

# CASA DENTAL EDUARDO DAZA

*Escrito por:*

*Horacio Andrés Ospina Cruz  
Fabián Leonardo Daza García*

En noviembre de 2012, Eduardo Daza, el gerente y propietario de Casa Dental Eduardo Daza, se encontraba analizando los resultados del año. Había sido un año muy difícil, debido a la fuerte competencia por la que atravesaba la industria de la ortodoncia, y el negocio ya no era el mismo. Aunque los incrementos de ventas eran los esperados, la utilidad de la empresa en el portafolio de Ortodoncia estaba decreciendo.

Cada vez entraban más competidores al mercado colombiano, motivados por el lanzamiento de productos de fabricación china, más económicos y con facilidades de compra a través de portales de internet, sin ninguna política de exclusividad de la marca o protección al distribuidor. Sus productos eran de una calidad estándar, lo que hacía difícil diferenciarse, por lo que el precio de los productos era determinante para los clientes. Mientras más oferentes entraban al mercado, los precios iban disminuyendo, y Casa Dental había entrado a jugar en una guerra de precios que parecía no tener salida.

Los últimos dos años Casa Dental Eduardo Daza (CDED) había estado desarrollando nuevos proveedores, buscando economías de escala y reduciendo costos administrativos para tratar de mantener la rentabilidad, pero esto ya no era suficiente. Era necesario buscar otra solución, y replantear el negocio de los productos de ortodoncia o de otra manera, no iban a sobrevivir en el largo plazo.

## Historia de la empresa.

Casa Dental Eduardo Daza (CDED) es una empresa dedicada a la comercialización de un amplio portafolio de productos de ortodoncia de a través de tiendas en las principales ciudades del país y una fuerza de ventas que brinda atención personalizada a dentistas, ortodontistas y clínicas de ortodoncia. Desde su creación en 1989, la empresa se ha

preocupado por proporcionar a los clientes el mejor servicio posible a través de una oferta de productos de excelente calidad y una distribución oportuna.

En sus inicios, la empresa comenzó como comercializadora exclusiva de productos de la marca Dentaurem, conocida mundialmente por su alta calidad. Sin embargo, a comienzos del año 2005, comenzaron a llegar a Colombia productos provenientes de China con costos mucho menores (alrededor de 60%) para los clientes y características muy similares. A pesar de conservar cierto reconocimiento por la marca Dentaurem, poco a poco la compañía fue perdiendo su mercado y se vio obligada a entrar en otros mercados de la odontología como endodoncia con productos de Japón MANI, restauración dental, y productos consumibles como guantes, tapabocas, bolsas para esterilizar y gasas, entre otros.

En cuanto al mercado de la ortodoncia CDED siguió vendiendo los productos de Dentaurem Aunque las ventas de esta marca nunca volvieron a ser las mismas. Con el tiempo la empresa no tuvo más remedio que comenzar a importar productos de China y crear su propia marca de productos genéricos para ortodoncia, Royaldent, convirtiéndose en líder de este mercado en el año 2010, en el segmento de bajo costo. Aunque los productos Royaldent eran vendidos a menos de la mitad del precio de la marca Dentaurem la rentabilidad de esta línea y el volumen de ventas hacía que el negocio fuera muy importante para la empresa.

Sin embargo, en los últimos años la competencia estaba incrementando, y aparecían nuevos productos genéricos de fabricación china, reduciendo el costo para los competidores cerca del 20% más. Esto implicaba más reducciones en los precios y la necesidad de incrementar el volumen de ventas. Mientras que en años anteriores estos productos podrían tener una rentabilidad bruta de 35%, en 2012 había bajado a 27%, lo cual representaba una reducción importante, pues los productos de ortodoncia representaban cerca del 35% de las ventas de la empresa.

Para el señor Daza, la situación parecía preocupante en el futuro, debido a la eliminación de distribuidores por parte de algunos clientes, la guerra de precios con empresas más pequeñas que podían trabajar con menos márgenes y, aunque CDED iba a seguir siendo conocida por su marca de genéricos Royaldent, la rentabilidad de esta línea se estaba viendo comprometida.

## Los productos de ortodoncia en Colombia.

Con unas importaciones en 2013 de alrededor de USD 5 millones, el mercado de productos de ortodoncia ha estado en constante crecimiento. Por un lado, los tratamientos se han vuelto cada vez más populares para los colombianos, que ven la salud oral como una necesidad básica. Por otro lado, la competencia y la importación de productos chinos ha hecho que los costos de los tratamientos se reduzcan hasta un 60%, por lo que cada vez más gente puede acceder a ellos.

