

**ESTÉTICA DENTAL
PLAN DE MERCADEO PARA NOBEL BIOCARE COLOMBIA**

**CAMILO REVOLLO GAVIRIA
TANIA ROZO MARIN**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., MARZO DE 2009**

ESTÉTICA DENTAL
PLAN DE MERCADEO PARA NOBEL BIOCARE COLOMBIA

CAMILO REVOLLO GAVIRIA
TANIA ROZO MARIN

TRABAJO DE GRADO

TUTOR: JAIME MORENO ESCOBAR

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., MARZO DE 2009

DEDICATORIA

Al profesor Jaime Moreno Escobar por su apoyo y guía incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa Nobel Biocare por permitir realizar este trabajo con ellos, ofrecer toda la información necesaria para el desarrollo exitoso de este proyecto y con el fin de que este plan de mercadeo sea útil en el futuro.

A las familias por todo el apoyo que nos brindaron durante la carrera.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	2
1.1 ASPECTOS GEOGRÁFICOS	2
1.2 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS.....	4
1.3 ASPECTOS ECONÓMICOS	8
1.4 ASPECTOS POLÍTICOS	14
2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	17
2.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	17
2.2 ANÁLISIS DE RECURSOS	19
2.3 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	22
2.4 ANÁLISIS DOFA	23
3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	25
3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	25
3.2 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO RELEVANTE.....	27
3.3 ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....	28
3.4 ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO	30
3.5 MATRIZ DE DOBLE ENTRADA	35
3.6 PERFIL COMPETITIVO DE PORTER.....	40
3.7 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA.....	42
3.8 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	45
3.9 ANÁLISIS FINANCIERO	49
3.10 ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN	51
3.11 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN.....	51
3.12 ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS.....	52
4. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	54
4.1 SEGMENTACIÓN.....	54
4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL CLIENTE.....	57
5. MEZCLA DE MERCADEO.....	58

5.1	PRODUCTO	58
5.2	PRECIO.....	59
5.3	DISTRIBUCIÓN.....	61
5.4	COMUNICACIÓN	61
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	66
8.	ANEXOS.....	68
8.1	ENCUESTA PARA PROFESIONALES EN ODONTOLOGÍA.....	68
8.2	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	72

LISTAS ESPECIALES

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Crecimiento económico de Bogotá, 1995 – 2007.....	10
Gráfica 2 Principales productos de exportación de la región Bogotá – Cundinamarca, 2007.....	12
Gráfica 3 Exportaciones de la región Bogotá – Cundinamarca según mercados de destino, 2007 (dólares FOB).....	12
Gráfica 4 Variación IPC doce meses Enero 2009.....	13
Gráfica 5 Variación IPC mensual Enero 2009	13
Gráfica 6 Participación Mercado de implantes en Colombia.....	29
Gráfica 7 Matriz de doble entrada.....	36
Gráfica 8 Ventas por línea de producto 2007 – 2008.....	39
Gráfica 9 Pregunta 1	72
Gráfica 10 Pregunta 2.....	72
Gráfica 11 Pregunta 3.....	73
Gráfica 12 Pregunta 5.....	73
Gráfica 13 Pregunta 6.....	74
Gráfica 14 Pregunta 7.....	74
Gráfica 15 Pregunta 8.....	75
Gráfica 16 Pregunta 9.....	75
Gráfica 17 Pregunta 10.....	76
Gráfica 18 Pregunta 11.....	76

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Localidades de Bogotá.....	15
Imagen 2 Soluciones estandarizadas	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Bogotá. Indicadores demográficos 2005 – 2020.....	5
Tabla 2 Encuesta Continua de Hogares. Bogotá. Serie promedio móvil 12 meses.	6
Tabla 3 PIB de las principales ciudades latinoamericanas, 2007.	11
Tabla 4 Variación mensual por grupos de gastos Bogotá Enero 2009	13
Tabla 5 Factores Comerciales de Éxito	37
Tabla 6 Atractivo del mercado	37
Tabla 7 Ventas Bogotá 2007 – 2008.....	39
Tabla 8 Estados financieros.....	50
Tabla 9 Precios Soluciones Estandarizadas.....	59
Tabla 10 Precios Odontología Digital.....	60
Tabla 11 Precios Sistemas Individualizados.....	60
Tabla 12 Descuentos en Implantes.....	60
Tabla 13 Descuentos en Soluciones Protésicas.....	60

GLOSARIO

- Cirugía: práctica que implica manipulación mecánica de las estructuras anatómicas con un fin médico.
- Cirugía Maxilofacial: manejo de los tejidos blandos y duros de la boca y la cara.
- CAD: Computer Assisted Design/Diseño Asistido por Computador.
- CAM: Computer Assisted Manufacture/Fabricación Asistida por Computador.
- Coronas: prótesis que imita el diente natural.
- Edentulismo: personas que sufren de la pérdida de alguno o todos los dientes
- Endodoncia: manejo del complejo vasculonervioso del diente.
- Estética Dental: Percepción de belleza y armonía que deben tener los dientes en la boca de una persona.
- Implante Dental: es el sustituto artificial de la raíz de un diente perdido
- Implantología: especialidad de la Odontología que planifica, coloca y realiza mantenimiento de los implantes dentales.
- Odontología: es la especialidad médica que se encarga del diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades de los dientes, la encía, la lengua, el paladar y otras estructuras anatómicas implicadas.
- Osteointegración: una conexión directa estructural y funcional entre el hueso vivo, ordenado, y la superficie de un implante sometido a carga funcional.
- Periodoncia: manejo de los tejidos alrededor de los dientes, como son el hueso alveolar, la encía y mucosa.
- Pilar: es la porción del implante que sostiene la prótesis.
- Protésico: fase de rehabilitación externa del implante.
- Puente: la unión de varias coronas sobre una estructura que las sostiene.
- Quirúrgico: fase de manipulación de la encía para insertar el implante.

- Rehabilitación Oral: especialidad de la Odontología que realiza el diagnóstico y plan de tratamiento adecuado al paciente que requiere recuperar su salud bucal.
- Titanio: metal de color gris, mucho mas liviano que metales como el acero; tiene alta resistencia a la corrosión además de su comprobada bio compatibilidad con los tejidos humanos.
- Zirconio: metal blanco y brillante muy resistente a la corrosión, mucho mas liviano que muchos metales como el acero, muy bien tolerado por los tejidos humanos.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo es la elaboración de un plan de mercadeo para la empresa Nobel Biocare en el sector de estética dental. Para cumplir este objetivo se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, específicamente en Bogotá, siendo la ciudad donde se maneja el 40% de su mercado.

Para el presente análisis se evaluó la competencia, reconociendo sus ventajas y desventajas en el mercado. También se clasificaron los tipos de clientes y la importancia que estos tienen para la compañía. Se realizaron encuestas a los clientes de Nobel Biocare, por medio de las cuales se pudo concluir una positiva percepción de la compañía.

Asimismo se analizaron las tres líneas de productos principales de Nobel Biocare diseñándose una estrategia para cada uno de estos y su posicionamiento en el mercado.

Palabras Claves: Nobel Biocare, Implantes dentales, Prótesis dentales, Rehabilitación.

ABSTRACT

The objective of this paper is to elaborate a marketing plan for the company Nobel Biocare of the dental esthetics industry. To accomplish this objective an analysis was made of the current situation of the company, specifically in Bogotá; this being the city where the 40% of the market is located.

For this analysis the competition was evaluated, acknowledging its advantages and disadvantages in the market. The customers were classified according to their importance for the company. A poll was done to the major customers of Nobel Biocare, from which the conclusion was a very positive perception of the company.

Also an analysis was realized of the main products of Nobel Biocare, designing a strategy for each one and their position in the market.

Key Words: Nobel Biocare, Dental Implants, Dental Prosthetics, Rehabilitation.

INTRODUCCIÓN

Nobel Biocare es una empresa líder en soluciones estéticas dentales que tiene presencia en Colombia desde hace 5 años. Se ha consolidado como la empresa líder en el país en soluciones estéticas dentales innovadoras, enfocándose principalmente en el área de ventas, servicio al cliente, educación y marketing; en un mercado de alto crecimiento en Colombia. En el mercado de estética dental aumenta todos los días el número de competidores, que son empresas que tienen menores precios y ofrecen la misma solución con menor calidad.

Con la llegada de estos productos al mercado Colombiano se ha dado un fenómeno que está desviando la atención y el foco de los productos de Nobel Biocare, volviéndolos productos más comerciales, más masivos como commodities. Esto está dejando en segundo plano el propósito principal de la compañía, que es proveer a los profesionales en odontología productos de primera calidad y sobre todo seguros para las personas.

Se elaborará un plan de mercadeo para los productos principales de Nobel Biocare en Bogotá. Para llevarlo a cabo se debe analizar el entorno geográfico, demográfico, económico y político de la compañía. También se debe definir la situación actual de la empresa y luego identificar las oportunidades del mercado real de estética dental en Bogotá. Asimismo se deben identificar cuáles son las fuerzas del mercado que más afectan a la empresa. Por último se analizará la competencia directa y los clientes de Nobel Biocare, para así elaborar el plan de mercadeo adecuadamente.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 ASPECTOS GEOGRÁFICOS

Bogotá es la capital de Colombia y del departamento de Cundinamarca, conforma el Distrito Capital, el cual está dividido en 20 localidades. Está ubicada en el centro del país, en el Altiplano Cundiboyacense, en una meseta de la Cordillera Oriental de los Andes, a 2.640 metros sobre el nivel del mar. Su clima es frío de montaña con una temperatura promedio anual de 13°C. En el año 2005, según el Censo del DANE, tenía una población aproximada de 6.840.116 habitantes, su superficie es de 1.587 km² con una densidad de 3.912 habitantes por kilómetro cuadrado.

Siendo la Capital de Colombia, Bogotá es el centro industrial y económico más importante del país; el comercio, la industria manufacturera, los servicios inmobiliarios, financieros y la administración pública son las principales fuentes de desarrollo económico. Además está ubicada en un lugar estratégico para el tema logístico, gracias a que el transporte hacia las demás ciudades es relativamente rápido; de esta manera se facilita el suministro de materias primas para la industria. Los sectores industriales más importantes son: química, farmacéutica, alimentos, bebidas, textil, editorial entre otras.

Bogotá es además el centro cultural más importante de Colombia y uno de los principales de América Latina. La oferta cultural está representada en los museos, teatros y bibliotecas, siendo algunos los más importantes del país. Los museos destacados son el Museo Nacional de Colombia, el Museo del Oro, el Museo de Botero y el Museo de Arte Moderno de Bogotá. Es también sede de importantes festivales de amplia trayectoria y reconocimiento nacional e internacional, como el Festival Iberoamericano de Teatro, la Feria Internacional del Libro y la Temporada

Taurina por mencionar algunos. Se destaca la actividad académica, ya que es sede de algunas de las universidades colombianas más importantes, entre las cuales se destacan, la Universidad de los Andes, Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad del Rosario.

‘La orientación dentro de la ciudad tiene un manejo muy sencillo puesto que sus calles son orientadas de sur a norte y sus carreras de oriente a occidente. Tiene más de 400 calles y 200 carreras. Tiene acceso vial rápido a todo el país y las principales vías de acceso son la Autopista Norte y la Autopista Sur, que con la Troncal Calle 13 hace parte de la Carretera Panamericana. Por el norte está la Avenida Carrera Séptima, que después de la Calle 170 se vuelve la Carretera Central del Norte y sirve como vía alterna hacia todo el norte y oriente del país. En el norte la Avenida Circunvalar es la avenida periférica en la zona de los Cerros Orientales, en un extremo se une con la Vía a Choachí y por el otro a la Vía a La Calera.

Por el occidente la Avenida Norte–Quito–Sur (NQS) se encuentra con la Avenida Calle 80 y se convierte en la Autopista Medellín–Bogotá, comunicando la ciudad con el noroccidente colombiano. En la vía montañosa del suroriente las vías de acceso son la Avenida Boyacá, que conecta con el perímetro urbano de la ciudad y la Vía al Llano. La Avenida El Dorado comunica el centro de la ciudad con el Aeropuerto Internacional El Dorado. En un futuro cercano se comenzará a construir la Avenida Longitudinal de Occidente (ALO), que será la vía periférica del occidente de la ciudad, comenzando en el municipio de Soacha y por el sur llegando al municipio de Chía.

La movilidad en Bogotá está determinada por el Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá, el cual cuenta con el Sistema de Transporte Masivo de Tercer Milenio (Transmilenio), una red de Ciclorutas y los proyectos del Tren de Cercanías

y del Metro. El sistema de Transmilenio consiste en vehículos articulados con paradas fijas en estaciones exclusivas. Cuenta además con servicios de buses alimentadores a los barrios periféricos y buses intermunicipales a los municipios metropolitanos. La red de Cilcorutas cuenta con más de 300Km, siendo la más extensa en Latinoamérica, para promover el transporte alternativo. Los proyectos del Tren de Cercanías y del Metro aún están en estudios de factibilidad.

La ciudad también cuenta con más de 24.800 buses y microbuses de transporte urbano, la cual sigue siendo la base principal del transporte; la problemática es que hay sobre oferta de vehículos y muchos de estos llevan más de 20 años circulando, generando contaminación. Por último tiene también servicio de Taxis, los cuales también están en sobre oferta.¹

1.2 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

En el año 2005 Bogotá tenía una población aproximada de 6.840.116 habitantes, con una densidad de 3.912 habitantes por kilómetro cuadrado. El 48% de la población son hombres y el 52% mujeres.² La ciudad tiene la tasa de analfabetismo más baja del país, solamente alcanza el 4,6% en los mayores de 5 años. Los servicios públicos tienen una alta cobertura: el 99,4% de las viviendas tiene energía eléctrica, el 98,6% servicio de acueducto, un 97,9% alcantarillado, un 87,9% de comunicación telefónica y un 79,8% gas natural. Pero el 12,8% de la población vive en pobreza, es decir que tiene una necesidad básica insatisfecha y el 3,8% en miseria, más de una necesidad básica.³

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Bogot%C3%A1#Transporte> Fecha de Consulta Febrero 18 de 2009

² http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=496&Itemid=996 Fecha de consulta: Febrero 25 de 2009

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Bogot%C3%A1 Fecha de Consulta Febrero 18

Tabla 1 Bogotá. Indicadores demográficos 2005 – 2020.

Bogotá. Indicadores demográficos 2005-2020							
Año	Población			Relaciones de			Edad mediana (años)
	Total	Hombres	Mujeres	Dependencia (por mil)	Niños-mujer (por mujer)	Masculinidad (por 100 mujeres)	
2005	6,840,116	3,285,708	3,554,408	483.94	0.297	92.44	27.55
2010	7,363,782	3,548,713	3,815,069	450.27	0.281	93.02	29.47
2015	7,878,783	3,810,013	4,068,770	437.84	0.276	93.64	31.41
2020	8,380,801	4,064,669	4,316,132	446.30	0.274	94.17	33.13

Fuente: DANE. Población. Series de Población 1985 – 2020.

