



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PROYECTO DE CONSULTORIA: IMPLEMENTACION DE UN
MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS Y
ELABORACION DE PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACION
EN UNA EMPRESA DEL RUBRO HIGIENE BUCAL”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Rosa Miryam Meza Castillo

Gilmer Alexander Orellana Lazo

Christian Carlos Quesada Quiñones

Cinthya Mercedes Valles Flores

Asesor: Alejandro Flores

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, julio 2024



Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, *Alejandro Flores Castro* deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PROYECTO DE CONSULTORIA: IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS Y ELABORACION DE PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACION EN UNA EMPRESA DEL RUBRO HIGIENE BUCAL" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Rosa Miryam Meza Castillo
2	Gilmer Alexander Orellana Lazo
3	Christian Carlos Quesada Quiñones
4	Cynthia Mercedes Valles Flores

para optar al Grado de Maestro en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio TURNITIN el día 5 de agosto de 2025, dando el siguiente resultado:

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Facultad de Postgrado

"PROYECTO DE CONSULTORIA: IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS Y ELABORACION DE PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACION EN UNA EMPRESA DEL RUBRO HIGIENE BUCAL"

Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Maestro en Dirección de Personas

Presentado por:
 Rosa Miryam Meza Castillo
 Gilmer Alexander Orellana Lazo
 Christian Carlos Quesada Quiñones
 Cynthia Mercedes Valles Flores

RESUMEN DE COINCIDENCIAS

12 %

1	hdl.handle.net	3 %
2	repositorio.up.edu.pe	2 %
3	repositorio.uofl.edu.pe	1 %
4	Entregado a Universida...	1 %
5	www.coursehero.com	<1 %
6	www.dental.es	<1 %
7	Entregado a Universida...	<1 %

Prof. Alejandro Flores Castro
ORCID: 0000-0002-7397-1970

PENSAMIENTO

Como equipo de trabajo, buscamos un tema de investigación que nos permitiera aplicar los conocimientos de nuestras carreras profesionales y metodologías aprendidas durante la maestría. Asimismo, consideramos el entorno empresarial cada vez más diverso y dinámico, donde nos desenvolvemos, la identificación, la capacitación y el desarrollo profesional de las personas como aspectos cruciales para el éxito organizacional de cualquier empresa. Con ello, llegamos a la premisa de que a veces el mayor inconveniente para el empleador es implementar programas de capacitación efectivos, que finalmente generen un impacto positivo tanto para la empresa como para el usuario. Mediante este trabajo de consultoría, vemos una oportunidad de contribuir en el desarrollo de perfiles profesionales mediante un enfoque más personalizado, que reconozca y atienda las necesidades específicas, de acuerdo con el ámbito en el cual la empresa busca hacer negocio. Esta investigación propone explorar la viabilidad de reconocer las oportunidades en los perfiles claves de una organización, y ayudar a reforzar aquellas competencias que contribuirán a potenciar su desarrollo.

AGRADECIMIENTOS

Primero agradecemos a Dios por darnos la fuerza y sabiduría en la elaboración de este trabajo de investigación; a nuestras familias, quienes siempre han estado apoyándonos y alentándonos durante todo el proceso de investigación; y finalmente a nuestros profesores, por su incansable forma de impartir nuevos conocimientos y experiencias para enfocarnos en ser mejores profesionales y, sobre todo, mejores personas.

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa, una entidad global que se dedica a la comercialización de productos para la salud e higiene bucal, ha consolidado su presencia en más de 70 países durante sus 40 años de trayectoria empresarial. Su misión principal es mejorar la salud bucal de las personas en todas las etapas de sus vidas.

En la actualidad, la compañía se encuentra en medio de una transición de una gestión familiar a una gestión profesional y corporativa, lo cual ha implicado cambios significativos en la organización como, por ejemplo, la demanda de una óptima gestión de recursos por parte de los líderes de la organización, habilidades de manejo de medios digitales, entre otros.

Para abordar estos y otros desafíos organizacionales, el presente trabajo de investigación se fundamenta en implementar la metodología de gestión por competencias y proponer un plan de capacitación basado en las competencias requeridas para cada puesto. Este estudio se centra en las posiciones identificadas como estratégicas para la organización.

A través de un estudio mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos, se identificaron brechas entre las expectativas y la realidad actual de la empresa. Para cerrar estas brechas y alinear las competencias requeridas con las necesidades de la organización, el presente trabajo de investigación propone un plan de capacitación y desarrollo, alineado a las necesidades individuales de cada rol.

La consultoría permitió identificar las competencias requeridas para los perfiles de puestos estratégicos de la empresa. Se utilizó la metodología de Martha Alles para diseñar los perfiles por competencia por cada puesto evaluado y, como resultado, se propuso un plan de capacitación que tiene como principal objetivo potenciar las competencias y habilidades de gestión requeridas para cada puesto evaluado.

Finalmente, la presente investigación sugiere reevaluar el organigrama de la organización y considerar la redistribución de funciones o la incorporación de nuevas vacantes a la organización. Además, se recomienda cumplir con el plan de capacitación propuesto en el plazo de 1 año para medir su retorno al siguiente año de aplicación. Cabe mencionar que se recomienda mantener el uso de indicadores y medición del rendimiento de los roles claves de la empresa propuestos en la presente consultoría.

ABSTRACT

A global company dedicated to the commercialization of oral health and hygiene products, has consolidated its presence in more than 70 countries during the last 40 years. Its main mission has been to improve people's oral health during all stages of their lives.

Currently, the company is undergoing a transition from family management to professional and corporate management, which has entailed significant organizational changes, such as the demand for optimal resource management by the organization's leaders and digital media handling skills, among others.

To address these and other organizational challenges, this research is based on implementing competency-based job profiles and developing a training plan based on the competencies required for each position. The focus of this study is centered on the key roles of the company.

Through a mixed study that combines qualitative and quantitative methods, the gaps between the expectations and the current performance of key roles in the company were identified. To close these gaps and align the required competencies with the needs of the organization, this research proposes a training and development plan, aligned to each individual need, according to the role.

Within this study, the competencies required for the company's strategic job profiles were identified. Using Martha Alles' methodology, competency-based profiles were designed for each evaluated position, resulting in a proposed training plan aimed at enhancing the management skills and competencies required for each evaluated position.

Finally, this research suggests reevaluating the organization's structure and considering the redistribution of functions or the creation of new vacancies. Additionally, it is recommended to implement the proposed training plan within one year to measure its effectiveness in the following year. It is also advised to maintain the use of indicators and performance measurement for the company's key roles as proposed in this advisory.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVI
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN EL ÁMBITO GLOBAL	1
1.2. IDENTIDAD DE LA EMPRESA.....	1
1.3. ORIGEN	1
1.4. PRESENCIA A NIVEL GLOBAL	1
1.5. HITOS IMPORTANTES EN LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA	2
1.6. PRESENCIA EN LATINOAMÉRICA	2
1.7. PRESENCIA EN EL PERÚ	2
1.8. PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS	3
1.9. <i>CORE BUSINESS</i>	3
1.10. ANTECEDENTES DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.....	3
1.11. DEFINICIÓN DE PROBLEMA	4
1.11.1. Árbol de problemas	4
1.11.2. Posible línea de solución.....	4
1.11.3. Alcance.....	5
1.11.4. Definición del lugar geográfico donde se desarrolla la unidad de negocio	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	6
2.1. RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	6
2.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)	6
2.2.1. Factores políticos	6
2.2.2. Factores económicos.....	6
2.2.3. Factores sociales	6
2.2.4. Factores tecnológicos.....	7
2.2.5. Factores ecológicos.....	7
2.2.6. Factores legales.....	7
2.2.7. Factores globales.....	8

2.3.	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	8
2.3.1.	Poder de negociación de los proveedores	8
2.3.2.	Poder de negociación de los clientes	9
2.3.3.	Amenaza de nuevos competidores.....	10
2.3.4.	Amenaza de productos sustitutos.....	10
2.3.5.	Rivalidad de competidores existentes	11
2.4.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	11
2.5.	MATRIZ MPC-ANÁLISIS DE PRINCIPALES PRODUCTOS ESPECIALIZADOS	12
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO		13
3.1.	DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO	13
3.2.	MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)	13
3.2.1.	Segmento de clientes.....	13
3.2.2.	Propuesta de valor.....	14
3.2.3.	Relación con los clientes.....	14
3.2.4.	Canal de distribución	14
3.2.5.	Estructura de ingresos	14
3.2.6.	Actividades clave	14
3.2.7.	Recursos clave	14
3.2.8.	Socios clave	15
3.2.9.	Estructura de costos	15
3.3.	CADENA DE VALOR	15
3.4.	ANÁLISIS DE ÁREAS FUNCIONALES	16
3.4.1.	Operaciones.....	16
3.4.2.	Comercial, marketing y productos	17
3.4.3.	Contabilidad y finanzas.....	19
3.4.4.	Recursos humanos	20
3.5.	ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES - MATRIZ VRIO	22
3.5.1.	Ventaja competitiva sostenible	22
3.5.2.	Estrategia competitiva.....	23
3.5.3.	Estrategia de crecimiento	23
3.6.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	24
CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO.....		25

4.1.	EMPRESA FAMILIAR.....	25
4.2.	PROFESIONALIZACIÓN.....	25
4.3.	GOBIERNO CORPORATIVO.....	25
4.4.	CAMBIO GENERACIONAL.....	26
4.5.	PERFILES DE PUESTO.....	26
4.6.	GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	26
4.7.	COMPARATIVA Y CLASIFICACIÓN POR COMPETENCIAS.....	26
4.8.	TEST DE VENTAS-R: PRUEBA PSICOMÉTRICA.....	29
4.9.	GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	29
4.10.	MODELO DE PLAN DE MEJORA.....	29
4.11.	CAPACITACIÓN.....	30
4.12.	CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS.....	30
4.13.	HERRAMIENTAS DE CAPACITACIÓN.....	30
4.14.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	31
CAPÍTULO V. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....		32
5.1.	OBJETIVO DEL CAPÍTULO.....	32
5.2.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	32
5.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
5.4.	HERRAMIENTAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	33
5.4.1.	Desarrollo de las fases.....	33
5.4.1.1.	Fase 1: Entrevista inicial a gerencia general.....	33
5.4.1.2.	Fase 2: Revisión y análisis del MOF Dentaaid.....	34
5.4.1.3.	Fase 3: Levantamiento de información de mercado y elaborar benchmark de perfiles por sector de productos especializados.....	36
5.4.1.4.	Fase 4: Diseño de perfil de competencias ideal.....	36
5.4.1.5.	Fase 5: Diseño de ficha de entrevista estructurada.....	38
5.4.1.6.	Fase 6: Homologación de competencias del test de Ventas-R para la aplicación de encuesta a los 18 consultores odontológicos.....	39
5.4.1.7.	Fase 7: Ejecución de entrevistas estructuradas y aplicación del test de Ventas-R	39
5.4.1.8.	Fase 8: Análisis y ponderación de resultados.....	40
5.4.1.9.	Fase 9: Brechas identificadas.....	47
5.5.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	52

CAPÍTULO VI. FASES DEL PLAN DE MEJORA	53
6.1. INTRODUCCIÓN	53
6.2. FASES DEL PLAN DE MEJORA	53
6.3. APLICACIÓN DEL MODELO ADDIE PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	53
6.4. VALIDACIÓN DE HERRAMIENTAS/INSTRUMENTOS A UTILIZAR EN EL PLAN DE MEJORA CON LA GERENCIA GENERAL.....	54
6.4.1. Fase 1: plan de comunicación	55
6.4.1.1. Análisis de la situación: resultados DNC	55
6.4.1.2. Objetivo general	56
6.4.1.3. Puntos claves	56
6.4.1.4. Estrategia	56
6.4.1.5. Difusión	56
6.4.1.6. Duración	56
6.4.1.7. Puesta en marcha	56
6.4.2. Fase 2: fichas del plan de capacitación por participante.....	57
6.4.2.1. Ficha del plan de capacitación: directora técnica	57
6.4.2.2. Ficha del plan de capacitación del gerente comercial	58
6.4.2.3. Ficha del plan de capacitación: especialista de excelencia comercial y TI	59
6.4.2.4. Ficha del plan de capacitación: gerente de operaciones	61
6.4.2.5. Ficha plan de capacitación: líder de recursos humanos.....	62
6.4.2.6. Ficha plan de capacitación: consultor odontológico.....	64
6.4.2.7. Gantt del plan de mejora por perfil de puesto	64
6.4.2.8. Presupuesto	65
6.4.3. Fase 3: evaluación del plan de mejora	66
6.4.3.1. Beneficio económico	67
6.4.3.2. Beneficio reputacional	68
6.4.3.3. Beneficio organizacional	68
6.4.3.4. Análisis incremental	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
1. CONCLUSIONES	71
2. RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS.....	73
ANEXOS.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Análisis del entorno político</i>	6
Tabla 2 <i>Análisis del entorno económico</i>	6
Tabla 3 <i>Análisis del entorno social</i>	7
Tabla 4 <i>Análisis del entorno tecnológico</i>	7
Tabla 5 <i>Análisis del entorno ecológico</i>	7
Tabla 6 <i>Análisis del entorno legal</i>	7
Tabla 7 <i>Análisis del entorno global</i>	8
Tabla 8 <i>Crecimiento Dentaid por tipo de producto de 2019 a 2022.</i>	9
Tabla 9 <i>Matriz EFE</i>	11
Tabla 10 <i>Factores clave para el éxito</i>	12
Tabla 11 <i>Estructura y segmentación por canales</i>	17
Tabla 12 <i>Matriz VRIO</i>	22
Tabla 13 <i>Matriz EFI</i>	24
Tabla 14 <i>Comparativo de metodologías por competencias según diversos autores</i>	27
Tabla 15 <i>Metodologías utilizadas en la investigación</i>	32
Tabla 16 <i>Puestos claves identificados que impactan en la estrategia organizacional - 2022</i> 33	
Tabla 17 <i>Competencias cardinales y específicas identificadas</i>	36
Tabla 18 <i>Competencias requeridas de director técnico</i>	37
Tabla 19 <i>Competencias requeridas del gerente comercial</i>	37
Tabla 20 <i>Competencias requeridas del gerente de operaciones</i>	37
Tabla 21 <i>Competencias requeridas del especialista de excelencia comercial y TI</i>	38
Tabla 22 <i>Competencias requeridas del líder de recursos humanos</i>	38
Tabla 23 <i>Competencias requeridas del consultor odontológico</i>	38
Tabla 24 <i>Homologación del test de ventas vs. competencias de M. Alles</i>	39
Tabla 25 <i>Posiciones para evaluación cualitativa</i>	40
Tabla 26 <i>Descripción de los niveles de competencias</i>	41
Tabla 27 <i>Perfiles de puesto en estudio</i>	48
Tabla 28 <i>Brechas de consultores odontológicos</i>	51
Tabla 29 <i>Plan de capacitación general</i>	56
Tabla 30 <i>Plan de capacitación: directora técnica</i>	57
Tabla 31 <i>Plan de capacitación del gerente comercial</i>	59