Total acumulado: US\$7,350,916.01 CIF en 46 Proveedor(es) encontrados.							
#	Exportador	Unidades	Cantidad	Peso Neto KG	Valor FOB US\$	Valor CIF US\$	Valor F
+ 1	ORMCO	U	227,356.00	1,678.88	973,555.75	985,484.21	
+ 2	3M UNITEK	U	109,658.00	1,057.68	922,366.33	934,783.50	
+ 3	WELFULL GROUP CO., LTD.	U	4,840,800.00	1,430.10	844,951.50	879,084.97	
+ 4	DENTSPLY INTERNATIONAL INC. / GAC INTERNATIONAL	U	5,406,208.00	1,141.55	809,808.86	817,250.40	
+ 5	ABZIL 3M DO BRASIL LTDA	U	311,328.00	1,646.42	590,985.80	606,866.32	
+ 6	FORESTADENT BERNHARD FORSTER GMBH	U	112,066.00	976.09	542,125.98	547,168.71	
+ 7	ORTHO ORGANIZERS INC.	U	42,775,116.00	1,541.60	520,557.29	541,684.10	
+ 8	3B ORTHODONTIC	U	1,889,178.00	674.96	307,635.60	321,731.51	
+ 9	WORLD CLASS TECHNOLOGY	U	390,040.00	144.88	199,142.50	203,590.07	
+ 10	DENTAURUM GMBH & CO. KG.	U	162,578.00	734.25	173,841.02	177,430.83	
+ 11	DENTAL MORELLI LTDA / MORELLI ORTODONCIA	U	372,830.00	462.58	124,479.23	126,516.11	
+ 12	HIGHLAND METALS INC.	U	365,360.00	129.15	104,717.26	108,950.70	
+ 13	HANGZHOU SHINYE ORTHODONTIC PRODUCTS CO LTD	U	585,600.00	118.80	102,222.00	104,692.27	
+ 14	DENTSPLY INTERNATIONAL INC. RAINTREE ESSIX GLENROE	U	45,253,100.00	1,271.16	96,126.02	100,000.38	
+ 15	DENTAURUM	U	1,204.00	48.37	83,480.96	88,256.64	
+ 16	A.J. WILCOCK	U	6,100.00	151.20	72,512.62	76,171.56	
+ 17	WORLD CLASS TECHNOLOGY CORPORATION, INC.	U	161,450.00	31.50	63,937.50	64,313.97	
+ 18	WORLD CLASS TECHNOLOGY CORPORATION INC	U	160,000.00	13.50	63,000.00	63,338.66	
+ 19	YANCHENG DENRUM MEDICAL APPARATUS CO., LTD.	U	1,745,900.00	318.76	53,620.00	58,695.77	
+ 20	CREATIVE DENTAL	U	950,590.00	914.50	54,603.50	56,167.36	

Fuente: Documentos internos.

La multinacional estadounidense ORMCO era en 2012 la empresa líder del mercado, con un valor de importaciones de USD \$973.555, seguido por 3M Y Dentsply International. La empresa ORMCO vendía sus brackets en Colombia por un valor de \$1.000.0000 de pesos cada juego, mientras que todas las demás tenían en su portafolio brackets que oscilaban entre \$80,000 y \$600.000.

Para una empresa colombiana, era muy difícil competir en el segmento de alta calidad, pues las empresas con mayor reconocimiento ya tenían un mercado estable y un reconocimiento. El mercado de productos de ortodoncia tenía participación de 7 empresas importadoras colombianas, sin embargo, se esperaba que en los próximos años se abrieran nuevas empresas que importaran productos de China.

## La oportunidad.

Para el 2013, el señor Daza y su equipo comercial analizaron la situación, buscando la manera de cambiar su estrategia, pues el problema de los precios no se iba a solucionar y la rentabilidad iba a reducirse.

