



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

“Propuesta de un plan estratégico para optimizar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo.”

AUTOR:

Lsi. Vargas Caicedo, Hilda Elisa

**Previa a la obtención del grado de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ing. Com. Jácome Ortega, Mariella, MGS

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Licenciada Hilda Elisa, Vargas Caicedo, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Com. Mariella, Jácome Ortega MGS

REVISOR(ES)

M.Sc. Danny, Arévalo Avecillas

Dr. Rafael, Castaño Oliva

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Econ. María del Carmen, Lapo

Guayaquil, a los 24 días del mes de enero del año 2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Hilda Elisa Vargas Caicedo**

DECLARO QUE:

La Tesis Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 24 días del mes de enero del año 2014

EL AUTOR

Hilda Elisa Vargas Caicedo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Hilda Elisa Vargas Caicedo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magíster en Administración de Empresas** titulada: Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 días del mes de enero del año 2014

EL AUTOR

Hilda Elisa Vargas Caicedo

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por permitirme culminar esta meta con éxito y acompañarme en todo momento durante este largo camino recorrido, a mis padres por su apoyo incondicional y a mis hermanas por ayudarme con las encuestas.

HILDA ELISA VARGAS CAICEDO

DEDICATORIA

Al Depósito Dental Noemí Caicedo para que ponga en marcha este plan estratégico y pueda sobresalir entre la competencia de una manera exitosa.

HILDA ELISA VARGAS CAICEDO

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Com. Mariella Jácome Ortega, MGS
TUTOR

M.Sc. Danny, Arévalo AVECILLAS
PROFESOR DELEGADO

Dr. Rafael, Castaño Oliva
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

**Ing. Com. Mariella Jácome Ortega, MGS
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

Índice General

<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
PROBLEMÁTICA	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
HIPÓTESIS	4
JUSTIFICACIÓN	5
OBJETIVOS	6
OBJETIVO GENERAL.	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	6
<u>CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS</u>	7
1.1 CONCEPTOS	7
1.1.1 PLAN.	7
1.1.2 PLANEACIÓN.....	8
1.1.3 ESTRATEGIA.	8
1.2 ASPECTOS GENERALES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	10
1.2.1 DEFINICIÓN.	10
1.2.2 IMPORTANCIA.	11
1.2.2 BENEFICIOS.	13
1.3 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	14
1.3.1 IDENTIFICACIÓN LA MISIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN, SUS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.	15

1.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	17
1.3.3 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	24
1.3.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	27
1.3.5 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	33
1.3.6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	33
1.4 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	34
1.4.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	35
1.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	39
1.5.1 LIDERAZGO EN COSTOS.....	39
1.5.2 DIFERENCIACIÓN.....	39
1.5.3 ENFOQUE O CONCENTRACIÓN.....	41
1.6 MEDICIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	42
1.6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	44
1.6.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	47
1.6.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.....	52
1.6.4 PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	55
1.7 COMERCIO ELECTRÓNICO.....	59
1.7.1 TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO.....	60
1.7.2 COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL ECUADOR.....	61
1.7.3 TIENDA EN LÍNEA.....	62
1.8 CONCEPTOS GENERALES DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	68
1.8.1 DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.....	69
<u>CAPÍTULO 2. DEPÓSITO DENTAL NOEMÍ CAICEDO.....</u>	<u>71</u>
2.1 FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	71

2.1.1 MISIÓN.	71
2.1.2 VISIÓN.....	72
2.1.3 OBJETIVOS.	72
2.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	74
2.1.5 RELACIÓN CON PROVEEDORES.	75
2.1.6 ANÁLISIS FODA.	76
2.1.7 ANÁLISIS INTERNO.	76
2.1.8 ANÁLISIS EXTERNO.	83
2.1.9 COMPETENCIA.	84
2.2 LÍNEAS DE PRODUCTOS.	85
2.3 CLIENTES.....	86
<u>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....</u>	<u>87</u>
3.1 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.	87
3.2 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	89
3.2.1 GRUPOS FOCALES.....	90
3.2.2 ENCUESTA PILOTO.....	94
3.3 INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE.....	101
3.3.1 ENCUESTA DEFINITIVA.	102
3.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	122
<u>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL DEPÓSITO DENTAL NOEMÍ CAICEDO.</u>	<u>123</u>
4.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.	123
4.1.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS BASADAS A LA PERSPECTIVA FINANCIERA..	125

4.1.2 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS BASADAS A LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE. 130

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....135

CONCLUSIONES.....135

RECOMENDACIONES.....136

BIBLIOGRAFÍA.....138

ANEXOS.....144

ANEXO A. ENCUESTA EXPLORATORIA144

ANEXO B. ENCUESTA FINAL148

ANEXO C. TABLA DE PROMOCIONES MENSUALES151

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1. VENTAJA ESTRATÉGICA	42
GRÁFICO 2. PENETRACIÓN DE INTERNET EN EL ECUADOR.....	62
GRÁFICO 3. ORGANIGRAMA DEL DEPÓSITO DENTAL NOEMÍ CAICEDO	74
GRÁFICO 4. FODA DEL DEPÓSITO DENTAL NOEMÍ CAICEDO	76
GRÁFICO 5. PROCESO DE VENTAS DE ALMACÉN	78
GRÁFICO 6. PROCESO DE VENTAS A DOMICILIO.....	79
GRÁFICO 7. PROCESO DE VENTAS FUERA DE LA CIUDAD.....	80
GRÁFICO 8. PROCESO DE COMPRAS NACIONALES	81
GRÁFICO 9. PROCESO DE IMPORTACIONES.....	82
GRÁFICO 10. ATRIBUTOS DEL PROVEEDOR IDEAL - FOCUS GROUP.....	91
GRÁFICO 11. COMPETENCIA - FOCUS GROUP.....	92
GRÁFICO 12. PRINCIPALES MARCAS - FOCUS GROUP	93
GRÁFICO 13. FORMA DE PAGO - FOCUS GROUP	94
GRÁFICO 14. ATRIBUTOS PROVEEDOR IDEAL – ENCUESTA EXPLORATORIA.....	95
GRÁFICO 15. COMPETENCIA - ENCUESTA EXPLORATORIA.....	96
GRÁFICO 16. PRINCIPALES MARCAS - ENCUESTA EXPLORATORIA	97
GRÁFICO 17. FRECUENCIA DE COMPRA - ENCUESTA EXPLORATORIA.....	98
GRÁFICO 18. FORMA DE PAGO - ENCUESTA EXPLORATORIA	99
GRÁFICO 19. NECESIDADES QUE REQUIEREN SER CUBIERTAS.....	100
GRÁFICO 20. COMPRAS POR INTERNET.....	101
GRÁFICO 21. EDAD DE LOS ENCUESTADOS.....	103
GRÁFICO 22. SEXO DE LOS ENCUESTADOS.....	104
GRÁFICO 23. OCUPACIÓN	105
GRÁFICO 24. NIVEL DE INGRESOS	106

GRÁFICO 25. UNIVERSIDAD DONDE ESTUDIA O DONDE SE GRADUÓ	107
GRÁFICO 26. SECTOR DONDE VIVE	108
GRÁFICO 27. SECTOR DONDE TRABAJA	109
GRÁFICO 28. FRECUENCIA DE COMPRA	110
GRÁFICO 29. DECISIÓN DE COMPRA.....	111
GRÁFICO 30. PROBABILIDAD DE COMPRA POR INTERNET.....	112
GRÁFICO 31. PROBABILIDAD DE COMPRA POR INTERNET POR EDADES	113
GRÁFICO 32. RAZONES POR LAS CUÁLES NO COMPRARÍA POR INTERNET.....	113
GRÁFICO 33. NECESIDADES O PRODUCTOS POR CUBRIR.....	114
GRÁFICO 34. ATRIBUTOS DEPÓSITO DENTAL NOEMÍ CAICEDO.....	115
GRÁFICO 35. ATRIBUTOS PROVEEDOR IDEAL.....	116
GRÁFICO 36. COMPETIDORES	117
GRÁFICO 37. PRINCIPALES MARCAS	118
GRÁFICO 38. PRINCIPALES MOTIVOS DE COMPRA.....	119
GRÁFICO 39. FORMAS DE PAGO	120
GRÁFICO 40. PREMIOS POR COMPRAS	121

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. PANTALLA INICIO SITIO WEB ACTUAL DEPÓSITO DENTAL NOEMÍ CAICEDO	126
ILUSTRACIÓN 2. OPCIÓN TIENDA ONLINE EN EL SITIO WEB ACTUAL.....	127
ILUSTRACIÓN 3. AFICHE PROMOCIÓN COLTENE BRILLIANT	132
ILUSTRACIÓN 4. AFICHE FELIZ DÍA MAMÁ	133
ILUSTRACIÓN 5. AFICHE FELIZ CUMPLEAÑOS.....	133
ILUSTRACIÓN 6. AFICHE FELICES FIESTAS	134

Índice de Tablas

TABLA 1. PROYECCIÓN DE VENTAS EN LÍNEA.....	130
---	-----

Resumen

El Depósito Dental Noemí Caicedo es una empresa familiar que se dedica a la comercialización al por mayor y menor de equipos, materiales e instrumentos odontológicos, dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil.

Debido al crecimiento que ha tenido la empresa a lo largo de quince años, es necesaria una mejora en su competitividad y desarrollo de marketing, para aprovechar de la mejor manera demanda existente.

El objetivo de esta tesis es elaborar un plan estratégico que cubra todos los aspectos y que permita generar la permanencia del negocio en el largo plazo a través de la retención de los clientes actuales y captación de nuevo clientes.

Después del análisis, la percepción que tienen los clientes hacia el Depósito Dental es que tiene precios competitivos, ofrece productos de calidad y tiene muy buen servicio al cliente. Sin embargo está fallando en el stock de ciertos productos de mecánica dental e instrumentales.

Se recomienda utilizar como ventaja diferenciadora a la buena atención y servicio al cliente, así también tener en stock gran variedad de productos de las principales marcas, ofrecer compras en línea para captar nuevos clientes, y ofrecer cursos y seminarios para la fidelización de los clientes existentes.

Palabras clave: Plan Estratégico, competitividad, marketing, depósito dental, estrategias competitivas, implementación de estrategias.

Abstract

The Dental Depot Noemí Caicedo is a family business dedicated to the wholesale distribution and retail of equipment, dental instruments and materials in and out of the city of Guayaquil.

Due to the growth that the company has had over fifteen years, improvement is needed in developing competitive and marketing to take advantage in the best way of the existing demand.

The aim of this thesis is to develop a strategic plan that covers all aspects and can generate business permanency in the long term through the retention of existing customers and attracting new customers.

After analysis, the perception of the customers towards the Dental Depot is that it has competitive prices, provides quality products and has an excellent customer service. However it is failing in the stock of certain dental laboratory products and instruments.

It is recommended as a distinct advantage to this excellent customer service and also keep in stock a variety of products from leading brands, offering online shopping to attract new customers, and offer courses and seminars for the loyalty of existing customers.

Key Words: Strategic Plan, competitiveness, marketing, dental depot, competitive strategies, implementing strategies.

Introducción.

El Depósito Dental Noemí Caicedo es una empresa familiar que se dedica a la comercialización al por mayor y menor de equipos, materiales e instrumentos odontológicos, dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil.

La empresa nació en el mes de enero del año 1998, se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, en las calles Boyacá y Francisco Paula Icaza, esquina. Empezó con 3 empleados y actualmente cuenta con 9 colaboradores en las áreas de compras, ventas y contabilidad.

Sus principales clientes son los odontólogos de todas las especialidades, mecánicos dentales y estudiantes de odontología, así como depósitos dentales más pequeños que se encuentran en las distintas ciudades de las provincias de la Costa, y vienen a hacer sus compras a la ciudad de Guayaquil, para los cuales se manejan precios especiales.

Las ventas se realizan en el local o entrega a domicilio sin costo extra. También se hacen envíos a otras ciudades. Se manejan todas las formas de pago: efectivo, cheque, tarjeta de crédito, transferencia bancaria. También se maneja un crédito directo de 30 días para los clientes con cierto grado de antigüedad.

Desde sus principios, el compromiso del Depósito Dental Noemí Caicedo ha sido satisfacer las necesidades mercado dental, con la mejor atención que se merece.

Por lo expresado anteriormente el Depósito Dental se preocupa de mejorar su competitividad frente a los demás negocios de su misma línea que forman parte de la competencia y busca maneras de mantener a sus clientes contentos, y también de captar nuevos clientes.

La competencia a la que se enfrenta hoy en día el Depósito Dental Noemí Caicedo es cada vez más grande, ya sea por nuevos distribuidores o vendedores independientes, los cuales recorren los consultorios de toda la ciudad.

Problemática.

Actualmente el Depósito Dental Noemí Caicedo desarrolla sus actividades en un local que a criterio de sus propietarios resulta pequeño respecto a la gran cantidad de productos que comercializa.

Así también la competencia en este tipo de negocios ha aumentado notablemente en los últimos años lo que ocasiona que los clientes tengan muchas opciones para elegir y generalmente los grandes distribuidores ofrecen precios más competitivos.

También manifiestan que los equipos de cómputo no son suficientes para poder generar la facturación diaria, lo que también genera demoras y malestar en los usuarios.

Así mismo se han dado cuenta, que es el Depósito Dental es poco conocido entre las nuevas generaciones de estudiantes y odontólogos recién graduados, debido a que la mayoría de Depósitos Dentales de la competencia se encuentra frente a la Facultad de Odontología de la Universidad de Guayaquil y los estudiantes realizan sus compras en estos locales, sin que se les haga necesario avanzar hasta el centro de la ciudad.

Formulación del Problema.

¿Por qué el Depósito Dental Noemí Caicedo está perdiendo competitividad en el mercado?

Hipótesis

El Depósito Dental Noemí Caicedo está perdiendo competitividad en el mercado debido a que no es conocido entre las nuevas generaciones, lo cual se puede comprobar con la investigación realizada en la presente tesis.

Justificación.

Debido al crecimiento que ha tenido el Depósito Dental Noemí Caicedo a lo largo de estos quince años, es necesaria una mejora en la competitividad a nivel físico y de marketing, así como también validar la apertura de un sistema de compras en línea para cubrir y aprovechar de la mejor manera demanda que existe y brindar un servicio único en el área de ventas de odontología, que además le permitirá ser conocido entre las nuevas generaciones.

Mejorar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo, no es sólo beneficioso para sus dueños, sino también para sus clientes, ya que obtendrán agilidad en sus compras y productos de buena calidad, lo cual repercute inmediatamente en sus pacientes.

Para lograrlo es necesario un plan estratégico que cubra todos los aspectos y que permita aprovechar las oportunidades que actualmente se encuentran en el entorno del negocio, generando la permanencia del mismo en el largo plazo a través de la retención de los clientes actuales y captación de nuevo clientes. La tesis propuesta busca justamente la elaboración de dicho plan.

Objetivos.

Objetivo General.

Analizar la situación actual del Depósito Dental Noemí Caicedo para mejorar su competitividad a través de la renovación de su oferta de valor utilizando las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral.

Objetivos Específicos.

- Señalar la fundamentación teórica que justifique la implementación de un plan estratégico.
- Analizar la situación actual, los procesos claves, factores críticos de éxito y la infraestructura física para la logística del negocio.
- Identificar la percepción que tienen los clientes sobre la oferta de valor que ofrece el Depósito Dental Noemí Caicedo.
- Elaborar un plan estratégico para el Depósito Dental Noemí Caicedo.

Capítulo 1. Fundamentos teóricos.

La justificación del enfoque estratégico viene dada tanto en situaciones de gran expansión o fuerte crecimiento económico y de la empresa, en productos y mercados, como en situaciones de crisis económica y de cambios rápidos y discontinuos del entorno, que amenazan la supervivencia de la empresa. En unas u otras situaciones se produce un denominador común: la complejidad y el dinamismo del medio competitivo. En suma, la estrategia se configura como un curso de acción de la empresa frente a un entorno complejo dinámico o altamente competitivo. (Bueno, 1993).

1.1 Conceptos.

A continuación se detallan los principales conceptos relevantes de la planeación estratégica.

1.1.1 Plan.

Un plan en su forma más simple se define como la intención de hacer algo. Se trata de una serie de pasos que se definen antes de realizar una acción, con el fin de dirigirla y encauzarla hacia un objetivo final.

El plan también se caracteriza por su dinamismo, ya que un plan no es estático, por el contrario, siempre sufrirá las modificaciones que sean necesarias de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo.

1.1.2 Planeación.

Al proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación, y de manera amplia, la planificación consiste en definir claramente los objetivos y las acciones que se deben tomar para llegar a alcanzarlos.

“La planificación o planeación en el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes, ámbito, niveles y actitudes.” (Miklos y Tello, 2003, pág. 210).

1.1.3 Estrategia.

La palabra estrategia se la usaba anteriormente solo para fines militares. Proviene de la palabra griega “strategos” que significa “el arte del general”. Según Poirier (1987) el concepto de estrategia se entiende como

“la ciencia y el arte de maniobrar las fuerzas para cumplir con los fines de la política”.

A continuación expongo algunas definiciones de estrategia de algunos autores:

“Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.” (Koontz y Wehrich, 1999, pág. 162).

“Es el modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta a portar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.” (Andrews, 1980, pág. 27).

“Es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos” (Porter, 2006, pág. 12).

“Es el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de

tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.” (Bueno, 1996, pág. 35).

1.2 Aspectos Generales sobre Planeación Estratégica.

La planeación estratégica, sólo puede llegar a tener éxito en una empresa si de antemano hay un consenso común en ella sobre lo que es y lo que se puede esperar, pues en caso contrario, la disparidad de criterios sobre los fines perseguidos producirá el fracaso en la mayor parte de las situaciones.

Por tanto, se debe empezar señalando qué es y qué pretende la planeación estratégica y qué condiciones deben cumplirse para que se puedan alcanzar dichas pretensiones. (Bueno, 1993).

1.2.1 Definición.

A continuación algunos conceptos de planeación estratégica por varios especialistas en el tema:

“Es el proceso administrativo que consiste en lograr y conservar un equilibrio estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y oportunidades cambiantes de mercadotecnia. El objetivo

de la planeación es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios” (Kotler, 1988, pág. 464).

“Es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo directivo para Diseñar e Implantar el Plan Estratégico que el permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional” (Alvarez, 2006, pág. 28).

“Cabe definir a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (David, 2003, pág. 13).

Considerando lo anterior se establece que la planeación estratégica consiste en el establecimiento de misión, visión, objetivos, políticas y estrategias contando con el apoyo de la alta gerencia, encaminadas a lograr los objetivos organizacionales, considerando sus recursos y capacidades.

1.2.2 Importancia.

El objetivo de la Planificación Estratégica es ayudar a obtener una visión de los verdaderos intereses y necesidades concretas de la organización para lograr tomar decisiones hoy, siguiendo una dirección clara

y definida. Esto obliga a una reformulación permanente de la planificación estratégica periódicamente. (Bravo, 2009).

El Planeamiento Estratégico es un proceso flexible que permite hacer modificaciones en los planes, de acuerdo a las circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.
- Si se define específicamente la misión de la organización, los gerentes estarán en mejores condiciones de dirigir sus actividades con lo cual las organizaciones funcionarán de una mejor manera.
- El éxito de la planificación estratégica consiste en poder anticiparse ante los constantes cambios, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

- La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo. (<http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/importancia-de-la-planificacion.html>)

1.2.2 Beneficios.

Según (David, 2003) la dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, ejerciendo control en su propio destino.

Un número cada vez mayor de empresas está descentralizando el proceso de dirección estratégica y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. La planeación descentralizada efectuada por los gerentes de línea está reemplazando al concepto de planeación por medio de un equipo centralizado.

1.2.2.1 Beneficios Financieros.

La investigación indica que las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los utilizan. Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones que

se apoyan más en la información, anticipándose bien a las consecuencias tanto a corto como a largo plazo.

1.2.2.2 Beneficios No Financieros.

La dirección estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa.

La dirección estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que, de otra manera, caminaría de manera vacilante. (David, 2003).

1.3 Proceso de Administración Estratégica.

El proceso de administración estratégica está compuesto por seis pasos que cubren la planificación, la implementación y la evaluación. Estos pasos se los detalla a continuación en base a un resumen de Robbins y Coutler, (2010).

1.3.1 Identificación la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. (David, 2003).

Cualquier empresa u organización, así sea esta de negocios o no lucrativa, o bien del sector público, necesita de una misión, que es la declaración de su propósito. Esta declaración obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio.

Una misión se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de "propósitos" o de "objetivos", debido a que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa.

La misión obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales. Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el auto

concepto de la organización y su preocupación por la imagen pública. Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica.

También es importante identificar los objetivos globales y estrategias para tener una base para establecer si éstos se deben modificar. Conocer los objetivos actuales de la compañía da a los gerentes la base para decidir si esos objetivos necesitan cambiarse o no. Por los mismos motivos, es importante que los gerentes identifiquen las estrategias que se usan actualmente.

“Cada objetivo tiene una meta anual que obliga a la organización a trabajar unidos para su cumplimiento. La redacción de los objetivos de negocio es un verbo de acción infinito, una meta medible, cuantificable, retadora y realista y alcanzable en un período de tiempo”. (Álvarez, 2006, pág. 32).

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles y alcanzables. (David, 2003).

En general las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de objetivos en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Otras operan con el objetivo secundario de ocupar el primer o segundo lugar en el mercado donde se compite. Otra organización puede considerar importante colocar su producto al alcance de cualquier consumidor en el mundo. (Galarza, 2007).

1.3.2 Análisis del entorno externo.

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas (Galarza, 2007).

En un análisis externo, se examinan tanto entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios, para poder señalar las oportunidades que la organización puede explotar y las amenazas con las que se puede encontrar o enfrentar.

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa. Los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la corporación.

Una compañía exitosa es aquélla que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente.

Respecto del comportamiento de las variables del entorno como política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado, es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las mega tendencias que tarde o temprano puedan influir, sino es que determinar, la existencia de la firma.

A continuación se detalla el proceso para realizar un análisis externo de la empresa:

1.3.2.1 Definición de las fuerzas claves del entorno.

Según Robbins y Coutler, (2010), la definición de las fuerzas claves del entorno consiste en determinar las fuerzas o factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la empresa. Estas fuerzas o factores externos pueden ser:

Fuerzas económicas.