En Diciembre de 2008 la población total, según la Encuesta Continua de Hogares realizada por el DANE, era de 7.139.219 aproximadamente, de los cuales el 79.8% está en edad de trabajar. De estas personas, la población económicamente activa son 3.727.705, es decir el 65.5% de la población en edad de trabajar, siendo esta la Tasa Global de Participación. La Tasa de Ocupación es del 58.9% que son 3.352.909 habitantes; la Tasa de Desempleo es del 10% o 374.000 personas.

Tabla 2 Encuesta Continua de Hogares. Bogotá. Serie promedio móvil 12 meses.

	Concepto	2008		
		Oct	Nov	Dic
%	% población en edad de trabajar	79.7	79.7	79.8
	TGP (Tasa Global de Participación)	62.6	62.6	65.5
	TO (Tasa de Ocupación)	55.5	55.4	58.9
	TD (Tasa de Desempleo)	11.4	11.5	10.0
	T.D. Abierto	10.7	10.8	9.5
	T.D. Oculto	0.7	0.6	0.5
	Tasa de subempleo subjetivo	28.9	28.3	29.2
	Insuficiencia de horas	8.2	8.1	8.4
	Empleo inadecuado por competencias	17.4	16.8	20.4
	Empleo inadecuado por ingresos	25.2	24.7	25.1
	Tasa de subempleo objetivo	10.7	10.7	12.1
	Insuficiencia de horas	3.5	3.5	4.0
	Empleo inadecuado por competencias	6.6	6.5	8.5
	Empleo inadecuado por ingresos	9.0	9.0	10.0
En Miles	Población total	19,384	19,406	7,139
	Población en edad de trabajar	15,451	15,475	5,694
	Población económicamente activa	9,677	9,680	3,727
	Ocupados	8,578	8,568	3,353
	Desocupados	1,099	1,112	374
	Abiertos	1,035	1,049	356
	Ocultos	64	63	18
	Inactivos	5,774	5,795	1,967
	Subempleados Subjetivos	2,794	2,738	1,089
	Insuficiencia de horas	793	782	312
	Empleo inadecuado por competencias	1,682	1,628	760
	Empleo inadecuado por ingresos	2,436	2,388	937
	Subempleados Objetivos	1,037	1,040	450
	Insuficiencia de horas	342	342	148
Empleo inadecuado por competencias	634	631	316	
Empleo inadecuado por ingresos	868	874	374	

Fuente: Encuesta Continua de Hogares. DANE.

“En la ciudad de Bogotá hay 474.021 (24,0%) hogares que manifiestan no tener los ingresos suficientes para cubrir sus gastos mínimos, 1'118.395 hogares (56,5%) informan que sus ingresos son apenas suficientes para cubrir sus gastos, y los restantes 385.916 hogares (19,6%) dicen contar con suficientes recursos como para satisfacer más que sus necesidades mínimas. Esta, como todas las percepciones, es subjetiva, ya que una persona con ingreso mínimo puede

manifestar contar con lo suficiente para vivir, mientras que alguien con un ingreso muy superior puede quejarse de su falta de dinero.”⁴ El 36.3% de la población se considera pobre, por lo que el 63.7% no se considera pobre.

“De acuerdo con la Encuesta de Calidad de Vida (ECV) del 2007⁵, la tasa de asistencia escolar para la población de 5 años y más en la ciudad de Bogotá es 32,3%, representando 2'081.722 estudiantes de un total de 7'035.155 personas en ese rango de edad. Dicho indicador por grupos de edad, muestra tasas de asistencia escolar para los rangos de edad de 5 a 11 años y 12 a 15 años, correspondientes principalmente a los niveles preescolar, primaria y secundaria, superiores al 95,0%. Estos resultados indican que la situación de asistencia escolar en la ciudad es buena, a pesar de que no se puede establecer la calidad de los servicios educativos que se están prestando. Igualmente, la tasa de asistencia escolar para el rango de edad de 18 a 24 años, correspondiente a la educación superior, solamente llega al 38,9%.”⁶ En promedio las mujeres tienen más años de estudios que los hombres.

“Las tasas de cobertura netas miden el porcentaje de personas en un determinado rango de edad que se encuentran estudiando en el nivel escolar que se supone deberían estar. Por esta razón, este indicador no puede tomar valores superiores al 100%. Para la ciudad de Bogotá, la tasa de cobertura neta en el nivel educativo

⁴ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ecvb/ECVB_07.pdf Pg.108 Fecha de Consulta Febrero 18 de 2009.

⁵ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ecvb/ECVB_07.pdf Fecha de consulta Febrero 18 de 2009

⁶ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ecvb/ECVB_07.pdf Pg. 63. Fecha de Consulta Febrero 18 de 2009.

preescolar es 57,2%. Para primaria es 85,0% y para la secundaria es 81,1%. Finalmente, la tasa neta de cobertura en la educación superior es 33,6%.”⁷

“De los 7’035.155 habitantes de la ciudad, el 8.4% son infantes entre 0 y 4 años, el 12.4% son niños 5 y 11 años, el 10.7% son adolescentes entre 12 y 17 años, el 14.4% son jóvenes entre 18 y 25 años, el 48.3% adultos entre 26 y 64 años y el 5.8% son adultos mayores de 64 años.”⁸

Según la ECV 2007⁹ en el capítulo de Gastos de los Hogares, en Gasto Promedio en Salud, el 30,3% de los hogares en Bogotá, 384.764, incurrieron en un gasto promedio de \$66.015 pesos en un mes, en una consulta o tratamiento odontológico. Las localidades que más gastaron fueron Chapinero, Teusaquillo y Usaquén. En Chapinero el 27,7% de los hogares, 8.244, gastaron en promedio \$165.131. En Teusaquillo el gasto fue de \$146.415 para el 32,2%, 10.883 hogares. Por último en Usaquén, el 33% es decir 30.358 hogares gastaron \$100.701.

1.3 ASPECTOS ECONÓMICOS

En el año 2009 definitivamente habrá una desaceleración de la economía; pero se espera que para el 2011 se recupere y haya crecimiento. Debido a la crisis mundial, la economía en 2009 de todo el mundo sólo crecerá un 2,2%; afectando las finanzas de Bogotá que es la región que más exporta en Colombia. Aunque

⁷ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ecvb/ECVB_07.pdf Pg. 73. Fecha de consulta Febrero 18 de 2009.

⁸ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ecvb/ECVB_07.pdf Pg. 87. Fecha de consulta Febrero 18 de 2009.

⁹ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ecvb/ECVB_07.pdf Pg. 139. Fecha de consulta Febrero 18 de 2009

según la administración distrital, la tasa de crecimiento para el 2009 será de 3,5%, siendo ésta mejor que la mundial. Pero en comparación con los años anteriores no es muy positiva, ya que en el 2008 el crecimiento fue del 3,8% y en el 2007 del 7,8%.¹⁰

Desde el año 2000, la economía de Bogotá fue creciendo sostenidamente hasta el año 2007, como se puede observar en la Gráfica 1. Se volvió el motor de la economía nacional y una ciudad muy atractiva en América Latina para los negocios.¹¹ “Bogotá es el centro económico y empresarial con más de 248 mil empresas, el 27% de las registradas en el país. Así mismo, es la región más dinámica en la creación de nuevas empresas, cerca de 55 mil en promedio cada año. Bogotá es el mercado más grande del país, con el 17% de la población nacional y el mayor ingreso per cápita US\$5.629 para el 2007.”¹² Además en el 2007 había 862 empresas extranjeras, ubicándola como una ciudad muy atractiva para la inversión.¹³

¹⁰ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4681280> Fecha de consulta: Febrero 26 de 2009

¹¹ http://camara.ccb.org.co/documentos/2926_Observatorio_Economico_de_Bogot%E1_No.28.pdf Pg.3

Fecha de consulta: Febrero 26 de 2009

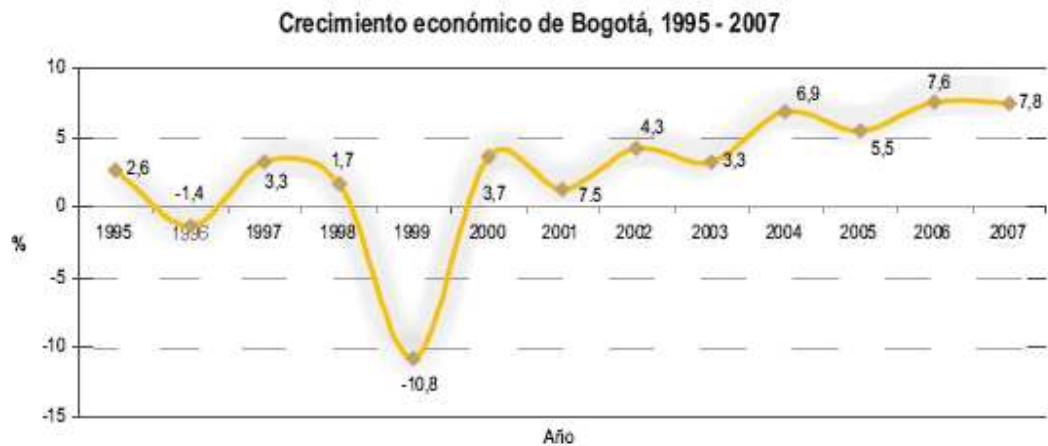
¹² http://camara.ccb.org.co/documentos/3462_Observatorio_Economico_de_Bogot%E1_No.30.pdf Pg.2

Fecha de consulta: Febrero 26 de 2009

¹³ http://camara.ccb.org.co/documentos/2926_Observatorio_Economico_de_Bogot%E1_No.28.pdf Pg. 13

Fecha reconsulta: Febrero 26 de 2009

Gráfica 1 Crecimiento económico de Bogotá, 1995 – 2007.



Fuente: Cuentas Departamentales, DANE. SHD, Dirección de Estadísticas y Estudios Fiscales.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

Fuente: Observatorio Económico de Bogotá No. 28 Junio de 2008. Pg. 3

En el 2007 quedó en el puesto 8 de las 42 ciudades más importantes de Latinoamérica, con mayor valor del PIB (ver tabla 3, PIB de las principales ciudades latinoamericanas) . El valor del PIB para Bogotá fue de US\$43.246 millones. Pero aún sigue rezagada en el PIB per cápita, ya que con US\$5.992 quedó en el puesto 29. Esta información demuestra que hay una necesidad de que el crecimiento económico sea cada vez mayor para que los bogotanos aumenten su poder de compra, si se tiene en cuenta el tamaño de la economía de la ciudad.¹⁴

¹⁴ http://camara.ccb.org.co/documentos/2926_Observatorio_Economico_de_Bogota%20No.28.pdf Pg 3.
Fecha de consulta: Febrero 26 de 2009.

Tabla 3 PIB de las principales ciudades latinoamericanas, 2007.

Puesto	Ciudad	País	PIB (US \$ Mills)	PIB Per cápita (US\$)	Variación %
1	Miami	EEUU	262.387	79.934	3,7
2	Sao Paulo	Brasil	257.830	12.922	9,2
3	C. de México	México	219.555	10.882	1,7
4	Buenos Aires	Argentina	129.133	10.414	7,9
5	Rio de Janeiro	Brasil	96.430	8.152	1,7
6	Santiago	Chile	74.569	11.153	5,3
7	Monterrey	México	48.884	13.813	4,3
8	Bogotá	Colombia	43.246	5.992	7,8
9	San Juan	Puerto Rico	40.661	23.877	-1,2
10	Caracas	Venezuela	36.308	9.760	9,5
11	Lima	Perú	36.034	4.293	5,9
12	Curitiba	Brasil	17.608	9.677	4,8
13	Porto Alegre	Brasil	16.476	11.337	4,9
14	C. de Panamá	Panamá	12.920	9.653	10
15	Montevideo	Uruguay	11.750	7.998	5,2
16	Quito	Ecuador	9.574	4.388	3,1
17	San José	Costa Rica	8.177	5.271	6
18	La Paz	Bolivia	3.067	1.752	3

Fuente: Institutos Nacionales de Estadísticas, Alcaldías y Gobernaciones regionales.

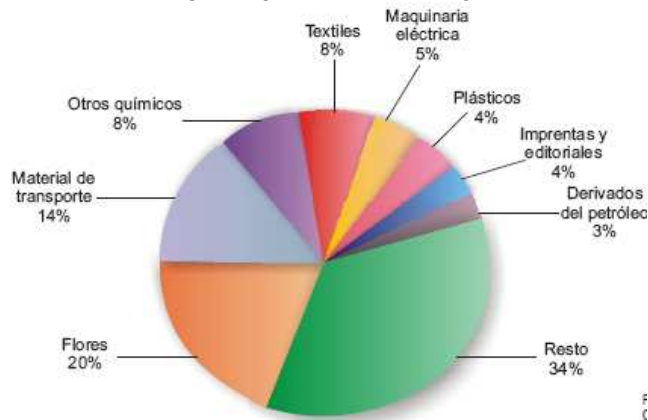
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá - América Economía Intelligence, 2008.

Fuente: Observatorio Económico de Bogotá No. 28 Junio de 2008. Pg. 3

En el 2007, las exportaciones de Bogotá alcanzaron la cantidad de US\$5.323 millones; creciendo un 26% en comparación con el año anterior. Como se puede ver en la gráfica 2, la mayoría de las exportaciones fueron de flores, material de transporte y bienes industriales. Es de anotar que la diversificación de los productos es baja, por lo que se está perdiendo la oportunidad de llegar a nuevos mercados. Los principales destinos de estas exportaciones fueron Venezuela con una participación del 32%, Estados Unidos con 25,6% y Ecuador con 8,3%.¹⁵

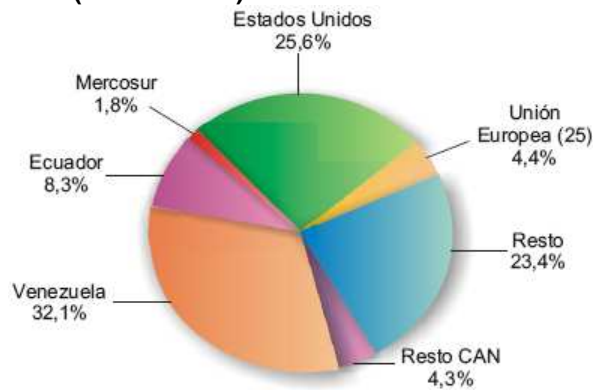
¹⁵ http://camara.ccb.org.co/documentos/2926_Observatorio_Economico_de_Bogota%20No._28.pdf Pg.9
Fecha de consulta: Febrero 26 de 2009.

Gráfica 2 Principales productos de exportación de la región Bogotá – Cundinamarca, 2007



Fuente: Observatorio Económico de Bogotá No. 28 Junio de 2008. Pg. 9

Gráfica 3 Exportaciones de la región Bogotá – Cundinamarca según mercados de destino, 2007 (dólares FOB)



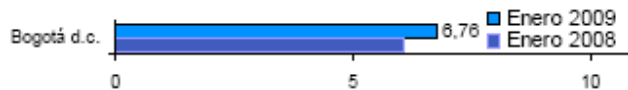
Fuente: Observatorio Económico de Bogotá No. 28 Junio de 2008. Pg. 9

En Enero 2009 la variación mensual del IPC en Bogotá fue más baja que el promedio Nacional. Bogotá tuvo una variación del 0,52% mientras que el promedio mensual fue de 0,59%.¹⁶ Lo mismo ocurrió con la variación doce meses; Bogotá

¹⁶ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_ene09.pdf Pg. 14 Fecha de consulta Febrero 26 de 2009

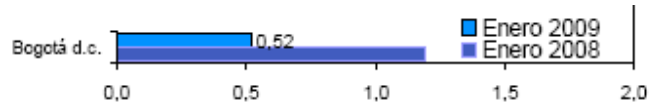
tuvo una variación del 6,76% y el promedio nacional fue de 7,18%.¹⁷ En la tabla 4 se puede ver el comportamiento de la variación mensual de Bogotá en Enero 2009 por grupo de gasto.