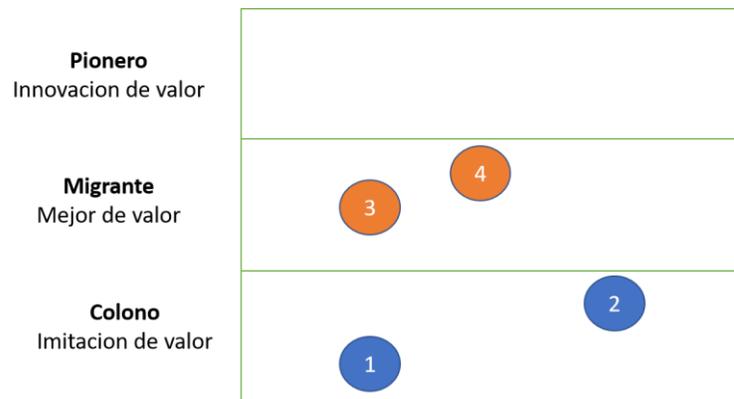
A pesar de no tener experiencia enfrentándose a las grandes multinacionales y sus productos de alta calidad, CDED recibió una oferta para firmar un acuerdo de exclusividad con la empresa OC, con base en Oregón USA, para vender sus productos de ortodoncia en el país. Esta empresa se caracterizaba por tener productos de alta calidad, tecnologías de última generación y estrategias de educación a nivel mundial.

Sin embargo, mientras que un juego de brackets chinos podría costar entre \$4.000 y \$8.000 pesos, un juego de brackets de OC costaría \$850.000. Esto definitivamente era algo más que un reto para la empresa, ya que el costo de un juego de brackets de Dentaurum estaba entre \$65.000 y \$80.000 y CDED no vendía más de 200 juegos al año de este producto mientras que el portafolio de ROYALDENT no tenía menos de 100.000 juegos al año vendidos. Esto significaba un gran cambio para la compañía, pues pasaría a competir con las grandes multinacionales sin tener el reconocimiento internacional que las otras sí tenían.

## La nueva estrategia.

[¿Por qué la innovación? Escogiendo el lugar adecuado.](#)

Lo primero que decidió hacer la gerencia fue definir en qué lugar se encontraban sus productos y qué capacidad de crecimiento y rentabilidad a futuro tenían. Para esto, utilizó la matriz pionero-migrante-colono, con la cual logró tener una mejor visión de su cartera de productos en términos de generación de valor a futuro. Este ejercicio le permitió a la gerencia darse cuenta que sus productos tenían poca capacidad de crecimiento, pues como vemos en la matriz, los Brackets genéricos y los Brackets Dentarum son imitaciones de valor (colonos), y los Brackets estéticos y los de autoligado, ofrecen un mejor valor que los del mercado, pero siguen teniendo una fuerte competencia (migrantes). En el espacio de innovación de valor no se encontraba ningún producto, lo que hacía que la oportunidad fuera más interesante.



**Fuente: Documentos internos. 1. Brackets genéricos 2. Brackets Dentaureum 3. Brackets estéticos 4. Brackets de autoligado.**

Teniendo en cuenta esto, CDED confirmo que debía crear un producto que le permitiera crecer y generar valor a futuro para sus clientes. Para esto debía modificar varios factores en su estrategia de ventas entre ellas la manera en que los asesores comerciales trabajaban.

#### Formando el equipo.

La empresa ya había tenido experiencias anteriores vendiendo productos de alta gama a precios por debajo de la competencia y el resultado no había sido positivo. Por tanto, el equipo debía tener en cuenta que, para competir nuevamente en el mercado de alta gama la compañía debía comenzar por cambiar la estrategia de ventas, su forma de comunicación con los clientes, tipos de clientes a los que se dirigían y la generación de valores agregados, pero, sobre todo, debía alinear su gente, pues su equipo era un factor decisivo para que la estrategia funcionara.

Y precisamente el equipo de ventas con el que contaba la empresa había sufrido recientemente una estructuración, por lo que los vendedores eran nuevos en su mayoría. Este fue un gran interrogante para las directivas, pues, por un lado, pensaban que el equipo carecía de la experiencia necesaria y del conocimiento del negocio para enfrentar esta nueva estrategia, pero, por otro lado, los vendedores estaban libres de prejuicios y muy dispuestos a aprender. Por tanto, lo que la empresa hizo fue reforzar las capacitaciones y aprovechar la mente abierta de los vendedores, lo cual más adelante resultó más beneficioso para el objetivo y la implementación de la estrategia. Para ayudar a los asesores a ser exitosos en este nuevo proyecto se comenzaron a hacer visitas acompañadas por los gerentes de ventas y los gerentes regionales de cada ciudad, para hablar con los clientes y preguntarles sobre cuáles eran las razones por las que compraban brackets de alta gama y

en caso de que no los compraran también se les preguntaba por qué no. Gracias a su experiencia previa en este segmento, la empresa ya había establecido en dónde se encontraba, qué tipo de clientes apreciaban los productos de CDED y por qué los compraban.