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía.

Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per

cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc. (Robbins y Coutler, 2010)

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, entre otros. (Robbins y Coutler, 2010)

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

Las influencias gubernamentales pueden tener un impacto significativo y tangible en el cambio estructural de una industria; el más directo lo ejerce imponiendo regulaciones completas a variables fundamentales como la entrada en ella, las prácticas competitivas y la rentabilidad. (Porter, 2006).

Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio. (Robbins y Coutler, 2010).

Fuerzas tecnológicas.

Según, (Robbins y Coutler, 2010) las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías.

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas, los adelantos en la súper productividad por si solos que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de resistencia de la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios sobre todo en industrias de la transportación, servicios públicos, atención médica, la energía eléctrica, las computadoras. (Jiménez, 2004).

El Internet cambia la naturaleza de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos, eliminando obstáculos de mercado geográficos tradicionales y modificando el equilibrio histórico de la estandarización y la flexibilidad de los productos. (Jiménez, 2004).

Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, entre otros. (Robbins y Coutler, 2010).

Fuerzas del entorno de acción directa.

Esta metodología fue desarrollada por Michael Porter para estudiar a los grupos de empresas que producen productos que son cercanos entre sí.

Estas fuerzas a su vez están conformadas por:

Fuerzas de la competencia: Se refieren a los competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero, entre otros.

Se consideran competidores a aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter, 2006).

La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de estrategias con éxito, la mayoría de las empresas con múltiples divisiones no proporcionan información sobre las ventas y utilidades de sus divisiones por razones competitivas. (Jiménez, 2004).

Muchas empresas utilizan el Internet para obtener la mayor parte de su información sobre sus competidores, la competencia en todas las industrias es intensa, si cualquier empresa detecta una debilidad de un competidor, no muestra ninguna piedad al aprovecharse de los problemas de este.

El ingreso de nuevos competidores depende de las barreras de entrada, como los costos cambiantes, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro (Porter, 2006).

Otra de las barreras de entrada es el acceso a canales de distribución. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso de nuevos competidores. (Thompson y Strickland, 2001).

Productos sustitutos: Se refiere a los productos que podrían reemplazar al tipo de producto de la empresa.

“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997, pág. 113).

Proveedores: Hace referencia a la cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entrada de nuevos proveedores.

Clientes: Tiene que ver con el perfil, las preferencias, los gustos, los hábitos de consumo y los comportamientos de compra de los clientes.

1.3.2.2 Determinación de las fuentes de información.

Según (Robbins y Coutler, 2010), en este punto se deben determinar cuáles serán las fuentes externas a través de las cuáles se obtendrá la información que se requiere, las cuales se pueden clasificar en:

Fuentes primarias: Investigación de mercados, encuestas, entrevistas, público en general, clientes, miembros de la empresa, expertos, consultores.

Fuentes secundarias: publicaciones, prensa, revistas, informes, estadísticas, documentos de gobierno, libros, manuales, Internet.

1.3.2.3. Recolección de información.

Una vez seleccionada las fuentes de información, se pasa a la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa. (Robbins y Coutler, 2010).

1.3.2.4. Evaluación de información.

En esta etapa se evalúa la información, haciendo pronósticos o proyecciones en caso sea necesario. El objetivo de evaluar esta información es la de buscar oportunidades y amenazas.

Una vez que se han evaluado las diferentes oportunidades y amenazas que se puedan tener, se debe hacer una lista en orden de importancia.

1.3.3 Análisis de los recursos de la organización.

El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización para poder formular las estrategias apropiadas que exploten las fortalezas y oportunidades externas y que corrijan las debilidades críticas.

Según (Galarza, 2007), en éste análisis se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma.

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. (Galarza, 2007).

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización. (Certo y Peter, 1996).

1.3.3.1. Determinación de la información que se va a reunir en cada área funcional de la empresa.

En el área administrativa se debe recabar información sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control, entre otros.

En el área de marketing es necesario recabar información sobre ventas, público objetivo, producto, precio, distribución, promoción, efectividad de la publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes, etc.

En el área de contabilidad y finanzas se puede recabar información sobre liquidez, rentabilidad, financiamiento, inversiones, ratios financieros, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo y capital.

En el área de producción u operaciones se debe recabar información sobre disposición de planta, investigación y desarrollo, tecnología, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia de la producción.

En el área de recursos humanos o de personal se recolecta información sobre contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, medición del desempeño.

1.3.3.2. Fuentes de información.

Según Robbins y Coutler, (2010), en segundo lugar se debe determinar cuáles serán las fuentes a través de las cuáles se obtendrá la información que se requiere, las cuales pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, reportes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones.

1.3.3.3. Recolección de información.

Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, se realiza la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa. Robbins y Coutler, (2010).

1.3.3.4. Análisis de la información.

Una vez recolectada la información, hay que evaluarla o analizarla, con el fin de conocer el real estado o capacidad de la empresa, y con el fin de detectar las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

Una vez que se han detectado las fortalezas y debilidades, se debe hacer una lista en orden de importancia de las fortalezas, y otra de las debilidades. (Robbins y Coutler, 2010).

1.3.4 Formulación de Estrategias.

Para la formulación de estrategias se deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos.

Para formular una estrategia es preciso ante todo adecuar las fuerzas y debilidades de la empresa, en particular su capacidad especial a las oportunidades y al riesgo del entorno. Los principios del análisis estructural dentro de la industria nos permitirán especificar de un modo más concreto sus fuerzas, sus debilidades, su capacidad especial, las oportunidades y los riesgos del sector industrial. (Porter, 2006).

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva.

1.3.3.1 La naturaleza del análisis y la elección de estrategias.

El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene de la empresa, sumados a la información de las auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas. (Galarza, 2007).

Salvo que la empresa enfrentara una situación desesperada, es probable que las estrategias alternativas representen pasos paulatinos que la llevarán de su posición presente a una posición futura deseada.

El proceso para generar y elegir estrategias.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna. El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias.

Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información de las auditorías interna y externa. Esta información, sumada al enunciado de la misión de la empresa, ayudará a que los participantes cristalicen en su mente las estrategias particulares que, en su opinión, brindarán más beneficios a la empresa. En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad.

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o en una serie de juntas. Las estrategias propuestas se deben llevar por escrito.

1.3.3.2 Los objetivos a largo plazo.

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que

se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años. (David, 2003).

La naturaleza de los objetivos a largo plazo.

Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios. Marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación, establecen grados de importancia, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, estimulan su ejercicio y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. (Thompson y Strickland, 2001).

Una organización necesita objetivos a largo plazo a nivel de empresas, de divisiones y de funciones. Éstos son una medida importante para el desempeño gerencial.

Los objetivos enunciados y comunicados con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a las partes interesadas a entender su papel dentro del futuro de la organización. Además, sientan las bases para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares. La organización que logra un consenso sobre los objetivos durante las actividades para formular la estrategia, podrá reducir al mínimo los conflictos que se pudieran presentar más adelante durante su implantación.

Los objetivos establecen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y la realización. Funcionan como normas para evaluar a personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras. Los objetivos son una base para diseñar puestos y organizar las actividades que se realizarán en la empresa. Asimismo, marcan el curso del ejercicio de la autoridad y dan lugar a la sinergia en la organización.

Los objetivos deben ser monitoreados y evaluados a través de indicadores. Tanto la institución como los ciudadanos, usuarios, deben conocer el progreso que tienen las entidades y los programas en el

cumplimiento de sus objetivos estratégicos, dado que allí están depositadas las prioridades en la asignación de los recursos. (Armijo, 2009).

1.3.4.3 Un marco general para formular estrategias.

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones.

Etapas 1: De los insumos.

La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias. Describe la relación entre dos magnitudes: La producción física de un producto o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. (Armijo, 2009).

Etapas 2: De la adecuación.

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave.

Etapa 3: De la decisión.

Las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

1.3.5 Implementación de Estrategias.

Una vez que se han formulado las estrategias, éstas se deben implementar. No importa qué tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada.

1.3.6 Evaluación de Resultados.

Si los planes no producen los resultados deseados, los administradores y equipos quizás deban hacer cambios en los controles, misión, metas o estrategias, o incluso en los planes mismos.

El proceso de interpretación de los resultados logrados sobre la base del monitoreo realizado, es lo que permite evaluar, es decir, establecer si el desempeño se ajusta a lo programado, si está dentro de los parámetros considerados. Este proceso de evaluación es el que finalmente permite tomar decisiones, comunicar e informar. (Armijo, 2009).

La evaluación de resultados tiene una importancia crítica, fundamentalmente, cuando se trata de alinear los objetivos de la organización, la estrategia acordada para su realización y el rendimiento operacional necesario para ejecutarlas.

Sólo teniendo la capacidad de realizar un seguimiento exhaustivo, en todos los órdenes de la organización se pueden tomar decisiones operativas alineadas con la estrategia.

1.4 Estrategias Corporativas.

Según el enfoque de Robbins y Coutler, Administración (2010), una estrategia corporativa es aquella que especifica en cuáles negocios entrará la compañía o en cuales desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de una organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización.

Para (Andrews,1986) la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. (Galarza, 2007).

1.4.1 Tipos de Estrategias corporativas.

Para explicar los tipos de estrategias corporativas a continuación, se hace un resumen de Robbins y Coutler, (2010).

1.4.1.1 Estrategias de crecimiento.

Gracias a una estrategia de crecimiento, una organización puede aumentar sus ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado. Las organizaciones crecen mediante la concentración, la integración vertical, la integración horizontal o la diversificación.

Concentración.

Una organización que crece por medio de la concentración se enfoca en su línea de negocio primordial e incrementa el número de productos ofertados o mercados atendidos en dicho negocio primordial.

Integración Vertical.

La integración vertical significa que una compañía produce sus propios insumos (integración hacia atrás o ascendente) o dispone de su propia producción (integración hacia delante o descendente). (Perea, 2006).

La integración vertical puede ser hacia atrás, hacia adelante o ambas. En la integración vertical hacia atrás la organización se convierte en su propio proveedor y así puede controlar sus entradas. En la integración vertical hacia adelante, una organización se convierte en su propio distribuidor y es capaz de controlar sus salidas.

La integración vertical es una combinación de la producción, la distribución y otros procesos económicos tecnológicamente diferenciados dentro de los conflictos de una empresa individual. El beneficio más comúnmente citado en la integración vertical es la consecución de economías de ahorros de costos en la producción, en las ventas, en las compras, en el control y en otras áreas conjuntas. (Porter, 2006).

Este tipo de integración puede ser beneficiosa para las empresas, porque permite el traslado del suministro de materias primas de los proveedores a la empresa, trayendo consigo ventajas de transacción que posibilitan acortar el tiempo de respuesta en condiciones de mercado cambiantes, además de la reducción del costo. (Malburg, 2000).

La integración vertical afilada, se define como aquella integración que permite instaurar una amenaza hacia los proveedores por medio de la producción dentro de la empresa de suministros claves del proceso productivo pero sin el compromiso de hacerlo completamente. (Malburg, 2000).

Integración Horizontal.

En la integración horizontal, una compañía crece combinándose con sus competidores. Este tipo de integración se ha utilizado en muchas industrias durante los últimos años.

Una organización puede crecer a través de la diversificación, ya sea relacionada o no relacionada. Con la diversificación relacionada, una compañía se combina con otras industrias diferentes, pero relacionadas. Con la diversificación no relacionada, una compañía se combina con firmas de industrias diferentes y no relacionadas.

La integración horizontal es utilizada para vender un mismo tipo de producto en numerosos mercados, se crean multitud de empresas subsidiarias, pertenecientes a un mismo dueño. Se comercializa el producto para cada segmento de mercado o para un área diferente. (Flores, 2009).

1.4.1.2 Estrategias de estabilidad.

Una estrategia de estabilidad es una estrategia corporativa en la cual una organización sigue haciendo lo que hace. Con este tipo de estrategia la organización no crece pero tampoco decae.

Se realiza un análisis de posición que comprende la revisión de la misión y una evaluación en forma directa de las oportunidades que se le presentan a la empresa, además de que evalúan los riesgos, los escenarios y el rendimiento de la inversión. Con este análisis se determina la amplitud, la rentabilidad y la estabilidad del mercado en relación con el grado de certeza referente a la competencia y el entorno.

1.4.1.3 Estrategias de renovación.

Las estrategias de renovación buscan detener la caída del desempeño. Existen dos tipos principales de estrategias de renovación: de reducción y de recuperación. Una estrategia de reducción es de corta duración que se utiliza para problemas menores de desempeño. Una estrategia de recuperación lleva a cabo operaciones de reducción de costos y de reestructuración de la organización.

1.5 Estrategias Competitivas Genéricas.

Según (Porter, 2006: 51-55) existen tres estrategias competitivas genéricas, las cuales se mencionan a continuación:

1. Liderazgo en Costos.
2. Diferenciación.
3. Enfoque o concentración.

1.5.1 Liderazgo en costos.

Esta estrategia se basa en la habilidad de la empresa para ofrecer sus productos o servicios a un costo menor que el de la competencia. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial.

Puede incluir economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materia primas, etc. Los productores de costo bajo venden básicamente un estándar. También se pueden atender grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen.

1.5.2 Diferenciación.

Esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que se perciba como único. Las formas para lograrlo

pueden ser el diseño de marca, la tecnología, el servicio al cliente, las redes de distribución, etc.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. Esta estrategia hace que los clientes sean leales a la marca porque disminuye la sensibilidad al precio, lo que ocasiona que los márgenes de utilidad aumenten.

“Una estrategia de diferenciación se puede lograr a través de tres formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente” (Hill y Jones, 1996, pág. 176).

El éxito en la implantación de estrategias genéricas de diferenciación requiere distintos recursos y habilidades en comercialización, ingeniería del producto, instinto creativo, capacidad en la investigación básica, liderazgo tecnológico de calidad, y cooperación entre los canales de distribución (Perea, 2006).

Cuando la diferenciación se fundamenta en la capacidad de satisfacer al cliente, una compañía ofrece un amplio servicio posventa y mantenimiento del producto. (Perea, 2006).

1.5.3 Enfoque o concentración.

El enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, igual que la diferenciación adopta multitud de modalidades.

Esta estrategia procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos.

Cuando la diferenciación se ajusta a atender un grupo o segmento limitado del mercado se puede clasificar por su ubicación geográfica, por tipo de cliente, línea de productos, región o localidad. El segmento de mercado se seleccionará sin enfrentar directamente al diferenciador en todos sus productos pero buscando una participación creciente en el mercado. (Perea, 2006).

“La ventaja competitiva de una empresa concentrada proviene de la fuente de su habilidad distintiva y se protege de los rivales hasta el punto en que puede proporcionar un producto o servicio que ellos no pueden suministrar.” (Hill y Jones, 1996, pág. 182).

La compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas.

Ventaja Estratégica

	Líder en Costo	Líder en diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costo	Liderazgo total en diferenciación
Para un segmento	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

Gráfico 1. Ventaja Estratégica.
Fuente: Michael Porter. Ventaja Competitiva.
Elaboración: Hilda Vargas.

1.6 Medición de Estrategias Empresariales.

Dentro del área de organización y dirección de empresas, no cabe duda de que el tema de la estrategia empresarial ha sido y sigue siendo un tema de vital importancia. Además, la preocupación tradicional por los aspectos estratégicos se ha visto cada vez más reforzada por las circunstancias de un entorno lleno de situaciones de crisis económicas y de procesos de gran expansión de las empresas (Bueno, 1996: 28-30).

Sin embargo, a pesar de las dificultades existentes en el avance teórico de los temas estratégicos y aún con la importancia creciente que se

atribuye a la investigación empírica en el campo de la dirección de empresas, los avances que este tipo de investigación está teniendo en lo referido a temas estratégicos marchan a un ritmo lento y sin duda menor al de los estudios realizados por los teóricos de la estrategia (Hambrick, 1980; Venkatraman y Grant, 1986).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. (Fernández, 2004).

Los indicadores son factores medibles que evalúan aspectos de resultados claves para la toma de decisiones. Los indicadores identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección. Las metas asociadas a esos indicadores representan lo que se espera obtener como desempeño. (Armijo, 2009).

El Cuadro de Mando Integral se basa en cuatro perspectivas fundamentales:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.

- Perspectiva del proceso interno.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Para explicar los diversos puntos a tomar en cuenta en lo que se refiere a la medición de estrategias empresariales se hace a continuación un resumen de Kaplan y Norton, (2002).

1.6.1 Perspectiva Financiera

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Podría considerarse que el establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas. (Fernández, 2004).

Será necesario tener en cuenta, sin embargo que los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que

van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación. Dentro de este concepto se identifican tres fases principales:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con flujos de caja negativos y rendimientos muy bajos sobre el capital invertido. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados y grupos de clientes seleccionados.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja

actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Un producto en fase de Madurez ha conquistado un mercado y los costes han seguido reduciéndose, por lo que se encuentra en la fase de mayor rentabilidad. Las ventas se estabilizan y tras un periodo, determinado por la actividad de la competencia y por la posibilidad de especialización, puede haber llegado la hora de ir pensando en una renovación del producto. (Fernández, 2004).

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el flujo de caja. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas.

Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

Para cada una de estas fases, los objetivos económicos son diferentes, no solamente en lo que se refiere a la rentabilidad de la inversión, sino también en lo que atañe al flujo de caja, el capital circulante dedicado a la financiación de los stocks y la relación entre los recursos publicitarios y el incremento de las ventas. (Fernández, 2004).

El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

1.6.2 Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, como por ejemplo la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad.

En el pasado las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes.

“De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización. De esta forma se entenderá que haya compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.” (Pérez, 2006, pág. 2).

Segmentación de Mercado.

En general, los clientes existentes y los potenciales tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. La estrategia de una empresa puede entonces definirse en función de estos segmentos de cliente y mercado que elija convertir en objetivos.

Para llevar una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de conocer los orígenes y necesidades de estas expectativas permitirá, posteriormente, convertirlas en demanda. (Pérez, 2006).

Para (Fernández, 2002) el mercado meta es el conjunto de consumidores pertenecientes al mercado disponible, que pueden formar parte del mercado real y potencial, al cual se dirigen todos los esfuerzos y acciones mercadológicas de la empresa, con la finalidad de que todos ellos

se conviertan en consumidores reales del producto. Dentro del mercado meta debemos se deben considerar dos tipos de mercado:

Primario: Se refiere a todos los consumidores directos con decisión de compra y que realizan las actividades de selección y evaluación del producto.

Secundario: Se refiere a los consumidores que, a pesar de tener contacto con el producto no tienen la decisión de compra y en ocasiones tampoco realizan las actividades de evaluación del mismo.

“La definición y reconocimiento del tipo de mercado donde comercializaremos nuestros productos nos brindará una visión generalizada del tipo de actividades comerciales que debemos realizar. Sin embargo, los mercados son diversos y cada uno de ellos está integrado por tipos de personas de edad, sexo, costumbres y personalidad diferentes” (Fernández, 2002, pág. 11).

Una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, según Kaplan y Norton (2002) se deben implementar un grupo de indicadores básicos que se listan a continuación:

- **Cuota de Mercado:** Refleja la proporción de ventas, en un mercado que realiza una unidad de negocio.

- **Incremento de clientes:** Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- **Retención de clientes:** Sigue la pista, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes
- **Satisfacción del cliente:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- **Rentabilidad del cliente:** Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Inductores de la actuación para la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente es un concepto que en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos estratégicos, para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación. (Fernández, 2004).

Los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, y que infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa. (Pérez, 2006).

Las empresas deben utilizar indicadores para medir el tiempo, la calidad y el precio de la perspectiva del cliente de su cuadro de mando integral.

Tiempo.

El tiempo se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener cliente.

Calidad.

El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus

necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado. (Pérez, 2006).

Precio.

Los clientes siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio. En los segmentos de mercado en los que el precio ejerce influencia principal sobre la decisión de compra, las unidades pueden seguir la pista a sus precios de venta netos para compararlos con los de la competencia. Sin embargo, incluso los clientes sensibles al precio pueden otorgar su favor a proveedores que ofrecen, no bajos precios, sino bajos costes para adquirir y utilizar el producto o servicio.

Una vez conocidos los requisitos que debe cumplir el producto o servicio, se determina si se ha podido satisfacer al cliente con la oferta comercial de la empresa, teniendo en cuenta, no solamente la calidad y el precio, sino también si se ha logrado cumplimentar las condiciones de plazos, embalaje, entrega, asesoramiento y atención al cliente, servicio técnico y otros complementos. (Fernández, 2004).

1.6.3 Perspectiva del Proceso Interno

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos

procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta).

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes. Asegurando la excelencia de los procesos. Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

La calidad del proceso implica, en primer lugar la calidad del producto, o sea, la situación que da lugar a una completa satisfacción del cliente. Una vez conseguida la calidad del producto, la única condición restante es la mayor economía del proceso. (Fernández, 2004).

Dávila (1999) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y que como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la

rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

La cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e

indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

Es importante resaltar que los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización.

1.6.4 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.

La formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia. Dávila (1999).

Alcanzada una cierta calidad de gestión mediante la planificación esmerada de las operaciones, la calidad total, también llamada excelencia, solamente se consigue si la organización puede contar con la participación entusiasta de todos sus empleados.

En la consideración de esta cuarta perspectiva, se considera el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados y el crecimiento, que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales.

El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados como consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

Según Kaplan y Norton (2002) en esta perspectiva se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores. Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas.

De acuerdo a lo mencionado por Altair (2005), los objetivos de esta perspectiva identifican el capital humano, sistemas y el clima organizacional requerido para apoyar los procesos de creación de valor.

La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

El crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Ha sido definido como “empowerment” en los países anglosajones y sin que exista una exacta traducción a ese término, ese concepto de “aumento del poder” de los empleados puede dar una idea del deseo de transmitirles una mayor responsabilidad mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de decisión.

Se consideran como indicadores a contabilizar, los resultados obtenidos en los sistemas de participación, individuales y colectivos, obligatorios y voluntarios. También habrá de ser motivo de concretos objetivos el “cuidado” demostrado por la organización hacia los empleados, concepto emanado del modelo EFQM y que representa de forma fidedigna las condiciones de pertenencia y vinculación que la organización promueve y patrocina hacia las personas que forman su plantilla.