Tabla 32 <i>Plan de capacitación: especialista de excelencia comercial y TI</i>	60
Tabla 33 <i>Plan de capacitación: gerente de operaciones</i>	61
Tabla 34 <i>Plan de capacitación: líder de recursos humanos</i>	63
Tabla 35 <i>Plan de capacitación: consultor odontológico</i>	64
Tabla 36 <i>Presupuesto para plan de capacitación</i>	65
Tabla 37 <i>KPI de medición de cumplimiento del plan de mejora por puesto estudiado</i>	66
Tabla 38 <i>Impacto por perfil de puesto</i>	68
Tabla 39 <i>Flujo de caja - crecimiento sin estrategia</i>	69
Tabla 40 <i>Flujo de caja - crecimiento con estrategia</i>	69
Tabla 41 <i>Tasa de crecimiento</i>	70
Tabla 42 <i>Análisis del VAN</i>	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Línea de tiempo - hitos Dentaïd	2
Figura 2 Análisis mediante árbol de problemas de Ishikawa	4
Figura 3 Mapa journey de trabajo de posible línea de solución de la consultoría	5
Figura 4 Modelo de negocio (Canvas) de Dentaïd Perú	13
Figura 5 Modelo de cadena de valor	15
Figura 6 Importaciones realizadas entre los años 2019-2022	16
Figura 7 Rotación de inventarios entre 2019 y 2022	17
Figura 8 Mix de canales de venta 2022 de Dentaïd Perú	17
Figura 9 Crecimiento Dentaïd Perú 2019 a 2022 en millones de soles	18
Figura 10 Participación por canales de venta 2022	19
Figura 11 Balance general de Dentaïd 2019-2022	19
Figura 12 Ratio de rentabilidad de Dentaïd 2019-2022	20
Figura 13 Distribución de trabajadores de Dentaïd Perú por años de servicio - 2022	21
Figura 14 Porcentaje de trabajadores por áreas funcionales – 2022	21
Figura 15 Rotación de personal entre 2018 y 2022	21
Figura 16 Ciclo de vida de la empresa en el área de negocio: comercialización de productos para la salud e higiene bucal, 2021-2023	23
Figura 17 Fases de levantamiento de información	33
Figura 18 Ficha de entrevista cualitativa	39
Figura 19 Resultados de competencias - Directora Técnica 2023	42
Figura 20 Resultados de competencias - Gerente Comercial 2023	42
Figura 21 Resultados de competencias - Gerente de Operaciones	43
Figura 22 Resultados de competencias - Especialista de Excelencia Comercial y TI 2023 ..	43
Figura 23 Resultados de competencias - Líder de Recursos Humanos 2023	44
Figura 24 Resultados generales de competencias de personal para las ventas 2023	45
Figura 25 Resultado de competencias - Compromiso 2023	45
Figura 26 Resultado de competencias - Perseverancia en la consecución de objetivos 2023	45
Figura 27 Resultado de competencias - Influencia y Negociación 2023	46
Figura 28 Resultado de competencias - profundidad en el conocimiento de los productos 2023	46
Figura 29 Resultado de competencias - orientación al cliente interno y externo 2023	47

Figura 30 <i>Resultado de competencias - orientación a resultados con calidad 2023</i>	47
Figura 31 <i>Aplicación de etapas del modelo Addie</i>	54
Figura 32 <i>Matriz Eisenhower - Puestos Directivos</i>	55
Figura 33 <i>Matriz Eisenhower - Consultores Odontológicos</i>	55
Figura 34 <i>Gantt de proyección de fechas</i>	58
Figura 35 <i>Gantt de proyección de fechas</i>	59
Figura 36 <i>Gantt de proyección de fechas</i>	61
Figura 37 <i>Gantt de proyección de fechas</i>	62
Figura 38 <i>Gantt de proyección de fechas</i>	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Listado de puestos existentes en Dentaaid Perú-2022	77
Anexo 2. Organigrama Jerárquico Dentaaid-Perú.....	78
Anexo 3. <i>Benchmark</i> de puestos claves especializados en distintos sectores de mercado	79
Anexo 4. Resumen de perfil profesional del personal	80
Anexo 5. Diccionario de competencias	81
Anexo 6. Diccionario de Comportamientos.....	83
Anexo 7. Diagrama de Gantt del plan de capacitación propuesto	

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa en el ámbito global

Para fines académicos del presente trabajo de consultoría, denominamos a la empresa comercializadora de productos para la salud e higiene bucal como la empresa.

La empresa es parte de un grupo corporativo transnacional, con matriz basada en España, y cuenta con presencia en más de 70 países desde hace 40 años. Su objetivo es mejorar la salud bucal de la gente en todas las etapas de sus vidas mediante la oferta de soluciones para la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades o problemas orales que afectan a las personas.

La investigación se centra en actividades de la filial de Perú. En la actualidad, la empresa se encuentra en una etapa de transición de un estilo de liderazgo familiar a un estilo de liderazgo corporativo.

1.2. Identidad de la empresa

- Visión: convertirse en un líder global en el mercado de la salud bucal, por la innovación, la calidad y la sostenibilidad de nuestros productos y servicios, desarrollados por personas para personas que se comprometen y viven para mejorar nuestra sociedad
- Misión: mejorar la salud bucal de todas las sociedades por zona geográfica, a partir de la educación, la investigación y el desarrollo de nuevas soluciones y productos, apreciados y recomendados por clientes y consumidores, y así poder contribuir con la salud mundial
- Valores: innovación, excelencia, compromiso y conciencia social

1.3. Origen

La empresa nació en 1980, en España. Su fundador y actual presidente de la organización a nivel global ha tenido una reconocida trayectoria en el mundo de la odontología (Font, 2006). Asimismo, el constante esfuerzo en investigar y desarrollar de nuevos productos para la salud bucal ha hecho que la marca sea de la preferencia de los odontólogos, al presentar soluciones diferentes para cada tipo de patología odontológica.

Un factor importante que ha marcado la buena acogida de los productos de la empresa en el usuario final es que anteriormente (décadas de los 70 y 80) no existía una cultura de prevención.

1.4. Presencia a nivel global

Actualmente, la empresa cuenta con presencia en más de 65 países mediante filiales y distribuidoras. Las filiales se encuentran ubicadas en Alemania, Bélgica, España (casa matriz), Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Chile, Perú y Colombia.

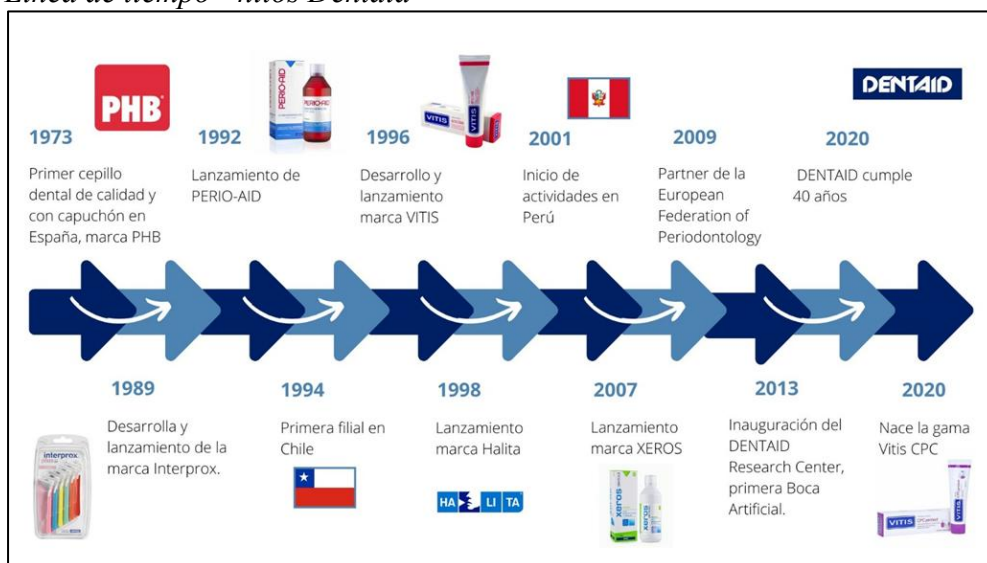
Este enfoque global ha permitido dar un salto de calidad como compañía, logrando así una posición de referencia consolidada a nivel mundial. Esta es una clara orientación estratégica que marcará el rumbo a seguir de cara al futuro.

1.5. Hitos importantes en la evolución de la empresa

De acuerdo con Dentaïd (2020), el crecimiento de la empresa se desarrolló a partir de la expansión a nuevos mercados, así como la diversificación de productos y servicios a nivel internacional. Presentamos una línea de tiempo considerando los hitos que marcaron la evolución de la compañía en el transcurso de los años:

Figura 1

Línea de tiempo - hitos Dentaïd



Nota. Dentaïd Perú, 2024

1.6. Presencia en Latinoamérica

En Latinoamérica, la empresa tiene un total de tres filiales. La filial de Chile es la responsable por el mayor porcentaje de facturación de la región, asimismo, es la única en la región que cuenta con un área de manufactura y operaciones. La filial del Perú es la segunda con mayor facturación en la región, con un crecimiento notable de más del 50 % en los últimos 5 años. Por último, Colombia es la filial más joven de la región, con 8 años de presencia.

1.7. Presencia en el Perú

La empresa inició actividades en Perú en julio de 2001, con siete trabajadores. La única función tercerizada en ese momento era el servicio de reparto.

En el 2004, llegó un representante de la matriz de España y tomó el liderazgo de la filial por los siguientes 2 años. En el año 2006, se contrató a una nueva directora técnica, la cual continúa liderando el área al día de hoy. En el 2018 se incorporó el actual gerente general de la empresa.

La filial Perú generó 51 MM de soles en ingresos por ventas al término del 2022, posicionando a la filial Perú como el crecimiento más sólido en la región. Cabe mencionar que la filial Perú aporta un 9 % del ingreso global de la organización.

Actualmente, la filial de Perú está compuesta por un total de 60 colaboradores distribuidos en categorías de puesto según se muestra en el Anexo 1; en el Anexo 2 se encuentra el organigrama de la empresa.

1.8. Presentación de productos

Los productos están segmentados según las características y necesidades del cliente. Se detalla:

- a. VITIS
 - ✓ Vitis cepillos
 - ✓ Vitis pastas dentales y enjuagues bucales
 - ✓ Vitis limpieza de espacios cerrados
- b. Perio-Aid: Lucha contra el biofilm oral
- c. Interprox: Higiene interproximal
- d. HA-LI-TA: Mal aliento
- e. Xeros Dentaaid: Boca seca
- f. Fitty Dent: Prótesis dentales
- g. Waterpik: Irrigador bucal

1.9. Core business

Dentaaid ofrece soluciones para cada necesidad de las diferentes patologías odontológicas, lo cual coloca a la empresa en el *top of mind* del odontólogo como primera opción de soluciones para mantener una correcta salud bucal.

1.10. Antecedentes de recursos humanos en la empresa

En el año 2018 se incorporó el área de recursos humanos al organigrama. Previo a ello, la gestión de recursos humanos la manejaba el área de contabilidad y finanzas (planillas, administración de personal).

En el año 2020 se implementó la plataforma Cornerstone para el soporte de los procesos de gestión de recursos humanos: reclutamientos y selección, administración de personal, gestión del talento y desempeño a nivel corporativo.

Actualmente, para la filial de Perú, el módulo de gestión del desempeño se encuentra desarrollado parcialmente. Como consecuencia, la plataforma no cumple con los requerimientos necesarios para una evaluación completa e idónea sobre la base de las competencias específicas por perfiles de puestos, ya que evalúa de manera transversal y con

vacíos estructurales: utiliza la misma categoría de preguntas para todos los perfiles de puestos, sin distinguir categoría, jerarquía, entre otros. Esto genera inconsistencias y no aporta el valor esperado del proceso.

1.11. Definición de problema

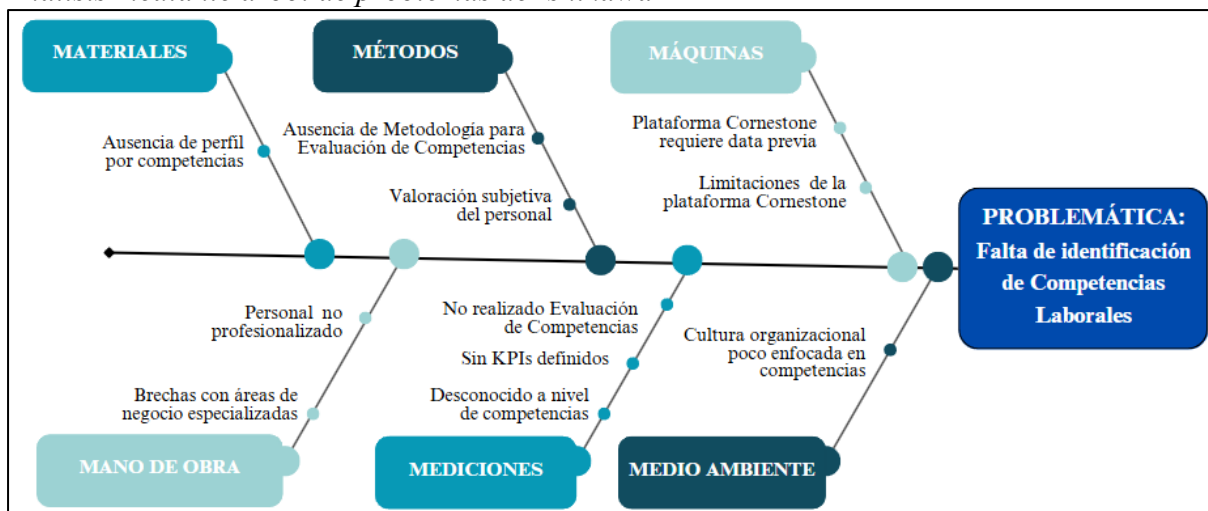
La empresa se encuentra en un proceso de transición de una gestión familiar a una gestión más profesional y corporativa. Lo cual implica ampliación de alcance de mercado, nuevas carteras de clientes, uso de tecnología para manejos de CRM, entre otros.