Gráfica 4 Variación IPC doce meses Enero 2009



Fuente: Informe Mensual Enero 2009 IPC Pg. 28

Gráfica 5 Variación IPC mensual Enero 2009



Fuente: Informe Mensual Enero 2009 IPC Pg. 27

Tabla 4 Variación mensual por grupos de gastos Bogotá Enero 2009

VARIACIONES POR GRUPOS DE GASTOS

BOGOTA D.C. CON 0,52%

Grupo	Variación Mensual	Ponderación
Alimentos	0,91 %	27,45
Vivienda	0,47 %	29,02
Vestuario	-0,28 %	5,04
Salud	1,46 %	2,85
Educación	0,06 %	7,00
Diversión	0,39 %	3,49
Transporte	0,18 %	15,51
Comunicaciones	0,17 %	3,94
Otros gastos	0,96 %	5,70

¹⁷ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_ene09.pdf Pg. 15 Fecha de consulta: Febrero 26 de 2009

1.4 ASPECTOS POLÍTICOS

Tomando como ejemplo la organización administrativa de las grandes ciudades del mundo y particularmente de las capitales, que se encuentran sometidos a un régimen especial y diferente al que tienen los municipios normales y sumándole a esto el gigantismo urbanístico, la condición de metrópoli por la mezcla de gente de diferente origen y el hecho de ser sede de autoridades nacionales, por el Decreto 17 de 1905 se declaró en la Constitución Política de 1991 que Bogotá debía tomar la condición de Distrito Capital.¹⁸ Este es una entidad estructurada que tiene autonomía administrativa, legislativa y jurisdiccional. El Distrito Capital está dividido por 20 localidades, las cuales pueden ser urbanas, rurales o mixtas según las características sociales de sus habitantes. Estas localidades comprenden más de 1.200 barrios.

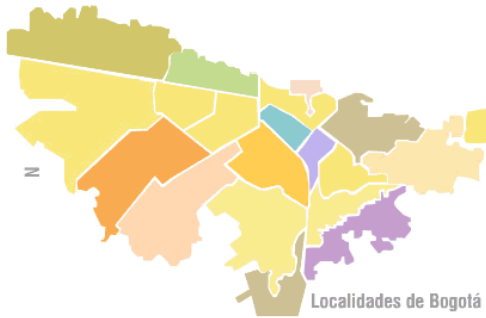
Las localidades son: Usaquén, Chapinero, Santa Fe, San Cristóbal, Usme, Tunjuelito, Bosa, Ciudad Kennedy, Fontibón, Engativá, Suba, Barrios Unidos, Teusaquillo, Los Mártires, Antonio Nariño, Puente Aranda, La Candelaria (Centro Histórico), Rafael Uribe Uribe, Ciudad Bolívar y Sumapaz.¹⁹

¹⁸ RODRIGUEZ, Libardo. Estructura del Poder Público en Colombia. 9ª ed. Editorial Temis, Bogotá, 2004.

¹⁹ http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/x_frame_detalle_portal.php?id=548&patron=01.270907

Fecha de consulta: Febrero 25 de 2009.

Imagen 1 Localidades de Bogotá



Fuente:

http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/x_frame_detalle_portal.php?id=548&patron=01.270907

A nivel central, el Distrito está conformado por el Concejo Distrital y por el Alcalde Mayor del Distrito. A nivel local están las Juntas Administradoras Locales (JAL) y los Alcaldes Locales. Las localidades se dividen en las Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ), que agrupan varios barrios y veredas, si son rurales. Los barrios de cada localidad son regidos por las Juntas de Acción Comunal (JAC).

El Concejo Distrital tiene poder legislativo, por lo que expide normas para promover el desarrollo integral de la ciudad.²⁰ Pertenece a la rama administrativa o ejecutiva del poder público. Es el encargado de ejercer el control político en la administración distrital y garantizar el desarrollo armónico e integrado de la ciudad. Se compone por 45 concejales, representativos de las veinte localidades que son elegidos democráticamente cada cuatro años. También tiene secretarías distritales de salud, movilidad, educación, entre otras y el Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente – DAMA.

²⁰ http://www.concejodebogota.gov.co/prontus_concejobogota/site/artic/20080924/pags/20080924150427.php
Fecha de consulta: Febrero 25 de 2009

El Alcalde Mayor del Distrito, hoy ejercido por Samuel Moreno, es el jefe de gobierno y de la administración distrital; representando legal, judicial y extrajudicialmente al Distrito Capital. Es un cargo elegido democráticamente por tres años, mientras que los Alcaldes Locales son nombrados por el Alcalde Mayor del Distrito y están bajo la supervisión de éste. Estos son los encargados de coordinar la acción administrativa del gobierno distrital en la localidad.

La Junta Administradora Local (JAL) es elegida popularmente por períodos de cuatro años, coincidiendo con el período del Concejo Distrital y está integrada por no menos de siete ni más de nueve ediles. Las Juntas llevan a cabo los planes y programas distritales de desarrollo económico y social de obras públicas, también la vigilancia y el control de los servicios públicos. Manejan las inversiones que se realicen con los recursos del Distrito, además de la distribución de las partidas globales que les asigne el presupuesto distrital, teniendo en cuenta las necesidades insatisfechas de su población. Deben velar por el cumplimiento de sus decisiones, recomendar la adopción de determinadas medidas por las autoridades del Distrito Capital y promover la participación ciudadana.²¹

Las Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ)²² agrupan varios barrios y en la parte rural, veredas. Garantizan la administración territorial y social entre la localidad y el barrio, para así tener un ordenamiento normativo en los usos productivos y de suelo.

²¹ <http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/decide.php?patron=01.170101> Fecha de consulta: Febrero 25 de 2009

²² <http://www.dapd.gov.co/www/section-2051.jsp> Fecha de consulta: Febrero 25 de 2009.

2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Para este análisis se deben conocer y comprender los objetivos de los competidores más fuertes para Nobel Biocare, (compañía multinacional de origen Sueco) que son Biomet 3i (Compañía Multinacional dedicada a la restauración odontológica y su casa matriz es en Florida EE.UU) y MIS Implant (Compañía multinacional dedicada a la producción de implantes y superestructuras para uso dental, su casa matriz es en Israel).

BIOMET 3I

Su misión es ser reconocida como el líder global en el mercado de reconstrucción odontológica, ofreciendo un servicio al cliente superior e innovando continuamente en sus productos.²³

MIS IMPLANT

Su visión es producir implantes de uso fácil y superestructuras, que mantengan sonriendo a los clientes. Comprometidos a producir y comercializar una amplia gama de productos con la ayuda de científicos e ingenieros de clase mundial, para brindarle un mejor servicio al cliente.²⁴

²³<http://biomet3i.com/English/Corporate/index.cfm?languageID=0>, fecha de consulta sábado 24 de Enero 2009

²⁴ <http://www.mis-implants.com/siteFiles/1/366/1898.asp>, Fecha de consulta 24 de Enero del 2009

La dirección estratégica de MIS IMPLANT está enfocada al desarrollo e investigación científica junto con avances tecnológicos, para la producción y comercialización de productos con la mejor calidad.

2.2 ANÁLISIS DE RECURSOS

2.2.1 BIOMET 3i

- Recursos Humanos

La fuerza de ventas de Biomet 3i obtiene continuamente información de clientes para entender la demanda de los odontólogos y las necesidades de sus pacientes. Los miembros del equipo de ventas tienen una sólida formación en procedimientos de implantología dental y están siempre atentos a las necesidades de los odontólogos para ofrecerles soluciones apropiadas.

- Programas de formación para profesionales

Parte de la filosofía de la empresa consiste en ofrecer excelentes programas de formación y asesoría para profesionales. Todos los años realizan cientos de seminarios y simposios en todo el mundo en los que los clientes pueden consultar a los asesores de Biomet 3i, que son odontólogos con mucha experiencia, sobre casos particulares.

- Educación Continua

Biomet 3i ofrece diferentes programas de formación profesional para todo el equipo dental. Cada año se desarrollan más de 400 programas sobre restauración patrocinados por Biomet 3i o por una consulta quirúrgica. Están diseñados para difundir las ventajas de la incorporación del tratamiento implantológico a la actividad profesional de los dentistas restauradores. El objetivo de estos programas es incrementar las remisiones a las consultas quirúrgicas y fomentar el uso de la implantología entre los dentistas restauradores. Además, Biomet 3i ofrece programas diseñados específicamente para el especialista quirúrgico y para su personal auxiliar. Estos programas incluyen diversos talleres quirúrgicos básicos y avanzados, así como programas para ayudar al especialista a atraer

nuevos pacientes. Las presentaciones las realizan odontólogos experimentados en formato de conferencia y de curso práctico.

- Recursos Tecnológicos

Los implantes de Biomet 3i se fabrican con una tolerancia muy estricta para mejorar el estándar de calidad. Esto es básico, porque los resultados duraderos se relacionan directamente con el ajuste de las tolerancias; cuanto mayor es el ajuste, mayor es la estabilidad y menor la posibilidad de aflojamiento y movimiento.

Las instalaciones de fabricación están equipadas con máquinas, herramientas de corte y equipos de control más avanzados disponibles. Los procesos de fabricación satisfacen o superan los requisitos de fabricación exigidos. Biomet 3i cuenta también con unas instalaciones de tecnología de punta, dedicadas a la producción de prototipos y de productos personalizados, para fabricar a la medida los componentes que necesiten los odontólogos para ayudar a pacientes con requisitos particulares aprovechando al máximo las ventajas del tratamiento²⁵.

2.2.2 MIS IMPLANT

- Recursos Humanos

Los empleados de MIS reciben formación especializada, permitiendo a la empresa mantener su reputación de ofrecer productos de alta calidad; con el fin de

²⁵ <http://biomet3i.com/Espanol/index.cfm>, fecha de consulta Enero 24 de 2009

proporcionar el mejor servicio al cliente, garantizando una respuesta inmediata a cada demanda de los clientes.²⁶

Como estrategia para incentivar las ventas, MIS le provee al cliente todos los recursos y la información necesaria para estar actualizado con los últimos avances en implantología. Científicos y especialistas de MIS realizan estudios de campo y laboratorio, los cuales se hacen en unión con prestigiosos laboratorios dentales y universidades en todo el mundo. Estos estudios científicos se reportan en los boletines de MIS News y todas las innovaciones tecnológicas son rápidamente informadas a sus clientes. Como valor agregado a sus clientes ofrece también soporte técnico y académico para todos sus productos.

- Asesoría Permanente

MIS cuenta con especialistas tanto para los procedimientos quirúrgicos y la rehabilitación, que ayudan al diagnóstico y manejo de los diferentes casos clínicos que se presenten; tratando de encontrar la mejor solución para el paciente. Esta no tiene ningún costo.

- Préstamo de Equipos

Para todos los odontólogos que requieren colocar sus implantes y no cuentan con el equipo necesario, la compañía les ayuda con la compra de sus productos, simplemente requiere de una programación previa.

²⁶ http://www.odontologos.com.co/proveedores_afiliados/mis/servicios.htm Fecha de Consulta Enero 25 de 2009

- Equipo de Cirujanos

Un grupo de cirujanos especialistas pueden realizar la colocación de implantes desplazándose hasta su consultorio. Esto tiene un costo razonable que se debe acordar previamente con la compañía.

Desde el año 2004 MIS Colombia entró en el mercado de óseointegración local; paralelamente posicionado el centro de entrenamiento único en el país. Con el objeto de capacitar y dar a conocer a odontólogos generales y especialistas los productos y aplicaciones de esta multinacional.

- Recursos Tecnológicos

La empresa cuenta con los equipos y la tecnología necesaria para la colocación y rehabilitación de implantes. Los implantes de MIS presentan las características más avanzadas a nivel mundial tales como son el grabado de superficie, con ácido y micro arenado lo que permite una máxima óseointegración y su manufacturación en titanio puro grado 4.

2.3 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva de las empresas que están en el sector de implantes odontológicos como MIS Implant y Biomet 3i, están enfocadas en el servicio al cliente, apoyado por una continua innovación e investigación y desarrollo tecnológico en sus productos.

Biomet 3i le ofrece a sus clientes una amplia gama de soluciones que les proporciona una completa selección de implantes, pilares y productos de regeneración ósea, que satisface sus necesidades en prácticamente cualquier caso de implantes. Esto proporciona a su portafolio una amplia variedad de opciones para los odontólogos.

Biomet 3i cuenta también con instalaciones de tecnología de punta, dedicadas a la producción de prototipos y de productos personalizados; para fabricar a la medida los componentes que necesiten los odontólogos para ayudar a pacientes con requisitos particulares y así aprovechar al máximo las ventajas del tratamiento implantológico.²⁷

La filosofía de Biomet 3i está centrada en el servicio al odontólogo, proveyéndole al mismo tiempo una serie de programas de potenciación de consulta, desde cómo conseguir que los clientes sean remitidos a su consulta hasta cómo promocionarla y la formación del paciente.

2.4 ANÁLISIS DOFA

Oportunidades

- Mercados en crecimiento
- Competencia fuerte entre los odontólogos que los lleva a buscar mejores precios para ser más competitivos.
- Apertura de mercado que ha hecho Nobel desde hace cinco años en Colombia
- La commoditización de los productos estandarizados le da espacio para que el precio sea el factor definitivo a la hora de comprar.

Amenazas

- Nivel de educación entrenamiento y especialización de los odontólogos.

²⁷ <http://biomet3i.com/Espanol/Corporate/Spanish-Capacidades-centradas-en-la-calidad.cfm>, Fecha de consulta sábado 8 de febrero 2009.

- Falta de clientes líderes de opinión que halen el mercado
- Ser unas empresas que copian los productos, y no tienen respaldo científico tan fuerte.
- Menos calidad en los productos, que tienen unos niveles de fracaso mayores a los de las casas de implantes que hacen investigación y desarrollo.
- Falta de reconocimiento de algunas de las entidades que certifican los productos de Salud como la FDA en Estados Unidos.

Fortalezas

- Amplia oferta de productos.
- Excelente departamento de servicio al cliente, ya que el número de clientes que tienen es mucho menor y más fácil de trabajar.
- Precios menores a los de la competencia.

Debilidades

- Falta de planificación de los tratamientos digitalizados.
- Debido a la alta gama de productos se puede percibir como un sistema complicado.
- Falta de trayectoria y reconocimiento en el mercado.
- Son empresas que no tienen presencia directa en el país, son representaciones.
- No tienen la presencia mundial que tiene Nobel Biocare en el mundo.
- No tienen sistemas de producción y diseño asistido por computador CAD/CAM
- No cuentan con la solución completa que va desde la raíz hasta la corona del diente.