Integración de Perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral es considerado en el mundo empresarial como una herramienta insustituible para alcanzar el éxito en la gestión. Esto

no sería así si se tratase simplemente de un acertado conjunto de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas diferentes, por lo que resulta totalmente necesario integrarlos en un conjunto razonable y equilibrado.

Kaplan y Norton (2002) señalan tres principios básicos para la integración de las cuatro perspectivas a fin de permitir que el CMI se oriente indefectiblemente hacia el éxito de la organización:

- Relaciones causa-efecto.
- Inductores de actuación.
- Vinculación con las finanzas.

La estrategia debe estar basada en relaciones causa-efecto que establezcan una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que puedan expresarse en una declaración del tipo “si... entonces”.

Según (Altair, 2005) los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí por las relaciones causa-efecto. Por tanto un buen Cuadro de Mando debe incluir una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) relacionados todos ellos con la estrategia de la organización.

1.7 Comercio Electrónico.

El comercio electrónico se puede definir como la compra-venta de productos y servicios a través de sistemas electrónicos, principalmente Internet. Es una nueva forma de realizar el comercio tradicional utilizando los medios que las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones ponen a nuestro alcance en el ámbito comercial.

Por lo tanto, el término comercio electrónico se refiere a la integración dentro de la empresa de herramientas basadas en tecnologías de información y comunicación con el fin de mejorar su funcionamiento y crear valor para la empresa, sus clientes y sus socios. (Creative Commons, 2013).

Según InternetWorldStats.com, en el mundo existen cerca de 2.400 millones de internautas. Todos estos internautas son potenciales clientes para el comercio electrónico, accesibles a través de diferentes herramientas de marketing online y cuyas acciones son medibles sobre una población universal. No existe, por tanto, ningún otro canal de venta con mayor potencial que el medio online.

1.7.1 Tipos de comercio Electrónico.

En el comercio electrónico, las empresas se caracterizan por el tipo de relaciones comerciales que desarrollan. A continuación se explican estos tipos:

- EaE (Empresa a Empresa, B2B por su acrónimo en inglés, Business to Business): se refiere a una relación comercial de empresa a empresa basada en el uso de un soporte numérico para el intercambio de la información. Las soluciones de B2B brindan la oportunidad de reducir los costos y aumentar ingresos. Una vez implantadas, la empresa puede consultar a sus proveedores su disponibilidad de existencias y efectuar un seguimiento de los pedidos a lo largo de la cadena de suministro. (CEA, 2011).
- EaC (empresa a consumidor, B2C, por su acrónimo en inglés Business to Consumer): se refiere a una relación entre una empresa y el público general (individuos). Esto es lo que se conoce como comercio electrónico, cuya definición no se limita a las ventas sino que abarca todos los intercambios posibles entre una empresa y sus clientes, desde la solicitud de un presupuesto hasta los servicios posventa. (Creative Commons, 2013).

- EaA (empresa a administración, B2A por su acrónimo en inglés Business to Administration): se refiere a una relación entre una empresa y el sector público, la cual se basa en mecanismos de intercambios numéricos. Se aportan ventajas como una mayor agilidad en las gestiones, principalmente en el departamento de administración. (CEA, 2011).

1.7.2 Comercio Electrónico en el Ecuador

El comercio electrónico en el Ecuador aún no es muy popular. Algunas empresas venden sus productos a través de la web, pero todavía no son muchas.

Según (Korntheuer, 2013) hay razones diferentes de porque algunas empresas no venden a través de sus sitios web, principalmente se debe a que muchos empresarios no están muy empapados sobre negocios a través de la internet y también a que la una cantidad considerable de personas no quieren comprar en la internet, por miedo de ingresar sus datos privados y los de su tarjeta de crédito en un sitio web.

Según el INEC, el comercio electrónico en el país mueve cerca de USD 540 millones al año. Aunque para Leonardo Ottati, presidente del Comité de Tecnologías de la Cámara de Comercio, la cifra es superior: bordea los USD 700 millones. Uno de los motivos por los que lanza esta cifra

es porque, "existe un porcentaje de la población que usa sus tarjetas de crédito emitidas en el exterior para comprar internacionalmente sin pagar el impuesto de salida de capitales" (ElComercio.com, 2013).

Penetración de Internet en el Ecuador

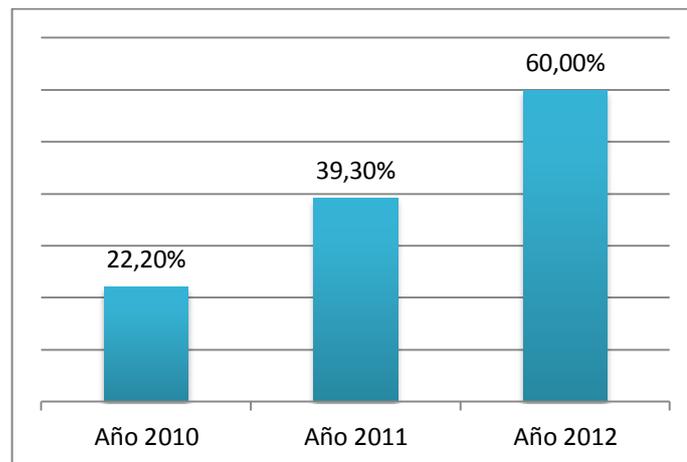


Gráfico 2. Penetración de Internet en el Ecuador.
Fuente: Pacificard.
Elaboración: Hilda Vargas.

1.7.3 Tienda en Línea

Una de las principales diferencias entre el comercio electrónico y el comercio "físico" es el uso de la tecnología. En la mayor parte de las ocasiones, la principal barrera de entrada al comercio en internet es el desconocimiento de las tecnologías y funcionalidades que conforman la tienda y el propio medio en el que se va a desenvolver la empresa a la hora de vender sus productos o servicios. (Creative Commons, 2013).

En un proyecto de creación de una tienda en línea, se debe tener muy claro cuál es el público objetivo y qué se quiere transmitir. Se debe buscar la sencillez, un buen catálogo de productos y contenidos, así como la búsqueda de relaciones con otras páginas para conseguir notoriedad en Internet.

Pero ante todo, para la realización de en una tienda en línea, se debe tener en cuenta que los elementos que la conforman deben sustentarse en 3 pilares clave:

- Diseño.
- Usabilidad.
- Accesibilidad.

Diseño

El diseño de la página es un factor crucial. Debe ser intuitivo y accesible. (Creative Commons, 2013). A continuación se muestran algunas recomendaciones acerca de cómo debe ser el diseño de una tienda online:

- La tienda online debe estar decorada con los propios contenidos de tal manera que los productos sean los que destaquen por encima del diseño.

- Combinar colores para crear una visión cálida y agradable.
- Los menús de navegación de las diferentes páginas que conforman la tienda online deben seguir un orden establecido.
- Disponer de un diseño orientado a la optimización de buscadores: la tienda online debe tener el contenido de forma que los buscadores puedan localizar la página.

El diseño ayuda a construir un concepto propio de tienda online, que hoy en día, es un elemento de confianza importante para las personas que visitan la página. (Carmona, 2013).

Usabilidad.

Una página Web se considera “usable” cuando muestra todo el contenido de una forma clara y sencilla de entender por el usuario, favoreciendo la compra y consiguiendo la satisfacción del usuario en su experiencia de navegación:

- El catálogo de productos debe estar visible desde el primer momento.

- Fácil acceso a los productos mediante una clara navegación por categorías y subcategorías.
- El Proceso de la compra debe estar enfocado al producto de una forma clara y rápida. A su vez debe ser fácil y rápido para tratar de finalizar el mayor número de ventas posible.
- Disponer de un potente buscador que ofrezca la posibilidad de acceder al catálogo de producto por distintos criterios (precio, fecha, orden alfabético...).
- La ficha de producto debe ser detallada e idealmente debe estar relacionada con otros productos similares para potenciar la compra indirecta.

Accesibilidad

Para (Creative Commons, 2013) una tienda online es accesible si sus productos, contenidos y servicios pueden ser accedidos por el mayor número posible de personas. En este sentido se plantean las siguientes recomendaciones:

- El catálogo de productos debe ser accesible por categorías y escaparates comerciales. Es importante la correcta clasificación de

productos utilizando categorías como novedades, productos más vendidos, productos en oferta, entre otros.

- Es también deseable mostrar productos destacados con un diseño algo distinto al resto de productos en especial si se quiere promocionar la venta de un producto determinado.
- En todos los casos se tendrá que escoger el tamaño del texto óptimo y destacando aquella información más relevante: nombre producto, botón comprar, precio, etc.
- Cada vez hay más usuarios que lo hacen desde dispositivos móviles o incluso desde una televisión, por lo que es mejor que el diseño de la tienda online esté adaptado a estos dispositivos y pueda generar una buena experiencia de compra en ellos. (Carmona, 2013).

Métricas del Comercio Electrónico

Según Carmona (2013) en el plano macroeconómico, el PIB de cualquier tienda en línea, son sus ingresos por ventas, y estos dependen de una serie de variables, cuya fórmula es la siguiente:

Ingresos por Ventas = Visitas * Tasa de Conversión * Ticket Promedio.

Dónde:

Visitas: Número de visitantes en la página.

Tasa de conversión: Porcentaje de visitantes que realizan una compra.

Ticket Promedio: Valor promedio de la compra.

Es decir, que los ingresos por ventas dependen directamente del número de visitas a la tienda online, de la tasa de conversión o número de visitas que compran, y por último, del precio o ticket medio de la cesta de la compra.

“En la fase de lanzamiento de un negocio de comercio electrónico, la principal palanca de crecimiento que tenemos es el tráfico (y este casi siempre cuesta dinero).” (Carmona, 2013).

Cualquier negocio de tipo comercial se basa en la ley de la oferta y la demanda, que evidentemente está ligada al comportamiento individual de los consumidores. Si un cliente potencial atraviesa por dificultades económicas o existe una gran competencia en el sector, lo más probable es que la conversión baje, y por tanto subirá el costo de adquisición de clientes de acuerdo a la siguiente fórmula:

Costo de Adquisición de Cliente = Costo por Visita / Tasa de conversión.

Dónde:

Costo por Visita: Costo por cada visita.

Tasa de conversión: Porcentaje de visitantes que realizan una compra.

Según Carmona (2013) para poder alcanzar el punto de equilibrio en un proyecto de tienda en línea, tendremos que ser capaces de generar un beneficio por cliente al menos igual a este costo. El beneficio por cliente se lo obtiene con la aplicación de la siguiente fórmula:

Beneficio por Cliente = Ticket promedio * Margen * Recurrencia.

Dónde:

Ticket promedio: Valor promedio de la compra.

Margen: Porcentaje de ganancia.

Recurrencia: Número de veces que el cliente realiza una compra en determinado período de tiempo.

1.8 Conceptos Generales de Metodología de Investigación

Según (Tamayo, 2004, pág. 43) se puede dividir a la investigación en dos tipos:

- Investigación Fundamental
- Investigación Aplicada

La investigación fundamental es un proceso formal y sistemático de coordinar el método científico de análisis y generalización con las fases deductivas e inductivas del razonamiento.

A la investigación aplicada se le denomina también activa o dinámica y se encuentra íntimamente ligada a la fundamental, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Busca confrontar la teoría con la realidad.

1.8.1 Determinación de Universo y muestra

Al desarrollar un proyecto de investigación “el total de observaciones en las cuales se está interesado, sea su número finito o infinito, constituye lo que se llama una población,” (Walpole y Myers, 1996, pág. 203). La muestra es una pequeña parte de la población estudiada. La muestra debe caracterizarse por ser representativa de la población.

Determinación del Universo

Se entiende por universo al total de elementos que poseen ciertas características iguales que constituyen el objeto de la presente investigación.

Existen características de la población que deben considerarse:

Homogeneidad: Que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.

Tiempo: Se refiere al periodo de tiempo donde se ubicaría la población de interés.

Espacio: Hace referencia al lugar donde se ubica la población de interés.

Cantidad: Se refiere al tamaño de la población.

Las poblaciones pueden subdividirse en finitas o infinitas. Según (Villegas, 2012) una población es finita cuando existe una cantidad determinada de elementos por analizar, es decir, una cantidad de elementos, numerable y que en determinado momento finaliza.

Una población infinita es aquella en la que sus elementos o unidades de análisis son infinitos o hipotéticamente imposibles de contar.

Capítulo 2. Depósito Dental Noemí Caicedo.

El objetivo de este capítulo es dar a conocer el giro del negocio del Depósito Dental Noemí Caicedo, en cuanto a su filosofía, su estructura organizacional, sus principales procesos, entre otros.

2.1 Filosofía y Estructura Organizacional.

El Depósito Dental Noemí Caicedo es una empresa familiar que se dedica a la comercialización al por mayor y menor de equipos, materiales e instrumentos odontológicos, dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil.

Desde sus principios, el compromiso del Depósito Dental Noemí Caicedo ha sido satisfacer las necesidades mercado dental, con la mejor atención que se merece.

2.1.1 Misión.

Proporcionar una amplia variedad de insumos dentales a los odontólogos, mecánicos y estudiantes de odontología del Ecuador, complaciendo sus gustos y necesidades con el mejor precio, calidad, tecnología y servicio, creando lazos de amistad con nuestros clientes a través de capital humano competente y comprometido, para lograr el

crecimiento de nuestra empresa y de la comunidad odontológica ecuatoriana.

2.1.2 Visión.

Ser líderes en la comercialización de productos dentales en todo territorio ecuatoriano, mejorando continuamente con innovación y tecnología, garantizando un excelente servicio para nuestros clientes con precios competitivos e integridad para nuestro personal, con rentabilidad, trascendiendo positivamente en la comunidad.

2.1.3 Objetivos.

2.1.3.1 Objetivos Generales.

- Consolidar el crecimiento y aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Generar satisfacción a los clientes en precio y calidad.

2.1.3.2 Objetivos Específicos.

- Aumentar las ventas anuales en un 25%.
- Aumentar el número de clientes mensualmente en un 5%.

- Reducir los tiempos de entrega a máximo 24 horas laborables en pedidos fuera de la ciudad.
- Reducir los tiempos de espera en mostrador a 2 minutos.
- Aumentar el nivel de satisfacción de clientes en un 10% respecto al año anterior.
- Disminuir los costos y gastos en un 5% respecto al año anterior.

2.1.3.3 Objetivos a Largo Plazo.

- Instalar un sistema de compras en línea.
- Instalar una sucursal en el norte de la ciudad.
- Instalar sucursales en las demás ciudades principales del Ecuador.

2.1.4 Estructura Organizacional.

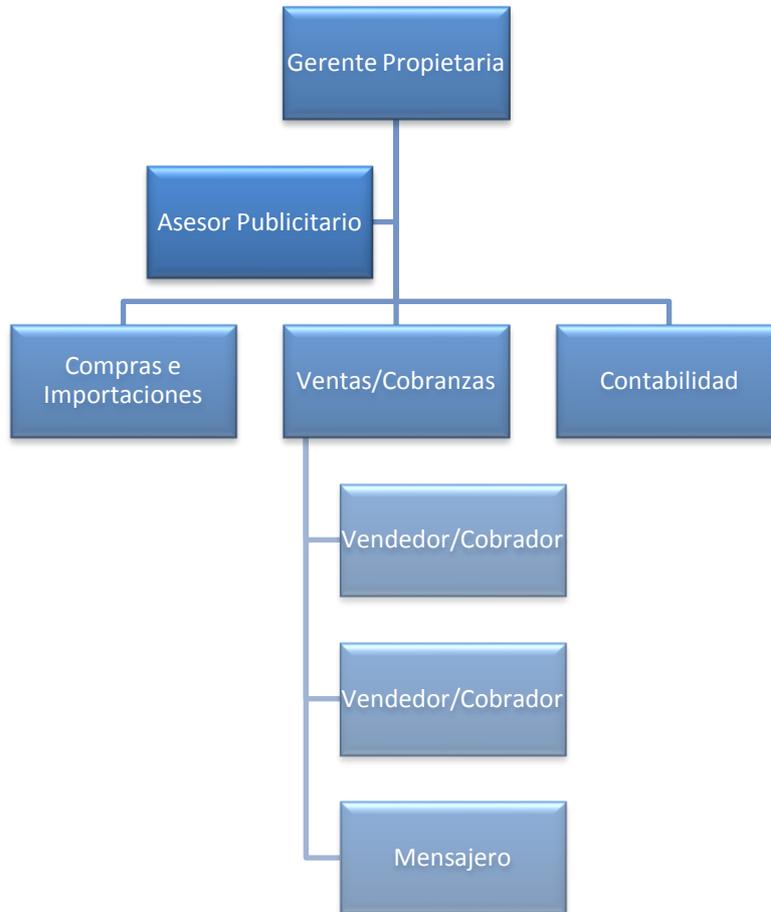


Gráfico 3. Organigrama del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Fuente: Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

La cabeza del Depósito Dental es la Gerente Propietaria, quien toma la mayor parte de decisiones dentro de la empresa y se encarga de la parte financiera y de recursos humanos del negocio.

El Depósito Dental Noemí Caicedo cuenta con una asesora publicitaria, quien se encarga de diseñar folletos y publicidades cada vez que se

necesita, para fechas especiales como navidad, día de la madre, día del padre, día del odontólogo, así también para eventos como congresos dentales, etc. Esta persona no trabaja a tiempo completo, sólo medio tiempo.

La sección de compras e importaciones se encarga de generar órdenes de compra y validar las mejores opciones de compra, en cuanto a precio, calidad y variedad, ya sea dentro o fuera del país.

En la sección de ventas, se encuentran tanto las vendedoras de mostrador y atención al cliente como los vendedores/cobradores que se movilizan fuera del local hacia los consultorios, hospitales, etc.

La sección de contabilidad se encarga de manejar los asuntos contables, así como las obligaciones con el SRI y el IESS.

2.1.5 Relación con proveedores.

El Depósito Dental tiene una excelente relación a largo plazo con sus proveedores, (algunos de los cuales son también su competencia), la cual se ha ido desarrollado a través de los años con el cumplimiento de sus obligaciones a tiempo para con ellos.

2.1.6 Análisis FODA.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento del mercado.• Posibilidades de acceder a créditos.• Servicio Personalizado.• Ambiente familiar y amigable.• Servicio de entrega a domicilio ágil.• Variedad de productos.	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Oportunidad de Ventas por internet (ningún depósito lo ha hecho aún).
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Computadores Insuficientes.• No se tiene en stock grandes equipos por limitaciones financieras.• No es conocido por las nuevas generaciones.• Precios ligeramente mayores a la competencia en algunas marcas.• Falta de recursos financieros.• No hay parqueo.• Falta de capacidad para atender pedidos Grandes.	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• No hay barreras de entrada.• Competencia en crecimiento.• Contratos de exclusividad con competidores en algunas marcas.

Gráfico 4. FODA del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Fuente: Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

2.1.7 Análisis Interno.

Dentro del análisis interno se puede destacar que una de las principales fortalezas del Depósito Dental a explotar es el ambiente familiar y amigable con el que el cliente se encuentra cuando entra al almacén, que además de brindar un servicio con mucha amabilidad y atención sumamente personalizada, le brinda confianza al cliente.

El servicio de entrega a domicilio es uno de los mejores, según la opinión recogida de los mismos clientes, puesto que los pedidos se entregan casi inmediatamente, dentro de los límites de la ciudad, frente a su competencia que en algunos casos se tarda hasta 3 días en entregar un pedido.

En cuanto a la variedad, El Depósito Dental Noemí Caicedo siempre trata de tener en stock una amplia gama de productos de diferentes marcas, con distintos precios y características para satisfacer a la mayor parte de preferencias de los clientes.

Una de sus principales debilidades es el tema financiero, en el cual se identifica un principal escenario, cuando se trata de equipos de un valor muy elevado, solo se los compra bajo pedido, pero el cliente muchas veces quiere, ver y probar antes de comprar, lo que hace que para éste tipo de compras, el cliente elija otro proveedor.

También se puede observar que las nuevas generaciones realizan sus compras en los depósitos dentales ubicados en los alrededores de la Facultad de Odontología de la Universidad de Guayaquil y evitan ir al centro, lo cual hace que el Depósito Dental Noemí Caicedo sea desconocido para una gran porcentaje de los estudiantes que en un futuro serán odontólogos o mecánicos dentales.

Análisis de los principales procesos.

A continuación se muestran los principales procesos que se realizan en el Depósito Dental Noemí Caicedo.

Proceso de Ventas en Almacén.



Gráfico 5. Proceso de Ventas de Almacén.
Fuente: Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

El cliente entra a la tienda y realiza el pedido, el vendedor despacha el pedido conforme el cliente le va pidiendo, luego hace la factura y el mismo vendedor cobra o registra el crédito y finalmente le entrega el pedido al cliente.

Proceso de Ventas a domicilio.

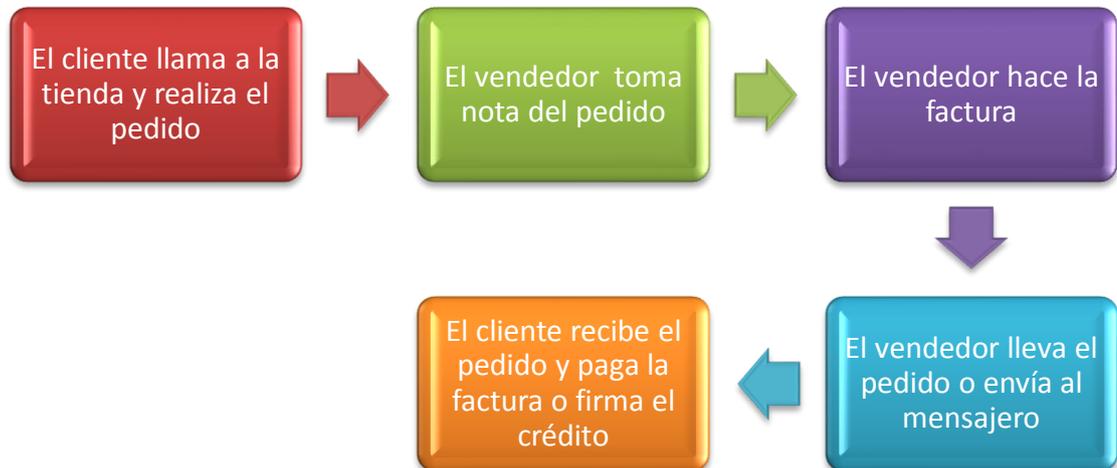


Gráfico 6. Proceso de Ventas a domicilio.
Fuente: Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

El cliente llama a la tienda y realiza el pedido, el vendedor toma nota del pedido y hace la factura, el mismo vendedor puede ir a dejar el pedido o si no se lo asigna al mensajero, esto depende de la disponibilidad de ambos. El mensajero o el vendedor llevan el pedido al consultorio, el cliente recibe y paga o firma por el crédito.