Mientras que la mayoría de brackets se vendían a sub distribuidores o a clínicas con alto volumen de pacientes, esta nueva marca se debía vender a ortodoncistas directamente o a clínicas con pacientes que tuvieran un poder adquisitivo mayor. CDED conocía ampliamente cuales eran las necesidades de los distribuidores, pero para ir directamente a los ortodoncistas tenía que adquirir más experiencia ya que este target ya había dejado de ser su fuerte.

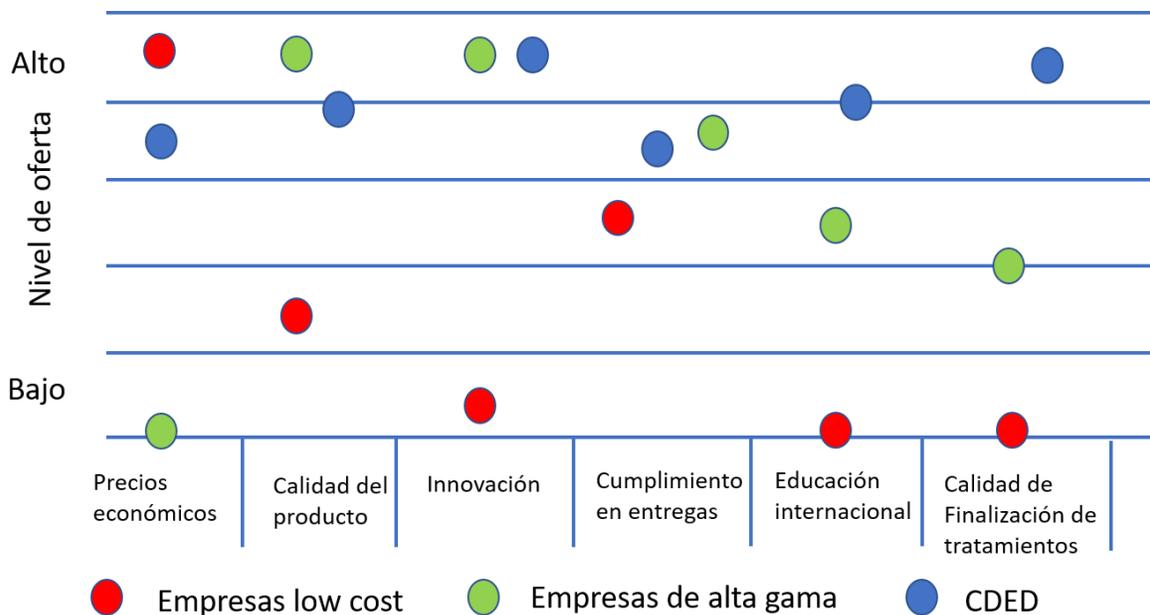
Era ya bastante complicado comercializar productos que iban a ser más costosos que la mayoría de los de la competencia era aún más difícil hacer que dejaran de utilizar estos sistemas con los cuales venían familiarizados por varios años, en la mayoría de los casos habían tenido contacto con estos desde la universidad.

La empresa modificó su estructura comercial dejando así un gerente de línea para la marca H4, un community manager externo para que comunicara eventos por redes sociales e e-mail, cuotas de ventas especiales para todos los asesores y puntos de venta para incentivar la venta de este nuevo producto. Adicionalmente, se contrataría líderes de opinión que explicaran técnicamente las características de los productos a otros doctores.

Escenario actual, ¿En dónde estaba CDED?

CDED sabía que no podía competir de ninguna manera con la estrategia de educación del líder del mercado en cuanto a estrategias educativas en Colombia y posicionamiento local, ya que las demás empresas llevaban más de 10 años importando productos a Colombia.

Para establecer más a fondo cuáles eran las estrategias que tenía cada empresa del sector, se dibujó un mapa de escenario estratégico del sector, con el cual se podía identificar los factores competitivos claves con los que se habían posicionado los competidores.



**Fuente: Documentos internos.**

Es posible ver en este mapa que las empresas low cost y las empresas de alta gama tienen estrategias muy distintas. Por tanto, CDED concentró su estrategia en ofrecer valores agregados que ninguna empresa estaba ofreciendo.

