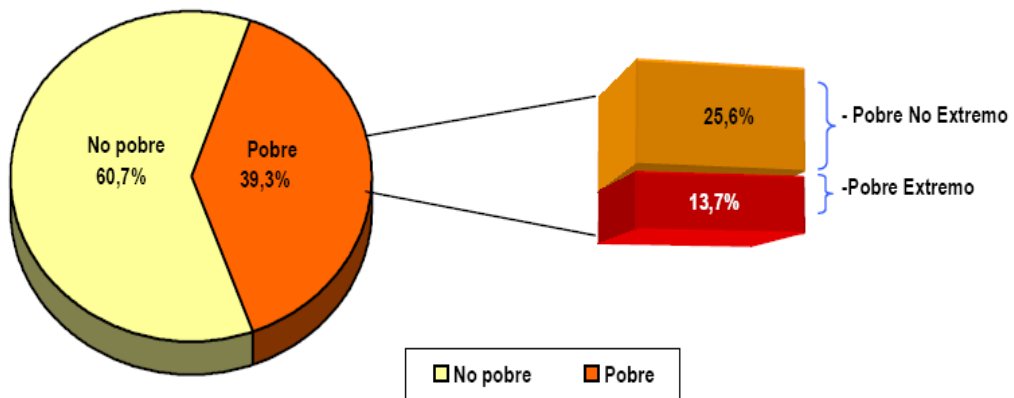
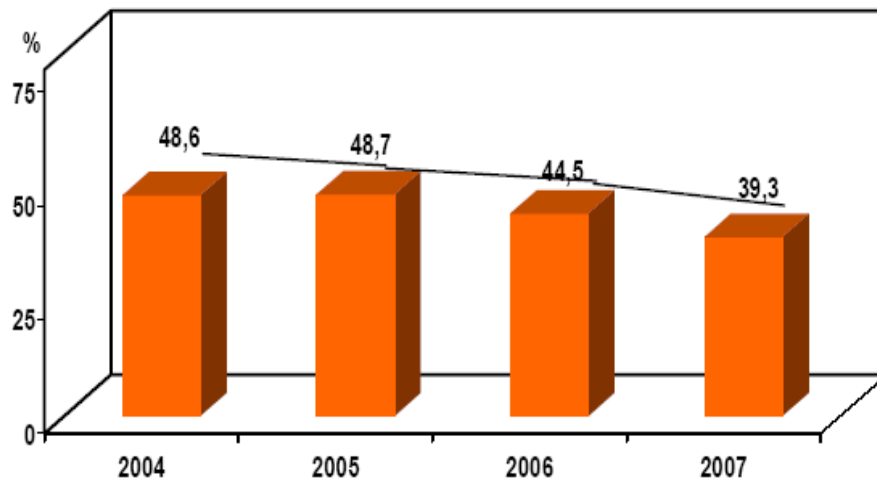