Proceso de Ventas fuera de la ciudad.



Gráfico 7. Proceso de Ventas fuera de la ciudad.
Fuente: Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

El cliente llama a la tienda y realiza el pedido, el vendedor toma nota del pedido y hace la factura proforma para obtener el valor total, el vendedor le da el valor total al cliente y éste hace el depósito bancario, luego el vendedor verifica el depósito y hace la factura definitiva y le da el pedido al mensajero para que lo lleve al transporte indicado por el cliente.

Proceso de Compras Nacionales.



Gráfico 8. Proceso de Compras Nacionales.
Fuente: Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

El encargado de compras obtiene el reporte de productos en punto de reorden por proveedor y llama al proveedor para hacer el pedido. El proveedor envía el pedido, el encargado de compras recibe y revisa el pedido y le pasa los papeles del crédito a la gerente propietaria para que los firme.

Proceso de Importaciones.



Gráfico 9. Proceso de Importaciones.
Fuente: Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

El encargado de compras obtiene el reporte de productos en punto de reorden por proveedor y envía el pedido por mail al proveedor del exterior. El proveedor envía la cotización vía mail, el encargado de compras realiza el trámite de transferencias bancarias junto con la gerente propietaria. El proveedor verifica la transferencia y envía el pedido por DHL. DHL realiza el trámite de importación y genera la factura por sus servicios, el gerente paga la factura y DHL envía el pedido a la tienda. EL encargado de compras recibe y revisa el pedido.

2.1.8 Análisis Externo.

Después de hacer un análisis al entorno externo de la empresa, se puede destacar que una de las principales oportunidades a explotar es que la competencia que existe actualmente en el mercado no es muy alta, además de identificar ciertos sectores donde hay muchos odontólogos y ningún depósito dental donde se podría abrir una sucursal, ya que en Guayaquil sólo hay dos grupos de depósitos dentales, los que están concentrados en el centro de la ciudad, y los que están en el centro-norte, específicamente en el sector de la Facultad de Odontología de la Universidad Estatal, dejando de la lado al gran número de odontólogos que se encuentran en el norte y en el sur de la ciudad.

También se ha podido identificar la oportunidad de lanzar una tienda virtual, ya que ningún Depósito nacional lo tiene actualmente y las actuales tendencias nos muestran que el comercio electrónico está tomando mucha fuerza en todos los tipos de negocios.

Cómo amenaza se observa que las barreras de entrada son relativamente bajas, lo que ha ocasionado que la competencia crezca en los últimos años.

2.1.9 Competencia.

Se considera como competencia todos los Depósitos Dentales de la ciudad de Guayaquil. Existen aproximadamente 15 depósitos dentales dentro de este rango, los cuales están ubicados en el centro y centro-norte de la ciudad como se indica a continuación:

Sector centro:

- Prodontomed (Sucursal Principal Guayaquil)
- Krobalto (Matriz)
- Recor Dental (Sucursal Principal Guayaquil)
- Dental Arboleda (Matriz)
- Dental Arboleda (Sucursal)

Sector centro-norte:

- Prodontomed (Sucursal)
- Neotec
- Dental Arboleda (Sucursal)
- Krobalto (Sucursal)
- Recor Dental (Sucursal)
- Distridental
- Di-medidental
- KristDental

- Yu-Dental
- Dental Market (Matriz)
- Dental Market (Sucursal)

También se considera dentro de este rubro a todos los vendedores independientes que trabajan como asociados a varios depósitos dentales.

2.2 Líneas de Productos.

Dentro del depósito dental se comercializan una gran variedad de productos utilizados dentro de las diferentes ramas de la odontología que se detallan a continuación:

- Odontología general.
- Odontología cosmética.
- Ortodoncia.
- Endodoncia.
- Odontopediatría.
- Implantología.
- Mecánica dental.

2.3 Clientes.

Se consideran clientes potenciales, todos los odontólogos, estudiantes de odontología y a los mecánicos dentales y estudiantes para mecánicos dentales de la provincia del Guayas especialmente y también de las demás provincias de la Costa, los cuales generalmente vienen a hacer sus compras a Guayaquil, o realizan sus pedidos vía telefónica.

Se consideran clientes reales a los 756 clientes registrados en la base de datos del Depósito Dental Noemí Caicedo, dentro de los cuales también se encuentran Depósitos Dentales más pequeños de los diferentes cantones de la provincia del Guayas.

En el siguiente capítulo que trata sobre la Metodología de Investigación se describirá la población y muestra consideradas para realizar las encuestas que proporcionan como resultado la perspectiva que tienen los clientes respecto al Depósito Dental Noemí Caicedo.

Capítulo 3. Metodología.

El objetivo de este capítulo es hacer una investigación aplicada con enfoque cualitativo y cuantitativo, acerca de las preferencias que tienen los clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo para así poder desarrollar estrategias eficaces para la mejora de su competitividad.

3.1 Determinación de la Muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo proporcional para poblaciones finitas, debido a que se tomó como universo a los 756 clientes registrados en la base de datos del Depósito Dental Noemí Caicedo:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Dónde:

n = El tamaño de la muestra.

N = El tamaño de la población a investigar

N-1 = Factor de corrección.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

P = Probabilidad de que el evento ocurra (expresado por unidad).

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (1-P).

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, se utiliza valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Para el cálculo de la muestra de los clientes se reemplazan los valores en la fórmula:

n = El tamaño de la muestra.

N = 756

Z = 1,96

P = 0,50

Q = 0,50

e = 0,07

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(756)}{(0.07)^2(756 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 156.$$

Esto indica que se deben considerar 156 personas involucradas salud bucal que compran en el Depósito Dental Noemí Caicedo para obtener la muestra.

3.2 Investigación Exploratoria.

Con la finalidad de entender los factores más relevantes de preferencia de los clientes Depósito Dental Noemí Caicedo y de la percepción éstos, hacia el Depósito, se llevó a cabo una investigación exploratoria, en la cual se desarrollaron 2 grupos focales y una encuesta piloto.

En base a la comprensión de esos factores relevantes se construyó el cuestionario definitivo considerando las menciones más relevantes para poder entender y diagnosticar aspectos que ayuden al entendimiento de qué es importante para el cliente y poder fidelizarlo.

3.2.1 Grupos Focales.

Se realizaron 2 grupos focales de 4 personas y un grupo de 6, las personas dieron más de una respuesta a la mayoría de preguntas.

Todos los encuestados fueron clientes actuales del depósito. Las preguntas realizadas en los grupos focales fueron las siguientes:

- 1. ¿Cuáles considera usted que son los atributos que debería tener el proveedor ideal?.**

Con el objetivo de entender cuáles son los atributos que los clientes consideran indispensables a la hora de seleccionar un depósito dental se realizó la pregunta 1, cuyos resultados están representados en el gráfico 10.

Se puede observar con claridad que los atributos más comentados dentro de los que debería tener un proveedor ideal son el precio, la calidad y la atención al cliente, seguido muy de cerca por el crédito.

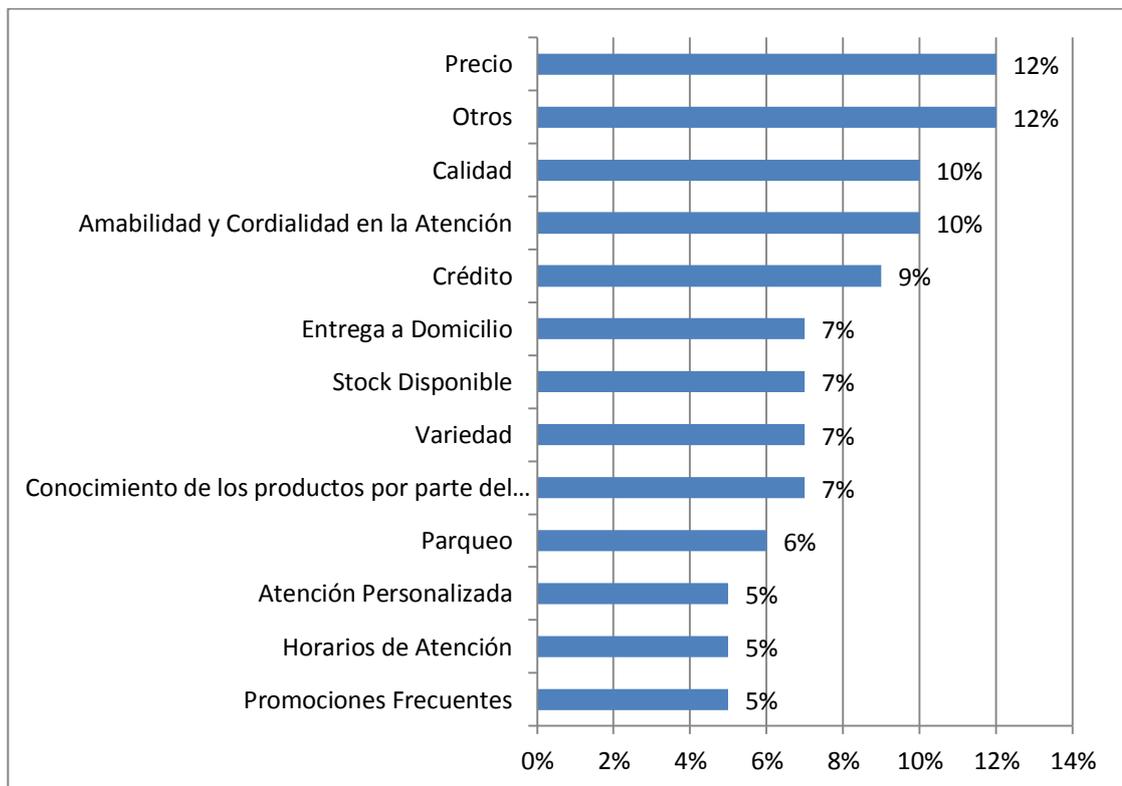


Gráfico 10. Atributos del Proveedor Ideal - Focus Group.
Fuente: Focus Group – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

2. ¿En qué otros Depósitos Dentales realiza sus compras?.

El gráfico 11 muestra los principales competidores del Depósito Dental Noemí Caicedo que surgieron entre las respuestas de los grupos focales.

Se puede observar dentro de este gráfico aparecen en los primeros lugares Arboleda y Krobalto ya que son vecinos del Depósito Dental Noemí Caicedo y los clientes generalmente acostumbran a hacer sus compras en el mismo sector.

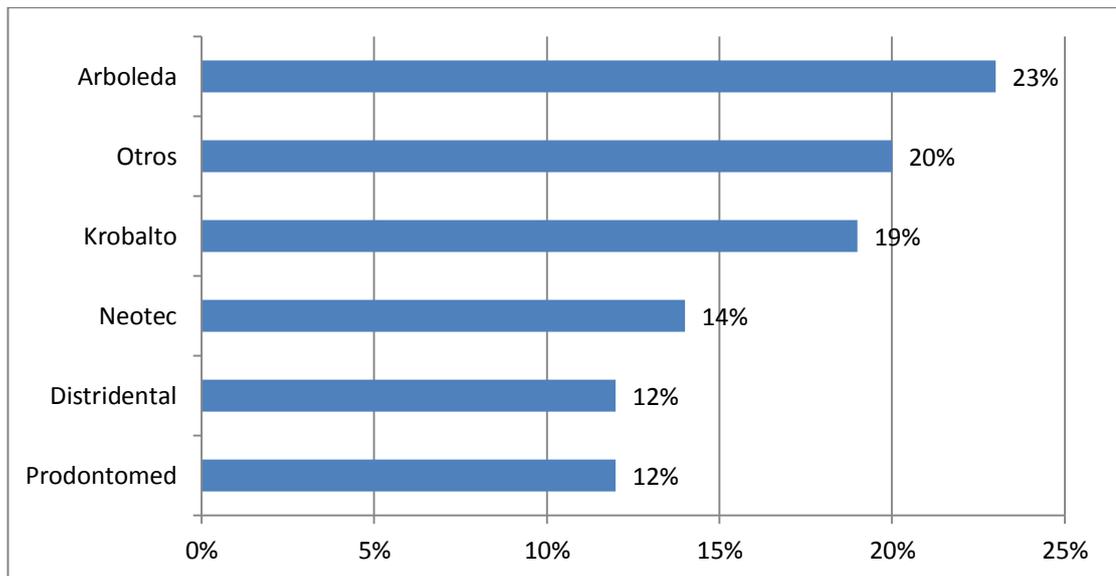


Gráfico 11. Competencia - Focus Group.

Fuente: Focus Group – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

3. ¿Cuáles son las principales marcas con las cuales trabaja?.

El gráfico 12 permite identificar en primera instancia las marcas más importantes para los clientes que participaron de los grupos focales. Entre las más mencionadas se encuentran New Stetic y 3M, debido a la gran demanda que existe de dichas marcas.

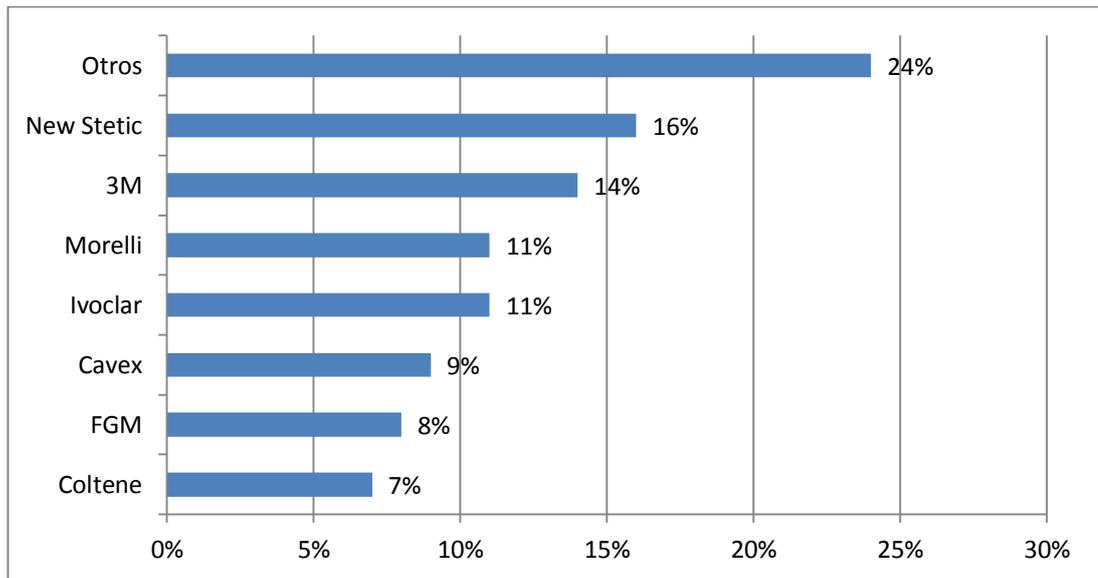


Gráfico 12. Principales Marcas - Focus Group.
Fuente: Focus Group – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

4. ¿Cuál es su forma de pago preferida para la compra de sus materiales dentales?.

El gráfico 13 muestra los resultados de las principales formas de pago que los clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo que participaron en los focus group prefieren al momento de adquirir los productos odontológicos.

Las formas de pago en efectivo y crédito directo son los más utilizados, y en un porcentaje menor tarjetas de crédito y cheques. Los depósitos bancarios son utilizados generalmente por los clientes de otras ciudades.

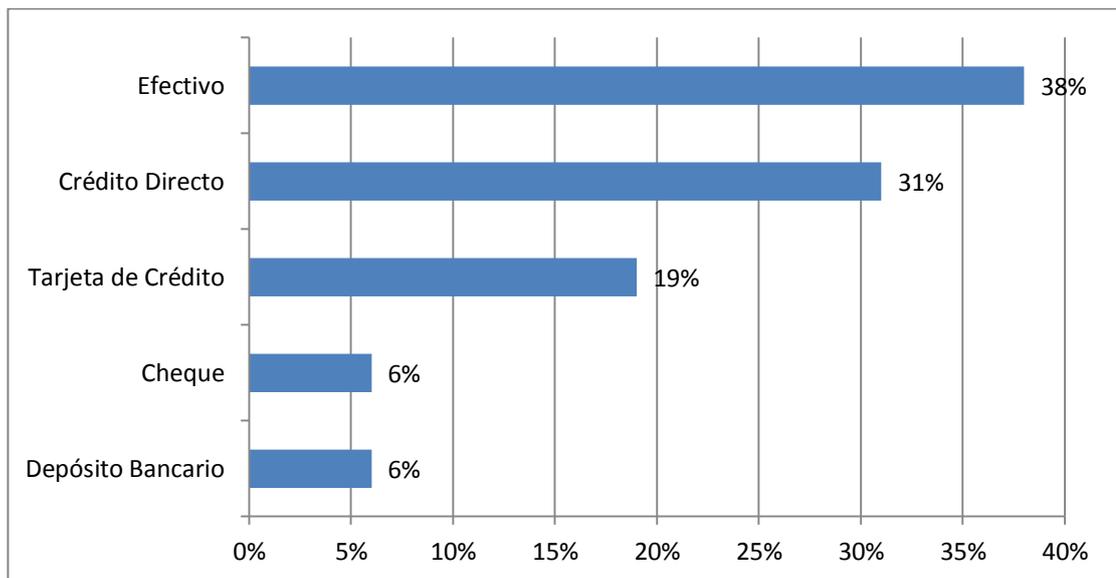


Gráfico 13. Forma de Pago - Focus Group.
Fuente: Focus Group – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

3.2.2 Encuesta Piloto.

Se realizó una encuesta piloto a 50 clientes para determinar de manera más objetiva y de forma cuantitativa, la percepción de los clientes respecto al Depósito Dental Noemí Caicedo y generar entendimiento de quiénes eran los competidores más fuertes, así como también priorizar los aspectos que evaluaban sus preferencias en la experiencia de compra de productos dentales, para con esta información poder generar un cuestionario que permitiría realizar la encuesta como método de recolección para la investigación concluyente.

A continuación se muestran gráficamente los resultados obtenidos en las preguntas de la encuesta piloto.

1. ¿Cuáles considera usted que son los atributos que debería tener el proveedor ideal?.

En el gráfico 14 se muestran los principales atributos mencionados por los clientes al momento de idealizar a su proveedor ideal, los cuales fueron seleccionados para elaborar la encuesta definitiva.

Se puede observar que el precio, la calidad y la amabilidad en la atención continúan en los primeros lugares con casi el 40% entre los 3.

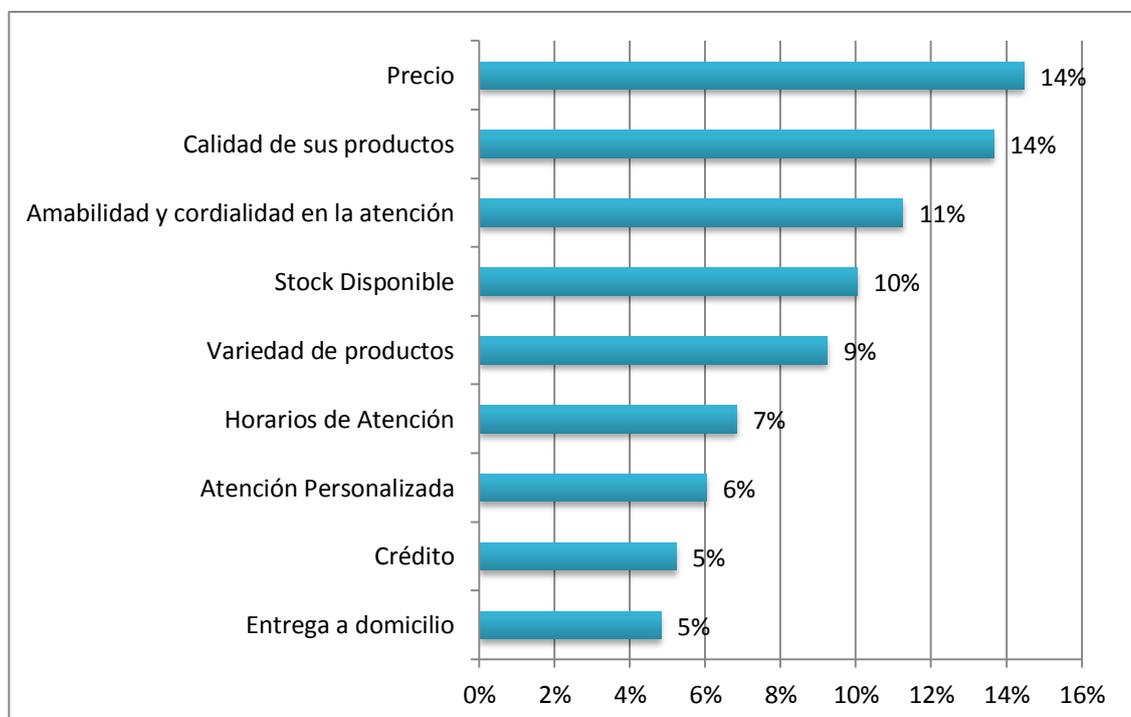


Gráfico 14. Atributos Proveedor Ideal – Encuesta Exploratoria.
Fuente: Encuesta Exploratoria – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

2. Mencione el proveedor de productos odontológicos al que generalmente compra, aparte del Depósito Dental Noemí Caicedo.

El gráfico 15, muestra los resultados de los principales competidores del Depósito Dental Noemí Caicedo, según los 50 encuestados. Arboleda y Krobalto se identifican hasta el momento como los más fuertes por los motivos antes mencionados y obteniendo aproximadamente el 50% del mercado encuestado.