Las empresas con más participación de mercado ofrecían cursos de capacitación para sus clientes continuamente. Sin embargo, ninguna ofrecía capacitación internacional con todos los gastos pagados. La idea era cautivar a los clientes potenciales con este atractivo incentivo, al mismo tiempo que se entrenaba a estos ortodoncistas, que al mismo tiempo eran los que iban a ofrecer el producto a los clientes finales. Es decir que, atraer a los ortodoncistas, convencerlos y fidelizarlos era una tarea clave para el éxito de esta estrategia, y los viajes y capacitaciones internacionales cumplían muy bien con las características de lo requerido.

#### El nuevo producto y el cliente.

Una vez estudiado como sería el posicionamiento estratégico de la marca H4, se pasó a investigar cuáles eran los puntos de dolor del cliente en el ciclo de uso del producto. Este ciclo abarcaba desde el momento de la compra, hasta el momento en el que se removían los brackets del paciente. El propósito de esto era ubicar en qué fases de uso del producto el cliente percibía dificultades y que hacían que el cliente no comprara el producto o no hiciera recompra.

Para esto se hizo un mapa de utilidad de los compradores, con el cual se ubicaban 6 fases del ciclo de experiencia y cada una de estas fases está ligada a 6 diferentes experiencias. En el mapa se evidenció lo siguiente:

	Venta al paciente	Compra	Entrega	Uso	Tiempo y finalización de tratamiento	Eliminación
Productividad del cliente	El paciente percibe el producto como costoso					
Simplicidad					La finalización se demora mas tiempo de lo esperado	
Practicidad						
Reducción Del riesgo		El producto es costoso y no hay crédito				
Imagen					Si el tratamiento duraba mas de lo esperado los pacientes podrían dejar el tratamiento	
Respeto al Medio ambiente						

**Fuente: Documentos internos.**

Una vez terminado el mapa de utilidad se entendió que muchos de los doctores debían vender el tratamiento a los pacientes, y en muchas ocasiones los pacientes percibían los tratamientos de alta gama como demasiado costosos. Otros de los puntos de dolor era que en la mayoría de los casos los doctores debían pagar el costo en efectivo y muchas veces el paciente no estaba en capacidad de pagar esta cantidad de dinero de contado.

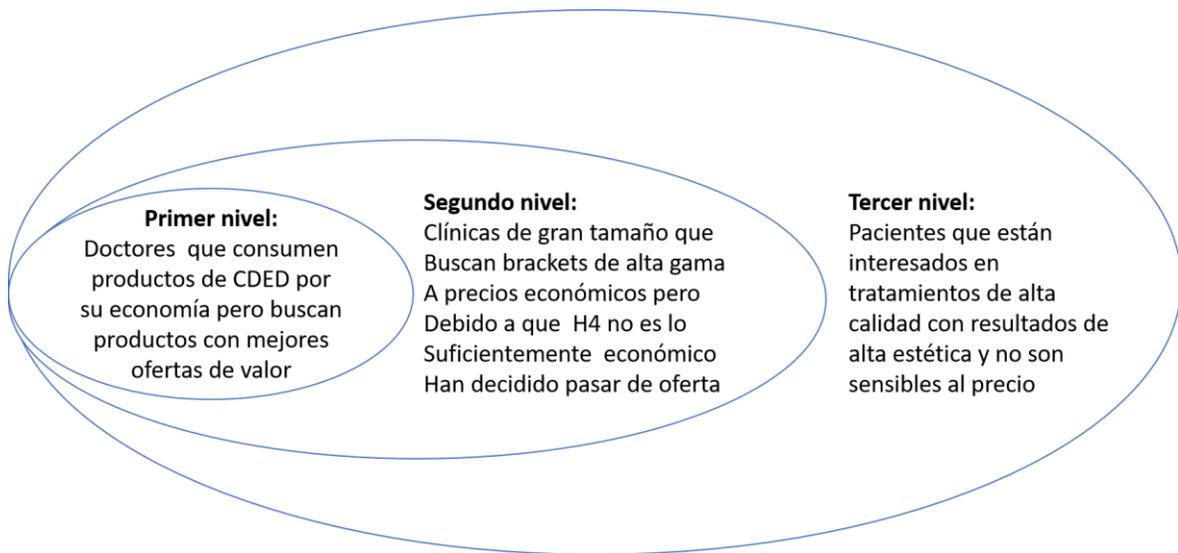
Otros puntos de dolor importantes se daban en la parte de los usos de los brackets ya que muchas veces los tratamientos se demoraban más de lo esperado. Esto, aunque muchas veces era culpa del paciente, pues no era cumplido en las citas programadas, existían también casos en los cuales los brackets fallaban y los movimientos dentales no eran exactos, razón por la cual el paciente debía seguir su tratamiento de uno a tres meses más causando gastos y tiempo extra que el paciente no pagaba a gusto.