La problemática identificada es que en el personal de puestos claves y fuerza de ventas no se han identificado competencias laborales necesarias para la transición hacia una organización más corporativa.

1.11.1. Árbol de problemas

Figura 2

Análisis mediante árbol de problemas de Ishikawa



En la figura 2 podemos observar que las posibles causas se encuentran ligadas entre sí, debido a que al momento de revisar el “perfil de puesto por competencias”, este se encuentra ausente; por tal motivo no se puede conocer las brechas del personal. La plataforma actual, Cornerstone, se implementó, pero no realiza una medición por perfil de acuerdo con las diferentes necesidades y, por ende, no es viable implementar un plan de mejora para cada perfil.

1.11.2. Posible línea de solución

Plantear una consultoría en recursos humanos, enfocada en aportar mejoras a nivel organizacional mediante la implementación de una metodología de gestión por competencias y una propuesta de capacitación sobre la base de las brechas identificadas.

Con ello, se logrará suplir la necesidad organizacional para continuar con un crecimiento sostenible, con trazabilidad en el tiempo, tanto de los procesos visibles externamente, como al

interior de la organización. Asimismo, se podrá preparar a la empresa para que, en un futuro, se puedan desarrollar nuevos procesos de manera óptima.

En la siguiente figura (3) se describe el mapa de trabajo de la consultoría ante la posible solución.

Figura 3

Mapa journey de trabajo de posible línea de solución de la consultoría



1.11.3. Alcance

El alcance del estudio comprende el diagnóstico de la empresa y los perfiles de puestos estratégicos en Lima, Perú, hasta diciembre del 2022.

La evaluación y el diagnóstico de perfiles de puestos por competencias se realizará durante el 2023, con una expectativa de entregables y una propuesta plan de mejora para ejecución en el 2024.

1.11.4. Definición del lugar geográfico donde se desarrolla la unidad de negocio

La empresa cuenta con oficinas físicas en Lima, Perú, ubicadas en el distrito de Ate.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. Resumen del capítulo

Para tener un mejor entendimiento del contexto en el cual opera la empresa y, por ende, los desafíos que enfrentan los colaboradores para cumplir los objetivos y exigencias del negocio, se ha realizado un análisis externo de la empresa.

Además, mediante la consolidación de la matriz EFE y la matriz de perfil competitivo (MPC), se logró identificar oportunidades de negocio, al igual que ventajas de los productos, para así sugerir acciones de gestión de amenazas en el entorno.

2.2. Análisis del macroentorno (Pestel)

2.2.1. Factores políticos

Se identificaron amenazas que puedan afectar el entorno político.

Tabla 1
Análisis del entorno político

Factores políticos	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
Contexto político 2023	Incertidumbre por vacancia presidencial	Incremento del dólar	Aumento del costo de vida	Amenaza
Cambio de gobierno	Golpe de Estado no reconocido, asumiendo presidente del Congreso	Caos político e imagen del país incierta ante inversionistas	Incremento de inestabilidad política	Amenaza
Problemas de sucesión gubernamental	Reconocimiento de Dina Boluarte no es aceptado por la población	Marchas políticas para adelanto de elecciones	Incremento de tensión social, política y económica	Amenaza

Nota. Elaborada sobre la base de David (2013).

2.2.2. Factores económicos

Se identificaron oportunidades y amenazas que puedan afectar el entorno económico.

Tabla 2
Análisis del entorno económico

Factores económicos	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
Elementos macroeconómicos	Caída del PBI de 2.9 % a 2.6 % para 2023	Aprovechar estrategia financiera por parte del BCRP	Ralentización de la economía	Amenaza
Inflación	Reducción de la inflación con respecto a meses iniciales del 2023	Aprovechar estrategia financiera por parte del BCRP	Incremento/reducción de los precios de combustibles/alimentos	Oportunidad
Reactivación post-COVID	Soporte financiero a empresas privadas y estatales	Subsidios de planillas, aplazamientos de depósito CTS	Medidas de alivio tributarios (prórrogas en pago de impuestos)	Oportunidad

Nota. Elaborada sobre la base de David (2013).

2.2.3. Factores sociales

Se identificaron amenazas que puedan afectar el entorno social.

Tabla 3
Análisis del entorno social

Factores sociales	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
Desembalse social	Marchas sociales para reconocimiento de derechos	Esperar que el Congreso active plan de contingencia	Incremento de precios por bloqueo de vías	Amenaza
Zonas menos favorecidas	Búsqueda de ser escuchados para transmitir necesidades	Revisión por parte del Ejecutivo de la situación social	Incertidumbre por marchas	Amenaza

Nota. Elaborada sobre la base de David (2013).

2.2.4. Factores tecnológicos

Se identificaron oportunidades que puedan afectar el entorno tecnológico.

Tabla 4
Análisis del entorno tecnológico

Factores tecnológicos	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
Tecnología 5G	Incrementar cuota de tecnología 5G	Plan de <i>marketplace</i> agresivo	Tecnología de vanguardia para procesos	Oportunidad
Inteligencia artificial	Ejecución de plataforma web/aplicativo	Interacción con clientes	Brindar alternativas de comunicación con cliente final	Oportunidad
Tecnología mundo de la odontología	Compra de maquinarias para elaboración de cepillos	Incremento de tecnología para uso de herramienta en el sector odontológico	Crecimiento del modelo de gestión	Oportunidad

Nota. Elaborada sobre la base de David (2013).

2.2.5. Factores ecológicos

Se identificaron oportunidades que pueden afectar el entorno ecológico.

Tabla 5
Análisis del entorno ecológico

Factores ecológicos	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
Medio ambiente	Incremento de conciencia medioambiental	Aplicación de buenas prácticas ambientales	Consumidores compran a empresas ambientales responsables	Oportunidad
Reduzcan el impacto medioambiental	Implementación de prácticas de reducción medioambiental	Cumplimiento de prácticas y mejoras	Consumidores y población valoran esfuerzo de empresas	Oportunidad
Políticas de mejora	Implementación de políticas basadas en el cuidado medioambiental	Aplicación de políticas	Consumidores reconocen empresas ambientales responsables	Oportunidad

Nota. Elaborada sobre la base de David (2013).

2.2.6. Factores legales

Se identificaron oportunidades y amenazas que puedan afectar el entorno legal.

Tabla 6
Análisis del entorno legal

Factores legales	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
------------------	---------------	----------	-----------	-----

Importaciones	Incremento de las importaciones	Generan lazos comerciales en proveedor-empresa	Conformación de socio estratégico	Amenaza
Digemid	Registro sanitario por entidad gubernamental	Gestionan e incorporan nuevos productos	Fiscalización y velar por el cumplimiento	Oportunidad
Proteger la marca	Ratificar marca con lineamientos contractuales	Elaboración de marca empleadora propia	Fidelización de cliente interno	Oportunidad

Nota. Elaborada sobre la base de David (2013).

2.2.7. Factores globales

Se identificó una oportunidad que puede afectar el entorno global.

Tabla 7

Análisis del entorno global

Factores globales	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
Post pandemia COVID	Impacto global de la pandemia en los diversos sectores	Aprovechar beneficio de la coyuntura por ser sector de salud bucal	Incremento de productos de salud bucal	Oportunidad

Nota. Elaborada sobre la base de David (2013).

2.3. Análisis del microentorno

2.3.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores poderosos pueden utilizar su capacidad negociadora para exigir precios altos y/o condiciones más favorables para los mismos, según lo indicado por Michael Porter.

Número de proveedores importantes: Bajo.

- Su proveedor principal es la casa matriz de Dentaïd, desde donde se importa los productos y reducen su dependencia de proveedores locales.

Diferenciación del producto: Alto

- La calidad de insumos y tecnología que tienen los productos de Dentaïd es alta, lo cual le proporciona un alto grado de diferenciación frente a otros.

Costo de cambio de los productos de los proveedores: Alto

- Puesto que Dentaïd importa todos sus productos desde la matriz, el cual es su único proveedor, si quisiera cambiarlo, implicaría que la empresa adicionara procesos, adquiriera insumos, maquinaria, personal, etc y generar mayores gastos para crear tal cambio, produce que el poder del proveedor es alto.

Amenaza de integración hacia adelante (de los proveedores): Baja

- Puesto que no realiza producción e importan sus productos desde la empresa matriz, no presenta amenaza externa.

Amenaza de la industria de integración hacia atrás: Moderado a baja

- Su estructura actual se ve favorecida por su modelo de importación y distribución, de lo contrario debería implicar otras inversiones.

Contribución de los proveedores a la calidad o servicio del producto: Alto

- La diferencia de sus productos frente a otros se debe a la calidad, por sus insumos, alta tecnología y eficacia.

Costo total de la industria contribuido por los proveedores: Moderado a alto.

- Ya que los productos terminados se importan, el proveedor contribuye de forma moderada a alta en el costo total de la industria.

Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores: Moderado

- Puesto que el Perú tiene un mercado creciente y por lo que representa la calidad de productos, la importancia es moderada.

2.3.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es **alto**, ya que pueden optar por priorizar precio antes que calidad. Si se considera ello, el cliente tiene la opción de acceder a productos similares de la competencia con precios más competitivos. Se muestran a algunos:

- Boticas, farmacias y *retail*: InRetail Perú Corp (Inkafarma y Mi Farma), B&S, Boticas Perú, Saga Falabella
- Cadena distribuidora: Dimexa, Deco, Nortfarma, Fármacos del Norte
- Otros clientes: clientes internacionales ocasionales, clientes esporádicos (universidades, instituciones médicas), odontólogos, pacientes

Tanto en el ámbito de clientes Cadenas, B2B, B2C y otros, se identifica que las variables clave son la alta sensibilidad al precio y amplia disponibilidad de alternativas.

El cliente tiene la opción de acceder a productos similares de la competencia con precios más competitivos, por ello, el poder de negociación de los clientes es alto. No obstante, entre 2019 y 2022, la empresa ha logrado un crecimiento en la preferencia de sus productos tanto de clientes vigentes como nuevos, de acuerdo con la evidencia de la Tabla 8 que refleja el ascenso en ventas por producto.

**Tabla 8
Crecimiento Dentaïd por tipo de producto de 2019 a 2022.**

LÍNEA	2019	2020	Crecimiento 20 vs 19	2021	Crecimiento 21 vs 20	2022	Crecimiento 21 vs 22
VITIS CEPILLOS	S/6,923,702	S/8,685,955	25%	S/12,509,941	44%	S/15,439,834	23%
VITIS PASTA	S/4,222,546	S/6,382,435	51%	S/10,271,060	61%	S/13,803,057	34%
PERIO AID	S/5,585,223	S/6,565,883	18%	S/9,592,177	46%	S/9,112,158	-5%
VITIS COLUTORIO	S/1,415,271	S/2,102,328	49%	S/4,182,571	99%	S/4,316,062	3%
INTERPROX	S/2,017,601	S/2,404,395	19%	S/3,674,175	53%	S/3,750,786	2%
VITIS SEDA/CINTA	S/128,353	S/510,824	298%	S/1,106,454	117%	S/1,240,617	12%
OTROS	S/805,564	S/887,382	10%	S/1,271,592	43%	S/1,171,603	-8%
FITTYDENT	S/144,724	S/195,004	35%	S/373,964	92%	S/435,244	16%
HALITA	S/89,348	S/134,489	51%	S/227,120	69%	S/238,552	5%
WATERPIK	S/1,907	S/24,505	1185%	S/135,330	452%	S/192,045	42%
XEROS	S/88,760	S/109,936	24%	S/162,843	48%	S/189,904	17%
SONIC	S/126,991	S/110,468	-13%	S/111,723	1%	S/136,936	23%
Total general	S/22,215,132	S/28,113,605	27%	S/43,618,952	55%	S/50,026,799	15%

Fuente: Dentaïd Perú.

2.3.3. Amenaza de nuevos competidores

La principal barrera de entrada es el reconocimiento y posicionamiento de la marca. Actualmente, hay nuevas marcas de productos para la salud e higiene bucal, también europeas, que están trabajando para lograr el mismo nivel de posicionamiento en la mente del cliente principal (odontólogos). De acuerdo con la categoría de productos, se encuentran:

- TePE Perú: productos de higiene bucal (hechos en Suecia)
- Curaprox Perú: cuidado y salud oral (hechos en Suiza)

En este sentido, la Intensidad de la Amenaza de Nuevos Competidores y su poder de negociación es **Moderada**; por las altas barreras de entrada siendo un mercado lo suficientemente atractivo como para que marcas de otros países intenten ingresar.

2.3.4. Amenaza de productos sustitutos

En el mercado peruano existe una gran cantidad de productos sustitutos que compiten en precio, mas no en calidad. En el caso de los productos que ofrece Dentaïd estos cumplen con los estándares de alta calidad generando una barrera precio vs calidad vs los productos sustitutos, si se valora la intensidad o fuerza de la amenaza de la competencia estos productos no están disponibles para todo el mercado interno, es un diferencial o un elemento de fuerza como amenaza, por ende la amenaza de sustitutos en este tipo de nicho es **moderada**, debido a la capacidad de alcance geográfico a nivel nacional.

2.3.5. Rivalidad de competidores existentes

Presenta una **alta rivalidad** de competidores, ya que los productos son de costo elevado y muy buena calidad en el caso de Dentaïd, compite directamente con productos especializados o farmacéuticos: Johnson & Johnson, Colgate-Palmolive, GSK, Procter & Gamble, etc.

Sin embargo, existen en el mercado peruano muchos competidores, con baja diferenciación en productos básicos, bajo costo de cambio y alta inversión en posicionamiento de marca a nivel de Marketing lo que genera presión en reducción de precios.

2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A continuación, se detalla en la matriz EFE las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector.