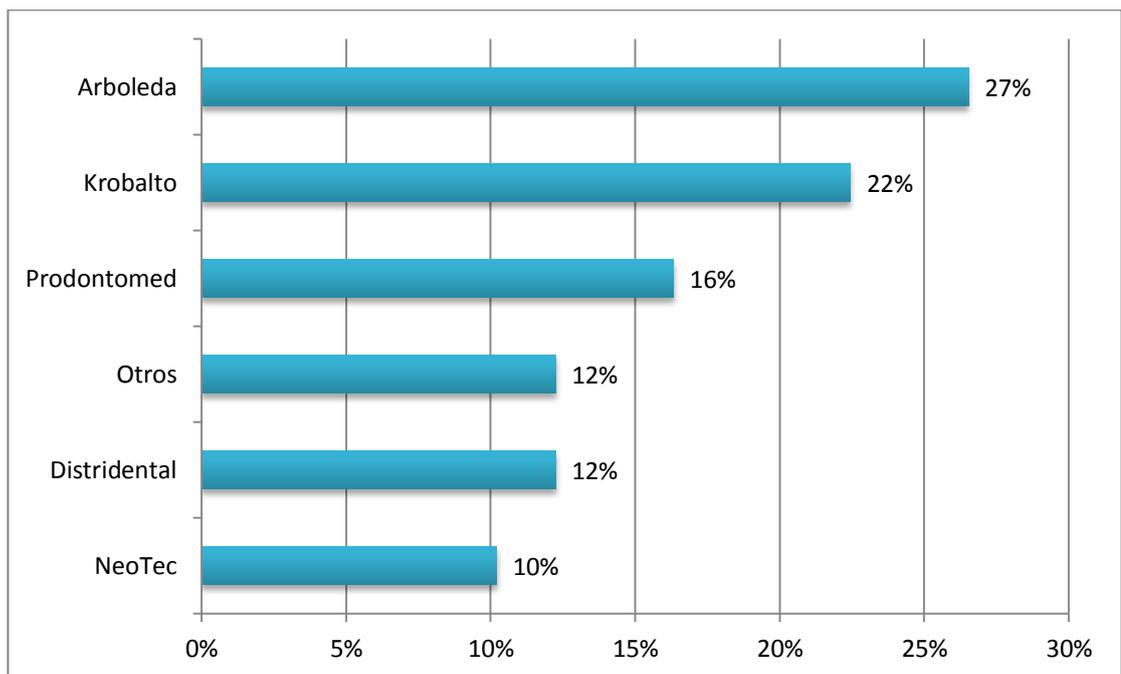


Gráfico 15. Competencia - Encuesta Exploratoria.
Fuente: Encuesta Exploratoria – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

3. ¿Cuáles son las marcas con las que usualmente trabaja?

El gráfico 16 muestra las principales marcas con las cuales los encuestados trabajan y las que se mantienen en el top of mind, siendo 3M, la marca principal debido a su gran cantidad de publicidad y marketing con lo cual se maneja esta empresa.

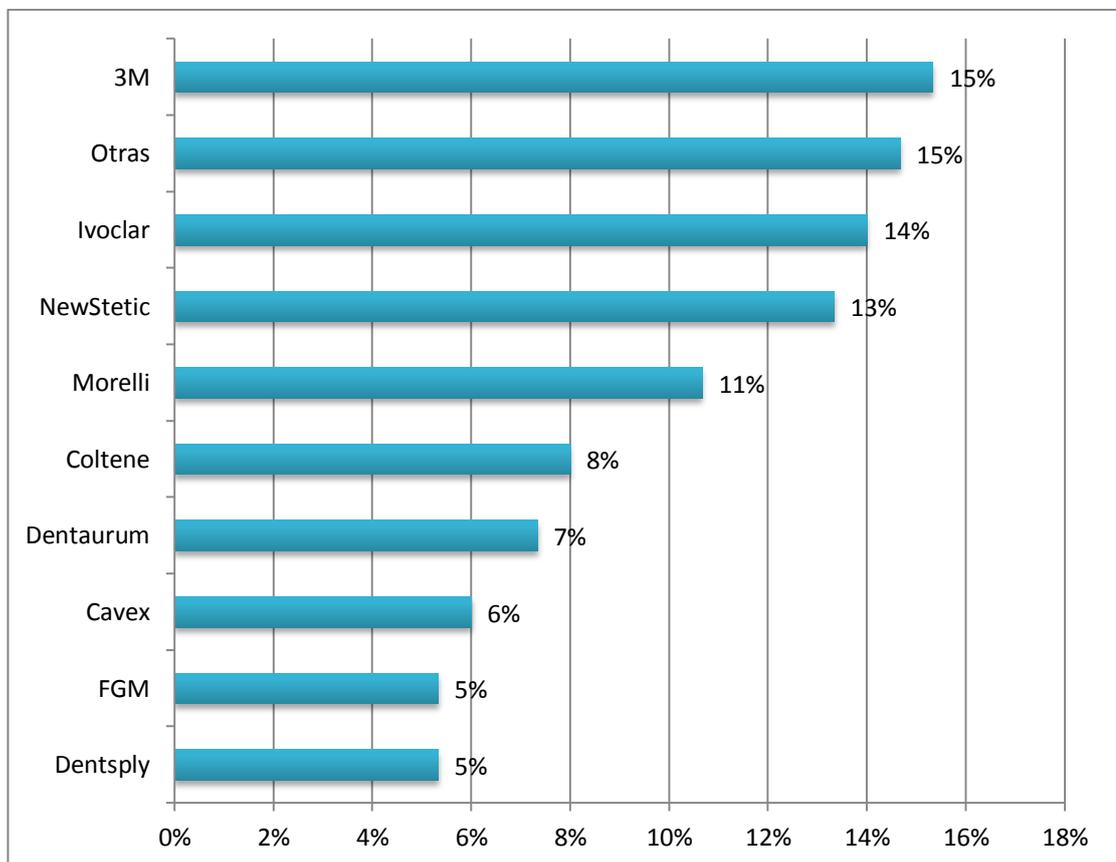


Gráfico 16. Principales Marcas - Encuesta Exploratoria.
Fuente: Encuesta Exploratoria – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

4. ¿Con qué frecuencia compra los productos dentales?.

El gráfico 17 se refiere a la frecuencia con la que los clientes compran los materiales dentales, ya sea en el Depósito Dental Noemí Caicedo o en otro depósito. Es muy notable que los clientes adquieran los productos casi diariamente.

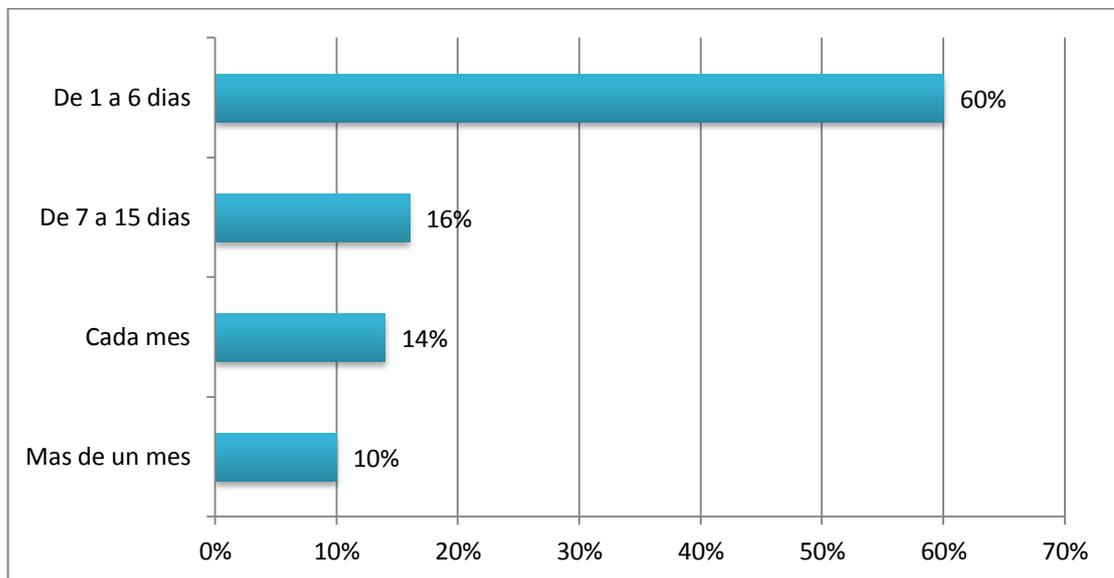


Gráfico 17. Frecuencia de compra - Encuesta Exploratoria.

Fuente: Encuesta Exploratoria – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

5. ¿Cómo prefiere hacer sus pagos de materiales dentales?.

En el gráfico 18 se evidencia claramente que los encuestados prefieren el efectivo al momento de comprar materiales dentales, seguido por el crédito directo, tarjetas de crédito y finalmente cheques.

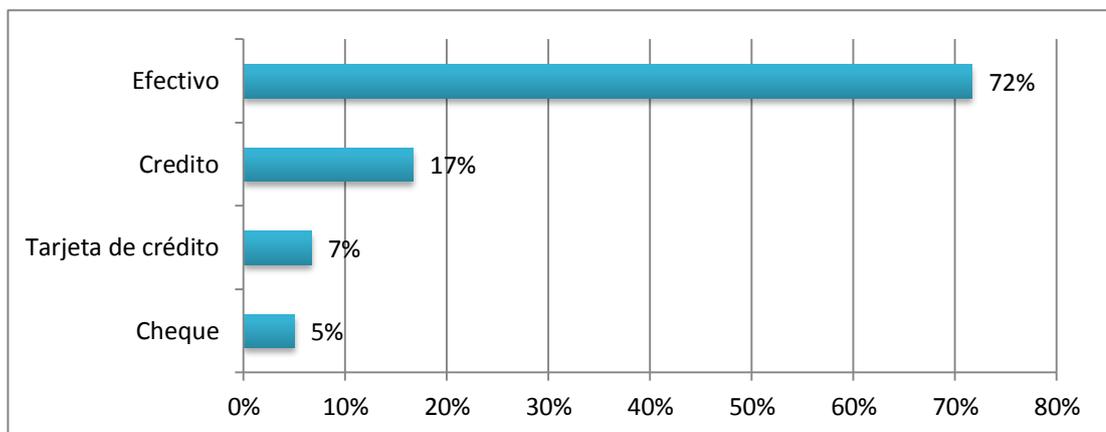


Gráfico 18. Forma de Pago - Encuesta Exploratoria.

Fuente: Encuesta Exploratoria – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

6. ¿Qué nuevas necesidades o productos le gustaría que fueran cubiertos por el Depósito Dental Noemí Caicedo?

El gráfico 19 permite observar que hay un porcentaje considerable de clientes que solicitan mayor variedad de materiales de mecánica dental para poder satisfacer más eficazmente sus necesidades de compra.

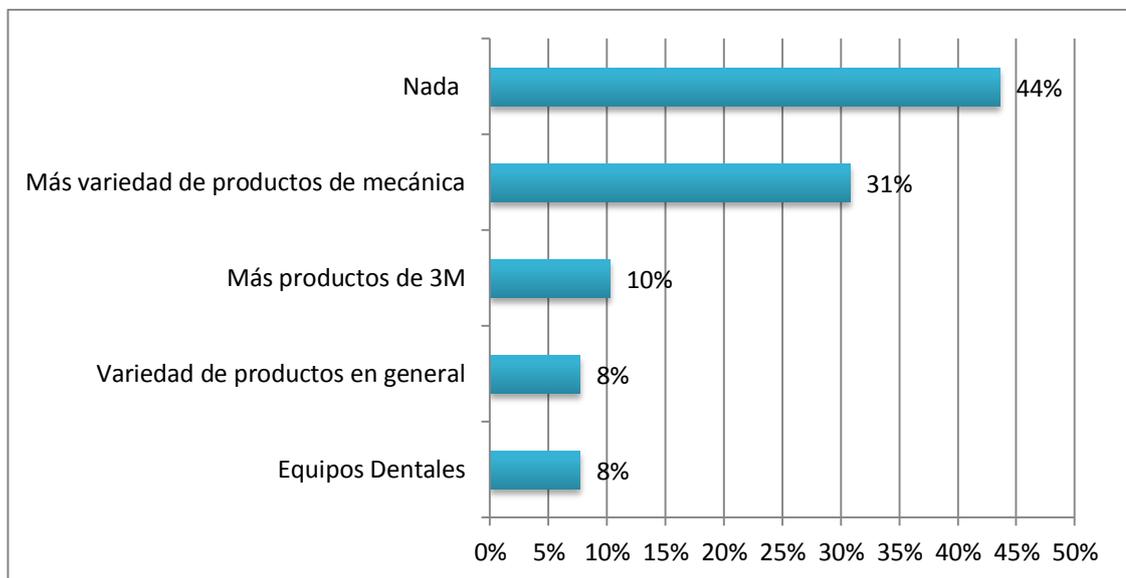


Gráfico 19. Necesidades que requieren ser cubiertas.
Fuente: Encuesta Exploratoria – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

7. ¿Estaría dispuesto a comprar sus productos dentales por internet?.

La pregunta ilustrada en el gráfico 20 fue realizada para sondear que tan efectiva podría ser cambiar el formato de la página web del Depósito Dental Noemí Caicedo, de informativa a transaccional.

Se observa una respuesta positiva frente a la idea de realizar sus compras por internet.

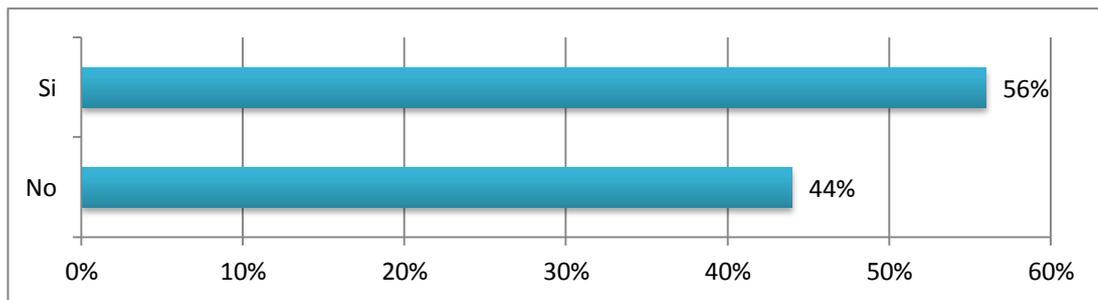


Gráfico 20. Compras por Internet.

Fuente: Encuesta Exploratoria – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

3.3 Investigación Concluyente.

Con el objetivo de llegar a conocer de una manera mucho más exacta la percepción que tienen los clientes hacia el Depósito Dental Noemí Caicedo, se llevó a cabo la investigación descriptiva concluyente.

3.3.1 Encuesta Definitiva.

Luego de la encuesta preliminar donde se obtuvieron importantes datos, se redujo la encuesta, basándose en estos datos y finalmente se desarrolló la encuesta definitiva. Anexo B.

En esta encuesta participaron 156 clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo, entre ellos odontólogos, mecánicos dentales, asistentes y estudiantes de odontología y mecánica dental de diferentes edades y sectores.

Con los resultados obtenidos de la investigación concluyente se procedió a construir las dimensiones del plan estratégico para el Depósito Dental objeto de la presente tesis.

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

1. Edad de los encuestados

En el gráfico 21 se puede observar que más del 30% de los clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo se encuentra entre los 46 y 55 años, seguidos por el rango de 26 y 35. Los clientes de menos de 25 años, que generalmente son estudiantes están por debajo del 15%.

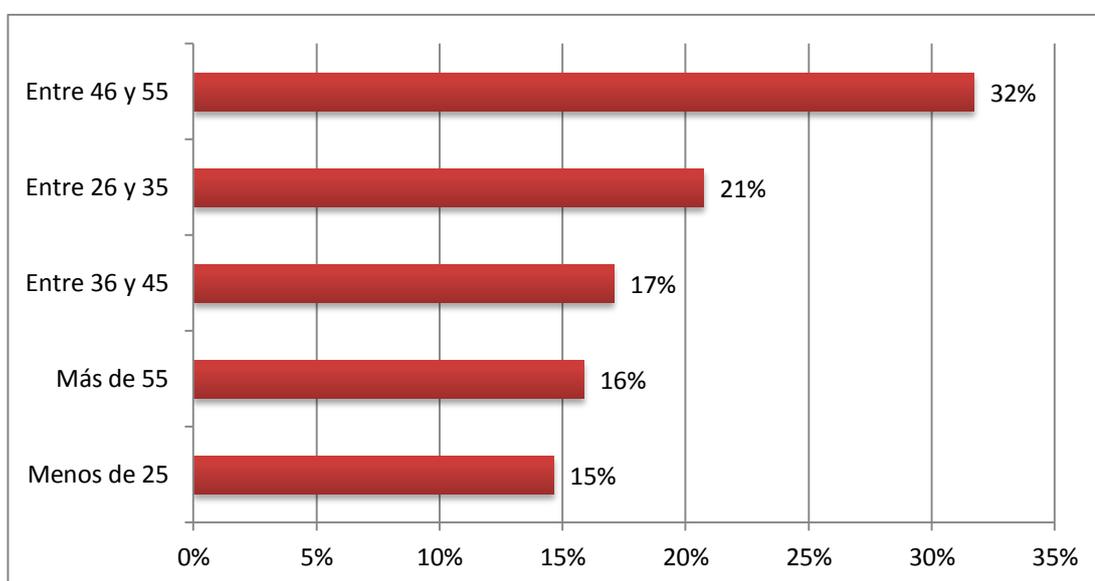


Gráfico 21. Edad de los encuestados.

Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

2. Sexo de los Encuestados.

El gráfico 22 muestra que los clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo son en pequeña mayoría de sexo masculino. Esto se puede dar debido a que la mayoría de mecánicos dentales son hombres.

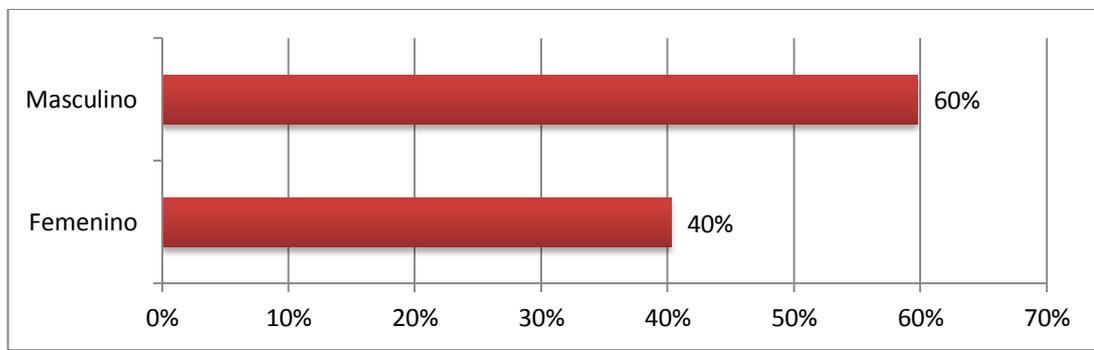


Gráfico 22. Sexo de los Encuestados

Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo

Elaboración: Hilda Vargas

3. Ocupación.

En el gráfico 23 se observa que la gran mayoría de los clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo son Odontólogos, seguidos por mecánicos dentales, en menor escala los estudiantes y por último los asistentes.

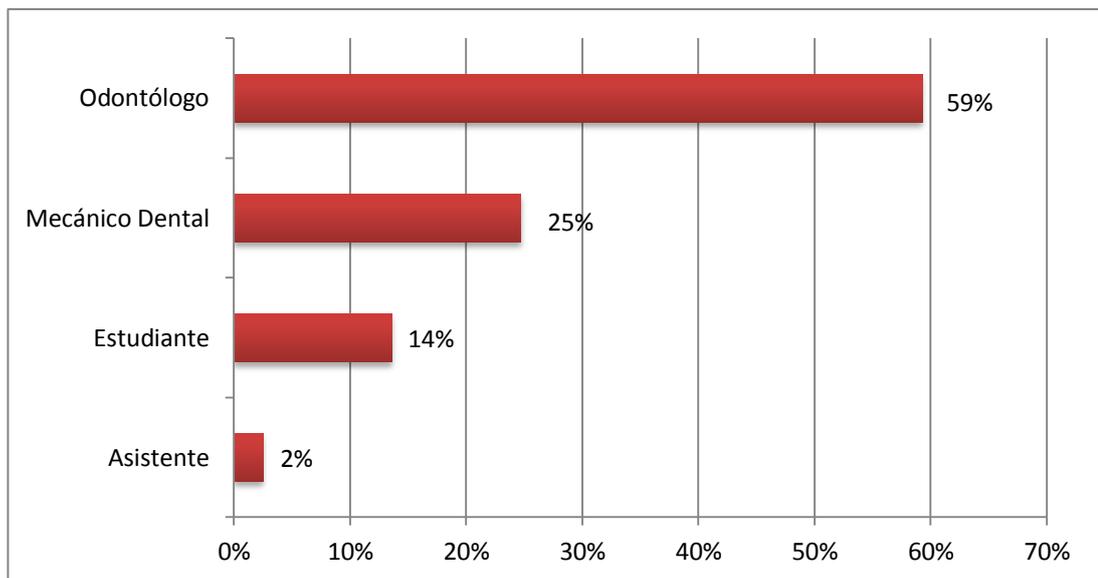


Gráfico 23. Ocupación.

Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

4. Nivel de Ingresos.

El gráfico 24 permite identificar el nivel económico al que pertenecen los clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo. Se observa que el 28% de los clientes tienen ingresos por debajo de los \$500, lo que puede indicar que son estudiantes, seguido por el 20% de clientes cuyos ingresos se encuentran entre \$1000 y \$2000.