3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Nobel Biocare es un grupo empresarial Sueco, dedicado a la producción y comercialización de dispositivos médicos odontológicos. Son líderes mundiales en soluciones dentales estéticas y restaurativas. La empresa cuenta con alrededor de 2500 empleados en todo el mundo y sus oficinas principales son en Zurich, Suiza. Tiene el mayor cubrimiento global en el mercado y el más alto porcentaje de participación en los mercados de América y Asia; además de una fuerte presencia y alto crecimiento en mercados como Brasil, Rusia, India y China. Tiene presencia directa en 37 países y una red de agentes que generan un cubrimiento de alrededor de 70 países. Las plantas de producción e investigación están ubicadas en Suecia, Estados Unidos, Japón e Israel.²⁸

Nobel Biocare provee soluciones integrales basadas en estudios científicos, que van desde la raíz hasta el diente completo e incluye:

- Implantes dentales y pilares.
- Soluciones individualizadas en cerámica, protésicas que incluyen coronas y puentes completos.
- Programas para realizar cirugías guiadas y escáner.
- Un programa completo digitalizado para la rehabilitación de los pacientes.

²⁸ http://corporate.nobelbiocare.com/en/about/company_profile.aspx, fecha de consulta Febrero 1 de 2009

Nobel Biocare ofrece el más completo portafolio de productos de la industria para la estética y restauración dental, brindando máxima seguridad, rentabilidad, eficiencia y confort; comprometidos con los mas altos estándares y principios científicos enfocados a: productos líderes, ciencia e innovación y servicio al cliente.

Nobel Biocare es la única empresa del sector de odontología que brinda la solución completa y un amplio portafolio de productos científicos basados en evidencia. Las tres líneas son: los productos estandarizados, la solución individualizada y los sistemas de cirugías guiadas. Los productos estandarizados son los implantes y los pilares; y la solución individualizada consiste en las coronas diseñadas con la más alta tecnología y diseño asistido por computador CAD/CAM.

La estrategia de Nobel Biocare está basada en las siguientes metas principales:

1. Reforzar el liderazgo de los productos estandarizados proporcionándole a la los profesionales las mas avanzadas soluciones en implantes.
2. Promover y acelerar el desarrollo del sistema Nobel Procera, para que sea la solución protésica individualizada mas utilizada para hacer coronas y puentes.
3. Crear una tendencia al uso de cirugía guiadas por computador por medio de una cadena de Nobel Guide y de esta manera incrementar el número de tratamientos eficientes y de calidad para el profesional y el paciente.
4. Continuar con el liderazgo en investigación y desarrollo con innovación en productos basados en evidencia y probados bajo los más altos estándares de calidad.
5. Continuar con la expansión global de las ventas de la compañía para garantizar el óptimo cubrimiento mundial.

6. Fortalecer las relaciones con las asociaciones de la comunidad de dentistas para así lograr hacer un excelente mercadeo relacional.
7. Ser el mejor en calidad y eficiencia en los procesos de manufacturas y entregas.

Los productos que Nobel Biocare ofrece son exclusivos para los profesionales en odontología, los cirujanos odontólogos especialistas en periodoncia (manejo de los tejidos alrededor de los dientes, como son el hueso alveolar, la encía y mucosa), endodoncia (complejo vásculonervioso del diente), o cirugía máxilofacial (tejidos blandos y duros de la boca y la cara). Aunque la implantología también es practicada en menor medida por los odontólogos generales.²⁹

3.2 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO RELEVANTE

El mercado relevante para esta investigación son aquellas personas que sufren de la pérdida de alguno o todos los dientes. Esto se conoce como edentulismo.; la cual es una condición médica donde al paciente le hace falta uno o más dientes. Se estima que alrededor del mundo hay mas de 240 millones de pacientes que tienen algún grado de edentulismo, de los cuales se estima que 70 millones, es decir un 30% de estos pacientes, han sido tratados con métodos tradicionales de odontología y sólo 12 millones, un 5%, tratados con implantes. Los métodos tradicionales son basados en talla de dientes contiguos y colocación de puentes para tapar el espacio que deja el diente. Por otro lado, los implantes son el único

²⁹ Información Nobel Biocare, <http://corporate.nobelbiocare.com/en/about/strategy.aspx> fecha de consulta 5 de febrero de 2009

método que puede reemplazar todas las partes y funciones del diente, logrando que las personas, recuperen la raíz, el pilar y la corona.³⁰

En Colombia actualmente no existen estudios serios y completos del edentulismo por medio de los cuales se puedan estimar una cifra que sirva como guía para esta investigación. Por esta razón se utilizarán las cifras anteriores teniendo en cuenta que según datos de la oficina de censos de Estado Unidos hay 6.790.millones de habitantes en el mundo³¹; de los cuales 44.770.000³² están en Colombia. Esto quiere decir que la población colombiana es el 0,66% de la población mundial. Con estos datos se puede estimar que la cifra de edentulismo en Colombia es aproximadamente de 1.584.000 personas a quienes les podría llegar a faltar algún diente. De acuerdo con las cifras del edentulismo en el mundo, se estima que en Colombia solo 79.200 habitantes han sido tratados con implantes, y 475.200 con los métodos tradicionales. Según esto, el mercado objetivo en todo Colombia es de 1.504.800 personas que podrían ser tratadas con implantes; incluyendo a los que ya fueron tratados por métodos tradicionales a quienes se les puede mejorar su calidad de vida.

3.3 ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Nobel Biocare llegó a Colombia en el año 2004, cuando los implantes estaban apenas desarrollándose en el país, logrando así el liderazgo y una amplia participación en el mercado. En este poco tiempo ha logrado posicionarse como la

³⁰ Cifras tomadas de Millennium Research Group and nobel Biocare Estimates- reportes anuales de la Compañía 2007

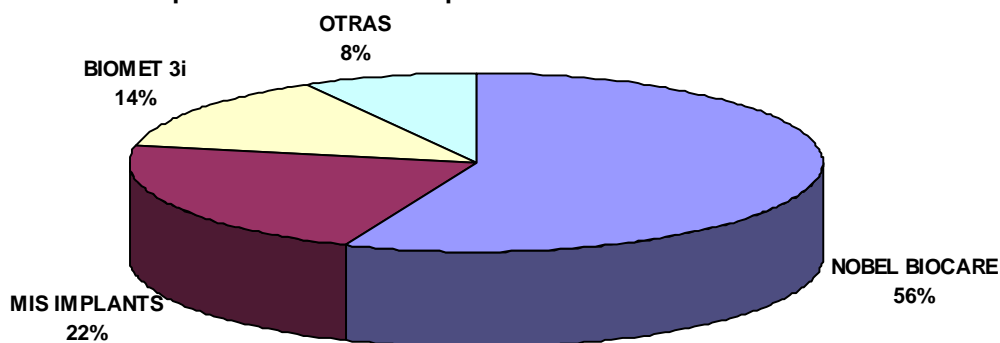
³¹ Datos tomados de <http://www.census.gov/ipc/www/popclockworld.html> fecha consulta 5 de febrero de 2009

³² Dato tomado de http://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php reloj poblacional DANE fecha consulta 5 de febrero de 2009

casa de implantes preferida por los profesionales en odontología en todo el país, gracias a los odontólogos que se han especializado en otros países y conocían la marca por ser la pionera en implantes en el mundo y por su legado en investigación y desarrollo de la implantología a nivel mundial. Los odontólogos pioneros en la implantología en Colombia han enseñado a muchos de sus colegas a utilizar implantes y se han ido adoctrinando con el sistema de Nobel Biocare. En los últimos dos años han llegado a Colombia una gran cantidad de casas de implantes, pero principalmente las más fuertes son: Biomet 3i y MIS Implant. Hay otras como Zimmer e Implant Direct, pero no tienen hasta el momento una participación significativa del mercado de implantes en Colombia.

Aún siendo los pioneros de la implantología en Colombia y teniendo el respaldo mundial de la empresa, Nobel Biocare se ha mantenido en su liderato durante estos años, pero con una tendencia a perder participación en el mercado. Esto ocurre debido a que muchos odontólogos que están poniendo implantes han reducido sus tarifas y están buscando implementos mas económicos; haciendo de la implantología una práctica mas común, menos cuidadosa y menos científica.

Gráfica 6 Participación Mercado de implantes en Colombia



Fuente: Dpto de Educación y Mercadeo de Nobel Biocare. Modificado por el autor.

3.4 ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO

Nobel Biocare a nivel mundial tiene una gama muy amplia de productos para la restauración estética dental. Su portafolio está dividido en tres líneas principales:

3.4.1 SOLUCIONES ESTANDARIZADAS

Estas soluciones son todas las que ya vienen fabricadas y los modelos predeterminados según ciertas medidas establecidas. Las soluciones estandarizadas tienen dos ramas: los implantes dentales, que reemplaza la raíz del diente y los pilares protésicos, que sostienen la corona del diente. Actualmente existen cuatro tipos de implantes dentales de Nobel Biocare en el mercado.

3.4.1.1 BRANEMARK

Es el sistema original de implantes dentales creado por el profesor Branemark alrededor de 1953, cuando descubre que el óxido de titanio, tratado en laboratorio, tiene la capacidad de atraer al hueso para que se forme alrededor del implante. Este proceso se llama óseo integración y es el que permite que el implante tenga una estabilidad y le de la fuerza para que reemplace una raíz natural. Es el implante que más soporte científico tiene con 20 años de estudios. Fue el sistema más usado durante muchos años y que aún está vigente.

3.4.1.2 NOBEL REPLACE

Es el sistema de implantes mas dinámico que hay, con cuatro diámetros y cuatro longitudes diferentes. El mismo óxido de titanio tratado en laboratorio con algunos avances tecnológicos permiten que el tiempo para que el hueso se integre al implante sea menor. Esto le brinda más seguridad tanto al profesional como al paciente. Viene diferenciado por colores para que sea mas fácil identificarlos aún cuando el implante esté en la boca.

3.4.1.3 NOBEL ACTIVE

Este es el más reciente de todos los implantes que ha salido al mercado, con no más de 1 año en todo el mundo. Ha sido una gran revolución en la implantología ya que su nuevo sistema permite que el hueso no tenga que ser fresado tantas veces y no haya tanto desgaste. Además permite que el profesional trabaje con casos de personas que tienen mala calidad ósea.

3.4.1.4 NOBEL SPEEDY

Este es otro de los implantes más vendidos y populares del mercado. Es el más utilizado para restaurar a pacientes a los que les faltan todos los dientes y se les quiera poner una prótesis dental atornillada definitiva.³³

Las soluciones estandarizadas en la parte de los pilares protésicos, cuenta con una gran variedad de soluciones que van desde las necesarias para dientes delanteros, como para los dientes traseros o molares. Depende de las características del paciente, del grado de necesidad estética y si lo que se quiere restaurar es un solo diente o muchos dientes seguidos.

Imagen 2 Soluciones estandarizadas



³³ http://corporate.nobelbiocare.com/en/portfolio/implants_and_abutments.aspx modificado por los autores, fecha de consulta 9 de Febrero de 2009

Fuente: Informe Anual 2008 Nobel Biocare

3.4.2 SOLUCIONES INDIVIDUALIZADAS

Las soluciones protésicas estandarizadas revolucionaron la odontología en el mundo alrededor del año 1983, con el desarrollo del sistema Nobel Procera. Esto introduce a la industria nuevos procesos para la elaboración de productos individualizados, desde el montaje de coronas simples hasta puentes de 14 unidades en materiales totalmente biocompatibles.

Hoy en día el sistema Nobel Procera proporciona a todos los profesionales un acceso directo a la más moderna y actualizada cadena de producción, de soluciones restaurativas individualizadas y tratamientos versátiles

Las soluciones protésicas son diseños asistidos por computador (computer-aided design, CAD) y seguido por un proceso de manufactura asistida por computador (computer-aided manufacturing, CAM), en metales o cerámicas que ofrece Nobel Biocare. Sin la ayuda de este sistema, los técnicos dentales tenían que hacer este trabajo manualmente, lo que requiere de mucha habilidad, precisión y tiempo. Con la introducción del sistema CAD/CAM, el trabajo de estas personas se ha hecho mucho más rápido y eficiente en términos de costos, tiempo y precisión. Gracias a esto ahora todos los laboratorios dentales pueden producir sus propias soluciones protésicas asistidas por computador, lo único que necesitan es invertir en un escáner.

Desde la introducción de los sistemas de producción CAD/CAM en la industria dental, han sido comprobados los beneficios en cuanto a tiempo, costos y sobre todo precisión en las soluciones protésicas; con el respaldo de mas de 8 millones de unidades producidas y soportado por 15 años de estudios y experiencia clínica.

3.4.2.1 Beneficios de Nobel Procera

- **Garantía:** Todas las soluciones hechas en Procera tienen una garantía de 5 años en caso de una fractura. Si se trata de un accidente que sufra la persona, la garantía es de por vida.
- **Precisión:** Alta precisión y adaptación de las soluciones según las necesidades de cada paciente.
- **Calidad:** Nobel Procera usa sólo los mejores materiales que hay en el mercado, brindando una excepcional adaptabilidad, estabilidad mecánica, bio-compatibilidad, rehabilitación y reducción de las micro-grietas en las que se pueden meter algunas infecciones.
- **Innovación:** Con Nobel Procera los laboratorios dentales y los odontólogos pueden tener acceso a las más modernas facilidades de producción. Continuamente Nobel Biocare va mejorando en el desarrollo de nuevos materiales y el software CAD/CAM.
- **Versatilidad:** El sistema brinda la opción de hacer restauraciones directamente sobre el implante, sobre el pilar o sobre el diente natural tallado.
- **Estética:** Proporciona una estética perfecta y se adapta a cada paciente y cada caso clínico diferente.

3.4.3 ODONTOLOGÍA DIGITAL

La digitalización de la cadena de valor dental es uno de los motores fundamentales de la odontología actual. Con la digitalización, un tratamiento ruta puede ser asignado antes del tratamiento real y prefabricar las prótesis para entregarlas el mismo día de la cirugía. NobelGuide facilita el proceso a lo largo del flujo de trabajo desde el diagnóstico y la planificación del tratamiento hasta la implantología guiada. Como resultado de la planeación, el tratamiento es más eficiente y de mejor calidad.

Nobel Biocare es el principal innovador de diseño y fabricación asistido por ordenador, así como con la ayuda de computadores y la planificación del tratamiento de implantes guiados. Ofrece las más avanzadas soluciones de tratamiento a través de NobelProCera y NobelGuide.

Nobel Guide ofrece un tratamiento completo para los implantes dentales, basado en la integración digital de las prótesis dentales junto con la imagen en 3D y los rayos X de la anatomía del paciente. Este es un poderoso sistema intuitivo, flexible y fácil de usar que permite a los profesionales en odontología diagnosticar, planificar y aplicar los tratamientos a todo tipo de condiciones, ya sea de un solo diente o casos totalmente edéntulos.