Tabla 9
Matriz EFE

Factores claves Externos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del mercado de salud bucal	0.06	3	0.18
Diversas tecnologías emergentes que mejoran los procesos de la organización	0.04	3	0.12
Incentivos del gobierno para el desarrollo de la salud (Digemid)	0.04	3	0.12
Proceso de innovación permanente en el sector	0.03	3	0.09
Creciente presencia de medios digitales que facilitan el proceso de compra para los clientes finales.	0.06	3	0.18
Importación desde proveedor directo (matriz Dentaïd)	0.08	4	0.32
Fuerte barrera de entrada	0.08	4	0.32
Medidas de alivio tributario (prórrogas en pago de impuestos)	0.05	3	0.15
Ejecución de plataforma web/aplicativo para mejor acceso a clientes	0.04	3	0.12
Cientes con mayor interés por comprar en empresas responsables medioambientales	0.05	3	0.15
Alto poder de negociación con proveedores	0.07	4	0.28
Alto acceso a liquidez por medio de disposición de dinero de la AFP y CTS	0.04	3	0.12
Baja rivalidad de competidores en el sector farmacéutico	0.07	4	0.28
Alto poder de negociación con clientes	0.07	4	0.28
Amenazas			
Alta competencia por sustitutos	0.03	1	0.03
Presidencia con enfoque comunista que trae como consecuencia el cierre de tratados de libre comercio para ciertos bienes	0.03	2	0.06
Inestabilidad política que posterga las iniciativas de inversión	0.03	1	0.03
Alto costo en precio de aranceles	0.05	1	0.05
Elevado costo de inversión en infraestructura y tecnología en caso se requiera adquirir nuevo almacén	0.04	2	0.08
Escasez y/o costos elevados de las materias primas debido a los nuevos aranceles por importación	0.04	2	0.08
Incertidumbre por la vacancia presidencial	0.05	1	0.05
Incremento del dólar	0.04	1	0.04
Caída del PBI de 2.9 % a 2.6 %	0.06	1	0.06
Desempleo e informalidad laboral	0.02	2	0.04
Incremento de precios de transporte por bloqueos de vías terrestres	0.03	2	0.06
Total	1		3.04

Para realizar la calificación, se consideró una escala de la siguiente manera:

Calificación	Valor
4	Alto
3	Medio
2	Medio
1	Bajo

Así mismo, en la tabla 9 podemos observar que el rango ponderado es de 3.04, el cual evidencia que el entorno externo de la empresa es estable, ya que presenta oportunidades en el sector que pueden ayudar al crecimiento de la organización. Sin embargo, existen amenazas en regulaciones de importaciones y aranceles; esta actividad es la que impacta directamente sobre la empresa, puesto que de ello depende el suministro de sus productos. Así mismo, presenta una fuerte barrera de entrada en el país, porque no existen muchas empresas que puedan competir al mismo nivel de sus productos en el rubro farmacéutico, por lo cual se puede determinar que tiene muchas oportunidades para enfrentar las debilidades.

2.5. Matriz MPC-análisis de principales productos especializados

En la tabla 10 se visualiza que Colgate y Procter Perú presentan un mayor puntaje y, por lo tanto, una posición competitiva más sólida con respecto a las fortalezas y debilidades evaluadas en la MPC. En el caso de estas compañías, los factores más destacables son inversión y presupuesto a nivel marca y participación de mercado, a diferencia de Dentaïd Perú cuyos factores más destacables son la calidad del producto y la lealtad de los clientes.

Tabla 10
Factores clave para el éxito

Factores claves para el éxito	Ponderación	Colgate-Palmolive Perú		Procter & Gamble Perú		Dentaïd Perú	
		Calificación	Punt.	Calificación	Punt.	Calificación	Punt.
Calidad del producto	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60
Promociones	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Inversión y PPTO	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30
Posición financiera	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Lealtad de los clientes	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20
Participación del mercado	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Capacidad de importación	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Servicio al cliente	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
<i>Ecommerce</i>	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Total	1		3.45		3.25		2.75

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

3.1. Descripción del capítulo

Se realiza un análisis interno de la empresa partiendo del entendimiento de su modelo de negocio y la propuesta de valor que busca brindar a sus clientes. Asimismo, se analiza organización interna en cuanto actividades primarias y secundarias distribuidas por áreas de soporte y áreas vinculadas directamente al negocio. Por último, se lleva a cabo un levantamiento de información de cada área de la empresa concerniente al año 2022, para obtener una mirada transversal en cuanto a procesos y colaboración entre áreas.

3.2. Modelo de negocio (Canvas)

A continuación, se describe el modelo de negocio de la empresa.

Figura 4

Modelo de negocio (Canvas) de Dentaïd Perú



3.2.1. Segmento de clientes

Los productos de Dentaïd Perú están orientados a todo tipo de clientes con necesidades de salud odontológica y bucal. Entre ellos se encuentran tanto los intermediarios como los clientes finales (farmacias, boticas, centros odontológicos, centros de salud, consultorios odontológicos, odontólogos y clientes finales) sin rango de edad, ni distinción de nivel socioeconómico.

3.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Dentaïd Perú consiste en ofrecer productos odontológicos que brindan soluciones especializadas a distintas patologías, hechos a base de tecnología de punta, a un precio accesible y de fácil adquisición.

3.2.3. Relación con los clientes

La relación entre los clientes y Dentaïd se desarrolla a través de la venta directa por cualquiera de sus canales (*mail*, farmacias, boticas y página web). Luego, se mantiene a través de un equipo de funcionarios, los consultores odontológicos, quienes brindan el servicio de atención al cliente como forma de fidelización. Además, por la naturaleza del sistema, cada cierto tiempo se realizan cursos de capacitación, congresos odontológicos y de higiene bucal, a los cuales los clientes y profesionales de la salud bucal pueden asistir de forma gratuita.

3.2.4. Canal de distribución

- Canal digital: página web, redes sociales, concesionarios como cadena de farmacias y boticas, consultorios odontológicos y otras redes de telemercadeo
- Canal presencial y telefónico

3.2.5. Estructura de ingresos

Es la venta de productos odontológicos para la salud bucal, así como las ventas directas a los concesionarios y vía *online* a clientes finales.

3.2.6. Actividades clave

Las actividades clave son la importación de los productos, la logística de distribución, el marketing y comercial (promociones y ofertas) para afianzar el posicionamiento de la marca; la gestión de recursos humanos para brindar el talento necesario y asegurar cumplir objetivos organizacionales; las ventas por canal B2B y B2C, y la capacitación constante.

3.2.7. Recursos clave

- Recursos financieros: capital de trabajo y el fondo intangible requerido para el funcionamiento de la empresa
- Recursos humanos: los líderes, operarios, supervisores de ventas y consultores odontológicos, quienes tienen la función de cumplir los objetivos estratégicos de la empresa
- Recursos físicos: la infraestructura física y digital que garantiza la continuidad de la operación de la empresa

- Recursos intelectuales: el conocimiento del negocio, el reconocimiento de la marca y la cultura organizacional tradicional que permite alinearse a la estratégica organizacional y operar con eficiencia
- Marca reconocida: marca prestigiosa con reconocimiento mundial
- Plataforma web para ventas

3.2.8. Socios clave

Son los proveedores, las cadenas de farmacias, boticas, profesionales de la salud bucal, la sociedad de especialistas de la salud bucal y las entidades reguladoras como el Ministerio de Salud, los bancos, el Estado, la industria farmacéutica, aduanas.

3.2.9. Estructura de costos

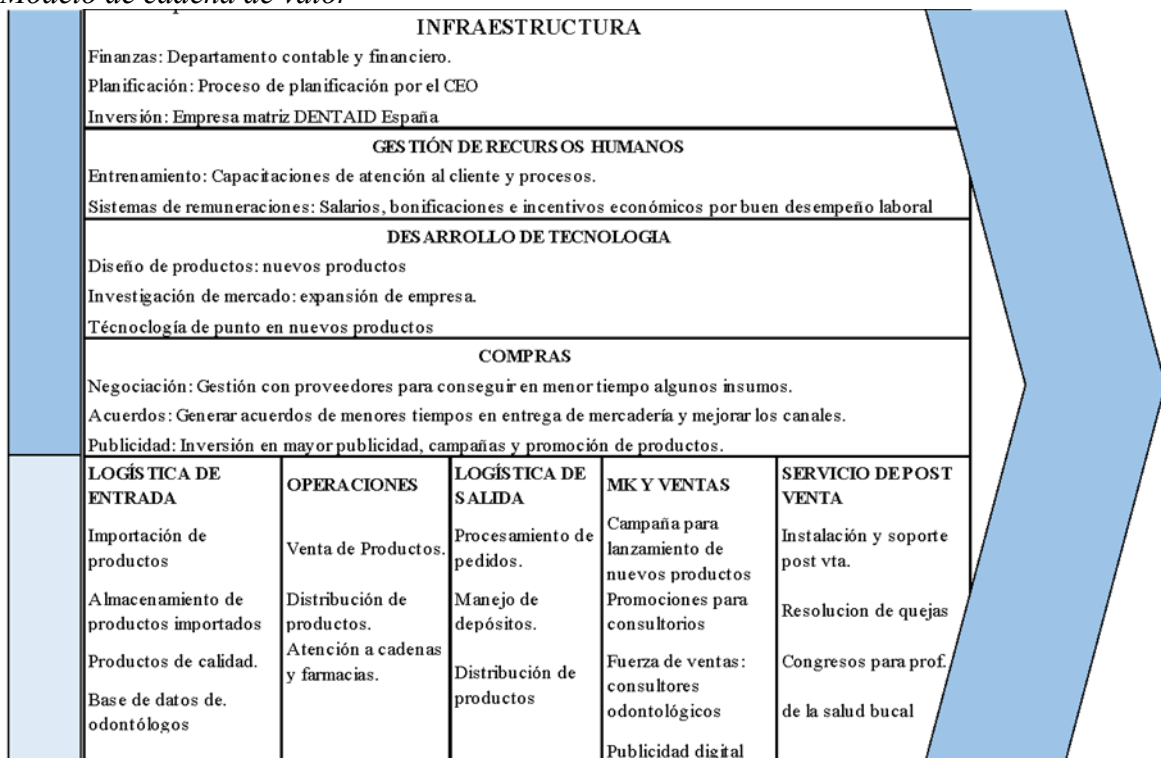
Hay costos fijos (mano de obra, alquileres, maquinaria, etc), variables, costos de importación, logística y distribución de los productos, además de los de marketing, promociones y servicios de postventa.

3.3. Cadena de valor

La cadena de valor es un conjunto de procesos que realiza una empresa para crear propuestas para sus consumidores, según lo descrito por Porter.

Figura 5

Modelo de cadena de valor



En la Figura 5, las actividades claves son la cadena logística, operaciones y de soporte comercial, puesto que de su operatividad depende tener el producto en la empresa para que pueda ser distribuido, así como de las promociones y el marketing que se realizan para la venta y expansión de la marca.

El área de recursos humanos provee el talento humano necesario para el éxito y continuidad de la operación. Asimismo, vela por mantener al personal capacitado y motivado.

Para el desarrollo de tecnología, es necesario contar con herramientas digitales tanto para el control de procesos como para la promoción de productos, sobre la base de tecnología de punta acorde a las exigencias del mercado.

Finalmente, otra actividad de soporte es el área de infraestructura, con procesos base como finanzas, planificación estratégica, las inversiones que realiza la casa matriz y otras actividades que se incorporan como iniciativas para mejorar la gestión de los procesos.

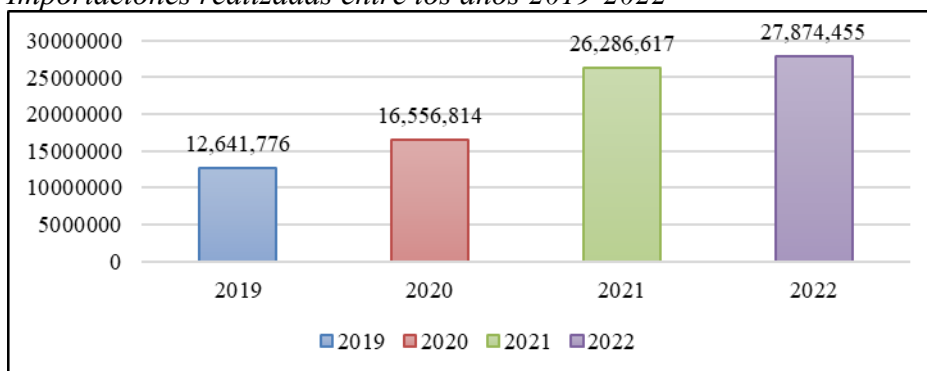
3.4. Análisis de áreas funcionales

3.4.1. Operaciones

El área tiene la responsabilidad de asegurar el planeamiento y la ejecución de las importaciones, velando de esta forma por el abastecimiento de productos, así como supervisar la gestión de almacenamiento e inventarios (interna y externa), en función a procedimientos exigidos por el BPA, así como la planificación y recepción de guías de pedidos, verificación, *packing* de productos y la distribución, cumpliendo los tiempos estimados de entrega para asegurar la satisfacción del cliente, incluso brindando servicio de postventa.

En la **Figura 6** se aprecia un indicador del área, la evolución de importaciones que ha crecido el último año.

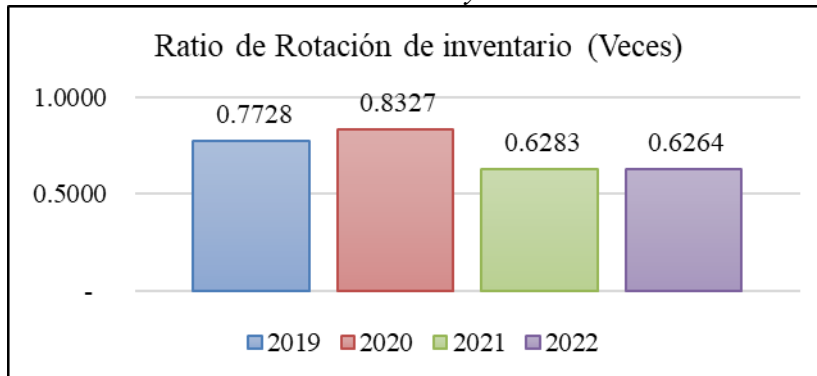
Figura 6
Importaciones realizadas entre los años 2019-2022



Nota. Datos históricos

La **Figura 7** nos muestra cómo se contrajo la rotación de productos en la pandemia y está tomando volumen de rotación para el 2022.