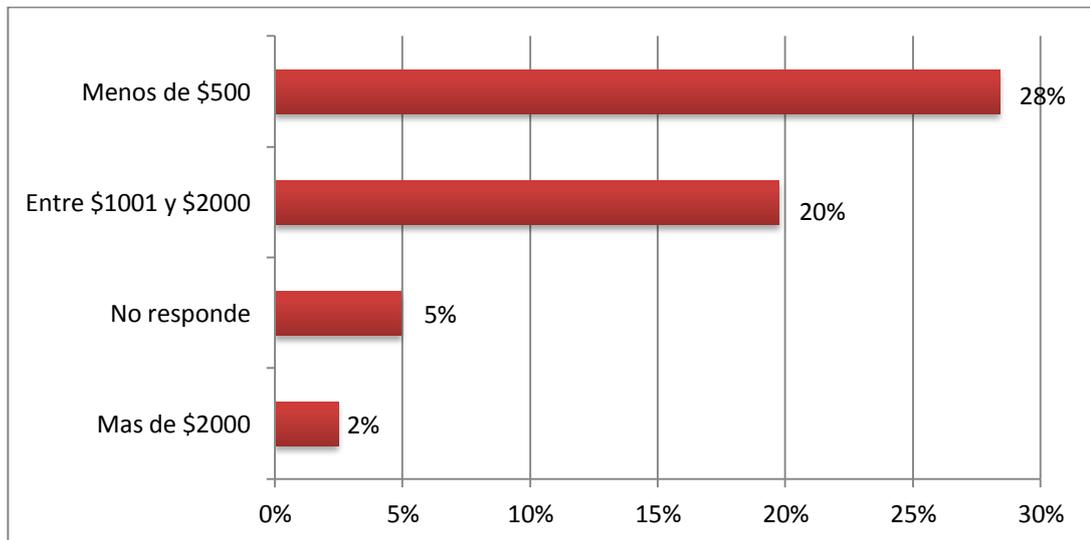


Gráfico 24. Nivel de Ingresos.

Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

5. Universidad donde estudia o donde se graduó.

En el gráfico 25 se observa que la mayoría de clientes estudian o estudiaron en la Universidad de Guayaquil, esto se debe a que la carrera de odontología en la universidad antes mencionada tiene una antigüedad mucho mayor respecto a las otras universidades.

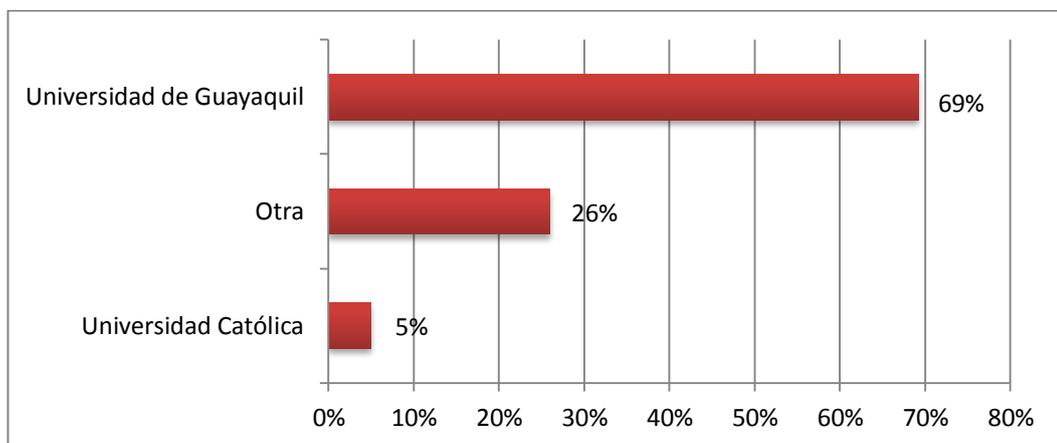


Gráfico 25. Universidad donde estudia o donde se graduó.
Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas

6. Sector donde vive.

El gráfico 26 muestra los diferentes sectores donde viven los clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo, siendo la mayoría en el sur con un 17%, seguido de norte y centro con 14% y 11% respectivamente.

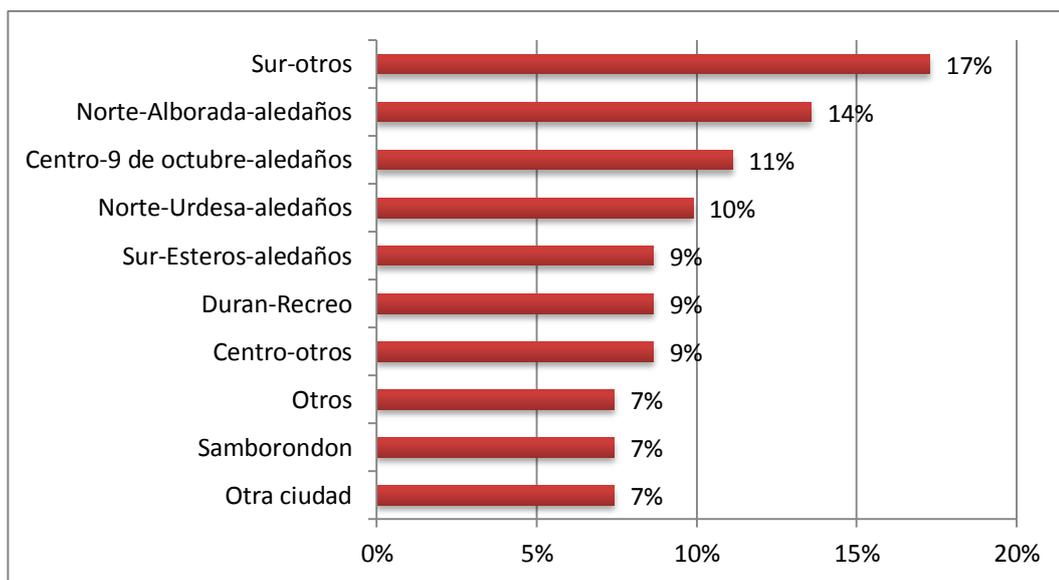


Gráfico 26. Sector donde vive.

Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

7. Sector donde trabaja.

El gráfico 27 muestra los distintos sectores donde trabajan los clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo, siendo mayoritariamente el norte por el sector de la Alborada y el centro de 9 de octubre y sus alrededores donde queda justamente el Depósito Dental Noemí Caicedo.

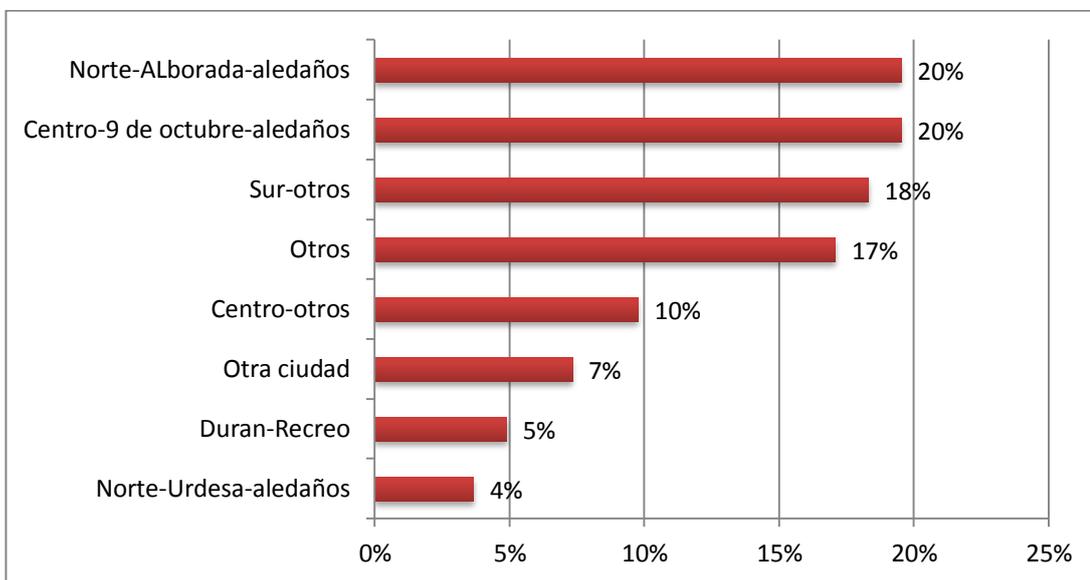


Gráfico 27. Sector donde trabaja.

Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

8. ¿Con qué frecuencia compra los productos dentales?.

En el gráfico 28 se puede apreciar que más del 40% de los clientes realiza sus compras con una frecuencia de 1 a 6 días, debido a que son productos de alta rotación y dada la situación financiera, los profesionales de la salud bucal, en su mayoría prefieren comprar los materiales conforme van llegando los pacientes y no tener productos almacenados.

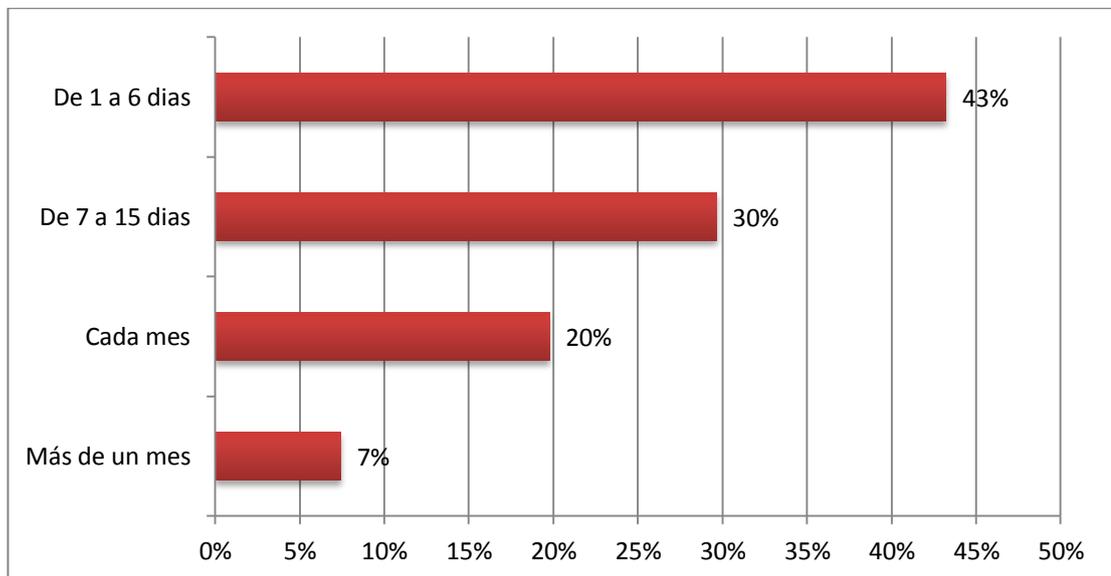


Gráfico 28. Frecuencia de compra.

Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

9. ¿Quiénes influyen más en la compra?

En el gráfico 29, se puede apreciar una rotunda respuesta a que los clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo, realizan las compras por decisión personal, con un porcentaje del 80%.

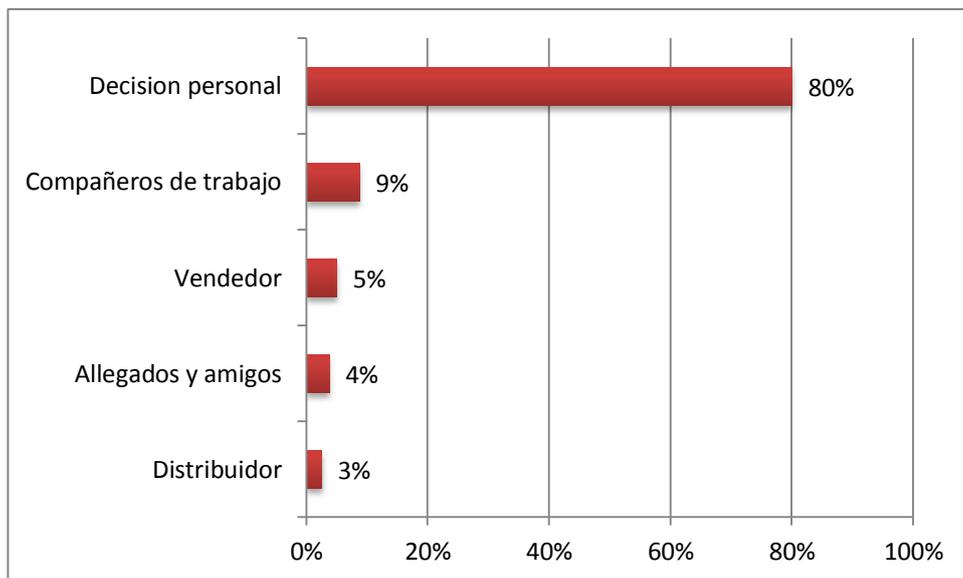


Gráfico 29. Decisión de compra.

Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

10. ¿Estaría dispuesto a comprar materiales dentales por internet, siendo una página de un depósito reconocido y con prestigio? Si su respuesta es no, ¿por qué?

En el gráfico 30 se observa que la probabilidad de compra por internet es positiva con un 60%, frente al 40% de la negativa. Para entender mejor estas respuestas en el gráfico 32 se ha detallado las respuestas por edades, en el cual es notorio, que mientras más jóvenes son los clientes, es mayor su iniciativa hacia comprar por internet y por el contrario, los clientes de edad avanzado, muestran su desacuerdo con este tema.

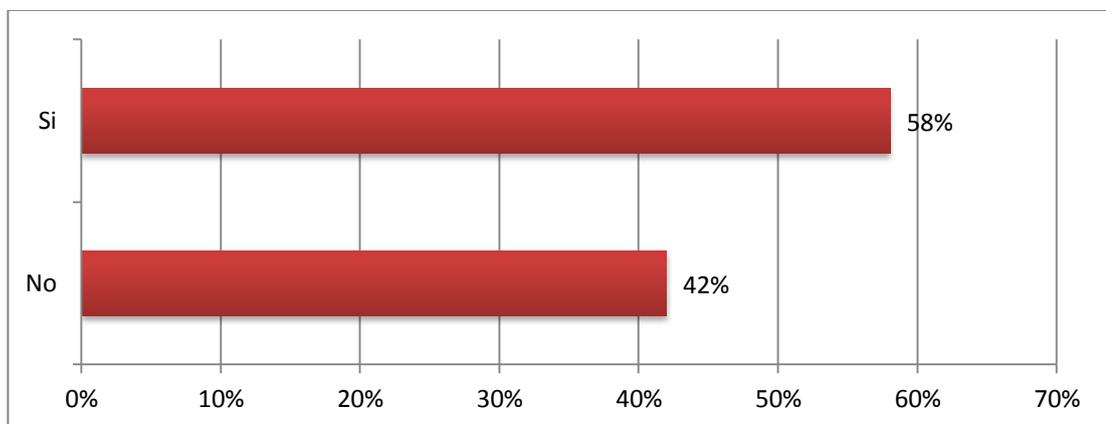


Gráfico 30. Probabilidad de compra por internet.
Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

Probabilidad de compra por internet por edades.

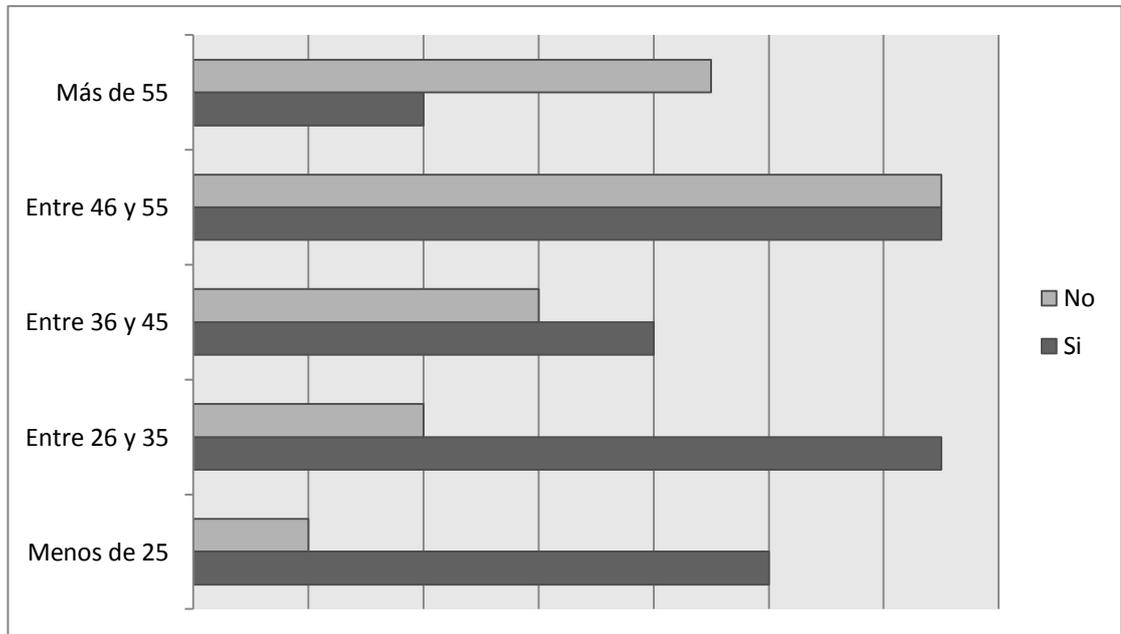


Gráfico 31. Probabilidad de compra por internet por edades.
Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

En el gráfico 32 se muestran las principales razones por las cuales los clientes contestaron NO a la pregunta de las compras por internet.

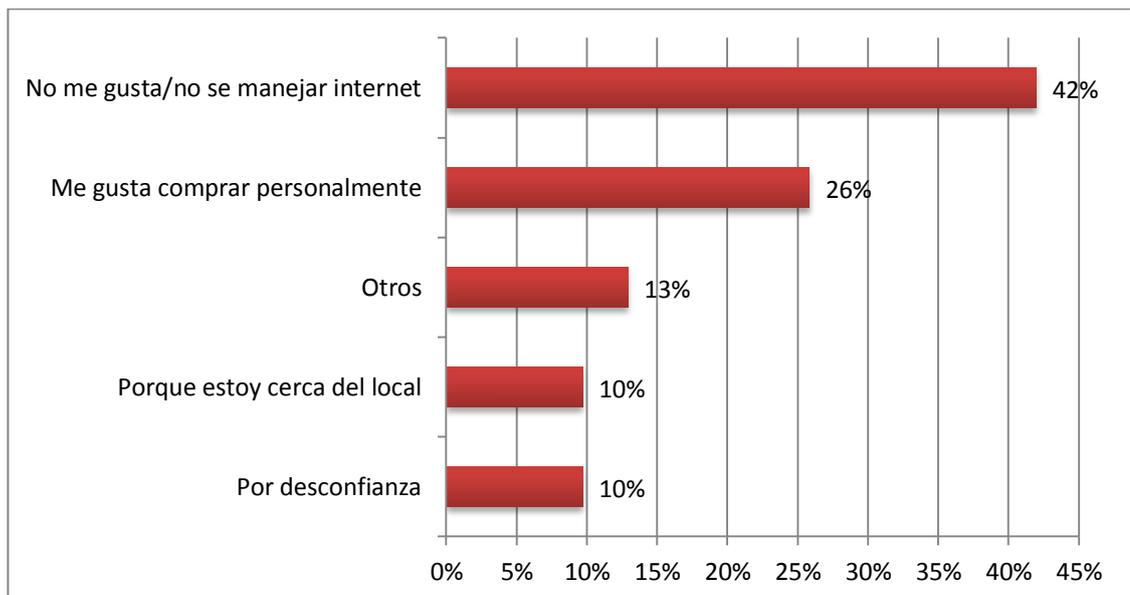


Gráfico 32. Razones por las cuáles no compraría por internet.
Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

11. Qué necesidades o productos le gustaría que fueran cubiertos por el Depósito Dental Noemí Caicedo?

El 47% de los clientes respondieron que están conformes con los productos y servicios brindados por el Depósito Dental Noemí Caicedo, sin embargo hay que poner especial atención a las necesidades que sí fueron mencionadas, como se muestra en el gráfico 33, presentado en un 17% la necesidad de más productos de mecánica dental entre otros.

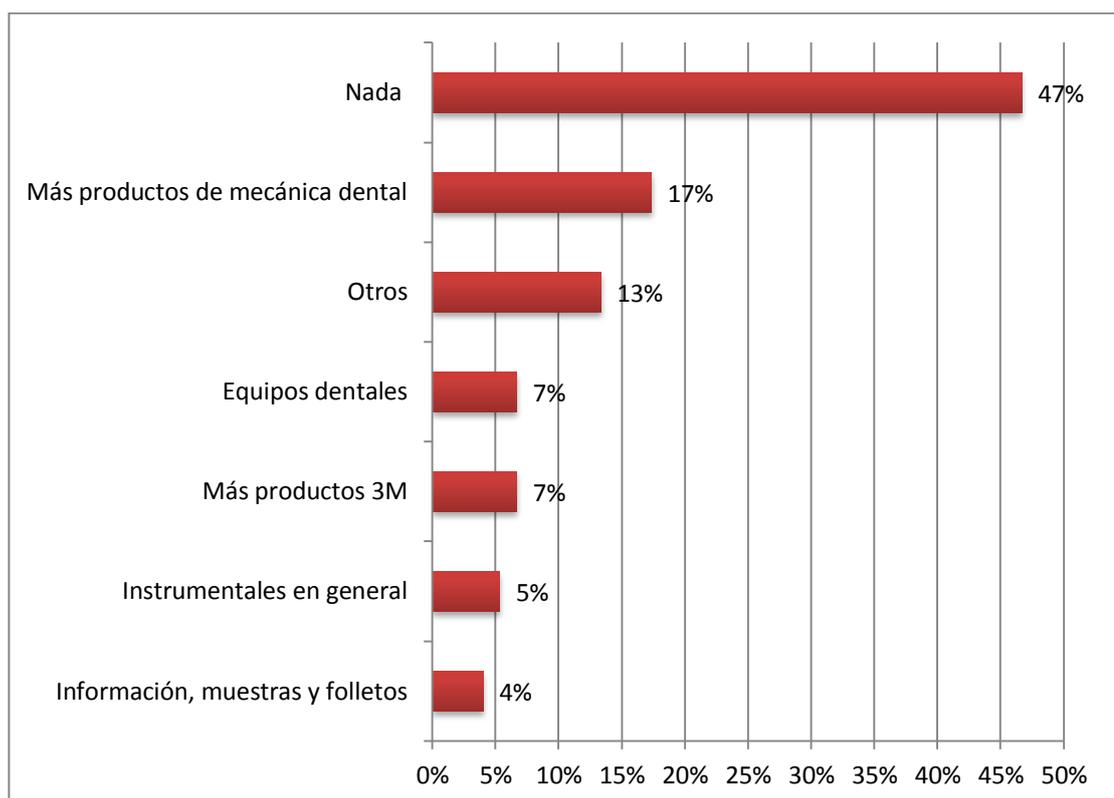


Gráfico 33. Necesidades o productos por cubrir.
Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

12. Califique al Depósito Dental Noemí Caicedo del 1 al 5 respecto a estos atributos, siendo el 5 el más alto y el 1 el más bajo.