El tratamiento completo que Nobel Guide provee a los profesionales en odontología es:

3.4.3.1 DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DEL TRATAMIENTO

Mediante el uso de una guía radiográfica e imágenes radiográficas de 3D, los profesionales de la odontología son capaces de planificar, con alta precisión, el tratamiento clínico de acuerdo con las metas y prótesis del paciente; proporcionando herramientas especiales para marcar y visualizar los nervios y las raíces dentales, así como otras estructuras anatómicas, a fin de hacer el implante. Con NobelGuide, los profesionales en odontología pueden examinar también entorno a la calidad y la cantidad de hueso y así determinar la ubicación óptima de los implantes, incluyendo consideraciones restaurativas. Esto hace que la planificación y colocación de implantes sea más segura, eficiente y predecible, cumpliendo las necesidades biomecánicas, funcionales y estéticas de sus pacientes de la mejor manera posible.

3.4.3.2 IMPLANTOLOGÍA GUIADA

Con la planificación digital, los profesionales en odontología solicitan una plantilla quirúrgica personalizada para guiar la cirugía del paciente. Esta guía incluye toda la información de planeación y permite al odontólogo preparar los sitios de implantes e instalarlos en el lugar exacto según lo planeado. Nobel Guide provee una solución dental para una cirugía segura, predecible y mínimamente invasiva.

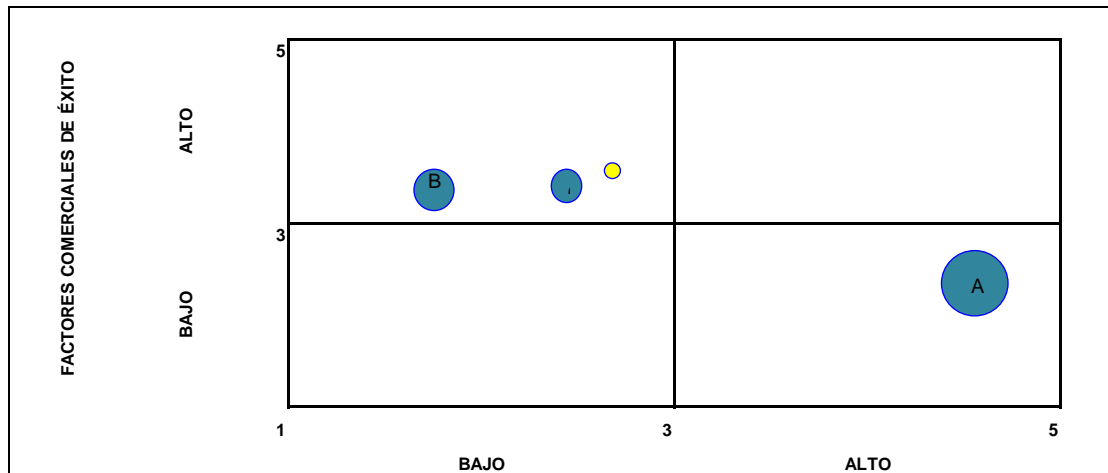
3.4.3.3 PRÓTESIS PREFABRICADAS:

El plan de NobelGuide de tratamiento también permite a los técnicos dentales utilizar la plantilla quirúrgica para la fabricación de un modelo maestro con los implantes ya existentes. Sobre esta base, pueden utilizarse las prótesis provisionales prefabricadas en el laboratorio dental y se entregan a los médicos el día de la cirugía. Por este método, los pacientes necesitan menos visitas al dentista después del diagnóstico, ya que no son necesarias antes de la cirugía.

3.5 MATRIZ DE DOBLE ENTRADA

La construcción y posterior análisis de la matriz de doble entrada, sirve para determinar la posición de la empresa en relación con el estado del mercado , establecer si es atractivo o no para la compañía y a su vez analizar cómo se encuentra la misma dentro del mercado.

Gráfica 7 Matriz de doble entrada



Fuente: El autor.

La matriz de doble entrada se basó en dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado, en donde se encuentran los factores de fuerza comercial, que se ubicarían en el eje vertical, que sirve como indicador a su atractivo; y la cuota de mercado relativa, para medir el atractivo del mercado.

Para los factores de fuerza comercial se escogieron las variables: tecnología, calidad, precio e innovación, ya que estos son los factores que le permiten a la compañía competir fuertemente. A cada uno de estos factores se les dio un peso porcentual, teniendo en cuenta la importancia que tienen en la participación del mercado, siendo la sumatoria de los mismos, el 100%.

De acuerdo con el peso porcentual dado a cada variable, el promedio ponderado de la compañía en cuanto a factores comerciales es de 3.6 ubicándola en el cuadrante Medio – Alto.

Tabla 5 Factores Comerciales de Éxito

Factores Comerciales de Éxito	Peso %	Calificación	Promedio ponderado
Tecnología	30%	4	1.2
Calidad	25%	5	1.25
Precio	25%	2	0.5
Innovación	20%	3	0.6
TOTAL	100%		3.6

Fuente: El autor.

Para medir el atractivo del mercado se tomaron las variables como: barreras de entrada, mercado competitivo, rentabilidad y tamaño del mercado. Según el valor porcentual de cada variable, el promedio ponderado es de 2.6, ubicándolo en el cuadrante bajo.

Tabla 6 Atractivo del mercado

Atractivo del Mercado	Peso %	Calificación	Promedio ponderado
Barreras de entrada	35%	4	1.4
Mercado competitivo	15%	2	0.3
Rentabilidad	38%	2	0.76
Tamaño del mercado	12%	1	0.12
TOTAL	100%		2.6

Fuente: El autor.

MATRIZ DE BOSTON

Para complementar el análisis de cada línea de producto se utilizó la matriz BCG (Boston Consulting Group), para así poder determinar qué tipo de productos maneja la cartera de Nobel Biocare y cómo están con respecto al ciclo de vida en el mercado.

En las líneas de productos de Nobel, solo se identificaron productos como vaca lechera y productos dilema, dado el comportamiento que actualmente manejan en el mercado respecto al crecimiento, cuota de mercado, y ventas. En el análisis a continuación no se identificaron productos de tipo Estrella, o Perro, ya que en el portafolio de Nobel no se presentan productos de esta categoría.

A. PRODUCTO VACA LECHERA – SOLUCIONES ESTANDARIZADAS

Las Soluciones Estandarizadas de Nobel Biocare es la línea que más ventas genera para la compañía. Actualmente su crecimiento ha disminuido por la fuerte competencia que hay en el mercado y la commoditización; pero es el que maneja la cuota de mercado más alta.

B. PRODUCTO DILEMA – SOLUCIONES INDIVIDUALIZADAS

Es una línea de producto relativamente nueva en el mercado, está en crecimiento pero maneja una cuota de mercado baja, ya que son productos con precios más altos. Se está incursionando en el mercado con nuevas tecnologías, por lo que para esta línea de Nobel es necesario e importante el apoyo para financiar las estrategias destinadas a aumentar la cuota de mercado y compensar los bajos márgenes de beneficio.

C. PRODUCTO DILEMA – ODONTOLOGÍA DIGITAL

La línea de productos de Odontología Digital presenta un alto crecimiento pero una baja cuota en el mercado, maneja precios altos, exclusividad y se necesitan pacientes con ciertas condiciones para el uso de la Odontología Digital

La línea de producto Soluciones Estandarizadas, que maneja una cuota de mercado alta, implica que se debe tener una ventaja competitiva de costos sobre los competidores. Esto lleva a que la liquidez de estos productos sea mayor que la de las otras líneas de productos como Soluciones Individualizadas y Odontología

Digital, las cuales tienen una cuota de mercado relativamente baja pero están en mercados en crecimiento, lo cual implica una necesidad elevada de liquidez para financiar el crecimiento

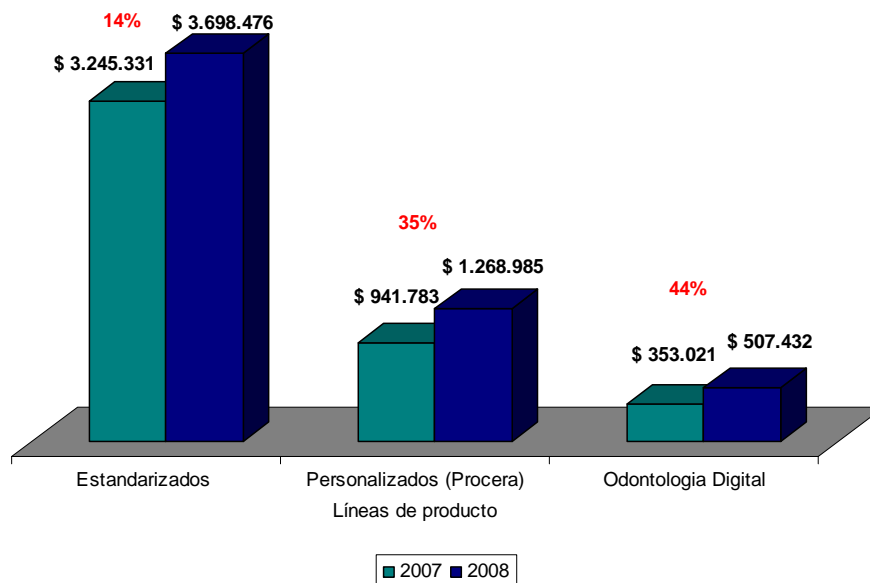
Tabla 7 Ventas Bogotá 2007 – 2008.

Líneas de Producto	2007	2008	Crecimiento
Estandarizados	\$ 3.245.331	\$ 3.698.476	14%
Personalizados (Procera)	\$ 941.783	\$ 1.268.985	35%
Odontología Digital	\$ 353.021	\$ 507.432	44%
VENTAS BOGOTÁ	\$ 4.540.135	\$ 5.474.894	21%

En miles de Millones de \$

Fuente: El autor.

Gráfica 8 Ventas por línea de producto 2007 – 2008.



Fuente: El autor

3.6 PERFIL COMPETITIVO DE PORTER

Desde el punto de vista de *Porter*, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La compañía debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

3.6.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

En Colombia el sector de Salud Dental, aunque es atractivo a nivel mundial por la calidad, precios de los productos y tratamientos, internamente tiene muchas barreras ya que el tamaño del mercado es relativamente pequeño y la inversión requerida es muy alta. Para los nuevos competidores, llegar a un mercado que presenta barreras de entrada altas es difícil lograr un buen posicionamiento, ya que está monopolizado por tres importantes compañías: Nobel Biocare, Mis Implant y Biomet 3i.

3.6.2 Rivalidad entre competidores

En el mercado de Nobel Biocare, existen dos competidores que son fuertes y representan una amenaza para la compañía: Mis Implant y Biomet 3i. Como se ha mencionado anteriormente, son multinacionales que gracias a su historial en el mercado de Salud Dental a nivel mundial han logrado posicionarse en Colombia ganando porciones del mercado, específicamente en la ciudad de Bogotá; Mis Implant con una participación del 22%, y Biomet 3i del 14% (Ver Gráfica 6).

Actualmente se está presentando una guerra de precios. La competencia tiene la ventaja de no tener laboratorios de investigación y desarrollo; pudiendo obtener márgenes más altos y bajando así sus precios. Esta situación afecta al mercado, especialmente a Nobel Biocare que esta sujeta a políticas muy estrictas de casa

matriz. En conclusión la competencia está dañando el mercado usando estrategias de baja en precios que ponen en peligro la estancia de Nobel Biocare Colombia.

3.6.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Como los materiales para este tipo de implantes y prótesis dentales son muy específicos, no hay mucha variedad de proveedores en el mercado. Los pocos que hay tienen que cumplir con unas regulaciones muy especiales de calidad y salubridad y tienen que estar avalados por los entes competentes. Gracias a la falta de opciones de proveedores, el poder que estos tienen es muy alto.

3.6.4 Poder de Negociación de los Compradores

Actualmente la línea de productos Estandarizados de Nobel es la más representativa en ventas, pero está amenazada por el poder de negociación de los compradores; ya que está tendiendo a volverse un producto commodity para los consumidores y ya no representa ningún valor agregado, perdiendo así el nivel de producto diferenciado.

Por otro lado, las líneas de Nobel manejan precios altos, lo cual no es ventajoso para los clientes, ya que están decidiéndose por productos de baja calidad a menor precio.

El mercado de los odontólogos también es muy competido y ellos tienen que bajar sus precios para que los pacientes se hagan los procedimientos con ellos. Muchos odontólogos optan por comprar la solución más económica y ampliar sus márgenes de utilidad; otros por sacrificar márgenes usando productos de mejor calidad y muchos clientes que son el mercado objetivo de Nobel son los que por su prestigio y trayectoria, pueden colocar soluciones de la más alta calidad y obtener márgenes de utilidad altos, igualmente este tipo de clientes tienen un

poder de negociación muy alto por que son muy buenos compradores y muy importantes para la compañía, además son las personas que dictan las conferencias y que tienen credibilidad en un gremio, por tanto la empresa no se puede arriesgar a perder este tipo de clientes, por que con estos clientes también se le iría la credibilidad a la compañía.

3.6.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

En el mercado de salud dental la amenaza de ingreso de productos sustitutos no es alta, ya que para el tipo de productos que se manejan en el negocio es necesario procesos de producción con alta tecnología, debido a que en la comercialización es importante demostrar la calidad. Es por eso que aunque ingresen al mercado productos sustitutos como cajas y puentes continuos a costos más bajos, aún siendo estos los métodos de uso tradicional, lo que Nobel le vende al mercado es funcionalidad, productos innovadores con alta tecnología, perdurabilidad, comodidad y estética. Para un paciente no es lo mismo tener una caja de dientes, la cual se debe quitar y poner, porque no es completamente funcional; a tener un implante, que es como tener una dentadura nueva que no se siente gracias a que va directamente integrado al hueso.

La desventaja de Nobel frente a los productos sustitutos es el precio, porque todas sus líneas tienen precios altos, debido a los elevados costos de producción. Por esta razón la compañía se enfoca en la educación y capacitación para incentivar la cultura de productos de alta calidad como ventaja competitiva.

3.7 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA

Oportunidades

- Cantidad de personas con algún grado de edentulismo.
- Profesionales en odontología especializados en implantes.

- Programas de educación para los odontólogos.
- Tendencia mundial por el mejoramiento de la imagen personal y la estética.
- Nivel económico del consumidor.
- Programas de investigación y desarrollo en las facultades de Odontología en Colombia.
- Buena reputación de la odontología en Colombia, atrayendo a extranjeros para hacerse los tratamientos dentales.
- Buenos precios ofrecidos en Colombia para los tratamientos y productos odontológicos, en comparación con otros países.

Amenazas

- Entrada de nuevos competidores que pueden afectar el precio.
- Alta competencia entre odontólogos, obligando a bajar los precios.
- Tendencia de odontólogos a comprar productos de bajo precio y baja calidad.
- Los implantes se están volviendo productos “Commodities”, ya que no se percibe ningún valor agregado
- Crisis económica mundial.
- Aumento del desempleo
- Reducción de la población económicamente activa
- Menor poder adquisitivo de las personas
- Alto nivel de pobreza que hay en Colombia, imposibilitando a las personas con problemas dentales a acceder a mejorar su dentadura..
- Problemas de orden público que pueden afectar a la compañía.
- Alta inversión de la competencia en publicidad y mercadeo.
- Las casas comerciales de implantes que están copiando y vendiendo a un menor precio, sin una base científica las soluciones protésicas de Nobel Biocare para que sean compatibles con los implantes; perdiendo así la garantía del implante.