Figura 7
Rotación de inventarios entre 2019 y 2022



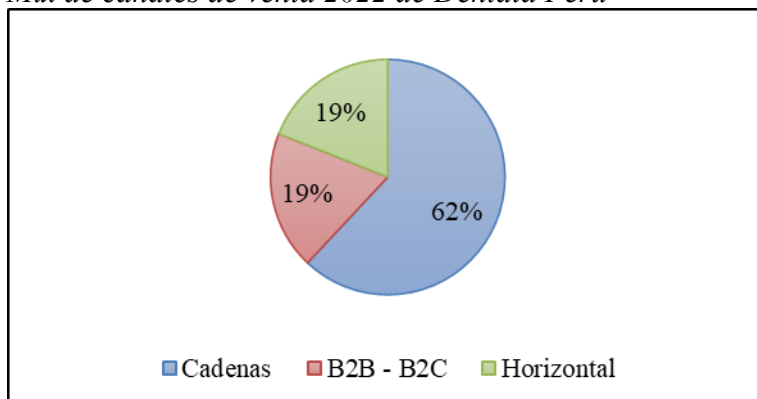
Nota. Análisis de resultados de la empresa Dentaïd.

3.4.2. Comercial, marketing y productos

El objetivo del área es diseñar e implementar las estrategias de marketing de los productos asignados por la gerencia general para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por el área.

En la figura 8 se muestra la fuerza de ventas que cuenta con varios canales de ventas que están especializados y definidos de la siguiente manera.

Figura 8
Mix de canales de venta 2022 de Dentaïd Perú



Nota. Data de Dentaïd Perú

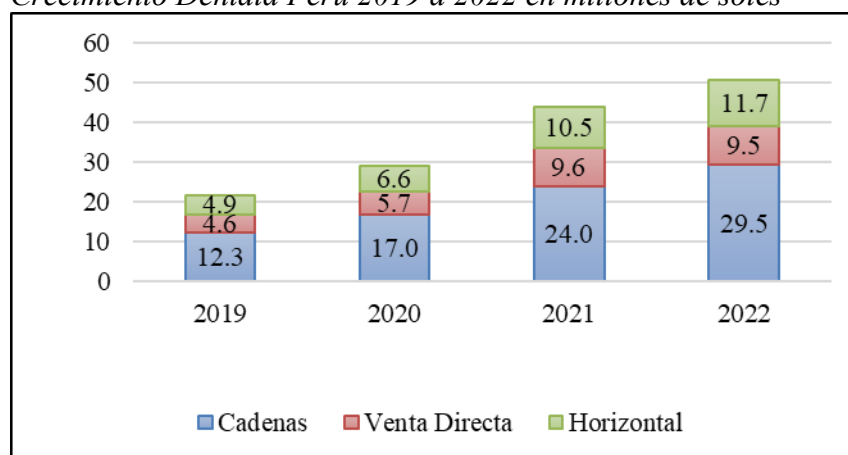
En la tabla 11 se detalla a continuación la estructura y segmentación por canales:

Tabla 11
Estructura y segmentación por canales

Punto de Venta - Cadenas (62 % share)	Venta B2B (19 % share)	Venta B2C	Otros
InRetail (InkaFarma y MiFarma)	Venta directa: la realizan los consultores odontológicos	<i>Ecommerce</i> : venta por web al paciente	Clientes esporádicos, no catalogados
B&S (minicadenas)	B2B: venta mediante página web a odontólogos	Saga Falabella	Universidades
Boticas del Perú (minicadenas)	Institucional: venta al Estado	Canal horizontal (19 % share) Dimexa, Deco, Nortfarma, Fármacos del Norte	Instituciones medicas

Figura 9

Crecimiento Dentaid Perú 2019 a 2022 en millones de soles



Nota. Dentaid Perú

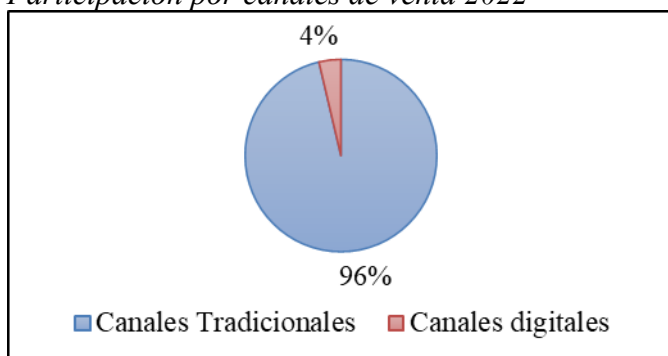
En la **figura 9** se observa el crecimiento de ventas en ingresos de la compañía en el periodo 2019 vs. el 2022 (21 MM a 52MM = + 147 %). El canal principal de ventas es la cadena formada por la red de farmacias (Mifarma, Inkafarma) con una participación en el año 2022 del 57 %, mostrando un posicionamiento sólido en este canal. Le sigue el crecimiento de la venta horizontal, que es realizada por los distribuidores autorizados (Dimexa/Deco), logrando este canal un 21 % de participación.

Finalmente, la venta directa, que representa el 19 % del mix de venta en el último año. Este canal es conformado por representantes médicos.

En la categoría de enjuagues bucales, Dentaid lidera y es primer puesto en ventas en cadenas-farmacias. Con esto apalancado a la campaña de posicionamiento de la marca en este rubro, el *share* es de 41 % (líder), estando por encima de compañías multinacionales de consumo masivo como Jhonson & Jhonson y Colgate.

Figura 10

Participación por canales de venta 2022



Nota. Dentaïd Perú

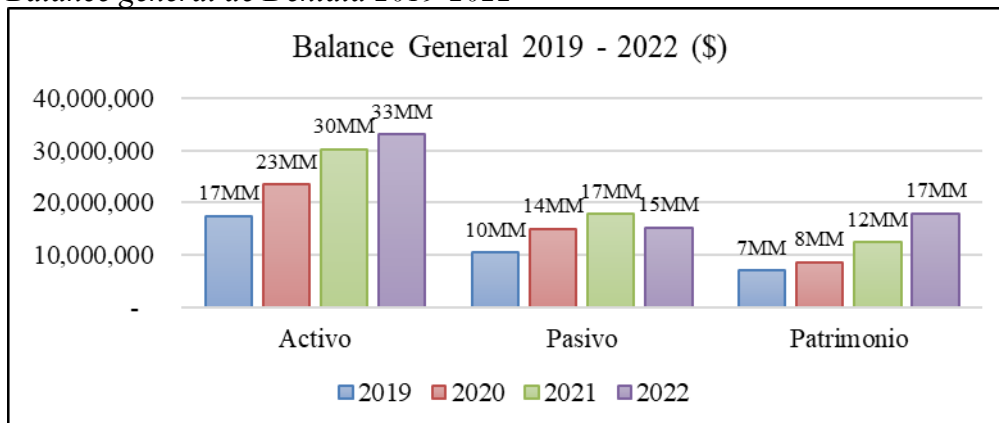
En la **figura 10** el canal digital *online* que atiende a los clientes por web (B2B-B2C) es un canal que hoy representa el 4 % de la venta generada por Dentaïd en el 2022. Su contribución anual es de 1.8 MM de soles vs. los 50 MM generados por canales tradicionales. La compañía, en su plan estratégico 2023, tiene pensado desarrollar este canal para su crecimiento.

3.4.3. Contabilidad y finanzas

En cuanto al valor de la empresa en el tiempo, analizando sus estados financieros compartidos podemos apreciar lo siguiente:

Figura 11

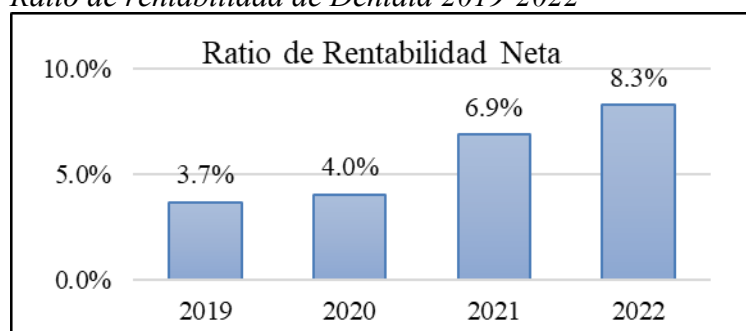
Balance general de Dentaïd 2019-2022



En la **figura 11** se muestra el balance general desde el 2019 hasta el 2022 ha venido evolucionando de manera orgánica, teniendo unos incrementos considerables en la pandemia debido al contexto de salubridad adquirido.

Figura 12

Ratio de rentabilidad de Dentaaid 2019-2022



En la **figura 12** se muestra el porcentaje de rentabilidad obtenida en las actividades de ventas comerciales sin tener en cuenta los gastos. Para el periodo 2022, la rentabilidad neta es de 8.3 %, ligeramente mayor al 2021, que tuvo una rentabilidad neta de 6.9 %.

3.4.4. Recursos humanos

La gestión de recursos humanos en la empresa se puede dividir en tres momentos claves:

- 2001-2016: El área de contabilidad y finanzas velaba por el cumplimiento de las obligaciones laborales de los trabajadores.
- 2017-2021: Se toma la decisión de implementar un área de recursos humanos en la estructura organizacional de cada una de las filiales.
- 2022: Se decide contratar personal externo con experiencia en el área de recursos humanos para liderar la consolidación del área corporativa y en cada una de las filiales, respectivamente.

a. Estructura de la organización

La distribución de edades en la organización indica que el mayor porcentaje de colaboradores se encuentra en el rango de edad de 30 a 56 años.

b. Años de servicio

Durante el 2022, más del 50 % de la organización tenía una antigüedad mayor a 3 años como se muestra en la **figura 13**. Este es un factor que resalta en la estructura organizacional de Dentaaid y que sustenta el arraigo por conservar un modelo de trabajo tradicional, sin mayor impacto de cambios disruptivos en los procesos de trabajo y gestión.

Figura 13

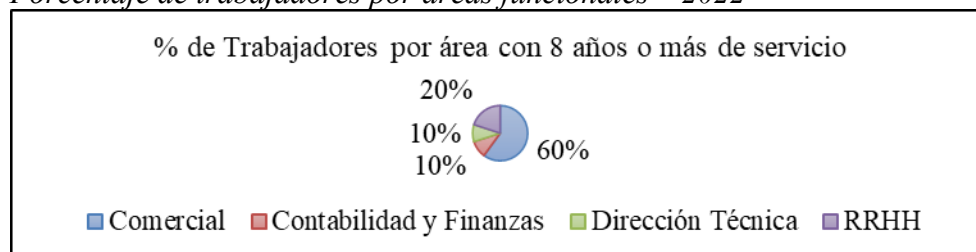
Distribución de trabajadores de Dentaid Perú por años de servicio - 2022



En la **Figura 14** se visualiza que el área Comercial/Ventas es la que tiene personal con mayores años de servicio en la organización.

Figura 14

Porcentaje de trabajadores por áreas funcionales – 2022

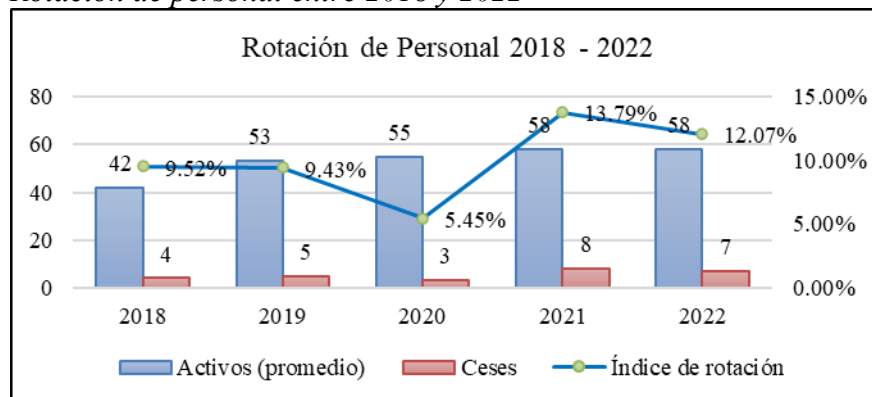


c. Rotación de personal

En la **figura 15** se detalla que el promedio de los últimos 5 años es de 10.05 %.

Figura 15

Rotación de personal entre 2018 y 2022



3.5. Análisis de recursos y capacidades - matriz VRIO

A continuación, en la Tabla 12 se detalla la matriz VRIO de la empresa Dentaïd Perú.

Tabla 12
Matriz VRIO

Factores	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacionalmente preparados	
Gerencia general					
Estilo de liderazgo retador que propicia la mejora continua	X			X	ventaja competitiva temporal
Ventas/fuerza comercial					
Personal que conoce la descripción técnica de los productos	X			X	ventaja competitiva temporal
Servicio postventa	X			X	ventaja competitiva temporal
Venta personalizada (consultor odontológico)	X			X	ventaja competitiva temporal
Tecnología					
Innovación continua para seguir hallando soluciones para patologías odontológicas	X	X		X	ventaja competitiva aún por explotar
Recursos					
Marca reconocida	X	X	X	X	ventaja competitiva sostenible
Cultura organizacional	X	X	X	X	ventaja competitiva sostenible
Modelo de negocio	X			X	ventaja competitiva temporal
Talentos					
Personal especializado	X			X	ventaja competitiva temporal
Personal en cargos de liderazgo con maestrías	X			X	ventaja competitiva temporal
Personal con creatividad	X	X		X	ventaja competitiva aún por explotar
Personal comprometido	X				paridad competitiva
Personal empoderado	X				paridad competitiva

De acuerdo con la matriz VRIO, la empresa cuenta con el reconocimiento de la marca de sus productos y cultura orientada a la innovación y calidad de sus productos para la salud bucal como la principal ventaja sostenible.

3.5.1. Ventaja competitiva sostenible

- Marca
- Cultura organizacional

3.5.2. Estrategia competitiva

En el caso de la empresa, la ventaja competitiva es la diferenciación al comercializar productos de alta calidad y especializados para la salud bucal. Ello les permite cobrar un precio mayor que el de la competencia.