### Los clientes potenciales.

Una vez establecidos los puntos de dolor del mercado la gerencia decidió hacer un estudio de los posibles clientes a los que se podría llegar si se formulara una estrategia que subsanara los puntos de dolor y tuviera un posicionamiento exitoso en el mercado. Así se determinó que debía formularse un mapa de no clientes en la cual se evidenciara lo siguiente:

1. Cuáles eran los clientes que estaban consumiendo los productos de la empresa, pero buscaban mejores ofertas.
2. Cuáles son los clientes que habían estudiado la propuesta de valor de CDED, pero no la habían escogido porque tenían mejores ofertas
3. Cuáles son los clientes más alejados del sector a los que nunca se ha llegado.

Una vez establecidos cuáles son los clientes a los que podría llegar la empresa, se pasaría a determinar qué tan amplio es el mercado y hasta dónde se podría llegar. El mapa de no clientes quedó de la siguiente forma:



**Fuente: Documentos internos.**

Debido a esto, la empresa determinó que era clave reforzar la forma en que los doctores estaban aproximándose a los pacientes. Había que enseñar a los doctores y demás personal (auxiliares, técnicas dentales e instrumentadoras), pues eran las personas que estaban vendiendo los tratamientos, a explicar a los pacientes por qué la técnica H4 era no

solamente unos brackets sino un producto con resultados estéticos. Así mismo, las capacitaciones eran un elemento clave para prevenir errores en el funcionamiento del producto, y garantizar una mejora en la experiencia del consumidor final.

### Escogiendo el camino.

Para lograr el cambio de la estrategia, CDED tenía diferentes posibilidades. En una industria de fuerte competencia, es normal que las empresas se enfoquen en sus rivales, en su posición estratégica, en servir a sus compradores, en sacar provecho de sus productos y ofertas, en mejorar su desempeño funcional (precio, calidad etc.) y en adaptarse a nuevas tendencias. Sin embargo, Para CDED esto no estaba siendo suficiente. A través del siguiente esquema, podemos ver diferentes posibilidades de enfoque para CDED.

	<b>Enfoque de competencia</b>	<b>Enfoque de creación de CDED</b>
<b>Industria</b>	Se enfoca en los rivales dentro de la industria.	Analiza industrias alternativas, nuevos productos y servicios.
<b>Grupo estratégico</b>	Se enfoca en la posición competitiva dentro del grupo estratégico.	Analiza los grupos estratégicos dentro de su industria, y trata de redefinir su estrategia.
<b>Grupo de compradores</b>	Se enfoca en servir mejor al grupo de compradores.	Redefine el grupo de compradores, intentando ampliar el mercado.
<b>Alcance de la oferta de productos</b>	Se enfoca en el aprovechamiento máximo del valor de las ofertas de productos y servicios dentro de los límites de su industria.	Analiza y propone nuevas ofertas de productos complementarios.
<b>Orientación Funcional Emocional</b>	Se enfoca en mejorar el desempeño en precio dentro de la orientación funcional emocional de su industria.	Diseña una nueva orientación funcional emocional de su industria
<b>Tiempo</b>	Se enfoca en la adaptación a tendencias externas a medida que se presenten.	Participa en crear nuevas tendencias.

**Fuente: Documentos internos.**

En primer lugar, vemos que la compañía siempre ha buscado nuevos productos y mercados, lo que le ha permitido mantenerse vigente. En segundo lugar, la compañía se ha centrado en analizar los grupos estratégicos, y con el nuevo producto, busca redefinir su posición en la industria. En tercer lugar, vemos que también ha decidido llegar a nuevos clientes, y descubrir con este producto, potenciales clientes a los que antes no podía llegar. En cuarto lugar, se puede ver que el alcance del nuevo producto va mucho más allá de los límites de su industria. Se centra en un servicio completo, de calidad, que va desde la capacitación, y

está acompañada de viajes internacionales, lo que le da un reconocimiento y un estatus de alto nivel.