Debilidades

- Los precios de los productos son más altos que los de la competencia.
- Percepción que tiene el cliente de un mal servicio, pos venta.
- Reestructuración y cambio de políticas globales de descuentos y créditos.
- Una cartera muy grande, y con poca rotación; consecuencia de políticas de crédito muy flexibles.
- Altos descuentos de los clientes debido a la falta de claridad de las políticas.
- Las restricciones de casa matriz para hacer promociones.

Fortalezas

- Alta tecnología en sus productos y procesos.
- Personal altamente capacitado.
- Presencia en alrededor de 70 países.
- Respaldo de mas de 40 años de investigación y estudios científicos.
- Pioneros en implantología en todo el mundo.
- Óptima calidad de los productos, por ser una empresa de investigación y desarrollo, todo esta sustentado con estudios científicos y nada es copia de otros productos.
- Gran gama de soluciones que tiene el odontólogo para resolver los casos clínicos.
- Los diseños asistidos por computador, para las soluciones totalmente personalizadas, que brindan al paciente una estética superior.
- Única empresa que ofrece la solución completa de restauración desde la raíz del diente hasta la corona.
- Ofrecer a los pacientes que vienen de afuera, la tranquilidad de tener el respaldo de los productos a nivel mundial.
- Los clientes tienen una opinión excelente sobre la calidad de los productos.

3.8 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

3.8.1 Tecnología

Nobel Biocare, no solo es la pionera en el desarrollo de la mas alta tecnología en implantes dentales, sino también en el desarrollo de superficies de titanio tratadas en laboratorio, que permite que el implante se una al hueso por medio de un proceso de oseointegración (conexión íntima, directa, funcional y mantenida en el tiempo entre el hueso y un implante). Nobel Biocare también es pionera en el desarrollo de la tecnología CAD/CAM aplicada a las restauraciones odontológicas estéticas personalizadas. En el desarrollo de las cirugías guiadas por computador, técnica que permite ahorro de tiempo y más seguridad en el momento de la cirugía; dándole a la persona la posibilidad de una cirugía mucho menos dolorosa, sin tener que abrir la encia y así el paciente tiene la oportunidad de salir del consultorio listo para usar sus dientes.

Nobel Biocare tiene dos escáneres de última tecnología con punta de rubí, la cual brinda una precisión óptima en el momento de hacer el escaneo de la estructura de yeso, previamente tomada de la impresión que el odontólogo hace de la boca del paciente. Después del escaneo de la estructura se hacen las modificaciones necesarias y se envía el modelo para que lo produzcan en una de las plantas alrededor del mundo. Este lo envían de vuelta a Colombia para aplicar la cerámica y el color individual de cada paciente en el laboratorio dental. La estructura queda en una base de datos de pacientes y en caso que tenga algún problema o fractura, ya sea por falla en el producto o por un accidente, solo sea volver a enviarla sin repetir el escaneo.

3.8.2 Economías de escala

Las economías de escala para este caso solo aplican para las soluciones estandarizadas y especialmente para los implantes. La producción de estos es masiva, de todas maneras no es mucho lo que se puede producir ya que hay muchas referencias de implantes varían en longitud, además que se requiere de un proceso de producción muy cuidadoso.

3.8.3 Flexibilidad en la producción

Es un proceso de producción totalmente flexible y adaptable a cada uno de los diferentes casos clínicos. Aparte de las soluciones estandarizadas, en las otras líneas nunca se verán dos piezas iguales, tanto en las estructuras para rehabilitación protésica, ya sean en titanio (metal de color gris, mucho mas liviano que metales como el acero; tiene alta resistencia a la corrosión además de su comprobada bio compatibilidad con los tejidos humanos) o en zirconio (metal blanco y brillante muy resistente a la corrosión, mucho mas liviano que muchos metales como el acero, muy bien tolerado por los tejidos humanos), porque cada estructura es tomada de un paciente con diferentes características.

3.8.4 Estrategia de segmentación:

La principal estrategia de segmentación que se está implementando en Nobel Biocare, es sacar provecho de las dos líneas de productos más tecnológicas que tienen mayor crecimiento y que están enfocadas a las soluciones personalizadas: la línea de odontología digital y soluciones personalizadas en Procera; ya que estas son las dos líneas en las que se puede percibir realmente un valor agregado. Las soluciones estandarizadas se estan convirtiendo en productos al que el profesional no le encuentra ningún valor agregado. Al enfocar las estrategias en estas dos líneas de productos, especialmente en la odontología digital, automáticamente se dará un arrastre en la línea de estandarizados y en la

de personalizados, ya que todo el sistema solo se puede hacer usando las soluciones completas de Nobel Biocare.

3.8.5 Elementos diferenciadores:

El principal elemento diferenciador que tiene la empresa es ser el único laboratorio de investigación y desarrollo en implantes y elementos protésicos para estética dental en el mercado colombiano. Las otras casas comerciales en Colombia hacen sus productos a partir de los desarrollos científicos de los laboratorios como Nobel Biocare. Otro elemento diferenciador de Nobel Biocare es que cuenta con profesionales líderes de opinión en todo el mundo; odontólogos muy reconocidos en el medio por ser personas dedicadas a la investigación y al desarrollo de nuevos métodos de restauración, para diferentes casos de pacientes.

La tecnología es uno de los elementos más diferenciadores de la empresa, ya que es una de las pocas empresas que brinda un sistema de cirugía guiada por computador y le brinda al paciente la oportunidad de tener una cirugía menos traumática y sin dolor. Así mismo el odontólogo optimiza su tiempo y puede ver más pacientes. Ahora el laboratorista que no tiene que fabricar los puentes y la cofias sino que solo los diseña, ganando mucho tiempo y haciendo unos trabajos totalmente perfectos y exactos, que tomarían mucha habilidad y tiempo.

Nobel Biocare tiene presencia en más de 70 países en todo el mundo, por esta razón el paciente que tenga un problema con su solución puede restaurarla en cualquier parte, ya que es el sistema más conocido en todo el mundo.

3.8.6 Lealtad de los clientes

Lo más importante que tiene Nobel Biocare son sus clientes, y más cuando la estrategia de mercadeo y ventas está totalmente basada en las relaciones públicas con los profesionales y con las sociedades de odontólogos.

Hay una gran cartera de clientes que son totalmente leales a los sistemas y las soluciones de Nobel, estos profesionales tienen unas características muy especiales, ya que están dedicados a la ciencia y a la investigación.; generalmente son profesores universitarios y personas orientadas al bienestar del paciente y en brindar la mejor calidad y la alta estética.

Muchos de estos odontólogos se casan con este sistema y se vuelven conferencistas de la compañía, por lo cual obtienen unos excelentes beneficios: siendo esta una forma de fidelizar al cliente. Para la compañía tener estos conferencistas una excelente opción porque se vuelven líderes de opinión; obteniendo mucha fuerza en el medio para divulgar las ventajas del sistema en la facultades de odontología del país y en los diversos foros y congresos de odontología. El profesional que usa Nobel Biocare es un total convencido de que está usando lo mejor que hay en el mercado y que no está buscando ahorrar en costos, lo que quiere es calidad, respaldo y soportes científicos.

3.8.7 Marca como ventaja competitiva:

La marca es el mayor patrimonio que tiene la compañía ya que es la más reconocida en el mercado de implantes en el mundo, gracias al legado que ha dejado en investigación y desarrollo por el descubrimiento de la oseointegración. El profesor Branemark fue el pionero en la implantología en el mundo y el precursor de un descubrimiento que revolucionó este campo de la odontología. Todos los profesionales en el mundo, usen o no usen Nobel, tienen claro que es lo

mejor que hay en el mercado y la única razón por la que muchos de los especialistas no la usan es por sus altos precios.

3.8.8 Servicio como ventaja competitiva

Este es un campo en el que Nobel Biocare Colombia tiene mucho por mejorar, ya que los clientes son difíciles y se sienten muy exclusivos; quieren todo lo más rápido posible.

3.9 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero de Nobel Biocare, se hará para toda Colombia. Los datos son tomados de los estados de resultados de Nobel Biocare Colombia, por políticas de privacidad de la información, la empresa no permite hacer un análisis detallado de todas las cuentas que conforman el estado de resultados ni el balance general.

Tabla 8 Estados financieros

ESTADO DE RESULTADOS	2007	%	2008	%
INGRESOS	\$ 11.350.338.055	100,00%	\$ 13.687.234.051	100,00%
RESULTADO DE LA OPERACIÓN	\$ 4.134.928.153	36,43%	\$ 4.454.157.710	32,54%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 4.011.209.469	35,34%	\$ 4.357.551.612	31,84%
INGRESOS NETOS	\$ 2.486.949.871	21,91%	\$ 2.701.682.000	19,74%

BALANCE	2007	2008	%
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 3.462.883.848	\$ 3.765.988.723	8,75%
ACTIVOS FIJOS	\$ 1.274.676.585	\$ 1.375.794.745	7,93%
TOTAL ACTIVOS	\$ 4.737.560.433	\$ 5.141.783.468	8,53%
CAPITAL	\$ 3.344.657.689	\$ 3.765.485.624	12,58%
PASIVOS CORRIENTES	\$ 682.522.345	\$ 619.334.030	-9,26%
PASIVOS DE LARGO PLAZO	\$ 445.728.878	\$ 467.941.267	4,98%
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 264.651.521	\$ 289.022.547	9,21%
TOTAL PASIVOS	\$ 1.392.902.744	\$ 1.376.297.844	-1,19%
TOTAL PASIVOS MAS CAPITAL	\$ 4.737.560.433	\$ 5.141.783.468	8,53%

Fuente: Nobel Biocare

Con esta información se pueden sacar algunas conclusiones importantes para el análisis de la situación de la empresa.

Se puede ver que las ventas aumentaron en el 2008 en un 20,6% con respecto al 2007, pero los márgenes de utilidad en los resultados de la operación disminuyeron al igual que los ingresos netos. Lo cual puede ser por varios factores, ya sea por que se sacrificó rentabilidad por aumentar las ventas, a consta de ampliar las cuentas por cobrar, o por la cantidad de promociones que salieron el año pasado que bajaron los márgenes de utilidad de los productos con un aumento en los gastos de mercadeo y publicidad.

3.10 ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN

Nobel maneja dos centros de servicios de logística, uno en Europa y otro en Estados Unidos. En estos centros se almacenan y se distribuyen los productos de la línea de Estandarizados de Nobel Biocare y son enviados directamente a los clientes en donde Nobel Biocare tiene presencia. Esto hace parte de la estrategia de mejora de servicio, teniendo procesos de distribución rápidos y simples con el fin de beneficiar al cliente. Para los mercados de Asia, Australia, América Latina y África, los productos se envían a los almacenes locales, después de haber sido recibido de alguno de los dos centros de servicios de logística.

Gracias al completo control de los centros de operaciones y el soporte de 40 almacenes alrededor del mundo, dedicados a la producción de la línea de Individualizados, se ha logrado mejoras en la calidad y optimización de niveles de productividad en Pro del beneficio del cliente.

La nueva y diferenciada solución logística que Nobel implementó en los centros de envío es separar los precios de los productos de los costos logísticos para ofrecerles a los clientes la opción que más les convenga según los plazos de entrega, por ejemplo servicios de entrega de 24 a 48 horas. Esta iniciativa se implementó en el 2006 como un sistema de reducción del 50% de los gastos de envío; gracias a esto en los dos últimos años los envíos para los mercados de América Latina se han incrementado en un 30%, mejorando el servicio al cliente, entregando los productos a tiempo.

3.11 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN

Nobel Biocare no utiliza publicidad en medios masivos como televisión, radio, vallas o medios impresos, se basa en otras técnicas de comunicación personal o grupal como relaciones públicas, mercadeo directo y ventas personales.

Nobel establece la comunicación personal a través de un adecuado manejo de la fuerza de ventas, promoción en el desarrollo de actividades de relaciones públicas y también se enfoca en el uso de nuevas tecnologías como Internet.

Nobel Biocare utiliza el portal de Internet como medio de comunicación para informar al público acerca de la empresa. En este portal en el link de Media, el usuario puede encontrar respuesta a cualquier inquietud con respecto a los productos de Nobel, información de publicidad, eventos, promociones y ventas, aplicaciones para trabajo, cómo es el proceso y las políticas para el uso de materiales de video y fotos de la compañía. Nobel ofrece en su portal de Internet los medios de suscripción para ingresar a la base de datos del boletín informativo, abierto para todas aquellas personas interesadas en obtener información con las últimas actualizaciones y procedimientos odontológicos.

Para Nobel es muy importante su fuerza de ventas, ya que estos impulsan la comunicación personal por medio de las ventas personales. A su vez con las relaciones públicas, Nobel establece con sus clientes, como las Clínicas o Consultorios Odontológicos, que en sus publicaciones incluyan o mencionen el nombre de la marca.

3.12 ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS

Nobel Biocare en Colombia no tiene departamento de Recursos Humanos. La parte de selección de empleados y servicios generales se maneja por outsourcing, aunque los criterios que se siguen están dados por la compañía. Entre los criterios básicos de selección están: manejo del idioma Inglés, manejo de la herramienta Excel y demás de Microsoft Office, profesional en la rama que el área solicite, mínimo dos años de experiencia, (aunque se pueden hacer excepciones), persona

con confianza en si misma, que no sea tímido/a, y demás criterios que la empresa va buscando dependiendo del requerimiento de cada área.

4. ANÁLISIS DEL CLIENTE

4.1 SEGMENTACIÓN

La segmentación se hará identificando los clientes que tienen características similares. Se reconocieron cuatro tipos de clientes: Clientes Nobel, Clientes Actuales, Clientes Conversión y Clientes Nuevos.

4.1.1 Clientes Nobel

Este es el tipo de cliente más importante para la empresa y tiene ciertas características específicas muy importantes: son odontólogos muy reconocidos en el medio, profesores universitarios, investigadores y líderes de opinión. Tienen estudios en el exterior y por eso conocen desde hace mucho más tiempo el sistema de Nobel. Cuando el sistema llegó a Colombia fueron los primeros usuarios, son fieles y no ven la opción de buscar ningún otro sistema. Son clientes que tienen claro que lo más importante que ellos ofrecen a los pacientes, es la calidad en trabajos de restauración perfectos; que además les sirven para documentación e investigación para estudios y artículos.

Estos profesionales serios ya tienen amplio recorrido y experiencia con los implantes dentales y las soluciones restauradoras; por eso son clientes que se demoran mucho en cambiar y usar las nuevas tecnologías que lanza Nobel al mercado porque son muy tradicionales. Lo anterior sucede con el implante Nobel Active que es la última innovación en implantes dentales; inclusive hay algunos odontólogos que todavía están usando el primer sistema que salió al mercado. Son también muy cautos a la hora de hacer tratamientos, prefieren tomarse más tiempo para estudiar el caso e ir dando pasos seguros, para evitar el riesgo de fracasar en alguna de las etapas del tratamiento; debido a esto sus trabajos son

perfectos. A estos clientes les gusta asumir casos difíciles que después puedan usar como ejemplo para sus clases en la universidad.