En el gráfico 34 se puede observar que el Depósito Dental Noemí Caicedo está bien valorado en cuanto a precio, calidad y amabilidad, sin embargo hay que tomar en cuenta las calificaciones obtenidas en cuanto a horarios de atención y crédito.

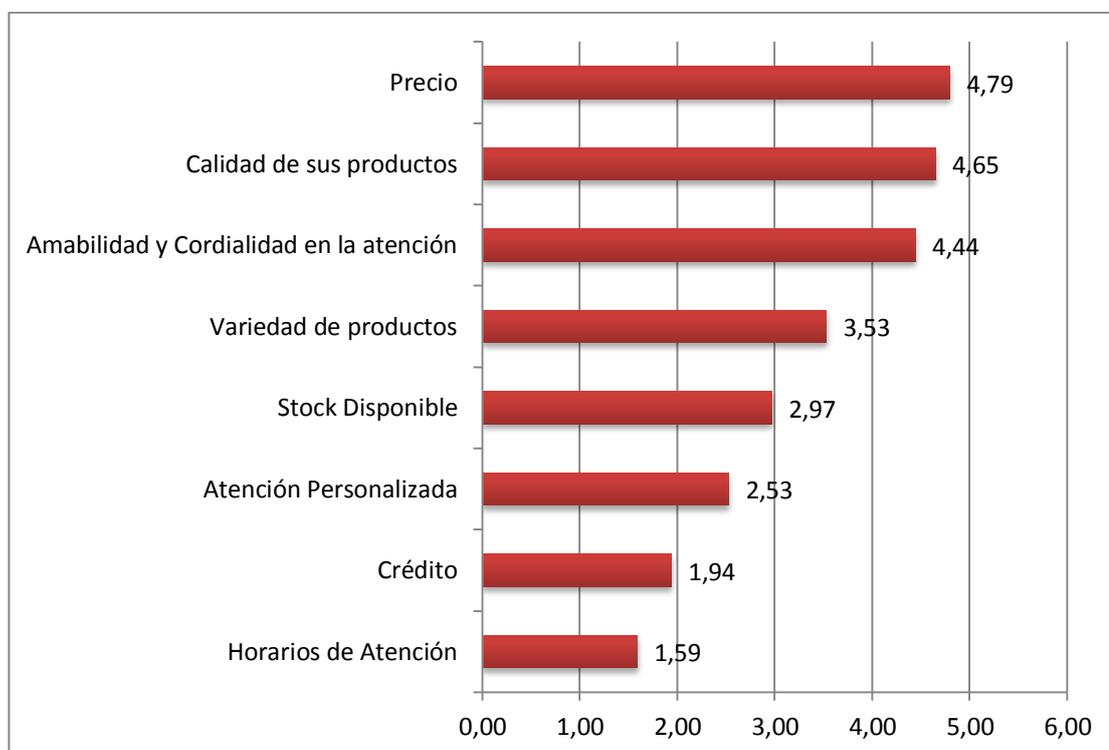


Gráfico 34. Atributos Depósito Dental Noemí Caicedo.
Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

13. Mencione en orden de importancia los tres factores más relevantes para usted al momento de seleccionar un proveedor (Tome en consideración los factores anteriormente descritos).

En el gráfico 35 muestra el orden de importancia de los atributos más relevantes al momento de seleccionar un proveedor de productos odontológicos, siendo el principal con un 48% el precio, seguido por la calidad y el stock disponible.

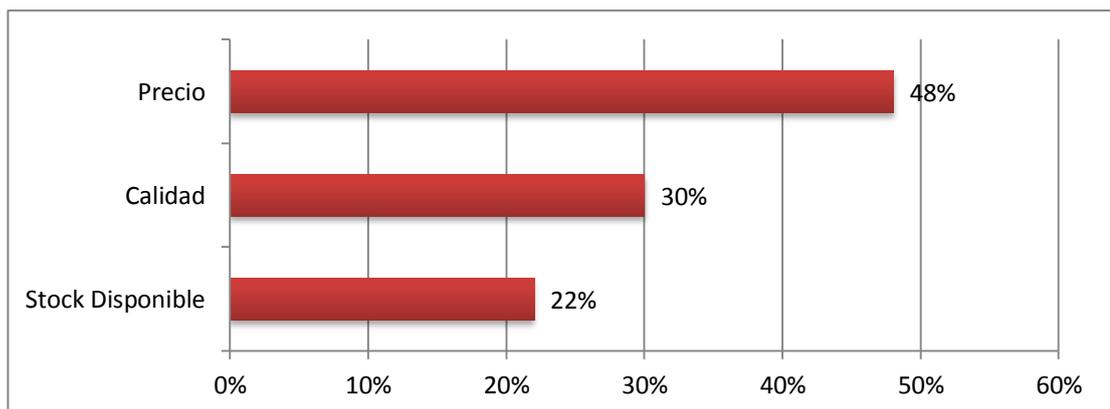


Gráfico 35. Atributos Proveedor Ideal.

Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

14. Mencione el proveedor de productos odontológicos al que generalmente compra, aparte del Depósito Dental Noemí Caicedo.

El gráfico 36 permite visualizar cuáles son los principales competidores del Depósito Dental Noemí Caicedo, siendo el principal competidor el Depósito Dental Arboleda con un 25%, seguido de Krobalto y Prodontomed con el 21% y 17% respectivamente, lo cual es lógico debido a que estos 3 Depósitos Dentales se encuentran en el centro en los sectores aledaños al Depósito Dental Noemí Caicedo.

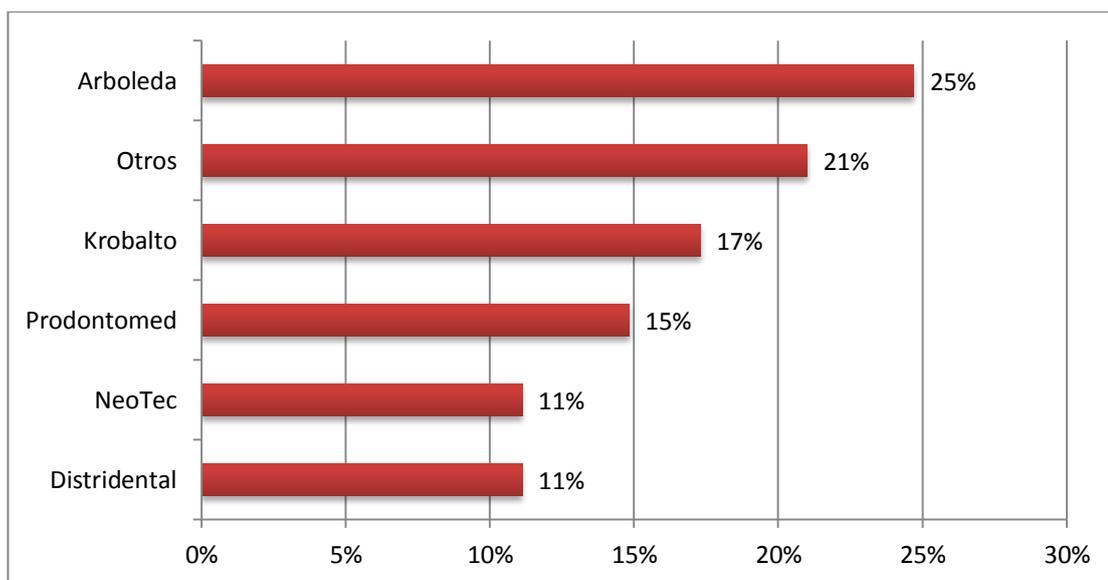


Gráfico 36. Competidores.

Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

15. ¿Cuáles son las 3 marcas con las que usualmente trabaja?

El gráfico 37 evidencia que la marca que permanece en el top of mind de los consumidores es 3M, la cual lleva mucha ventaja frente a las otras marcas mencionadas, pese a que su costo es elevado, los fabricantes de dicha marca se esmeran mucho en dar a conocer su marca con actividades permanentes durante todo el año.

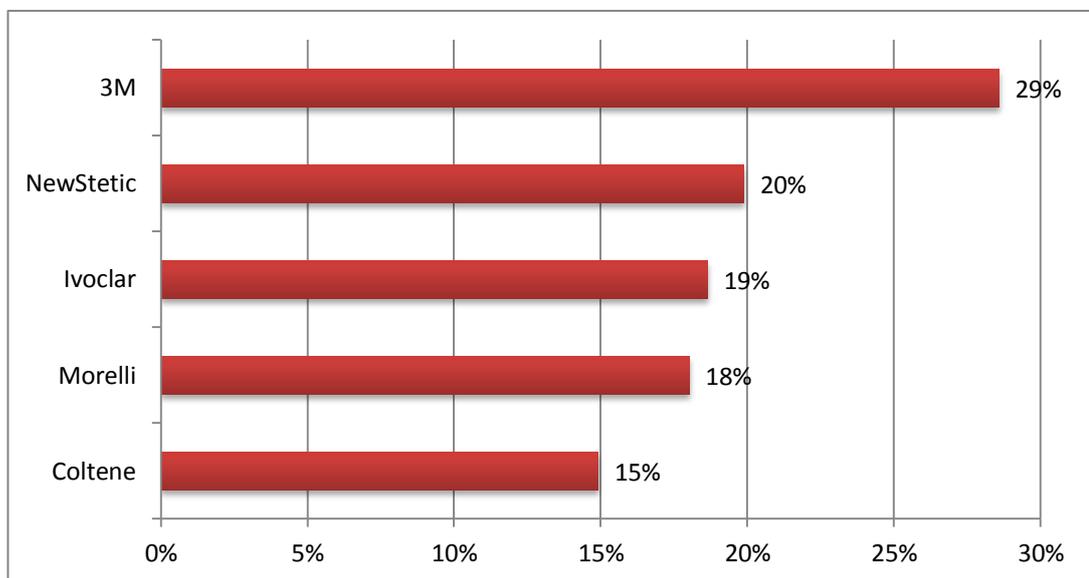


Gráfico 37. Principales Marcas.
Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

16. ¿Qué motivo lo lleva a comprar las marcas de productos más mencionadas?

En el gráfico 38 se puede observar que los principales motivos de compra de las marcas más mencionadas están la calidad y la información sobre las marcas, lo cual tiene relación con la marca más comprada que es 3M.

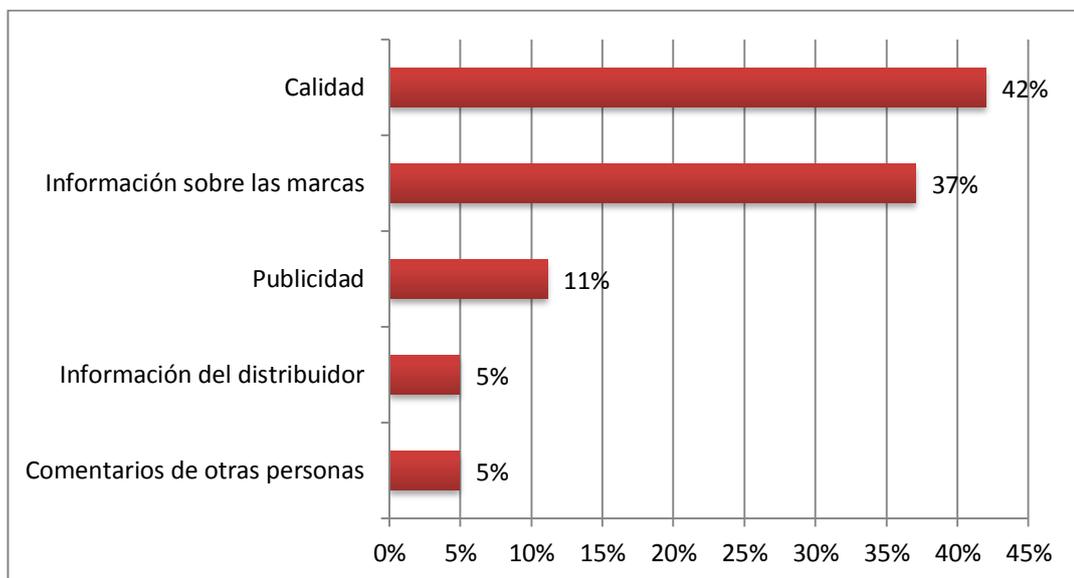


Gráfico 38. Principales motivos de compra.
Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

17. ¿Cómo prefiere hacer sus pagos de materiales dentales?

En el gráfico 39 se puede observar que el efectivo es la manera en la cual los clientes prefieren hacer sus pagos por productos odontológicos, en menor proporción está el crédito directo y tarjeta de crédito.

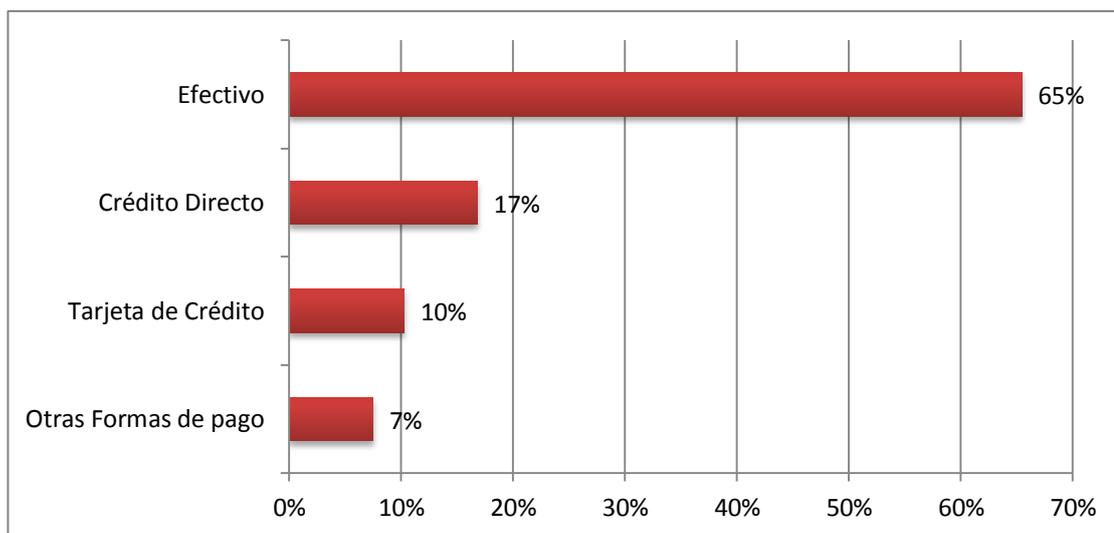


Gráfico 39. Formas de Pago.

Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Elaboración: Hilda Vargas.

18. ¿De las siguientes actividades mencione cuáles le gustaría recibir por realizar compras frecuentes con nosotros?

El gráfico 40 muestra qué es lo que los clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo desearían recibir como premio por sus compras, casi el 50% se inclina por los descuentos y cerca del 40% por cursos y seminarios de las principales marcas.

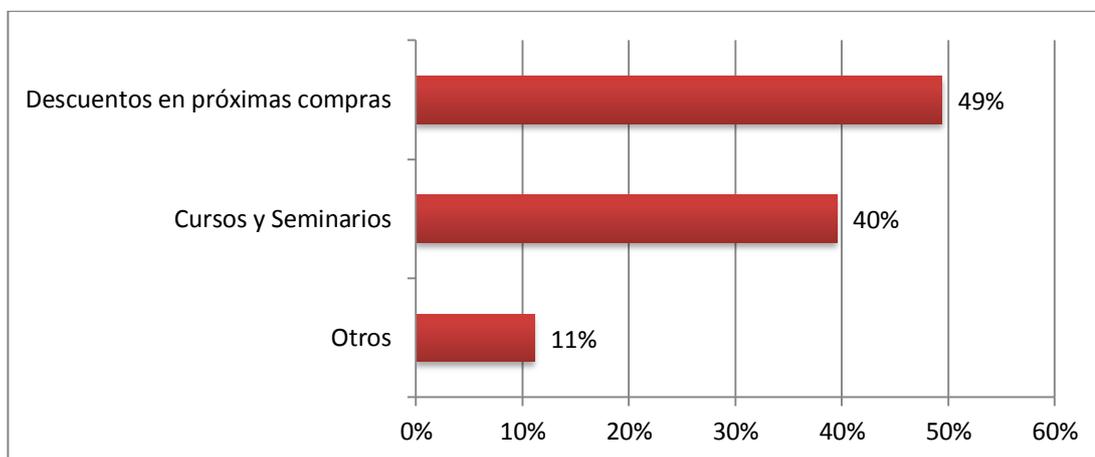


Gráfico 40. Premios por compras.
Fuente: Encuesta – Clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

3.4 Conclusiones de la Investigación de Campo.

- La percepción que tienen los clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo es que tiene precios competitivos, ofrece productos de calidad y tiene muy buen servicio al cliente, sin embargo está fallando en el stock de ciertos productos de mecánica dental e instrumentales.
- La mayoría de los clientes es mayor a 36 años.
- Los clientes compran los productos con una frecuencia de 1 a 6 días y mayoritariamente por decisión personal.
- La mayoría de clientes, especialmente los más jóvenes están dispuestos a hacer sus compras de materiales dentales en línea.
- Los principales atributos que los clientes quieren de un Depósito Dental son precio, calidad y stock disponible.
- La marca más usada en el área de odontología es 3M debido a su calidad y la información de los productos que ofrece la marca.
- Los clientes esperan cursos y seminarios así también ofertas y promociones para ser fieles compradores del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Capítulo 4. Propuesta de Plan Estratégico para mejorar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo.

El objetivo de este capítulo es desarrollar una propuesta de plan estratégico que permita mejorar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo de una manera exitosa.

Para desarrollar dicho plan se han tomado como base la estrategia genérica de Enfoque de Porter, citada en el marco teórico de esta tesis (Véase Gráfico 1. Pág. 42), debido a que existe un segmento de mercado específico que el Depósito Dental Noemí Caicedo lo ha ganado en base al servicio y atención al cliente que brinda, tal como se lo demostró con las encuestas. (Véase Gráfico 34. Pág. 115), pero que sin embargo aún puede mejorar.

4.1 Objetivos de la Propuesta.

Para definir los objetivos de la propuesta se toman como referencia las diferentes perspectivas relatadas en el subcapítulo 1.6 Medición de Estrategias Empresariales.

1. Perspectiva financiera:

- Incrementar las ventas y el número de clientes con el lanzamiento de un sitio web renovado que permita realizar compras en línea.

2. Perspectiva del cliente:

- Retener a los clientes con un plan de descuentos y promociones que satisfaga sus expectativas en cuanto a precios.
- Fidelizar a los clientes con cursos y seminarios sobre el uso de los productos de las marcas más reconocidas, con el apoyo y el aval de las mismas.
- Acercar a clientes mediante envío de correos electrónicos en fechas especiales como cumpleaños, navidad, año nuevo, día del odontólogo, entre otros.

3. Perspectiva del proceso interno:

- Optimizar los procesos de ventas y atención al cliente disminuyendo los tiempos de espera.
- Generar un nuevo proceso para la atención de compras en línea.

4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:

- Capacitar a los colaboradores mediante seminarios de atención al cliente, ventas y conceptos básicos de los productos que el Depósito Dental ofrece.
- Alinear a los colaboradores a la filosofía de servicio del Depósito Dental Noemí Caicedo.

A continuación se amplían las estrategias basadas en las perspectivas financieras y del cliente en razón que estas dos dimensiones apalancarán el plan estratégico propuesto el cual está basado en un modelo de diferenciación frente a los depósitos dentales de la competencia contribuyendo a la misión y objetivos estratégicos del Depósito Dental Noemí Caicedo.

4.1.1 Desarrollo de Estrategias basadas a la perspectiva financiera.

Con el objetivo de captar nuevos clientes se considera transformar el sitio web del Depósito Dental, que actualmente es sólo informativo, hacia una página transaccional que permita hacer compras en línea.

Para comprobar esta posibilidad se preguntó a los encuestados si estaba dispuestos a comprar por internet, donde se obtuvo una respuesta

afirmativa de más del 60% de los encuestados, donde además se puede observar que la gran mayoría de los clientes que no mostraron interés por las compras en líneas fueron las personas de mayor edad. (Véase gráfico 30-31. Pág. 112-113).

Con esta estrategia se espera atraer nuevos clientes jóvenes y luego fidelizarlos, ya que éstos son los que estarán presentes en el futuro. Además también se pretende posicionar al Depósito Dental Noemí Caicedo como el único en el Ecuador con una página web con compras en línea en el área de odontología.

Sitio Web Actual del Depósito Dental Noemí Caicedo.



Ilustración 1. Pantalla Inicio Sitio web actual Depósito Dental Noemí Caicedo.
Fuente: www.noemicaicedo.com.
Elaboración: Hilda Vargas.

Actualmente el sitio web del Depósito Dental Noemí Caicedo cuenta con la opción de Tienda Online, pero ésta se encuentra en construcción como se observa en la ilustración 2.



Ilustración 2. Opción Tienda Online en el sitio web actual.
Fuente: www.noemicaicedo.com.
Elaboración: Hilda Vargas.

El desarrollo y promoción del sitio web de la tienda en línea será realizado por una empresa especializada en comercio electrónico y diseño de páginas webs, cuyo costo aproximado es de US\$2500.

Para posicionar el sitio web, la empresa encargada utilizará estrategias comerciales de Google Adwords y Google Adsense, y estrategias técnicas de optimización en motores de búsqueda.

Por su parte el Depósito Dental Noemí Caicedo entregará volantes promocionales en las Facultades de Odontología de la Universidad de Guayaquil y de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, así también dentro del Depósito.

Análisis Costo Beneficio.

Para obtener el análisis costo beneficio, aplicaremos las fórmulas citadas en el marco teórico en el subcapítulo 1.7.3 Tienda en línea.

El costo del desarrollo de la tienda en línea será de US\$1500 y el costo de promoción y posicionamiento para el primer año de US\$1000. Se esperan 3500 visitas en el primer año con una tasa de conversión del 3% y una recurrencia de 10 veces al año. El valor del ticket promedio de los clientes del Depósito Dental es de US\$80.