Gráfico 9:  
Perú: Población por condición de pobreza, 2007



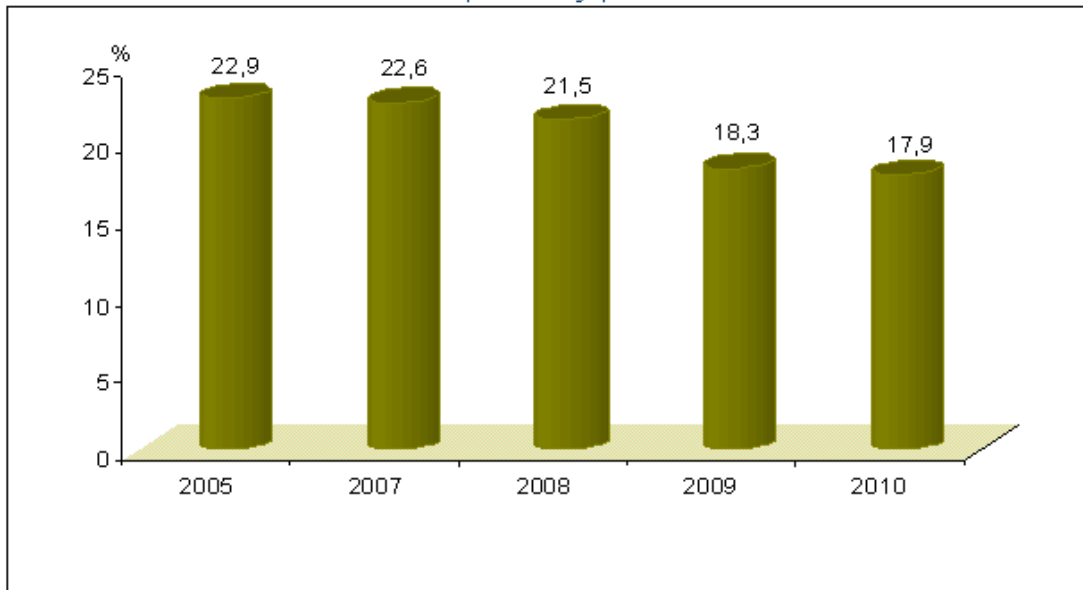
Fuente: INEI Censo 2007

Gráfico 10:  
Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza, 2004-2007  
(Porcentaje del total de población)



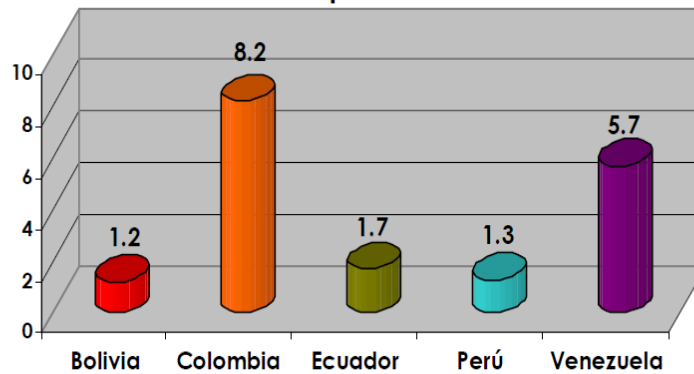
Fuente: INEI Censo 2007

Gráfico 11:  
**PERÚ: TASA DE DESNUTRICIÓN CRÓNICA EN NIÑOS (AS) MENORES DE 5 AÑOS, 2005, 2007-2010**  
 (T/E < - 2 Desviaciones estándar respecto al patrón - NCHS)  
 (Porcentaje)



NCHS: Centro Nacional de Estadísticas de Salud.  
 Fuente: INEI - Encuesta Demográfica y de Salud Familiar ENDES, 2005, 2007 - 2010.

Gráfico 12:  
**Area Andina: Tasa de Profesionales Odontólogos por países**

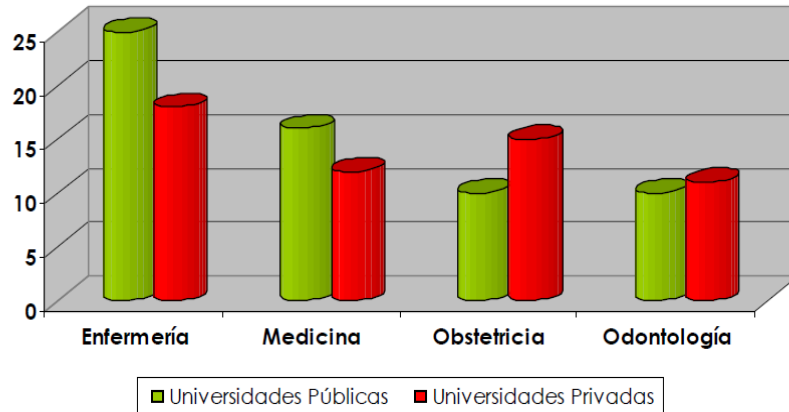


Fuente: IDREH - MINSA. Informe al País: Situación y Desafíos de los Recursos Humanos en Salud. Gobernabilidad y Desempeño con desarrollo humano. Lima: IDREH - OPS / OMS, Diciembre, 2005. Pág. 45



Gráfico 13:

Perú: Carreras de salud ofertadas. 2003



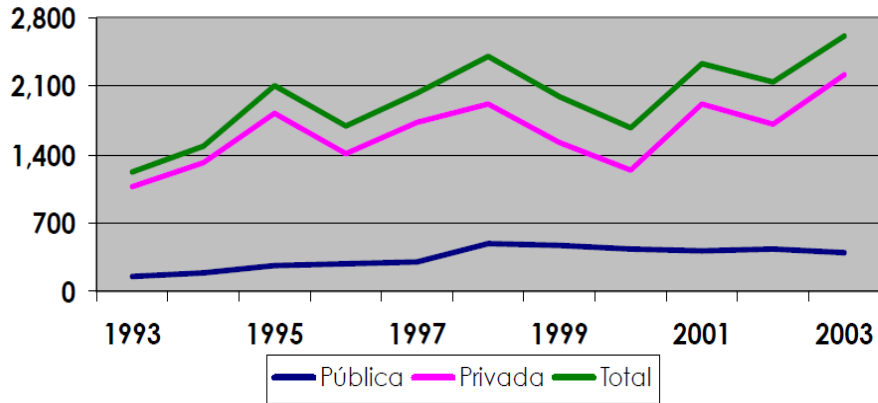
Fuente: Asamblea Nacional de Rectores. Citado en: IDREH - MINSA. Informe al País: Situación y Desafíos de los Recursos Humanos en Salud. Gobernabilidad y Desempeño con desarrollo humano. Lima: IDREH – OPS / OMS. Diciembre, 2005. Pág . 74

Gráfico 14:  
Distribución Geográfica de Facultades y Escuelas de Odontología



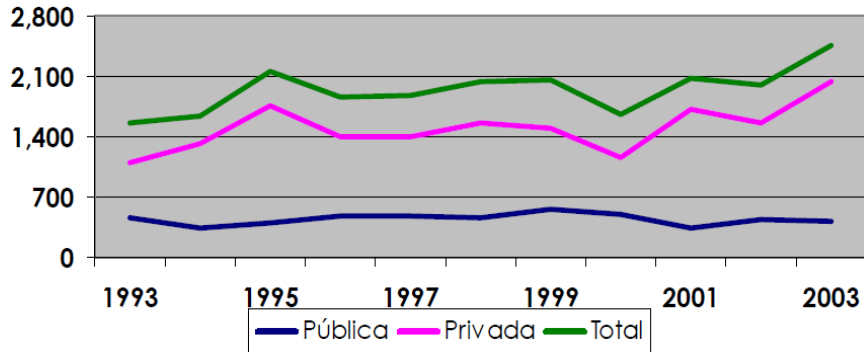
Fuente: MINSA-IDREH: Formación y Regulación de los Recursos Humanos en Salud. Ministerios de Salud 2005

Gráfico 15:  
Perú: Número de vacantes en la carrera de Odontología.  
1993 - 2003



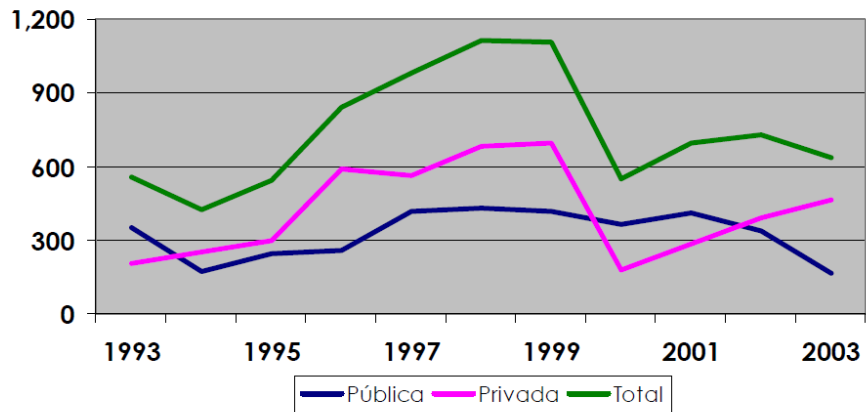
Observatorio RR.HH. IDREH - Perú 2005. Citado en: IDREH - MINSA. Informe al País: Situación y Desafíos de los Recursos Humanos en Salud. Gobernabilidad y Desempeño con desarrollo humano. Lima: IDREH - OPS / OMS. Diciembre, 2005. Pág. 79

Gráfico 16:  
Perú: Número de ingresantes a la carrera de Odontología.  
1993 - 2003