4.1.2 Clientes Actuales

Estos clientes son muy fieles a la marca y les gusta todo tipo de innovaciones que trae Nobel al país. Son profesionales que tienen una buena trayectoria en implantes y restauración oral, son perfeccionistas y se apoyan mucho en las soluciones asistidas por computador y las cirugías guiadas. Son el grupo de odontólogos a los que les gusta ser reconocidos por hacer trabajos estéticos y usan la mejor marca de implantes que hay en Colombia. Esto lo hacen porque les da estatus y seguridad en sus tratamientos, y no tanto por el apoyo y los aportes científicos de Nobel a la implantología y la restauración oral. Su objetivo es hacer sonrisas perfectas, sobretodo por el tipo de pacientes que atienden: personas influyentes en cualquier campo como actores, modelos, políticos y empresarios, ya que les dan la publicidad que necesitan para atraer más pacientes. Sus tratamientos siempre tienen la seriedad y profesionalismo requeridos. Estos clientes no son tan cautos ni minuciosos como los tradicionales, sin ser irresponsables, pero son más arriesgados; quieren que el paciente que llegue hoy pueda salir al otro día con su sonrisa perfecta. Muchas veces salen en programas de televisión o pautan en revistas y prensa.

4.1.3 Clientes Conversión

Este tipo de cliente es muy especial porque no es fiel a ningún sistema, pero sí son usuarios de Nobel Biocare; aunque prefieren tener muchas opciones para poder ofrecerle al paciente. Tienden a decirle al paciente que Nobel es lo mejor, pero que también hay muchas opciones en el mercado que pueden ser un poco más económicas. Su estrategia para fidelizar a los pacientes es ofrecer opciones de tratamientos con diferentes sistemas, para que el paciente decida qué quiere.

No se esfuerzan por conocer bien al paciente, y no analizan realmente cuáles son las necesidades que tienen. Se cambian mucho por factores como promociones y beneficios que ofrecen las empresas, por esta razón se llenan de los diferentes sistemas que hay en el mercado. Tiene la facilidad para manejar todos los sistemas, pero ninguno a la perfección, por eso tienen que llamar a los asesores comerciales a hacer muchas preguntas sobre la funcionalidad. También dicen que no se casan con nadie y que no pueden perder a los pacientes por ser más costosos. Debido a la falta de conocimiento de los productos no pueden ofrecer a sus pacientes las soluciones más económicas con el mejor sistema. Muchos no tienen el nivel de estudios que tienen los Clientes Actuales o los Clientes Nobel.

4.1.4 Clientes nuevos

Estos son unos clientes muy importantes para la empresa, ya que son los más interesados en asistir a las capacitaciones y los cursos que dicta Nobel. Son personas que no tienen un gran flujo de pacientes, porque hasta ahora están empezando. Muchos de ellos son alumnos de los clientes Nobel y ya tienen el cuento en la cabeza. Debido al bajo flujo de pacientes que tienen, muchas veces no pueden comprar los equipos de Nobel; por esa razón, para empezar, se les prestan o se asocian con los colegas para solucionar algunos casos. Son personas que les gusta estudiar mucho y siempre les interesa que el asesor les enseñe cómo funcionan todos los sistemas; además les gusta mucho leer acerca de los soportes científicos. Muchos de estos futuros clientes, están siendo formados por medio de los programas universitarios que tiene Nobel Biocare con las más importantes instituciones educativas del país. Algunos quieren llegar a ser como los clientes Actuales o como los clientes Nobel, pero a veces se convierten en clientes Conversión o se quedan con la competencia, porque les es más atractivo ampliar sus márgenes de utilidad.

4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL CLIENTE

Todos los odontólogos se están viendo en una situación difícil, ya que cada día la competencia es mayor. Se está viendo el fenómeno de los implantes y la restauración dental por todas partes. En este momento todos los odontólogos, así no tengan especialización, quieren poner implantes porque se han dado cuenta que es muy rentable. Esto ocurre debido a que el tratamiento completo, para restaurar un solo diente, le puede costar al paciente desde \$2.700.000 hasta \$6.000.000. Este precio depende de los insumos que use el odontólogo, su trayectoria, el prestigio que tenga y el tipo de pacientes que atiende. Pero al odontólogo los insumos le cuestan tan solo entre \$1.350.000 y \$2.100.000.

El problema es que con la entrada de tantos profesionales, los pacientes ahora tienen un sinnúmero de posibilidades para hacerse el tratamiento de restauración. Por otro lado, todo este boom de lo estético, apoyado por los programas de televisión como “Cambio Extremo”, en todas sus versiones, ha abierto un mercado inmenso para todos los profesionales. Esto se debe a que la cantidad de personas que vieron que podían tener la posibilidad de cambiar sus dientes, y con esto sus vidas, fue enorme; por eso se volvió un mercado tan atractivo para los odontólogos y un mercado en constante crecimiento para las casas comerciales que llegaron a Colombia.

5. MEZCLA DE MERCADEO

5.1 PRODUCTO

Se basará en las tres líneas principales de productos que maneja Nobel Biocare.

5.1.1 Soluciones individualizadas.

Son para las necesidades individuales de cada uno de los pacientes. Estos productos son coronas y puentes hasta de 14 unidades diseñadas por un sistema CAD-CAM, que es diseño asistido por computador. Nobel Biocare es la única empresa del sector dental con una oferta integrada de coronas, puentes e implantes que cubren todos los aspectos de la reconstitución dental avanzada y estética.³⁴

5.1.2 Odontología Digital.

Sistemas de cirugías guiadas como NobelGuide. El sistema NobelGuide de Nobel Biocare es uno de los avances tecnológicos en implantología más importantes de los últimos tiempos.³⁵ Por medio del sistema NobelGuide es posible colocar de manera más precisa y predecible implantes dentales en tan sólo una visita al odontólogo, con la ayuda de una guía quirúrgica planificada por computador y adaptar una prótesis temporal con función inmediata, realizada previamente en el laboratorio dental.

³⁴ NOBEL BIOCARE.COM

³⁵ Dr.Roberto Clavijo Puyana, Clínica de Rehabilitación Oral avanzada, Implantología y Estética Dental

5.1.3 Implante (Soluciones Estandarizadas).

Nobel Biocare maneja una gran cantidad de implantes que se caracterizan por sus diferentes diámetros y formas dependiendo de las características óseas del paciente, pero el foco principal de la compañía está en dos tipos de implantes el Nobel Replace y Nobel Active.

5.2 PRECIO

Por ser una compañía dedicada a la investigación y desarrollo de productos odontológicos, los precios son los más altos del mercado. Están entre un 10% y 15% por encima de Mis Implant y 3i, dándole un estatus de exclusividad, soportada por su calidad demostrada con estudios científicos. Según los resultados de la encuesta, el 60% de los clientes opina que la relación Precio / Calidad es buena.

El establecimiento del precio es de suma importancia ya que este influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre los productos de Nobel. Hay que tener claro que la variable principal de Nobel Biocare es vender Calidad e Innovación. Es por eso que el precio debe cubrir los costos de la empresa, sin dejar a un lado los márgenes de ganancia. También se debe tener en cuenta que los productos de Nobel no se fabrican en Colombia, por lo que se incurre en gastos de logística. Los precios que maneja Nobel deben ser acordes con sus gastos para no perder utilidad. Los precios promedios de las líneas de Nobel son:

Tabla 9 Precios Soluciones Estandarizadas

Soluciones Estandarizadas		
	Desde	Hasta
Implantes	\$550,000.00	\$ 950,000.00
Pilares Estandarizados	\$ 350,000.00	\$ 500,000.00

Fuente: El autor.

Tabla 10 Precios Odontología Digital

Odontología Digital		
	Desde	Hasta
Software		\$ 14,000,000.00
Guias Hechas	\$ 1,200,000.00	\$ 1,600,000.00

Fuente: El autor.

Tabla 11 Precios Sistemas Individualizados

Sistemas Individualizados (CAD/CAM)		
	Desde	Hasta
Escaner (Hace Puentes)		\$ 120,000,000.00
Escaner (Hace Piezas Individuales)		\$ 30,000,000.00

Fuente: El autor.

Se hacen descuentos a los convenios con instituciones educativas y por histórico de consumo, es decir para los clientes fieles que llevan años utilizando los productos Nobel. Los descuentos se hacen por volumen de compra: en implantes hay descuentos desde el 1% hasta el 25%, ver tabla, y en soluciones protésicas el descuento es hasta el 15% anual.

Tabla 12 Descuentos en Implantes

Cantidad (Unidades)	Descuento fijo (%)
De 1 a 9 Implantes	Del 0%
De 10 a 25 Implantes	Del 1% al 8%
De 26 a 50 Implantes	Del 9% al 15%
De 51 a 100 implantes	Del 16 al 20%

Fuente: Nobel Biocare

Tabla 13 Descuentos en Soluciones Protésicas

Año Cantidad (Unidades)	Descuento fijo (%)
De 1 a 5 pilares protésicos	Del 0%
De 6 a 10 pilares protésicos	Del 1% al 5%
De 11 a 25 pilares protésicos	Del 6% al 10%
De 26 a 50 pilares protésicos	Del 11 al 15%

Fuente: Nobel Biocare

Por otro lado también es importante mencionar que entre la fijación de los precios, la empresa le deja un porcentaje de comisión al vendedor por las ventas realizadas. Por ejemplo, para los Comerciales en Colombia, la comisión propuesta por el área, por el cumplimiento del 100% de la meta es de \$900.000 y puede variar dependiendo si sobrepasan el 100% o por el contrario si venden menos que la meta.

5.3 DISTRIBUCIÓN

Los productos de Nobel Biocare son distribuidos directamente a los profesionales en odontología, quienes son los principales clientes de la compañía. Quienes, según la encuesta, el 55% consideran que los tiempos de entrega entre la fecha de pedido y la entrega son excelentes.

Nobel Biocare no tiene puntos de venta, todo es manejado por medio del Call Center, donde el cliente llama, realiza su pedido y Nobel Biocare se encarga de entregar el producto directamente al cliente final.

El producto llega a Colombia desde Estados Unidos o Europa, dependiendo la línea que se requiera, se envía a las oficinas de Nobel en Bogotá, y de ahí son enviados en el menor tiempo posible al cliente final.

5.4 COMUNICACIÓN

La estrategia promocional en Nobel Biocare está basada principalmente en su personal de ventas, el cual está capacitado para apoyar a los profesionales en todas las soluciones que ofrece la compañía. Con las relaciones públicas se fortalece cada vez más la fidelidad entre el cliente y Nobel Biocare, buscando que el consumidor se case con la marca. La fidelidad a la marca se logra a través de

programas de educación y capacitación en los avances tecnológicos. Estos programas están dirigidos a los especialistas, sin costo alguno, para que estén a la vanguardia en las últimas innovaciones de Nobel Biocare; teniendo en cuenta que la compañía es el líder en el sector en innovación de productos de estética dental.

La Venta Personal se apoya en la fuerza de ventas de Nobel. Hay un comercial por cada zona, quien se encarga de hacer las visitas, mostrar el producto, sea con un intermediario o consumidor final. Lo más importante de estas visitas es que el vendedor cree y mantenga las relaciones con los clientes para que perduren en el tiempo.

Las Relaciones Públicas abarcan una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a la percepción y a generar opiniones sobre la marca y el producto. Nobel se caracteriza por crear y mantener vínculos con los clientes, sean odontólogos especialistas, clínicas, Institutos educativos, líderes de opinión; orque ellos son los que estarán promocionando el producto con otros posibles compradores.

La publicidad no pagada es una forma especial de relaciones públicas, pues en las publicaciones de los clientes potenciales, como por ejemplo clínicas especializadas en odontología, o profesionales especialistas en el tema como Marlon Becerra, se incluyen los productos o el nombre de la marca de Nobel Biocare, comunicando así en mensajes personalizados, en medios masivos de comunicación como, vallas, radio, TV o periódicos. Asimismo, programas de TV o investigadores que están interesados en el tema de implantes de última tecnología, suelen buscar apoyo con las multinacionales especializadas como Nobel Biocare, pidiendo la autorización para utilizar el logo y la marca, o hablar con algún científico especializado de Nobel. Para este tipo de casos de publicidad

no paga, Nobel facilita la información siguiendo los procesos y políticas de privacidad y derechos de autor.

En Nobel, las promociones de ventas van dirigidas especialmente a los clientes nuevos como parte de una estrategia inicial para motivar al cliente a la compra, se usan las promociones con paquetes de productos con valor agregado.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Nobel Biocare se destaca en el mercado por su trayectoria y la investigación y desarrollo de soluciones científicas basadas en evidencia. Gracias a esto es reconocida por todos los profesionales como la compañía que ofrece productos de mejor calidad y seguridad.

El mercado objetivo de Nobel va dirigido a segmentos de estratos altos, clínicas y laboratorios que estén dispuestos a comprar calidad, profesionales en Odontología que tengan poder adquisitivo y ante todo la cultura de utilizar lo mejor para sus pacientes. Los clientes tienen un poder de negociación muy alto debido a que la competencia ofrece productos y servicios similares.

Se encontraron resultados interesantes sobre el concepto que tienen los clientes acerca de Nobel Biocare, por medio de la encuesta realizada. Más del 70% de los encuestados opinan que la calidad de los implantes y de las soluciones protésicas de Nobel Biocare son excelentes. Pero sólo el 50% de los encuestados consideran que el servicio postventa es excelente; el otro 50% considera que es bueno, similar a los demás y malo, siendo esto un punto a mejorar. Otro aspecto a mejorar es el entrenamiento de la fuerza de ventas, ya que el 23% de los encuestados creen que es similar a los demás competidores y un 30% que su dominio y conocimiento del producto son aceptables.

Para que la fuerza de ventas sea más productiva y pueda posicionar los productos con altos precios, los vendedores se deben especializar más en cada una de las tres líneas de productos; brindando un mejor soporte a los clientes. Para mejorar el servicio postventa, es necesario que Nobel Biocare cuente con otro técnico exclusivo para la ciudad de Bogotá que pueda dar soporte permanente a los clientes en el manejo de los escáneres y el software de odontología digital.

La fuerza de ventas tiene que ser más profunda a la hora de exponer las razones científicas que respaldan los productos estandarizados, ya que estos tienden a volverse commodities. Se debe centrar mucho más en el detalle de estas soluciones para que los clientes perciban el valor agregado de estos productos.

Se recomienda que se realice un mayor número de cursos anuales de educación sobre los productos. Los cursos deben estar enfocados hacia los diferentes tipos de clientes, ya que cada uno de ellos tiene puntos de vista diferentes. Los productos que más necesitan profundización son Nobel Guide y Procera, ya que son los mercados de mayor crecimiento.

7. BIBLIOGRAFÍA

Fuentes de Internet

- Compañía Biomet 3i (www.biomet3i.com). Consultado en Febrero 2009.
- Bogotá (www.bogota.gov.co). Consultado en Febrero 2009.
- Cámara de Comercio Bogotá (www.ccb.org.co): Observatorio Económico de Bogotá (# 28, 29 y 30). Consultado en Febrero 2009.
- Census (www.census.gov). Consultado en Febrero 2009.
- Concejo de Bogotá (www.concejodebogota.gov.co). Consultado en Febrero 2009.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (www.dane.gov.co): Encuesta Calidad de Vida Bogotá 2007 e Informe Mensual Enero 2009 IPC. Consultado en Febrero 2009.
- Departamento Administrativo de Planeación Distrital (DAPD) (www.dapd.gov.co). Consultado en Febrero 2009.
- Diario El Tiempo (www.eltiempo.com): <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4681280>. Consultado en Febrero 2009.
- Compañía MIS Implants (www.mis-implants.com). Consultado en Febrero 2009.
- Odontólogos http://www.odontologos.com.co/proveedores_afiliados. Consultado en Febrero 2009.