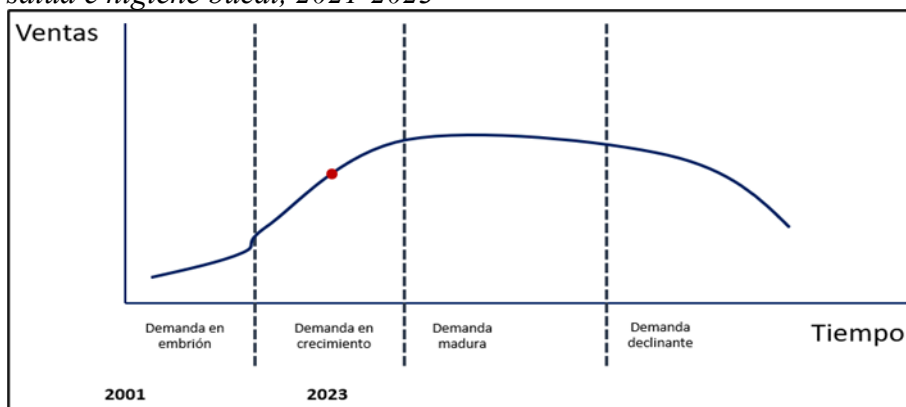
3.5.3. Estrategia de crecimiento

Sobre la base del texto de la estrategia empresarial, con método apoyo en el modelo de la matriz Ansoff, se plantea la posición del ciclo de vida de la empresa, de acuerdo con su desarrollo en el área de negocio de comercialización de productos para la salud e higiene bucal (Freije y Freije, 2009).

A continuación, en la figura 16 se detalla el ciclo de vida de la empresa en el periodo 2021-2023.

Figura 16

Ciclo de vida de la empresa en el área de negocio: comercialización de productos para la salud e higiene bucal, 2021-2023



- Demanda en embrión: Se ocupó del reconocimiento diferenciado de sus productos, entre aquellos de la competencia, para obtener la preferencia y *top of mind* de sus clientes. Durante este periodo, se requirió de mucha inversión en materia de muestra para que los clientes (odontólogos) se familiaricen con los productos.
- Demanda en crecimiento: Se ve favorecida la apertura a nuevos canales (digital) y la introducción de más productos para satisfacer diferentes necesidades y patologías odontológicas.
- Demanda madura: En el Perú, está compuesta por alrededor de 50 000 odontólogos. La empresa ha tenido el contacto, hasta el 2022, con el 30 % de este mercado.

En cuanto a la estrategia de crecimiento de la empresa, se ha optado por el menor distanciamiento por el enfoque tradicional que maneja:

- Penetración de mercado: Continuar el crecimiento en el territorio peruano, reconociendo y habiendo identificado el potencial de demanda aún por explotar. Esto conlleva una inversión adicional de recursos.
- Desarrollo de productos: Se continúa impulsando el lanzamiento de nuevos productos para el bienestar y cuidado de la salud e higiene bucal.

3.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 13
Matriz EFI

Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Incremento de los volúmenes de venta	0.08	4	0.32
Almacenes abastecidos	0.08	4	0.32
Canal B2B fortalecido	0.07	4	0.28
Diversidad de productos para distintos tipos de enfermedades bucales	0.06	3	0.18
Posicionamiento de la marca	0.07	4	0.28
Primer lugar en el mercado de ventas de cepillos	0.06	4	0.24
Segundo lugar en el mercado de pastas dentales	0.05	3	0.15
Crecimiento de la utilidad neta en 38 % respecto del año anterior	0.07	4	0.28
Productos especializados	0.06	3	0.18
Conocimiento del negocio	0.07	4	0.28
Brinda estabilidad laboral (67 % de contratos de tipo indeterminado)	0.04	3	0.12
Debilidades			
Gestión y organización de la compañía	0.06	1	0.06
Comunicación interna	0.04	2	0.08
No hay registro ni KPI de capacitación	0.05	1	0.05
Nivel de rotación en el sector es alto (15.52 %)	0.03	2	0.06
Falta de descripción de perfiles por competencia	0.08	1	0.08
Falta mejorar los canales de atención <i>online</i>	0.03	2	0.06
Total	1		3.02

En la Tabla 13, sobre la base de la matriz EFI, podemos observar que el rango ponderado es de 3.02, el cual evidencia que el entorno interno de la empresa es estable, ya que presenta las fortalezas y la estabilidad necesarias para enfrentar las debilidades; sin embargo, aún falta trabajar en aspectos de gestión y organización de la compañía.

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO

Debido a la coyuntura actual, muchas empresas familiares están adoptando ciertas posturas y acciones para impulsar las innovaciones en sus organizaciones, e identificando distintas brechas que podrían sumar a su crecimiento y éxito empresarial a futuro, por lo cual muchas de ellas han tomado el camino de la profesionalización del recurso más importante que tienen: el talento humano. En dicho afán, muchas compañías mantienen una mente abierta y están tomando iniciativas para realizar un proceso de transformación para cambiar un modelo de empresa familiar a uno corporativo.

A continuación, definimos algunos conceptos importantes que nos apoyarán en la sustentación de la consultoría.

4.1. Empresa familiar

El concepto de empresa familiar cuenta con diversas definiciones. Hay personas que, a pesar de que han pasado varias generaciones desde que asumieron el liderazgo, aún discrepan de que sus empresas sean familiares.

Las empresas familiares son organizaciones de trabajo de roles compartidos, donde los valores familiares y empresariales se superponen, compatibilizando diferentes roles sociales, empresariales y personales (Nájera y Martínez, 2020).

Soto (2013) refiere que las empresas familiares se caracterizan por que la mayoría de los votos de la empresa están en manos de la familia controladora, incluidos los fundadores, que buscan transmitir la compañía a las generaciones futuras, obligándolas a heredar las raíces y los valores que mantienen unida a la familia.

4.2. Profesionalización

La profesionalización es un proceso que debe promover la formación y el desarrollo de modos de hacer profesional, resultantes de una comprensión profunda de la lógica y el papel de la profesión expresados en un contexto histórico específico. Esto fue mencionado por Fernández (2002). Asimismo, es el resultado de un proceso de formación continua que requiere de una alta preparación teórica no solo en las disciplinas y materias que imparte, sino también en cuestiones pedagógicas en la educación superior, lo que permite actualizar las prácticas docentes y responder a los cambios (Marcano, 2009).

4.3. Gobierno corporativo

El gobierno corporativo reconoce las reglas, principios y procedimientos que gobiernan la estructura y operación de las relaciones entre la junta directiva de una empresa, la junta

directiva, los accionistas y otras partes interesadas, en referencia a las decisiones que se tomen para la generación de valor de manera sostenible. Contar con un buen gobierno corporativo en la organización refuerza su credibilidad y estabilidad (Deloitte, 2023).

4.4. Cambio generacional

Ford fue una empresa familiar que pasó a ser corporativa, pero siempre trató de que dentro de las altas direcciones se encontraran familiares directos, de esa manera no terminaría el legado de Henry Ford, y de esa forma también permitiría que se actualicen e implementen mejoras con las nuevas generaciones.

4.5. Perfiles de puesto

De acuerdo con Dessler y Varela (2011), en el libro *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*, los perfiles de puestos consisten en la descripción de responsabilidades y características, actividades y requisitos que componen un puesto de trabajo. Estas especificaciones definirían el qué, que luego se complementará con el cómo, que consiste en las competencias para el perfil de puesto.

4.6. Gestión por competencias

El objetivo de la gestión del talento es atraer, desarrollar y retener el talento calificado alineando los recursos humanos y los procesos para brindar las capacidades y resultados necesarios para un desempeño superior (Lira y Ramirez, 2005).

Su principal objetivo es implementar procesos específicos para gestionar los recursos humanos de manera más integral y eficiente, de acuerdo con la estrategia comercial. Así mismo, este proceso planea elevar los niveles de competitividad en el talento humano, puesto que realiza una mejora continua en la calidad y asignación de sus capacidades (Sava, 2022).

4.7. Comparativa y clasificación por competencias

A continuación, la Tabla 14 muestra el resumen de los cinco modelos de gestión de competencias evaluados:

Tabla 14
Comparativo de metodologías por competencias según diversos autores

Autor	Spencer Spencer (Hay McBer), 1993	Martha Alles (2009)	Lomingerx (2009)	Boyatzis (1982)	Claude Levy Levoyer (1997)
Descripción	<p>-El enfoque principal de la metodología de Spencer y Spencer se encuentra en las competencias genéricas (habilidades y capacidades transferibles), competencias motivacionales y técnicas.</p> <p>-El diccionario de competencias identifica 760 tipos de conducta y se dividen en cinco bloques: Motivación, características físicas.</p> <p>-Las últimas versiones son actualizadas por la consultora Hay Group.</p>	<p>-La metodología se centra en identificar las competencias necesarias para roles y puestos de trabajo específicos dentro de una organización.</p> <p>-Utiliza como herramientas de apoyo la trilogía de diccionarios: de competencias, de comportamientos, y de preguntas.</p> <p>-Este diccionario comprende 60 competencias más utilizadas del siglo XXI y es actualizada de acuerdo con la necesidad de las empresas.</p>	<p>-La metodología se centra en las competencias que favorecen el liderazgo gerencial.</p> <p>-Proporciona herramientas y recursos para evaluar y desarrollar competencias, como entrevistas estructuradas, planes de desarrollo individual y evaluaciones de 360 grados.</p> <p>-La última versión de la metodología de competencias de Lominger International es la Global Competency Model (GCM), publicada en 2012.</p>	<p>-Esta metodología se centra en el estudio de las competencias directivas (competencias umbral y competencias superiores).</p> <p>-El modelo consta de 12 competencias en cuatro áreas: autoconocimiento, autorregulación emocional, conciencia social y gestión de relaciones.</p> <p>-La metodología de Boyatzis es un enfoque del liderazgo más que una herramienta para el desarrollo general de empleados.</p>	<p>-Esta metodología tiene el eje integrador de varios aspectos de lo humano como lo cognoscitivo, lo afectivo y la experiencia.</p> <p>-Identificar las competencias clave y diseñar planes de desarrollo específicos.</p> <p>-Se plantean diferentes listados de competencias. Uno de aquellas que denomina supracompetencias, que son: intelectuales, interpersonales, adaptabilidad y orientación a resultados.</p>
Estructura	<p>Según McClelland (1973), la estructura está basada en los siguientes factores:</p> <p>- Motivación: son los intereses particulares de cada individuo los que determinan una conducta.</p> <p>- Características físicas: relacionadas con las habilidades o destrezas</p>	<p>Busca identificar las competencias clave para cada posición y por jerarquía.</p> <p>Identifica las competencias cardinales (esencia de la organización y comprende la visión), gerenciales (aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros) y específicas por área (requeridas a</p>	<p>Modelo que detalla las 67 competencias que se agrupan en 26 grupos o Clusters y a su vez en nueve factores, que se refiere a nueve áreas de competencias clave. Se detalla los nueve bloques:</p> <p>- Conocimiento técnico</p> <p>- Liderazgo</p>	<p>Las competencias se dividen en cinco grupos:</p> <p>- Motivos: necesidades o formas de pensar que impulsan la conducta</p> <p>- Rasgos de personalidad: predisposición general a comportarse o reaccionar de modo determinado</p> <p>- Actitudes y valores</p>	<p>Existen tres métodos generales para la evaluación de la competencia profesional.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y/o interpretar signos; se utiliza para evaluar lo que caracteriza a las personas. 2. Muestras que permiten observar a alguien en

Autor	Spencer Spencer (Hay McBer), 1993	Martha Alles (2009)	Lomingerx (2009)	Boyatzis (1982)	Claude Levy Levoyer (1997)
	<p>físicas que le permiten el desarrollo de determinada conducta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepto propio o concepto de uno mismo: relacionadas con las actitudes, valores y el autoconocimiento y autoestima. - Conocimiento: son aquellas relacionadas con la información que posee el individuo sobre determinada área del saber. - Habilidad: comprende las relacionadas con la aptitud o capacidad del individuo para desempeñar ciertas tareas. 	<p>los que trabajan en un área o puesto en particular).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño del trabajo - Comunicación - Influencia y diplomacia - Interacción con otras personas - Planificación y administración - Habilidades analíticas - Autogestión 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos: tanto técnicos como referidos a relaciones interpersonales - Aptitudes y habilidades: capacidades para desarrollar determinadas actividades 	<p>situaciones características de la actividad profesional.</p> <p>3. Las referencias que atienden a los comportamientos pasados que permiten describir los comportamientos futuros.</p>
Conclusión de la metodología	<p>Esta metodología se centra en la conducta individual y no toma en consideración variables propias del contexto o situación.</p>	<p>Las competencias se definen en función de la misión, visión y la estrategia de la organización, con el objetivo de alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.</p>	<p>Este método tiene el propósito de desarrollo de individuos a nivel organizacional, por medio de una evaluación de 360°.</p>	<p>Esta metodología es parte del desarrollo integral de las personas, no solo en términos de habilidades técnicas, sino también en competencias emocionales y sociales, que son consideradas cruciales para un desempeño efectivo y un liderazgo exitoso.</p>	<p>Esta metodología busca optimizar la contribución de los empleados y promover su crecimiento profesional, integrando lo intelectual con lo emocional.</p>

La metodología elegida para el trabajo de consultoría será la de Martha Alles, ya que está estructurada para un uso fácil dentro de la organización con una base teórica sólida y una bibliografía técnica detallada (diccionario de competencias, diccionario de comportamientos, diccionario de preguntas) como apoyo para estructurar y definir los perfiles de puestos en la organización.

Además, la metodología es adaptada sobre la base del conocimiento de varios modelos organizacionales de todo tipo, y ha sido desarrollada en diversos países; es decir, contiene ajustes de modelos diseñados por otros autores para la búsqueda de soluciones.

Finalmente, la información es de fácil accesibilidad, puesto que se encuentra de manera gratuita y en versiones actualizadas de acuerdo con consultorías realizadas en distintas organizaciones.

4.8. Test de Ventas-R: prueba psicométrica

El test de Ventas-R ha sido elaborado por los psicólogos del departamento de investigación y desarrollo de Central Test - Empowering Talent. Está diseñado para evaluar el potencial del personal que se desarrolla en el área de ventas, midiendo las habilidades y motivaciones de la persona; proporciona información sobre las competencias comerciales de la persona en cada uno de los 12 factores y se destacan los puntos fuertes y débiles. Los factores están agrupados para reflejar los diferentes estilos comerciales.