En quinto lugar, se muestra una nueva orientación funcional emocional, al no competir con los mismos argumentos de sus rivales, sino que redefine el producto. Por último, vemos que la empresa está construyendo con esta clase de iniciativas nuevas tendencias.

Viendo este panorama su principal estrategia se basó en ofrecer cursos internacionales con expositores de otros países. Cuando estos cursos comenzaron a darse a conocer muchos clientes estuvieron interesados en saber sobre el sistema, costos y valores agregados. La empresa abrió un mercado especial en el cual los clientes tenían la oportunidad de hacer lo mismo que hacían en Colombia con otros sistemas, solamente que esta vez harían la capacitación en otros países. De esta manera, se dieron cuenta que, debido a que había una alta diferenciación entre cada sistema de brackets, el precio no era la variable más importante. Elementos como educación, servicio, reconocimiento, socialización con colegas, y calidad del producto se identificaban como factores claves de éxito en este segmento.

Por otro lado, se investigó sobre las opiniones de los clientes sobre el producto que vendía el líder del mercado y se encontró que en otros países muchos doctores se quejaban sobre problemas en el uso de los brackets, específicamente se encontró que los estos brackets eran bastante rápidos en el comienzo del tratamiento, pero en la fase de finalización los movimientos que hacían en los dientes no eran exactos, así que debido a esto los pacientes podían demorarse de uno a tres meses más en visitas al consultorio. En Colombia se hicieron visitas para investigar si los doctores tenían estos mismos problemas obteniendo como resultados las mismas inconformidades con los resultados finales de los brackets.

Este problema no ocurriría con el sistema ofrecido por CDED y resultó ser uno de los puntos más fuertes en el desarrollo de la información que se brindaba en las visitas a los odontólogos.

### Hacer la competencia irrelevante.

Con esta estrategia CDED se posicionó de una manera en la cual no tenía competencia ya que, aunque no era la empresa con precios más bajos, ninguna empresa de la competencia estaba ofreciendo los valores agregados que tenía al comprar los brackets de CDED.

La empresa rápidamente se dio cuenta que su competencia directa ya no eran los líderes del mercado, sino que tenía que innovar con nuevos destinos y actividades educativas para así rápidamente continuar adquiriendo clientes. Desde el momento en que esta estrategia comenzó a funcionar, las promociones para cursos internacionales se hicieron todos los meses en la empresa.

### Creación de nueva demanda.

La creación de nueva demanda fue un éxito, los clientes que comenzaron a utilizar los nuevos sistemas de brackets y al comprobar que su calidad estaba a la par con otros sistemas de brackets comenzaron a fidelizarse con los valores agregados de la marca. De esta manera CDED abrió un nuevo mercado con una demanda por educación internacional que buscaba nuevos conocimientos y conocer nuevos lugares al mismo tiempo. Con el tiempo estos clientes fueron comunicando sus experiencias a otros colegas y estos comenzaron a interesarse en el sistema de brackets.

### Alineamiento de la compañía a la nueva estrategia.

La fuerza de ventas fue uno de los puntos más fuertes a trabajar en esta estrategia, debido a que esta no estaba capacitada para vender este tipo de productos y tampoco tenía mucha experiencia en la venta de este tipo de paquetes, estas capacitaciones fueron extensas y el proceso de transformación fue lento, tomo más de un año para que la fuerza de ventas entendiera que cuando llegaban a hablar con un cliente lo que el cliente estaba comprando no era un sistema de brackets si no que estaba comprando un paquete integral de capacitaciones con turismo incluido que tenía como recompensa por haber utilizado un sistema de brackets para ortodoncia.

Adicionalmente la empresa debió crear paquetes especiales para hacer que los clientes se familiarizaran con la marca, ya que antes de hacer inversiones para cursos internacionales ellos debían sentirse a gusto con los productos, por esta razón se crearon las certificaciones.

### Las certificaciones en sistemas de brackets

La empresa decidió crear cursos de certificaciones en los sistemas de brackets, para esto contrató a líderes de opinión con gran influencia en odontología los cuales influenciarían a otros colegas a probar los productos. Estos cursos se hicieron en las ciudades más importantes del país. Una vez se daba a conocer las fechas de las certificaciones, la publicidad y divulgación se comenzaba a hacer por Email, Facebook y por teléfono. Estos ortodoncistas se certificaban en el uso de este sistema y comentaban de este a sus amigos, los cuales en muchos casos querían participar en nuevas certificaciones.