Informes Empresa Nobel Biocare

- Informe Físico Anual 2008 Empresa Nobel Biocare. Consultado en Febrero 2009.
- Informe Físico Anual 2007 Empresa Nobel Biocare. Consultado en Febrero 2009.

- Intranet Corporativa Nobel Biocare Colombia. Consultado en Febrero 2009.
- Millenium Research Group and Nobel Biocare Estimates. Consultado en Febrero 2009.
- Datos del Departamento Educación y Mercadeo de Nobel Biocare Colombia. Consultado en Febrero 2009.

Fuentes Personales

- Dr. Roberto Clavijo Puyana, Clínica de Rehabilitación Oral avanzada, Implantología y Estética Dental. Consultado en Febrero 2009.

Libros

- RODRIGUEZ, Libardo. Estructura del Poder Público en Colombia. 9ª ed. Editorial Temis, Bogotá, 2004. Consultado en Febrero 2009.

8. ANEXOS

8.1 ENCUESTA PARA PROFESIONALES EN ODONTOLOGÍA

1. Que opinión le merece a usted la calidad de los implantes de Nobel Biocare con respecto a la competencia:
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Similar a los demás
 - d. Mala
 - e. Muy Mala

2. En su opinión considera que la gamma de soluciones protésicas que ofrece Nobel Biocare con respecto a la competencia es:
 - a. Excelente.
 - b. Buena
 - c. Similar a los demás
 - d. Mala
 - e. Muy Mala

3. Utiliza usted soluciones individualizadas hechas por medio del sistema CAD/CAM³⁶ (si su respuesta es NO siga con la 5)
 - a. Sí
 - b. NO

³⁶ Sistemas CAD/CAM: Diseño asistido por computador, para puentes e implantes que cubren todos los aspectos de la reconstitución dental avanzada y estética.

4. ¿Que opinión le merecen las soluciones personalizadas en CAD/CAM?
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Similar a los demás
 - d. Malas
 - e. Muy Malas

5. Como calificaría el servicio postventa que brinda Noble Biocare
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Similar a los demás
 - d. Malo
 - e. Muy malo

6. ¿Qué opinión le merece usted la presentación y entrenamiento que demuestra el personal de ventas durante el desarrollo de la visita?
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Similar a los demás
 - d. Malo
 - e. Muy malo

7. Desde su punto de vista , considera usted que el personal de ventas de Nobel Biocare demuestra dominio y conocimiento profundo del producto ofrecido:
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Similar a los demás
 - d. Malo

e. Muy Malo

8. Con relación al precio / Calidad de los implantes de Nobel Biocare, cuál es su opinión con respecto a similares de la competencia:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Similar a los demás
- d. Malo
- e. Muy Malo

9. Qué opinión le merece los cursos de capacitación que Nobel Biocare brinda a los profesionales en odontología.

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Similar a los demás
- d. Malo
- e. Muy Malo

10. Qué opinión tiene usted en cuanto a los empaques en que llegan los productos de Nobel Biocare:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Similar a los demás
- d. Malo
- e. Muy Malo

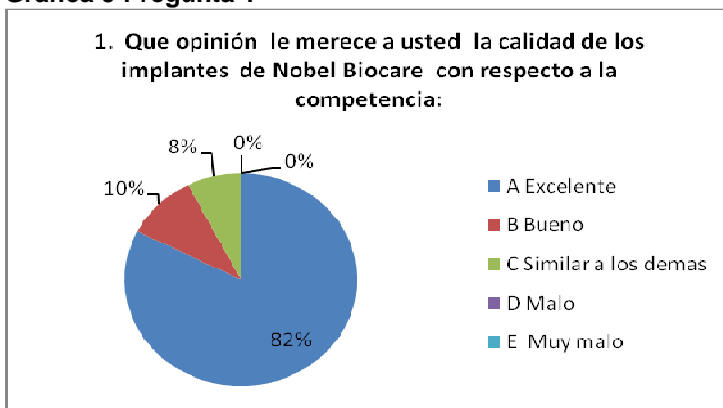
11. ¿Considera usted que los tiempos de entrega que maneja Nobel Biocare entre la fecha de pedido y la entrega son los más adecuados?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Similar a los demás
- d. Malo
- e. Muy Malo

8.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Los resultados de esta encuesta son la recopilación de 40 encuestas aplicadas a profesionales en Odontología y especialistas en implantes. (Personas provenientes de las bases de datos comerciales de Nobel Biocare).

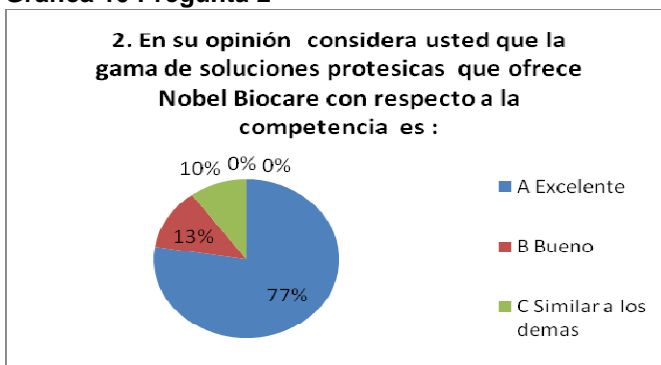
Gráfica 9 Pregunta 1



Fuente: El autor.

El 82% de las personas creen que la calidad de los implantes de Nobel Biocare es excelente, a un 10% les parece Bueno, y un 8% similar a los demás o les es indiferente.

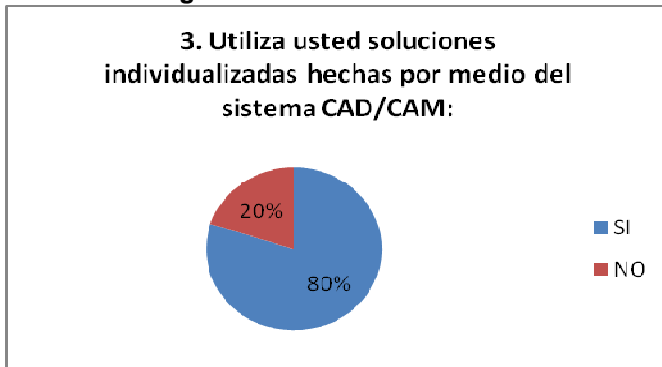
Gráfica 10 Pregunta 2



Fuente: El autor.

El 77% de las personas encuestadas consideran que la gama de soluciones protésicas que ofrece Nobel es Excelente con respecto a la competencia, un 13% que considera que son Buenas, y al 10% les es indiferente o similares a las demás.

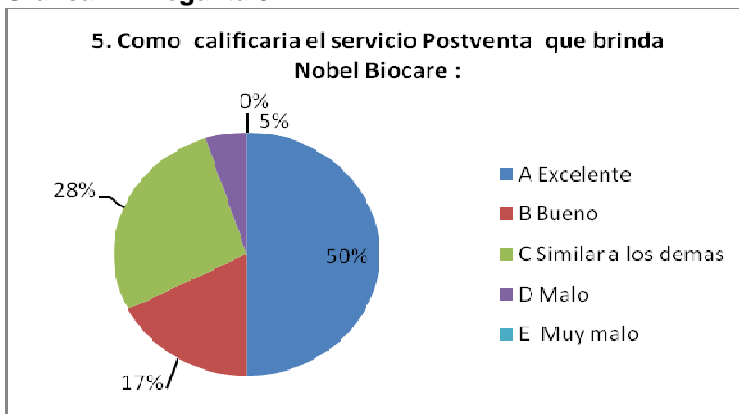
Gráfica 11 Pregunta 3



Fuente: El autor.

El 80% de las personas encuestadas han usado Soluciones Individualizadas hechas por medio del sistema CAD/CAM, y les parece que las soluciones son Excelentes.

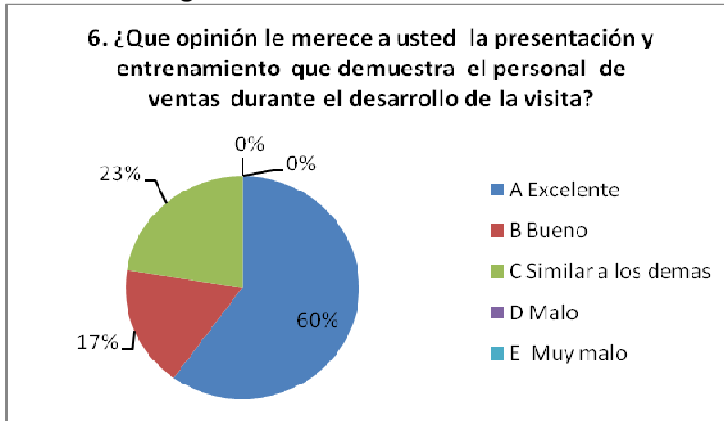
Gráfica 12 Pregunta 5



Fuente: El autor.

El 50% de las personas encuestadas califican el servicio postventa de Nobel como excelente, el 28% opina que es similar a los demás, el 17% considera el servicio como bueno y el 5% lo califica como malo.

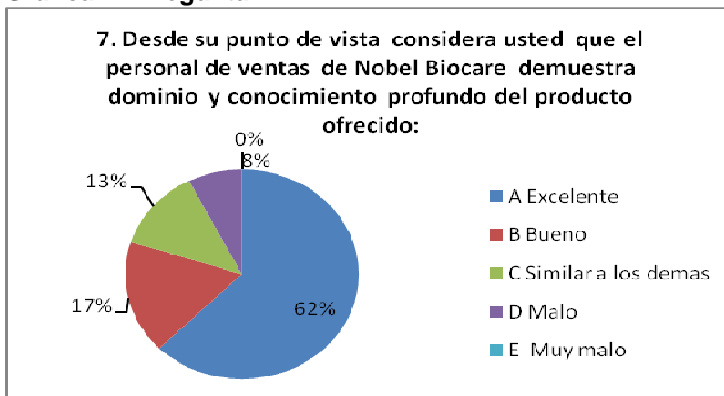
Gráfica 13 Pregunta 6



Fuente: El autor.

El 60% de los encuestados opinan que el entrenamiento que demuestra el personal de ventas durante el desarrollo de la visita es excelente, seguido por un 23% que opina que es Similar a los demás y un 17% considerado como bueno.

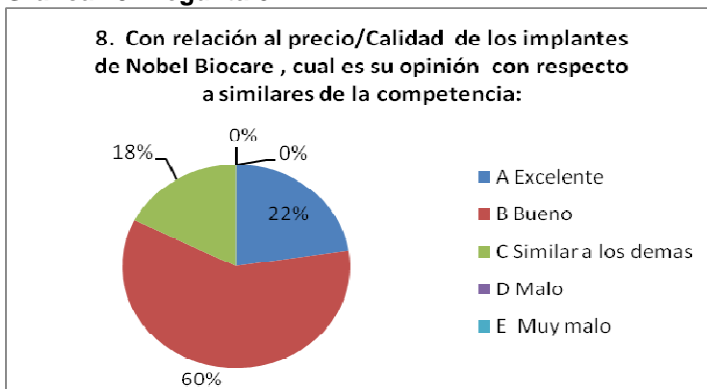
Gráfica 14 Pregunta 7



Fuente: El autor.

El 62% de los encuestados consideran excelente el dominio y el conocimiento que el personal de ventas de Nobel Biocare tiene con respecto al producto que ofrecen, seguido por un 17% que opinan que es bueno, un 13% considera que es similar a los demás y un 8% lo considera malo.

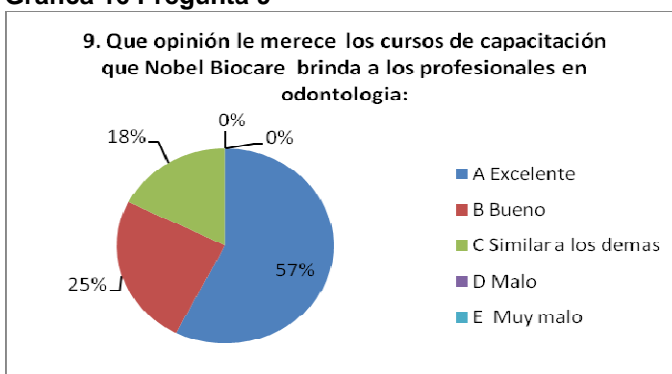
Gráfica 15 Pregunta 8



Fuente: El autor.

El 60% de las personas encuestadas opinan que la relación Precio/Calidad de los implantes de Nobel es Bueno, seguido por 22% que considera que es excelente, y un 18% que considera que es similar al de la competencia.

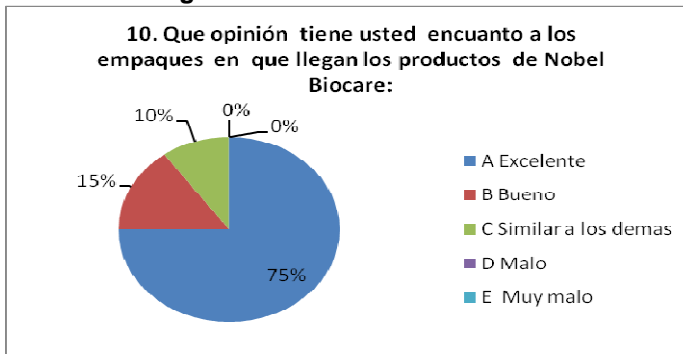
Gráfica 16 Pregunta 9



Fuente: El autor.

El 57% de las personas encuestadas opinan que los cursos que brinda Nobel son Excelentes, seguido por un 25% que considera que son buenos, y un 18% que opina que es similar a los demás.

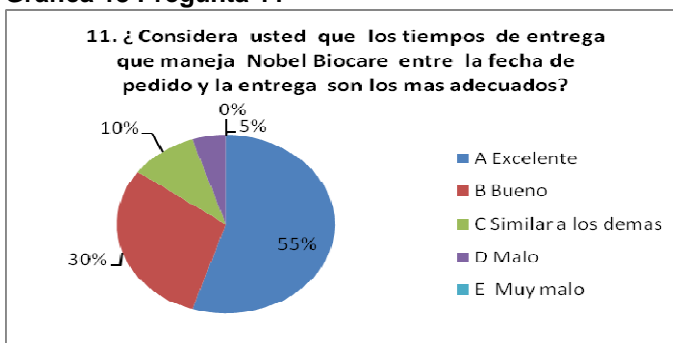
Gráfica 17 Pregunta 10



Fuente: El autor.

El 75% de las personas encuestadas opinan que son excelentes los empaques en que llegan los productos de Nobel Biocare, el 15% considera que son buenos y un 10% que los considera similares a los demás.

Gráfica 18 Pregunta 11



Fuente: El autor.

El 55% de las personas encuestadas consideran excelente los tiempos de entrega entre la fecha de pedido y la entrega, seguido por un 30% que considera que los

tiempos de entrega son buenos, un 10% opina que son similares a los demás, y un 5% considera que son malos.