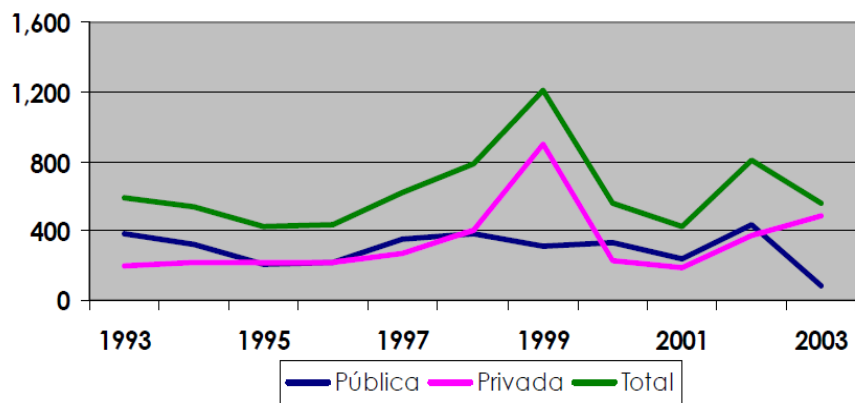
Observatorio RR.HH. IDREH - Perú 2005. Citado en: IDREH - MINSA. Informe al País: Situación y Desafíos de los Recursos Humanos en Salud. Gobernabilidad y Desempeño con desarrollo humano. Lima: IDREH - OPS / OMS. Diciembre, 2005. Pág. 79

Gráfico 17:  
Perú: Número de egresados de Odontología. 1993 - 2003



Observatorio RR.HH. IDREH - Perú 2005. Citado en: IDREH - MINSA. Informe al País: Situación y Desafíos de los Recursos Humanos en Salud. Gobernabilidad y Desempeño con desarrollo humano. Lima: IDREH - OPS / OMS. Diciembre, 2005. Pág. 82

Gráfico 18:  
Perú: Número de titulados en Odontología.  
1993 - 2003



Observatorio RR.HH. IDREH - Perú 2005. Citado en: IDREH - MINSA. Informe al País: Situación y Desafíos de los Recursos Humanos en Salud. Gobernabilidad y Desempeño con desarrollo humano. Lima: IDREH - OPS / OMS. Diciembre, 2005. Pág. 82

## 9. ANEXO ENCUESTA



Salir de esta encuesta

### DATOS GENERALES

Esta encuesta nos permitirá conocer de cerca tu ámbito de desarrollo profesional, para brindarte un mejor servicio y los productos que tu necesitas.

#### \* 1. Ingrese sus datos generales:

Nombre completo:

DNI:

Consultorio:

Dirección:

Distrito:

Ciudad:

Teléfono del consultorio:

Teléfono celular:

Correo electrónico:

Edad:

#### \* 2. Sexo:

Femenino

Masculino

#### \* 3. Ocupación:

Estudiando Pre-Grado

Estudiando Post-Grado

Odontólogo

Estudiante Técnico

Técnico Dental

Otro (especifique)

#### 4. Según su grado académico, seleccione especialidad y/o estudios superiores:

Especialidad:

Ingrese Maestría o Doctorado:

#### 5. Colegio Regional en el que se encuentra registrado

Colegio Región:

Número de colegiatura:

#### \* 6. Tipo de institución en la que trabaja/estudia:

Universidad Privada

Universidad Pública

EsSalud

Minsa

Hospital de la Solidaridad

Otro (especifique)

Consulta Privada Independiente

Consulta Privada Dependiente

Laboratorio Independiente

Laboratorio Dependiente

#### 7. Ingrese el DNI o RUC de quien le sugirió la encuesta (Referido)

Siguiente

**SECTOR ODONTOLÓGICO**

\*8. ¿Por qué vía se enteró de las promociones y descuentos que realizan las casas dentales?

- Eventos
- Colegas/Amigos
- Distribuidores
- Redes sociales
- Otro (especifique)

- Página Web de la empresa
- Vendedor
- Call Center
- Tiendas

\*9. ¿A través de qué canales compra?

- Tienda
- Visita en consultorio
- Call Center
- Página web
- Otro (especifique)

\*10. ¿A través de qué canales le gustaría comprar?

- Tienda
- Visita en consultorio
- Call Center
- Página web
- Otro (especifique)

\*11. ¿Qué es lo que más valora al momento de decidir su compra? En relación a:

	Producto	Casa Dental
MATERIAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>
INSTRUMENTAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EQUIPAMIENTO	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Otros (especifique)

\*12. Ingrese las 3 primeras marcas que recuerde en EQUIPAMIENTO, en orden de importancia:

Marca No. 1:

Marca No. 2:

Marca No. 3:

\*13. Ingrese las 3 primeras marcas que recuerde en INSTRUMENTAL, en orden de importancia:

Marca No. 1:

Marca No. 2:

Marca No. 3:

\*14. Ingrese las 3 primeras marcas que recuerde en MATERIALES, en orden de importancia:

Marca No. 1:

Marca No. 2:

Marca No. 3:

\*15. Si se le preguntase por la casa dental de su preferencia ¿Cuál elegiría?