El cuestionario proporciona el perfil del candidato en función de las puntuaciones obtenidas en 12 rasgos y competencias de ventas. Las competencias están agrupadas en cuatro dimensiones: cazador, desarrollador, negociador y habilidades comerciales.

4.9. Gestión del cambio organizacional

Chiavenato (2012) menciona que el cambio organizacional es pasar de un estado a otro, siendo la transición de uno a otro. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Está en todas partes: en las organizaciones, en las ciudades, en las habilidades individuales, en los productos y servicios, en el clima e incluso en nuestra vida diaria. Todo cambio significa la búsqueda de nuevos caminos, métodos y soluciones. La transformación puede ser gradual y continua o rápida e impactante. Es una cuestión de velocidad y profundidad. Cada turno significa algo diferente.

4.10. Modelo de plan de mejora

Parte de la investigación de la presente consultoría implica definir un modelo adecuado de aprendizaje y capacitación que complemente los hallazgos de oportunidades de mejora para las

personas que ocupan posiciones determinadas como estratégicas en la organización. Hemos identificado el modelo Addie, ya que se distingue por contar con un proceso interactivo para determinar las necesidades de entrenamiento. Asimismo, las cinco etapas que componen el modelo requieren un sentido de evaluación constantemente presente. Las etapas del modelo son: análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación (Bouchrika, 2024).

Entre los casos de éxito que respaldan la aplicación de este modelo se encuentra el de un equipo de bibliotecarios de la Universidad de Oakland, que diseñaron un curso de alfabetización digital para potenciar el uso de estudiantes de las plataformas digitales de la biblioteca. Durante el diseño y cocreación del curso, se evidenció que el modelo impulsaba el trabajo colaborativo y la interacción, lo cual les permitió a los bibliotecarios tener mayor asertividad en cuanto a las necesidades de los estudiantes y las formas de presentar la información adecuadamente (Nichols Hess y Greer, 2016).

4.11. Capacitación

De acuerdo con Dessler y Varela (2011), el término capacitación “se refiere a un método para proporcionar a los empleados nuevos o existentes las habilidades que necesitan para realizar su trabajo”. En cuanto a las habilidades, se hace referencia a aquellas del ámbito técnico, aquellas remediales que implican recuperación y actualización de información, y las habilidades blandas que puedan hacer viable el trabajo, mejorar la comunicación, asertividad para la toma de decisiones, entre otros.

4.12. Capacitación por competencias

Según Levy, existe la necesidad de desarrollar una formación basada en competencias. “Por ejemplo, los directores de recursos humanos utilizan el concepto de competencia como formación para enfatizar la preparación, el conocimiento técnico, el conocimiento y la competencia de una persona como resultado del aprendizaje según el descubrimiento” (Levy, 2003). Asimismo, de acuerdo a Pinto (2004) se deben adoptar métodos preventivos, correctivos y predictivos para satisfacer las necesidades.

4.13. Herramientas de capacitación

- a. Tipo de capacitación
 - Externa: universidades, instituciones, etc.
 - Interna: (compañía)

b. Modalidad

- Modalidad *online*: Es un modelo que desarrolla actividades formativas utilizando internet y medios electrónicos. Sin embargo, esto no significa necesariamente una educación totalmente digital.
- *Blended learning*: El *blended learning*, o aprendizaje mixto, combina elementos de la enseñanza *online* con otros elementos de la enseñanza presencial.
- Modalidad presencial: es la modalidad más clásica en el terreno de la formación. Se trata de aquella en donde la enseñanza se desarrolla en un espacio físico concreto. Cabe destacar que esto no quiere decir que las tecnologías o el internet no tengan presencia en esta categoría, ya que en la actualidad es común ver aulas acondicionadas para ofrecer a los alumnos acceso a internet (Herrera, 2022).

4.14. Conclusiones del capítulo

La definición clara de perfiles de puestos es fundamental para asignar responsabilidades y roles de manera efectiva. Así mismo, la gestión por competencias identificará y desarrollará las habilidades clave que contribuirán al desarrollo personal de los colaboradores en la compañía. De acuerdo con los cinco modelos revisados, se ha definido el sustento teórico que serán los parámetros y lineamientos para formular un modelo de plan de mejora, como resultado del proceso de la consultoría.

La predefinición de herramientas y evaluaciones es importante para poder obtener un diagnóstico acertado del contexto actual de la empresa y los colaboradores que ocupan las posiciones definidas como estratégicas. Sin embargo, la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del plan de capacitación que se defina para cada uno será el factor determinante para poder dar inicio a un proceso de mejora continua y desarrollo de los colaboradores de la organización.

CAPÍTULO V. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

5.1. Objetivo del capítulo

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar, bajo la metodología de perfiles de competencia de Martha Alles, la validación de las seis posiciones para potenciar el rendimiento de los perfiles de puestos actuales.

El método utilizado para el levantamiento de información es mixto (cualitativo y cuantitativo), puesto que se aplican entrevistas y encuestas a las posiciones identificadas para este estudio, para el desarrollo de los diccionarios de competencias y comportamientos.

La finalidad es culminar la propuesta de consultoría asociada a los perfiles por competencia que requiere la empresa.

5.2. Metodología de investigación

La metodología seleccionada para este trabajo se basa en un enfoque mixto. Los métodos mixtos implican un conjunto de procesos sistemáticos y críticos de investigación, recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos (Hernández, 2010).

Chen (2006) define la investigación mixta como la integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio; es decir, una *fotografía* más completa de la investigación, con lo cual se obtiene un resultado global en conjunto, manteniendo las estructuras y los procedimientos originales.

En la Tabla 15 se detalla la distribución de los métodos usados en cada parte de la investigación:

Tabla 15
Metodologías utilizadas en la investigación

Cualitativa	Cuantitativa
- Entrevista gerencia general - Investigación en el mercado (<i>benchmark</i>) de perfiles de puestos similares en sectores de productos especializados - Entrevistas estructuradas y guiadas para identificación del nivel de competencias: personas en cargos estratégicos (5)	- Encuesta para identificación de nivel de competencias: *consultores odontológicos (18)

5.3. Población y muestra

La empresa cuenta con un total de 60 colaboradores. Existen 29 puestos, de los cuales el estudio se centrará en seis que son los que generan mayor impacto en la estrategia organizacional, previa definición-aprobación de la gerencia general.

Adicionalmente, para el caso del perfil de consultor odontológico se considerará a las 18 personas que ocupan la posición.

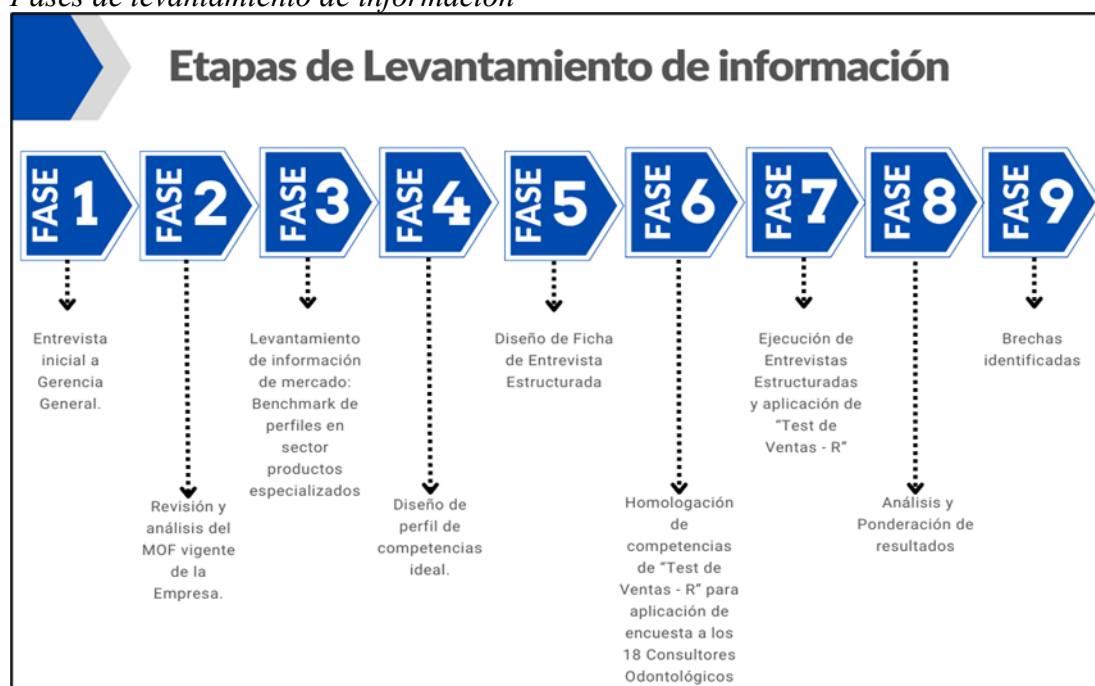
5.4. Herramientas para el levantamiento de información

De acuerdo con la revisión previa, se decidió utilizar la metodología de Martha Alles, para realizar el perfil por competencias, así como el diccionario de competencias.

5.4.1. Desarrollo de las fases

En la Figura 17 se detalla de manera resumida las fases del proceso de investigación y luego se desarrolla cada fase.

Figura 17
Fases de levantamiento de información



5.4.1.1. Fase 1: Entrevista inicial a gerencia general

Se entrevistó al gerente general para identificar los puestos de trabajo estratégicos de los cuales se desarrollará el perfil por competencias. En la Tabla 16 se detallan los puestos claves identificados.

Tabla 16
Puestos claves identificados que impactan en la estrategia organizacional - 2022

Posición	Reporta a
Directora técnica	Gerente general
Gerente comercial	Gerente general
Especialista de excelencia comercial y T.I.	Gerente general
Gerente de operaciones	Gerente general
Líder de recursos humanos	Gerente general
Consultor odontológico	Supervisor de ventas

Los roles de estas posiciones en la organización conllevan responsabilidades con impacto transversal y estratégico, como punto primordial buscamos plantear un plan de capacitación que contribuya a cerrar las brechas identificadas, en caso de que existan y sea viable cumplirlas en cuanto a presupuesto.

La posición de la gerencia general no se incluye en el presente estudio, debido a que las necesidades de capacitación son identificadas y gestionadas desde el área de recursos humanos corporativos (en la matriz de España).

5.4.1.2. Fase 2: Revisión y análisis del MOF Dentaid

Recopilamos información del descriptivo de puestos actual (misión, funciones y responsabilidades del puesto). Así mismo, se identifican las competencias *core* o cardinales existentes en los perfiles actuales. Sobre la base de la información obtenida de las entrevistas a la gerencia general e información de los descriptivos de puestos, se detalla la síntesis estratégica de los perfiles por analizar en la presente consultoría.

A continuación, se detalla la misión de cada puesto, a quién reporta y el número de reportes directos:

- ❖ **Directora técnica:** responsable de la verificación y auditoría para el cumplimiento de las BPA. Debe asegurar el cumplimiento de asuntos regulatorios y relacionamiento con las autoridades de salud (ANM-Digemid), al igual que difundir los lineamientos con áreas principales involucradas (comercial y logística). Es el soporte y aliada estratégica para la coordinación de actividades con la oficina central en España. Se encarga de implementar, mantener y mejorar el sistema de calidad de la empresa, impactando en la mejora de atención al cliente (reducción de quejas).
 - Reporta a gerencia general
 - Trabajadores a cargo: 0 personas

- ❖ **Gerente de operaciones:** responsable de velar por el eficiente abastecimiento y almacenamiento de los productos asignados, liderar la planificación y ejecución de las importaciones/exportaciones de la empresa. Así mismo, es el responsable directo de la supervisión general de todos los procesos operativos. Además, vela por el cumplimiento de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social en la compañía.
 - Reporta a gerencia general
 - Trabajadores a cargo: 11 personas

- ❖ **Gerente comercial:** se encarga de diseñar e implementar las estrategias de marketing de los productos asignados por la gerencia general para asegurar el cumplimiento de los objetivos de cada marca fijados por la empresa y el cumplimiento de los objetivos de la fuerza de ventas, al igual que la rotación adecuada de productos por cadena.
 - Reporta a gerencia general
 - Trabajadores a cargo: cinco personas

- ❖ **Especialista de excelencia comercial y de TI:** responsable de brindar información oportuna de los canales comerciales para el establecimiento de estrategias. Lidera el área de TI siendo un facilitador entre el área comercial y el área técnica en la implementación y seguimiento de proyectos tecnológicos (*business partner* local del equipo de TI Global). Se encarga de la definición y el seguimiento de cuotas del equipo comercial, así como la evaluación de información para el *forecast* de ventas.
 - Reporta a gerencia general
 - Trabajadores a cargo: una persona

- ❖ **Líder de recursos humanos:** responsable de liderar los procesos del departamento de recursos humanos. Debe planificar, organizar, dirigir, evaluar y coordinar las actividades y acciones necesarias, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las metas, objetivos estratégicos, políticas de la organización, así como propiciar el bienestar social, el desarrollo y crecimiento de los colaboradores en la organización. Se encarga de afianzar las relaciones laborales positivas con los empleados y las autoridades en la empresa.
 - Reporta a gerencia general
 - Trabajadores a cargo: dos personas

- ❖ **Consultor odontológico:** responsable de gestionar el proceso de venta de productos funcionales para el mercado odontológico en el que dirigen, planifican y coordinan las actividades operativas. Así mismo, deben velar por el cumplimiento de los objetivos de ventas generando la rentabilidad respectiva y también la búsqueda, prospección y fidelización de nuevos clientes.
 - Reporta al supervisor de ventas
 - Trabajadores a cargo: 0 personas

5.4.1.3. Fase 3: Levantamiento de información de mercado y elaborar benchmark de perfiles por sector de productos especializados

Los puestos fueron homologados de acuerdo con la nomenclatura de la organización con puestos especializados en distintos sectores, realizando un cruce de información o *benchmark* con el MOF de Dentaïd.

Se obtuvo información de tres empresas para la investigación, una de ellas del sector cosmético-farmacéutico y otras dos del sector industrial. En el Anexo 3 se presenta el detalle de competencias por perfil de acuerdo con el sector.