Con el tiempo los ortodoncistas comenzaron a ver buenos resultados con el producto que estaban utilizando y a percibir el producto como un sistema de alta gama con valores de calidad que eran costosos, pero no caros.

### Estrategia de marketing en Facebook.

CDED tuvo que contratar personas para que diseñaran brochures promoviendo los viajes y los cursos, adicionalmente tuvo que comenzar a promover sus eventos por Facebook y poniendo fotos de sus eventos para que los clientes se interesaran en hacer las certificaciones. Los primeros eventos que se hicieron fueron gratuitos en donde se invitaban a docentes de diferentes universidades con alto reconocimiento por sus colegas a certificarse en los sistemas de brackets de la empresa.

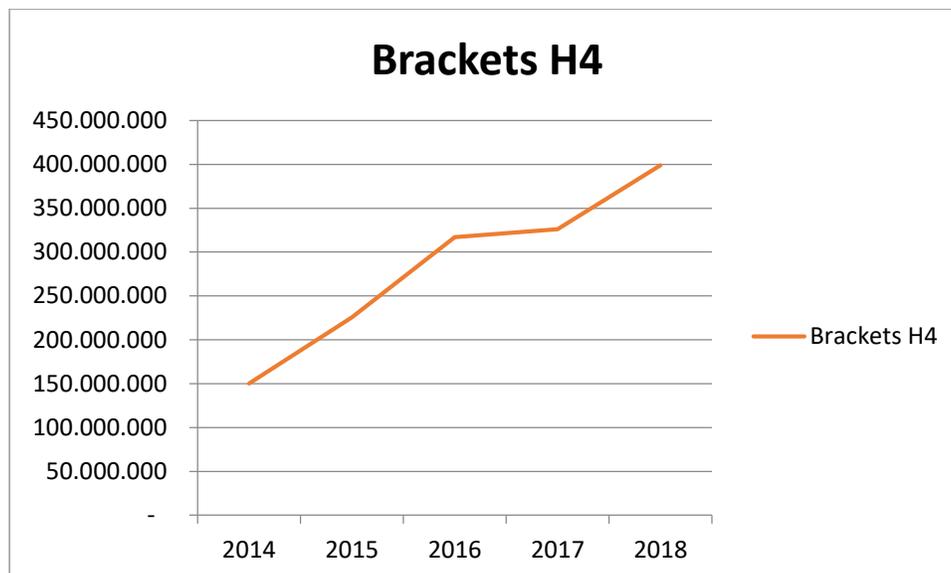
### Líderes de opinión.

Para hacer las certificaciones atractivas, los líderes de opinión debían tener gran reconocimiento en el país, para esto se contrató a uno de los mejores líderes de opinión del país con gran reconocimiento nacional e internacional y estaba trabajando con una de las empresas líderes del mercado. Con esto la empresa logró tener mejor convocatoria para los cursos ya que las personas asistían a las certificaciones atraídos por el reconocimiento y la calidad del ponente.

### Conclusión

Para asegurar el funcionamiento sostenible y rentable de una compañía es necesaria la innovación y la transformación. Muchas empresas tienen miedo al cambio y les cuesta más que a otras atreverse a salirse de su zona de confort, o de lo que ya es conocido por ellos. En este caso, la empresa se arriesgó a entrar a un segmento en el que no tenía la experiencia

y no era experta, pero lo hizo de manera que sus objetivos estuvieron alineados con sus acciones. Esto hizo que los resultados fueran positivos.



**Fuente: Documentos internos.**

Las ventas del nuevo producto comenzaron a crecer desde el año 2014. Desde ese momento hasta la fecha las ventas del producto no han parado de crecer. a partir de este mismo año, se establecieron metas de ventas de este producto y se delegó un director de línea de producto para los brackets H4. Como resultado, la cartera de clientes aumenta cada año y los precios de los brackets no tienen que ser disminuidos dramáticamente debido a guerras de precios, ya que el producto no tiene otros competidores con las mismas características y servicios asociados.

Los espacios de inventarios también se han visto optimizados ya que antes se debía tener un espacio para 79.800 juegos de brackets para lograr una venta de \$399.000.000 COP ahora con los productos H4 se necesitan solamente 100 kits.

Actualmente la empresa administra alrededor de 4 representaciones exclusivas y 5 marcas con distribución autorizada. La diversificación de su portafolio ha sido uno de los factores clave del éxito de la empresa, ya que a través de estas marcas pueden llegar a todos los segmentos del mercado.