Los siguientes valores son anuales.

Ingresos por Ventas = $\text{Visitas} * \text{Tasa de Conversión} * \text{Ticket Promedio}$.

Ingresos por Ventas = $3500 * 3\% * 80$.

Ingresos por Ventas = US\$8.400.

Para obtener el costo por visita se divide los US\$1000 de promoción anuales para 3500 visitas, lo que da un total de US\$0.29.

Costo de Adquisición de Cliente = Costo por Visita / Tasa de conversión.

Costo de Adquisición de Cliente = 0.29 / 3%.

Costo de Adquisición de Cliente = US\$9.67.

El indicador de costo de adquisición de cliente indica que cada cliente que compra en línea le cuesta al Depósito US\$9.67.

Beneficio por Cliente = Ticket promedio * Margen * Recurrencia.

Beneficio por Cliente = 80*30%*10.

Beneficio por Cliente = US\$240.

El indicador de beneficio por cliente indica que si un cliente compra 10 veces al año en el sitio web, el beneficio es de US\$240. El beneficio neto por cliente entonces sería de US\$230.33.

En el siguiente gráfico se muestra el flujo de ingresos y gastos para los años 2014, 2015 y 2016 por ventas en la página web, tomando en consideración las variables antes mencionadas e incrementando las visitas un 30% cada año y la tasa de conversión en un 10% cada año, según las tendencias actuales.

Proyección de Ventas en Línea

Año	2014	2015	2016
Visitas Anuales	3500	4550	5915
Tasa de Conversión	3,00%	3,30%	3,63%
Ticket Promedio	\$ 80,00	\$ 88,00	\$ 96,80
Ingresos por Ventas en Línea	\$ 8.400,00	\$ 13.213,20	\$ 20.784,36
Costos de Ventas en Línea	\$ 5.880,00	\$ 9.249,24	\$ 14.549,05
Utilidad Bruta	\$ 2.520,00	\$ 3.963,96	\$ 6.235,31
(-) Gastos de Promoción	\$ 1.000,00	\$ 1.100,00	\$ 1.210,00
INGRESOS NETOS	\$ 1.520,00	\$ 2.863,96	\$ 5.025,31

Tabla 1. Proyección de Ventas en Línea.
Fuente: Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Hilda Vargas.

4.1.2 Desarrollo de Estrategias basadas a la perspectiva del cliente.

La principal ventaja estratégica del Depósito Dental Noemí Caicedo debe ser la Amabilidad y Cordialidad en la atención al cliente, que lo haga diferenciarse de los otros distribuidores que forman parte de la competencia y que por atender mercados mucho más grandes, como hospitales del estado, municipios, entre otros, desatienden a los clientes pequeños.

Dentro del segmento de mercado atendido por el Depósito Dental Noemí Caicedo se identificó según el Gráfico 35. Pág. 116 que uno de los principales atributos que los clientes consideran es el precio.

Debido a la capacidad económica del Depósito Dental no es posible por ahora bajar los márgenes en general de todos los productos, por lo tanto se considera desarrollar una estrategia en base a promociones y descuentos frecuentes de ciertos productos, ya que según el estudio, a los clientes les gustaría recibir promociones por sus compras como se puede apreciar en el Gráfico 40, pág. 121.

Promociones Mensuales.

En el Anexo C se puede observar el diseño de promociones mensuales con las que se espera incrementar las ventas, para lo cual se establecen convenios con los proveedores en cuánto a los márgenes.

Para la difusión de dichas promociones se entregaran volantes, se elaborarán afiches, se publicará en la página web y se enviará a los clientes vía web un diseño con la descripción de las mismas. A continuación se muestra un ejemplo.

Promoción hasta agotar stock.

BRILLIANT™ NG
Simplemente natural

COMPOSITA BRILLIANT
~~\$95~~ \$78

Optograde

Colorímetro

GRATIS

depósito dental
Noemí Caicedo

Boyacá 1009 y P. Icaza 1er piso of. 103
teléfono 042567977 www.noemicaicedo.com

Ilustración 3. Afiche Promoción Coltene Brilliant.
Fuente: Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Estefanía Vargas.

Con el objetivo de fidelizar a los clientes y teniendo en cuenta los resultados obtenidos según el Gráfico 40, pág. 123, se recomienda hacer convenios con las principales marcas, entre ellas 3M (Véase Gráfico 37. Pág. 118), para dictar cursos gratis acerca del uso de sus productos a los clientes frecuentes del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Se recomienda también acercarse a los clientes mediante envío de correos electrónicos en fechas especiales como cumpleaños, navidad, año nuevo, día del odontólogo, etc.

A continuación se muestran algunos ejemplos:



Ilustración 4. Afiche Feliz día Mamá.
Fuente: Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Estefanía Vargas.



Ilustración 5. Afiche Feliz cumpleaños.
Fuente: Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Estefanía Vargas.



Ilustración 6. Afiche Felices Fiestas.
Fuente: Depósito Dental Noemí Caicedo.
Elaboración: Estefanía Vargas.

Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones.

- Se ha generado la fundamentación teórica de todos los aspectos relevantes para desarrollar el plan estratégico para el Depósito Dental Noemí Caicedo.
- Actualmente el Depósito Dental Noemí Caicedo se encuentra en una etapa de crecimiento, se identifican dificultades en los tiempos de atención y en la variedad de algunos productos.
- Los clientes del Depósito Dental Noemí Caicedo, tienen la percepción de precios aceptables, productos de calidad y buena atención al cliente, sin embargo identifican fallas en los tiempos de espera y stock disponible.
- El plan estratégico elaborado en la presente tesis pretende mediante la estrategia genérica de enfoque fidelizar los clientes actuales y captar nuevos clientes, satisfaciendo a cabalidad sus necesidades, mejorando así la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo.

Recomendaciones.

- Se recomienda utilizar como ventaja diferenciadora a la buena atención y servicio al cliente que brinda el Depósito Dental a sus clientes.
- Se considera necesaria la transformación del sitio web de la empresa de informativo a transaccional para poder ofrecer compras en línea, para esto se recomienda contratar una empresa especializada en comercio electrónico.
- Se recomienda hacer convenios con las grandes marcas, especialmente 3M para brindar cursos y capacitaciones gratuitas a los clientes frecuentes, así también solicitar folletos de información de sus productos y entregarlos a los clientes.
- Se recomienda tener ofertas y promociones constantemente para que los clientes se sientan atraídos y con curiosidad de las nuevas promociones semanales o mensuales.
- Se recomienda el uso del presente modelo que presenta un marco metodológico para llevar a cabo un plan estratégico, el cual permite no sólo generar ingresos a la empresa que sirvió para caso en la presente tesis, sino también mejorar el nivel de servicio y por ende la

calidad de la oferta de productos, cuyo principal beneficiario es el consumidor, traduciéndose en beneficios para la sociedad en conjunto.

Bibliografía.

Álvarez, Martín. (2006). Manual de Planeación Estratégica: la Metodología de Consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo. México: Panorama Ediciones.

Altair Consultores. (2005). Cuadro de mando integral, Revista Economía No. 3.

Andrews, Kenneth. (1986). El Concepto de Estrategia de la Empresa. Barcelona: Ediciones Orbis.

Armijo, Marianela (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL. Versión Preliminar.

Asociación Española de la Economía Digital. (2012). Libro Blanco del Comercio Electrónico. Guía Práctica del comercio electrónico para pymes. Madrid: Creative Commons.

Arias, Pou, María. (2006). Manual Práctico de comercio electrónico. Madrid: Editorial La Ley.

Bravo, Juan (2009). Reingeniería de Negocios. Santiago de Chile: Editorial Evolución.

Bueno, Dalmau, Renau (1993). Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica. Valencia: Real Sociedad Económica de Amigos del País.

Bueno, Eduardo. (1996). Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos, Madrid: Editorial Pirámide. 5ta. edición.

Carmona, Ricardo (2013). Las métricas vitales en un ecommerce. <http://tallerecommerce.com/metricas-ecommerce>. Bajado el 25 de septiembre de 2013.

Carmona, Ricardo (2013). Los diez pasos imprescindibles para hacer rentable mi tienda online. <http://profesionalretail.com/los-diez-pasos-imprescindibles-para-hacer-rentable-mi-tienda-online>. Bajado el 23 de septiembre de 2013

Certo, Samuel y Peter, Paúl. (1996). Dirección Estratégica. Madrid: McGraw-Hill Interamericana. 3era. Edición.

Chiavenato, Idalberto. (2011). Planeación estratégica. México: McGraw Hill. 2da. edición.

Confederación de Empresarios de Andalucía CEA. (2011). Modelos de E-Business. <http://www.cea.es/upload/ebusiness/modelos.pdf>. Bajado el 20 de septiembre de 2013

Cossio, José. (2006). ¿Cómo se forman las estrategias?. Lima: Gráfica Interamericana.

Creative Commons. (2013). Introducción al comercio electrónico. <http://es.kioskea.net/contents/200-introduccion-al-comercio-electronico>. Bajado el 14 de septiembre de 2013.

Cruz, Sandro. (2003). El plan estratégico paso a paso: Guía de trabajo. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/petpasoapaso.htm>. Bajado el 8 de octubre de 2011.

David, Fred. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación. 9na Edición.

Dávila, A (1999): "El Cuadro de Mando Integral". Revista Antiguos Alumnos IESE.

Díaz, Carlos. (2009). Proceso para la elaboración de un plan estratégico. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/proceso-para-la-elaboracion-de-un-plan-estrategico.htm>. Bajado el 8 de octubre de 2011.

ElComercio.com (2013). Más empresas le sacan provecho a la Internet. http://www.elcomercio.ec/negocios/Comercio-electronico-eCommercDay-Guayaquil-internet-negocios-empresas_0_950305023.html. Bajado el 14 de septiembre de 2013.

Fernández, Alfonso (2004). Indicadores de Gestión y Cuadro de mando, Asturias: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

Fernández, Ricardo (2002). Segmentación de Mercados. México: Thomson Learning, 2da. Edición.

Flores, Oscar (2009). Integración Horizontal, vertical, hacia adelante y hacia atrás. <http://floreschoperena.blogspot.com/2009/08/ntegracion-horizontal-vertical-hacia.html>. Bajado el 21 de septiembre de 2013.

Galarza, Alejandro (2007). Proceso de administración estratégica y creación de la estrategia. <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/proceso-de%20administracion-estrategica-y-la-creacion-de-la-estrategia.htm>. Bajado el 20 de septiembre de 2013.

Hill, C. y Jones, G. (1996), Administración Estratégica, Un enfoque integrado, México: Ed. Mc Graw Hill.

Jiménez, Daniel (2004). Evaluación Externa.
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evaexterna.htm>. Bajado el 20 de septiembre de 2013.

Kaplan, Robert y Norton, David (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). España: Ediciones Gestión 2000. 2da Edición.

Koontz, Harold y Weihrich Heinz (1999). Administración una Perspectiva Global. México: Editorial McGraw-Hill. 11ava Edición.

Korntheuer, Robert (2013). Ecuador: centros comerciales y el comercio electrónico. <http://seo-quito.com/post/46245338306/ecuador-centros-comerciales-comercio-electronico>. Bajado el 14 de septiembre de 2013.

Kotler, Philip (1988). Fundamentos de Mercadotecnia. México: Prentice-Hall. 1era. Edición.

Malburg, Chris (2000). Value Creation: Vertical Integration. Revista Industry Week, 17.

Miklos, Tomás y Tello, María (2003). Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. México: Limusa.

Nicholson, Walter (1997). Teoría macroeconómica. Principios básicos y Ampliaciones. Madrid: Thompson. 6ta. Edición.

Perea, Joaquín (2006). Estrategias de diferenciación. <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>. Bajado el 21 de septiembre de 2013.

Pérez, Vanesa (2006). Calidad Total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Madrid: IdeasPropias Editorial.

Porter, Michael (2006). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México: Editorial Continental.

Robbins, Stephen y Coutler, Mary. (2010). Administración. México: Pearson. 10ma. edición.

Tamayo, Mario (2004). El proceso de la investigación científica. México: Editorial Limusa.

Thompson, Arthur y Strickland, A. (2001). Administración estratégica, Conceptos y casos. México: McGraw-Hill. 11ava Edición.

Universidad Rey Juan Carlos. (2004). Comercio Electrónico: Antecedentes Fundamentos y Estado actual. Madrid: Editorial Dikinson.

Villegas, Allan. (2012). Conceptos Preliminares de Estadística. Universidad Autónoma de Centro América.

Anexos

Anexo A. Encuesta Exploratoria

Edad	
Menos de 25	
Entre 26 y 35	
Entre 36 y 45	
Entre 46 y 55	

Más de 55 años

Sexo	
Masculino	
Femenino	

Ocupación	
Odontólogo	
Mecánico Dental	
Estudiante	
Asistente	

Nivel de Ingresos	
Menos de \$500	
Entre \$500 y \$1000	
Entre \$1001 y \$2000	
Más de \$2000	

Universidad donde estudia o donde se graduó	
Universidad de Guayaquil	
Universidad Católica	
Otra	

Sector donde vive:

Norte – Urdesa – aledaños
Norte – Alborada – otros
Samborondón
Vía a la costa
Sur – Esteros – aledaños
Sur – otros
Centro – 9 de octubre – aledaños
Centro – otros
Otros: mencione

Sector donde trabaja:

Norte – Urdesa – aledaños
Norte – Alborada – otros
Samborondón
Vía a la costa
Sur – Esteros – aledaños
Sur – otros
Centro – 9 de octubre – aledaños
Centro – otros
Otros: mencione

Correo electrónico: _____

Datos de la Encuesta:

¿Con qué frecuencia compra los productos dentales?:

- De 1 a 6 días _____
- De 7 a 15 días _____
- Cada mes _____
- Más de un mes _____

¿Quién(es) influyen más en la compra?:

- a. Compañeros de trabajo _____
- b. Allegados y amigos _____
- c. Vendedor _____
- d. Distribuidor _____
- e. Decisión personal _____

Estaría dispuesto a comprar materiales dentales por internet, siendo una página de un depósito reconocido y con prestigio? Si su respuesta es no, por qué?

Marque los 5 atributos que considere más importantes al momento de seleccionar el Depósito Dental. Enumere en orden de importancia los 5 atributos escogidos, siendo el 1 el más importante y el 5, el menos importante.

Depósito Dental Noemí Caicedo	Marcar Factores Relevantes	Orden	Proveedor Ideal	Marcar Factores Relevantes	Orden
Precio			Precio		
Calidad de sus productos			Calidad de sus productos		
Stock Disponible			Stock Disponible		
Variedad de productos			Variedad de productos		
Amabilidad y cordialidad en la atención			Amabilidad y cordialidad en la atención		
Horarios de Atención			Horarios de Atención		
Atención Personalizada			Atención Personalizada		
Entrega a domicilio			Entrega a domicilio		
Parqueo			Parqueo		
Puntualidad en las entregas			Puntualidad en las entregas		
Ubicación			Ubicación		
Crédito			Crédito		
Promociones Frecuentes			Promociones Frecuentes		
Calidad de la Atención vía telefónica			Calidad de la Atención vía telefónica		
Conocimiento de los productos por parte del personal			Conocimiento de los productos por parte del personal		
Otro mencione:			Otro mencione:		

Mencione el proveedor de productos odontológicos al que generalmente compra, aparte del Depósito Dental Noemí Caicedo.

1. _____

Marque los 5 atributos que mayormente pesan al momento de seleccionar este segundo proveedor. Enumere en orden de importancia los 5 atributos, siendo el 1 el más importante y el 5, el menos importante.

Segundo Proveedor	Marcar Factores Relevantes	Orden
Precio		
Calidad de sus productos		
Stock Disponible		
Variedad de productos		
Amabilidad y cordialidad en la atención		
Horarios de Atención		
Atención Personalizada		
Entrega a domicilio		
Parqueo		
Puntualidad en las entregas		
Ubicación		
Crédito		
Promociones Frecuentes		
Calidad de la Atención vía telefónica		
Conocimiento de los productos por parte del personal		
Otro mencione:		

Cuáles son las 3 marcas con las que usualmente trabaja y asigne un porcentaje de sus compras destinado a estas marcas?

Marca	Calificación	% Marcas
3M		
Coltene		
Morelli		
Dentsply		
Kerr		
FGM		
Dentaurum		
Ivoclar		
New Stetic		
NSK		
All Star		
Cavex		
Gold Label		
Septodont		
Otra mencione:		

¿Qué motivo lo lleva a comprar las marcas de productos más mencionadas?:

- a. Publicidad _____
 - b. Información sobre las marcas _____
 - c. Información del distribuidor _____
 - d. Calidad _____
 - e. Comentarios de otras personas _____
- Otros mencione:

Cómo prefiere hacer sus pagos de materiales dentales?

Efectivo	
Tarjeta de Crédito	
Cheque	
Crédito Directo	
Depósito Bancario	

Qué nuevas necesidades o productos le gustaría que fueran cubiertos por el Depósito Dental Noemí Caicedo?

¿De las siguientes actividades mencione cuáles le gustaría recibir por realizar compras frecuentes con nosotros?

- a. Descuentos en próximas compras.
 - b. Bonificaciones en productos.
 - c. Cursos y Seminarios.
 - d. Viajes.
- Otros: mencione:

Anexo B. Encuesta Final

Edad	
Menos de 25	
Entre 26 y 35	
Entre 36 y 45	
Entre 46 y 55	

Más de 55 años

Ocupación	
Odontólogo	
Mecánico Dental	
Estudiante	
Asistente	

Sexo	
Masculino	
Femenino	

Nivel de Ingresos	
Menos de \$500	
Entre \$500 y \$1000	
Entre \$1001 y \$2000	
Más de \$2000	

Sector donde vive:

Norte – Urdesa – aldeños
 Norte – Alborada – otros
 Samborondón
 Vía a la costa
 Sur – Esteros – aldeños
 Sur – otros
 Centro – 9 de octubre – aldeños
 Centro – otros
 Otros: mencione

Sector donde trabaja:

Norte – Urdesa – aldeños
 Norte – Alborada – otros
 Samborondón
 Vía a la costa
 Sur – Esteros – aldeños
 Sur – otros
 Centro – 9 de octubre – aldeños
 Centro – otros
 Otros: mencione

Correo electrónico: _____

Datos de la Encuesta:

¿Con qué frecuencia compra los productos dentales?:

- De 1 a 6 días _____
- De 7 a 15 días _____
- Cada mes _____
- Más de un mes _____

¿Quién(es) influyen más en la compra?:

- Compañeros de trabajo _____
- Allegados y amigos _____
- Vendedor _____
- Distribuidor _____
- Decisión personal _____

Estaría dispuesto a comprar materiales dentales por internet, siendo una página de un depósito reconocido y con prestigio? Si su respuesta es no, por qué?

Qué nuevas necesidades o productos le gustaría que fueran cubiertos por el Depósito Dental Noemí Caicedo?

Califique al Depósito Dental Noemí Caicedo del 1 al 5 respecto a estos atributos, siendo el 5 el más alto y el 1 el más bajo

Atributo	Calificación	Atributo	Calificación
Precio		Variedad de productos	
Calidad de sus productos		Horarios de Atención	
Amabilidad y Cordialidad en la atención		Atención Personalizada	
Stock Disponible		Crédito	

Mencione en orden de importancia los tres factores más relevantes para usted al momento de seleccionar un proveedor (Tome en consideración los factores anteriormente descritos).

1. _____
2. _____
3. _____

Mencione el proveedor de productos odontológicos al que generalmente compra, aparte del Depósito Dental Noemí Caicedo.

1. _____

Cuáles son las 3 marcas con las que usualmente trabaja?

Marca	Calificación	Ivoclar	
3M		New Stetic	
Coltene		NSK	
Morelli		All Star	
Dentsply		Cavex	
Kerr		Gold Label	
FGM		Septodont	
Dentaurum		Otra mención:	

¿Qué motivo lo lleva a comprar las marcas de productos más mencionadas?:

- a. Publicidad _____
 - b. Información sobre las marcas _____
 - c. Información del distribuidor _____
 - d. Calidad _____
 - e. Comentarios de otras personas _____
- Otros mencione:

Cómo prefiere hacer sus pagos de materiales dentales?

Efectivo	
Tarjeta de Crédito	
Cheque	
Crédito Directo	
Depósito Bancario	

¿De las siguientes actividades mencione cuáles le gustaría recibir por realizar compras frecuentes con nosotros?

- a. Descuentos en próximas compras.
- b. Cursos y Seminarios.
- c. Viajes.

Anexo C. Tabla de Promociones Mensuales

Mes	Producto	Precio Normal	Precio Promoción	Prom. venta mensual	Total	Núm. de ventas esperadas	Total	Observaciones
Enero	Coltene Brillant	\$ 95,00	\$ 78,00	15	\$ 1.425	30	\$ 2.340	Gratis Colorímetro
Febrero	Whiteness Perfect	\$ 60,00	\$ 53,99	12	\$ 720	25	\$ 1.350	
Marzo	Rema Exact	\$ 2,75	\$ 2,00	300	\$ 825	700	\$ 1.400	5 x US\$10
Abril	Pieza de Mano Tiger	\$ 88,00	\$ 79,99	10	\$ 880	25	\$ 2.000	
Mayo	Cadenas All Star	\$ 12,50	\$ 10,00	50	\$ 625	100	\$ 1.000	20% de descuento
Junio	Brackets 3M Abzil	\$ 28,00	\$ 24,99	80	\$ 2.240	150	\$ 3.749	
Julio	Speedex	\$ 45,00	\$ 39,50	20	\$ 900	40	\$ 1.580	
Agosto	Tornillos de Expansión	\$ 3,00	\$ 2,70	250	\$ 750	400	\$ 1.080	
Septiembre	Lámpara Tiger Led	\$ 205,00	\$ 185,00	5	\$ 1.025	10	\$ 1.850	
Octubre	Brackets Aureo	\$ 25,00	\$ 18,75	20	\$ 500	50	\$ 938	25% de descuento
Noviembre	Micromotor	\$ 210,00	\$ 189,99	5	\$ 1.050	8	\$ 1.520	
Diciembre	Brackets Composite	\$ 24,00	\$ 20,00	100	\$ 2.400	300	\$ 6.000	5 x US\$100
					\$ 13.340		\$ 24.805	