	Casa Dental
MATERIAL	<input type="text"/>
INSTRUMENTAL	<input type="text"/>
EQUIPAMIENTO	<input type="text"/>

Otro (especifique rubro/casa dental)

[Anterior](#) [Siguiente](#)

**TU INSTITUCION O CONSULTORIO**

\*16. ¿Considera usted que su centro laboral cuenta con productos odontológicos modernos?

	SI	NO
MATERIAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INSTRUMENTAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EQUIPAMIENTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De ser negativa su respuesta... ¿Por qué cree que no los tienen?

\*17. Seleccione la frecuencia con la que los renueva

	Nunca	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Otro
MATERIAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INSTRUMENTAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EQUIPAMIENTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (especifique)

\*18. ¿Cuál es el número de pacientes que atiende semanalmente?

- De 0 a 10  
 De 10 a 20  
 De 20 a 40  
 De 40 a 60  
 De 60 a a más

\*19. ¿Cuál es el costo de la consulta en su centro laboral? (en soles)

- No cobra  
 Menos de 20  
 Entre 20 y 50  
 Entre 50 y 100  
 Más de 100

\*20. ¿Con qué frecuencia se dan estos servicios en su centro laboral?

	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
Cirugía bucal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endodoncia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operatoria dental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ortodoncia y ortopedia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Periodoncia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protesis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radiología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*21. Según los servicios marcados en la pregunta anterior, indique que procedimiento es el que más realiza para cada uno:

Cirugía bucal:   
 Endodoncia:   
 Estética:   
 Operatoria dental:   
 Ortodoncia y ortopedia:   
 Periodoncia:   
 Protesis:   
 Radiología:

\*22. Según el procedimiento indicado en la pregunta anterior, seleccione el costo promedio del mismo:

Rango en soles

Cirugía bucal:   
 Endodoncia:   
 Estética:   
 Operatoria dental:   
 Ortodoncia y ortopedia:   
 Periodoncia:   
 Protesis:   
 Radiología:

\*23. ¿Cómo calificaria los productos que utilizan en su centro de trabajo? Según:

	Muy Alto	Alto	Adecuado	Bajos	Muy Bajos
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*24. ¿Compra usted en una casa dental o proveedor diferente a Dent Import? Especifique:

	Nombre del Proveedor
MATERIAL	<input type="text"/>
INSTRUMENTAL	<input type="text"/>
EQUIPAMIENTO	<input type="text"/>
Otro (Especifique)	<input type="text"/>

\*25. Seleccione los productos que le compra a los proveedores que menciona en la pregunta anterior:

<input type="checkbox"/> Agujas	<input type="checkbox"/> Ceras	<input type="checkbox"/> Mezclador al vacío
<input type="checkbox"/> Aleaciones	<input type="checkbox"/> Compresora	<input type="checkbox"/> Micromotor
<input type="checkbox"/> Alginatos	<input type="checkbox"/> Contrángulo	<input type="checkbox"/> Motor de cirugía
<input type="checkbox"/> Anestésias	<input type="checkbox"/> Dientes	<input type="checkbox"/> Pieza de mano
<input type="checkbox"/> Arenadores	<input type="checkbox"/> Encerador electrónico	<input type="checkbox"/> Prensa hidráulica
<input type="checkbox"/> Articuladores	<input type="checkbox"/> Esterilizadora	<input type="checkbox"/> Rayos x
<input type="checkbox"/> Atache	<input type="checkbox"/> Fresador	<input type="checkbox"/> Recortadora de yeso
<input type="checkbox"/> Autoclave	<input type="checkbox"/> Fresas	<input type="checkbox"/> Resinas
<input type="checkbox"/> Centrifugas	<input type="checkbox"/> Homos	<input type="checkbox"/> Revestimientos
<input type="checkbox"/> Cerámicas	<input type="checkbox"/> Implantes	<input type="checkbox"/> Unidad dental
<input type="checkbox"/> Otro (especifique)		

\*26. ¿Con qué frecuencia le compra, a este otro proveedor?

	Nunca	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Otro
MATERIAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INSTRUMENTAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EQUIPAMIENTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (especifique)

\*27. Considerando la frecuencia que indicó en la pregunta anterior... ¿En promedio, cuánto compra en cada rubro?

	MATERIAL	INSTRUMENTAL	EQUIPAMIENTO
Rangos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

[Anterior](#)

[Siguiente](#)

**DENT IMPORT**

\* 28. ¿Es usted, cliente de Dent Import?

- SI  
 NO

[Anterior](#) [Siguiente](#)

**LA EXPERIENCIA QUE NECESITAS, LA CALIDAD QUE PRECISAS**

\* 29. ¿Cómo se enteró de Dent Import?

- Publicidad  Página Web de Dent Import  
 Redes Sociales  Lo contactó un vendedor  
 E-mail  Referencias de amigos  
 Otro (especifique)

\* 30. Considera que los precios de los productos ofrecidos por Dent Import son:

	Muy caros	Caros	Adecuados	Baratos	Muy Baratos
Precios Dent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 31. ¿Con qué frecuencia le compra, a Dent Import?

	Nunca	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Otro
MATERIAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INSTRUMENTAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EQUIPAMIENTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (especifique)

\* 32. Considerando la frecuencia que indicó en la pregunta anterior...  
¿En promedio, cuánto compra en cada rubro?

	MATERIAL	INSTRUMENTAL	EQUIPAMIENTO
Rangos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

\* 33. ¿Qué medio de pago utiliza al realizar sus compras en Dent Import S.A.?

	Medios de Pago
MATERIAL	<input type="text"/>
INSTRUMENTAL	<input type="text"/>
EQUIPAMIENTO	<input type="text"/>

\* 34. ¿Ha experimentado algún problema con alguno de estos procesos o servicios, al comprar en Dent Import?

- Variedad de productos  Cobranzas y facturación  
 Calidad de productos  Entrega de producto  
 Canales de venta  Post Venta \ Servicio técnico  
 Otro (especifique)

\* 35. ¿Qué nivel de impacto tienen estos procesos o servicios, en su consultorio o centro laboral?

	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canales de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cobranzas y facturación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega de producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Post Venta \ Servicio técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 36. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes procesos o servicios de Dent Import?

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canales de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cobranzas y facturación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega de producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Post Venta \ Servicio Técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 37. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los productos ofrecidos por Dent Import, en cada rubro?

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
MATERIAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INSTRUMENTAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EQUIPAMIENTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 38. ¿Recomendaría los productos de Dent Import, en cada rubro?

	SI	NO
MATERIAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INSTRUMENTAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EQUIPAMIENTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#) [Enviar](#)







*¡La experiencia que necesitas, la calidad que precisas!*

## Encuesta 2012 por una atención de calidad para un cliente de calidad

Del 11 al 20 de Agosto llena nuestra encuesta y participa de grandes sorteos y descuentos  
Ingresa a: [www.dentimport.com.pe/encuesta2012](http://www.dentimport.com.pe/encuesta2012)

# GRANDES SORTEOS

Participa y podrás ganar:

## GÁNATE GRANDES DESCUENTOS

Hasta 30% de dcto para TODOS

Por participar de nuestra encuesta ganarás automáticamente:

- 30% de dcto en nuestra línea de materiales.
- 25% de dcto en nuestra línea de equipamiento.

## ¿QUIERES GANAR MÁS? OPCIONES PARA EL SORTEO?

Los que participen en los 5 primeros días ganarán una opción más.

Dale me gusta a nuestra página [f/dentimportperu](https://www.facebook.com/dentimportperu) y gana una opción más.

Invita a tus amigos a participar y si te ponen como **referido** ganarás una opción más por cada uno.

Revisa todos los detalles y condiciones del sorteo en: [www.dentimport.com.pe/condiciones](http://www.dentimport.com.pe/condiciones)

Sorteo válido solo para residentes en Perú.

Fecha de sorteo: martes 21 de agosto del 2012 a las 6 p.m. en el local principal Dent Import, Av. Teodoro Cárdenas 163 1er. piso Lima-Perú (Entre las cdas. 12 y 13 de la Av. Arequipa).



*¡La experiencia que necesitas, la calidad que precisas!*

## 10. BIBLIOGRAFIA

- CRM Tres Estrategias de Éxito, Lluís G. Renart Cava, 2004 IESE. [Renart Lluís, 2004]
- Como conquistar el mercado con una estrategia CRM. Ignaci Vidal I Diez, 2004. [Vidal Ignaci, 2004]
- CRM y e-CRM. Mónica Andradas y Alex Medal, ICEMED [Andradas&Medal, 2001].
- Plan de Marketing en la Práctica, José María Sainz de Vicuña Ancín, 2010, ESIC. [Sainz José, 2010]
- Los Cien errores del CRM. Pedro Reinares, 2009, ESIC. [Reinares Pedro, 2009]
- La estrategia del CRM, una visión 360° del Cliente. Rosa Llamas Alonso, Jean-Pierre, LéviMangin, AranzazuSulé Alonso [Rosa&Lévi&Aranzazu, 2005].
- CRM Series Marketing 1 to 1, Peppers, Roger, 2000. [Peppers&Roger, 2000].
- CRM Cómo mejorar las relaciones con los Cliente. Ronald S. Swift [RSwift, 2002].
- Informe: Tendencias de los Recursos Humanos en Salud en el Área Andina, 10 de marzo de 2006.
- Informe: Formación y Regulación de los Recursos Humanos en Salud. Ministerios de Salud 2005.
- Tesis: Customer Relationship Managament (CRM). Maria del Carmen Vega Saldaña. Universidad Autonoma de Nuevo León, Mejico, 2003. [Vega, 2003].

- <http://gestion.pe/2012/07/18/empleo-management/empresas-han-pasado-entorno-radicalmente-bidireccional-2007754>.
- <http://www.inei.gob.pe/>
- <http://www.bcrp.gob.pe:Reporte de Inflación Junio 2012 del BCR>.
- <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0363/CAP2.htm>:Estudio del INEI sobre los niveles de Educación en el Perú.
- <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0788/libro.pdf>:Estudio del INEI: Perfil de la Pobreza por departamentos, 2005-2007
- [http://www.indexmundi.com/es/peru/tasa\\_de\\_mortalidad\\_infantil.html](http://www.indexmundi.com/es/peru/tasa_de_mortalidad_infantil.html)
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Problemas-Limitrofes-Peru-Chile/511385.html>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Controversia\\_de\\_delimitaci%C3%B3n\\_mar%C3%ADtima\\_entre\\_Chile\\_y\\_el\\_Per%C3%BA](http://es.wikipedia.org/wiki/Controversia_de_delimitaci%C3%B3n_mar%C3%ADtima_entre_Chile_y_el_Per%C3%BA)
- <http://elcomercio.pe>
- <http://elcomercio.pe/politica/1391111/noticia-cinco-anos-proceso-sentencia-haya-sobre-demanda-maritima-se-daria-2013>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno\\_Transitorio\\_de\\_Valent%C3%ADn\\_Paniagua\\_Corazao](http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_Transitorio_de_Valent%C3%ADn_Paniagua_Corazao)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno\\_de\\_Ollanta\\_Humala](http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_de_Ollanta_Humala)
- <http://www.odontomarketing.com/edit54oct2004.htm>
- <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?page=1>
- <http://www.dentistalima.com/noticias.html>

- [http://www.oralhealth.pe/actualidad/ver/Un-servicio-odontologico-a-su-medida\\_12?utm\\_source=Google&utm\\_medium=Search&utm\\_term=ServicioOdontologico&utm\\_content=1&utm\\_campaign=OralHealth](http://www.oralhealth.pe/actualidad/ver/Un-servicio-odontologico-a-su-medida_12?utm_source=Google&utm_medium=Search&utm_term=ServicioOdontologico&utm_content=1&utm_campaign=OralHealth)
- [http://cop.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=968:registro-especia&catid=35:contenido-esta&Itemid=253](http://cop.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=968:registro-especia&catid=35:contenido-esta&Itemid=253)
- [http://apps.who.int/gho/indicatorregistry/App\\_Main/view\\_indicator.aspx?iid=87](http://apps.who.int/gho/indicatorregistry/App_Main/view_indicator.aspx?iid=87)
- [http://search.who.int/search?q=CENTROS+ODONTOLOGICOS+PERU&ie=utf8&site=default\\_collection&client=\\_es&proxystylesheet=\\_es&output=xml\\_no\\_dtd&oe=utf8](http://search.who.int/search?q=CENTROS+ODONTOLOGICOS+PERU&ie=utf8&site=default_collection&client=_es&proxystylesheet=_es&output=xml_no_dtd&oe=utf8)
- <http://www.datosperu.org/peru-dent-import-sa.php> (fuente de información sobre el sector de mercado).