Entre los principales hallazgos pudimos identificar que, independientemente del sector en el cual se desarrollaban las tres empresas, los perfiles de puestos requieren un nivel de conocimiento especializado de sus productos, al no ser comunes en el mercado. Este mismo nivel de especialización se replica en el caso de los perfiles de puesto de la empresa, considerando que son productos que, para su comercialización, implican un alto conocimiento técnico.

Este *benchmark* nos sirvió para construir el perfil por competencias ideal y requerido en la organización.

5.4.1.4. Fase 4: Diseño de perfil de competencias ideal

Elaboración del perfil por competencias requerido, bajo la metodología de Martha Alles. Elaboración de la guía a utilizar sobre la base del diccionario de competencias y comportamientos de los perfiles seleccionados, utilizando la metodología Martha Alles. En el Anexo 6 se encuentra un extracto del Diccionario de Comportamientos elaborado, en base a las competencias definidas para los perfiles de las posiciones clave.

Como resultado del levantamiento de información con la gerencia general e información obtenida del mercado de empresas del sector de productos especializados, se definieron las competencias cardinales, y específicas por perfil de puesto.

En la tabla 17 se muestra las competencias cardinales y específicas identificadas en la organización.

Tabla 17
Competencias cardinales y específicas identificadas

Competencias identificadas	
Competencias cardinales	Compromiso
	Innovación y creatividad
	Perseverancia en la consecución de objetivos
	Responsabilidad social

Competencias identificadas	
Competencias específicas gerenciales	Visión estratégica
	Liderazgo ejecutivo
	<i>Empowerment</i>
	Conducción de personas
Competencias específicas por puesto	Pensamiento analítico
	Credibilidad técnica
	Conocimiento de la industria y el mercado
	Capacidad de planificación y organización
	Pensamiento analítico
	Orientación al cliente interno y externo
	Influencia y negociación
	Profundidad en el conocimiento de los productos
Orientación a resultados con calidad	

A continuación, en las Tablas 18, 19, 20, 21, 22 y 23 se detallan los perfiles requeridos por competencias y nivel de comportamiento, considerando el estándar ideal:

Tabla 18
Competencias requeridas de director técnico

Competencias	Descripción	Nivel requerido			
		A	B	C	D
Competencias cardinales	Compromiso		X		
	Innovación y creatividad			X	
	Perseverancia en la consecución de objetivos		X		
	Responsabilidad social				X
Competencias específicas	Pensamiento analítico		X		
	Credibilidad técnica	X			

Tabla 19
Competencias requeridas del gerente comercial

Competencias	Descripción	Nivel requerido			
		A	B	C	D
Competencias cardinales	Compromiso		X		
	Innovación y creatividad		X		
	Perseverancia en la consecución de objetivos	X			
	Responsabilidad social		X		
Competencias específicas	Visión estratégica	X			
	Conocimiento de la industria y el mercado	X			

Tabla 20
Competencias requeridas del gerente de operaciones

Competencias	Descripción	Nivel requerido			
		A	B	C	D
Competencias cardinales	Compromiso		X		
	Innovación y creatividad		X		
	Perseverancia en la consecución de objetivos	X			
	Responsabilidad social		X		
Competencias específicas	Liderazgo ejecutivo	X			
	Capacidad de planificación y organización	X			

Tabla 21
Competencias requeridas del especialista de excelencia comercial y TI

Competencias	Descripción	Nivel requerido			
		A	B	C	D
Competencias cardinales	Compromiso		X		
	Innovación y creatividad			X	
	Perseverancia en la consecución de objetivos		X		
	Responsabilidad social			X	
Competencias específicas	<i>Empowerment</i>		X		
	Pensamiento analítico		X		

Tabla 22
Competencias requeridas del líder de recursos humanos

Competencias	Descripción	Nivel requerido			
		A	B	C	D
Competencias cardinales	Compromiso		X		
	Innovación y creatividad			X	
	Perseverancia en la consecución de objetivos		X		
	Responsabilidad social		X		
Competencias específicas	Conducción de personas		X		
	Orientación al cliente interno y externo	X			

Tabla 23
Competencias requeridas del consultor odontológico

Competencias	Descripción	Nivel requerido			
		A	B	C	D
Competencias cardinales	Compromiso		X		
	Perseverancia en la consecución de objetivos		X		
Competencias específicas	Influencia y negociación		X		
	Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
	Orientación al cliente interno y externo		X		
	Orientación a resultados con calidad		X		

5.4.1.5. Fase 5: Diseño de ficha de entrevista estructurada

Sobre la base del diccionario de preguntas y comportamientos de la metodología de Martha Alles, se elaboró la ficha de entrevista estructurada, considerando las competencias definidas en el perfil de puesto revisado y alineado con la gerencia. En la **figura 18** se detalla la ficha de entrevista cualitativa.

Figura 18

Ficha de entrevista cualitativa

ESTRUCTURA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS							
NOMBRES Y APELLIDOS:							
CARGO ACTUAL:							
FORMACIÓN:							
N° TRABAJADORES A CARGO:							
AREA:							
PERFIL PROFESIONAL							
De acuerdo al rango de años por enunciado, marcar con una "X"		Menos de 1 año	Entre 1 y 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años	Mas de 5 años	
Años de experiencia							
Tiempo de experiencia relacionada al puesto							
Experiencia en el puesto en DENTAID							
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	RESPUESTA ENTREVISTADO		CALIFICACIÓN POR COMPORTAMIENTO (ENTREVISTA)	Promedio Calificación x Competencia	CALIFICACIÓN REQUERIDA	Promedio Calificación x Competencia

Para complementar la información recolectada en las entrevistas, revisar, en el Anexo 4, el perfil profesional de cada uno de los colaboradores entrevistados.

5.4.1.6. Fase 6: Homologación de competencias del test de Ventas-R para la aplicación de encuesta a los 18 consultores odontológicos

Para los 18 colaboradores que ocupan la posición de consultor odontológico, se aplicó la encuesta test de Ventas-R.

Se analizaron los factores de la prueba y se realizó la homologación con la información de la metodología usada.

En la **tabla 24** se detalla la homologación del test de ventas con las competencias de M. Alles.

Tabla 24
Homologación del test de ventas vs. competencias de M. Alles

Competencias test Ventas-R	Homologación con Martha Alles
Combatividad	Compromiso
Finalización	Perseverancia en la consecución de objetivos
Juego comercial	Influencia y negociación
Argumentación	Profundidad en el conocimiento de los productos
Enfoque al cliente	Orientación al cliente interno y externo
Satisfacción del cliente	Orientación a resultados con calidad

5.4.1.7. Fase 7: Ejecución de entrevistas estructuradas y aplicación del test de Ventas-R

En la **tabla 25**, como parte del proceso de ordenamiento de la información, se tomó la decisión de aplicar la entrevista estructurada solo a las cinco personas que ocupan las siguientes posiciones:

Tabla 25
Posiciones para evaluación cualitativa

Posición	Reporta a
Directora técnica	Gerente general
Gerente comercial	Gerente general
Especialista de excelencia comercial y T.I.	Gerente general
Gerente de operaciones	Gerente general
Líder de recursos humanos	Gerente general
Consultor odontológico	Supervisor de ventas

Para la ejecución de entrevistas estructuradas, se distribuyó el número de participantes a ser entrevistados entre los consultores. Las entrevistas se realizaron en modalidad híbrida, de acuerdo con la disposición de la persona entrevistada. El tiempo destinado para el levantamiento de información fue de 2 semanas.

Por otro lado, para la ejecución de encuestas al equipo de consultores odontológicos, se compartió el enlace de la prueba a sus correos corporativos, con el apoyo del gerente comercial para contar con la participación al 100 % de los encuestados.

5.4.1.8. Fase 8: Análisis y ponderación de resultados

Para el análisis de los resultados de la entrevista estructurada, se calificaron las respuestas en cuatro grados (A, B, C, D), de acuerdo con los comportamientos descritos y mostrados en las respuestas. Para mayor detalle referente a la descripción de comportamientos por competencias, ver el Anexo 5.

La ponderación de los resultados en escala A, B, C, D (análisis cualitativo) se basa en la metodología de Alles (2009). Todas las competencias se abren en cuatro grados o niveles.

- A: es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B: es un nivel también muy alto, sobre el estándar o promedio.
- C: representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D: es el mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados.

De acuerdo con Alles,

El Diccionario de comportamientos representa un patrón de comportamientos a alcanzar para lograr la estrategia organizacional o el cambio deseado, o ambos, según corresponda en cada caso. Para medir el desempeño de las personas, para medir

competencias en particular, se utilizan ejemplos de comportamientos a modo de referencia o escala de medida. (2009, p. 65)

En ese sentido, en el presente estudio hemos tomado como base la asignación de porcentajes de cumplimiento, para los grados de competencias definidos.

Asimismo, en la tabla 26 de acuerdo con Mejia (2019), se determinó la elaboración de la siguiente guía para interpretación de resultados e identificación de necesidades para el plan de mejora.

Tabla 26
Descripción de los niveles de competencias

Grado	% de cumplimiento	Concepto
A	100 %	Excelente
B	75 %	Avanzado
C	50 %	Intermedio
D	25 %	Básico

Nota. Martha Alles (2009)

Por medio de los resultados de las entrevistas estructuradas a los responsables de los puestos estratégicos identificados y las encuestas al equipo de la fuerza de ventas, que también conforma parte del grupo de posiciones estratégicas identificadas, se pudo definir el nivel de desarrollo de las competencias con las que cuentan, en la actualidad, las personas que ocupan estas posiciones, en comparación con el nivel requerido que se definió en el perfil por competencias.

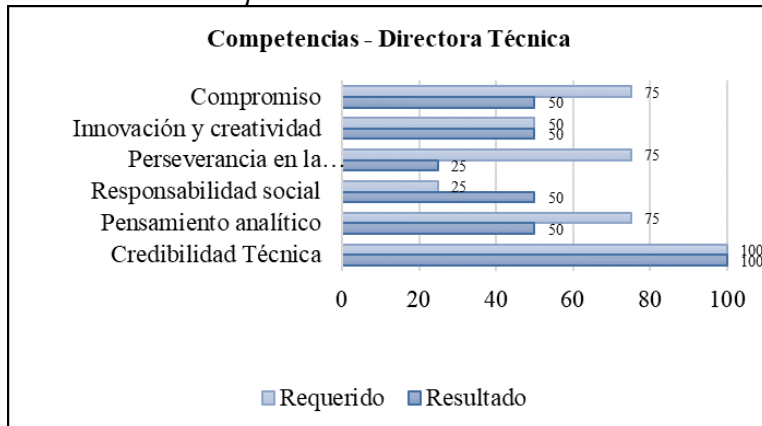
Es importante tomar en cuenta que, para el presente análisis, las calificaciones B, C, o D no necesariamente significan un mal resultado para la persona que ocupa el puesto. Cada perfil de puesto requiere de un nivel diferente de desarrollo de cada competencia, de acuerdo con las funciones que desenvuelve y el aporte que brinda al negocio.

En las Figuras 19, 20, 21, 22, y 23 se detalla el resultado de competencias por perfil, de los perfiles claves, excluyendo a la fuerza de ventas.

❖ Resultados perfil: Directora Técnico

Figura 19

Resultados de competencias - Directora Técnica 2023

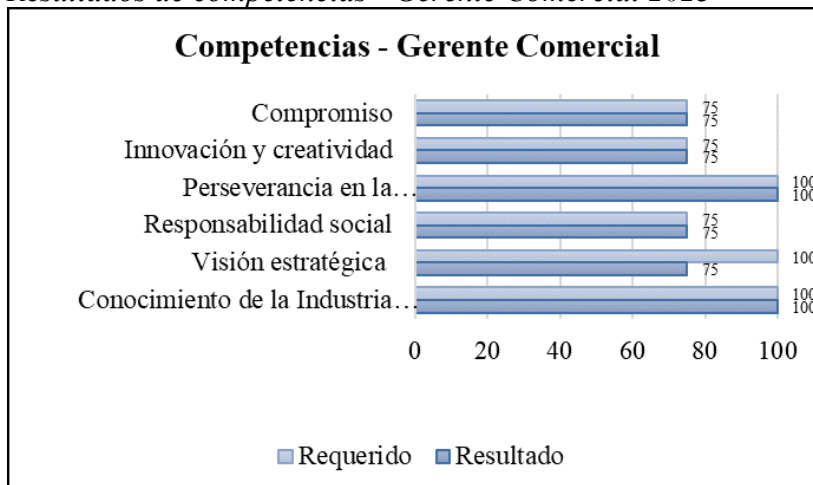


- A nivel de competencias cardinales, la persona que desempeña el rol de directora técnica evidencia una brecha entre lo requerido y el rol que desempeña; específicamente en la variable de *Perseverancia en la consecución de objetivos* no cumple con el nivel requerido o esperado por la gerencia para aportar a la estrategia del negocio.
- Respecto de las competencias específicas requeridas para esta posición, muestra una deficiencia de un cuartil con respecto al valor requerido.

❖ Resultados perfil: Gerente Comercial

Figura 20

Resultados de competencias - Gerente Comercial 2023



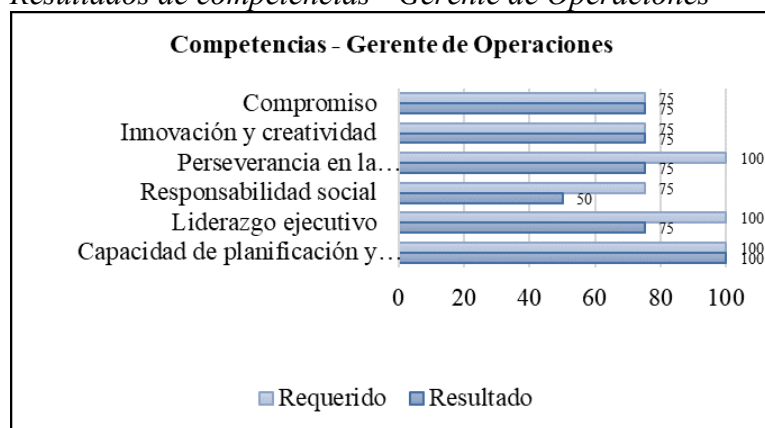
- Competencias cardinales: cumple con el nivel de exigencia y desarrollo de las competencias requeridas para el perfil.

- Competencias gerenciales: presenta una brecha con respecto a la variable de competencia de visión estratégica, que debería cerrarse considerando que es un negocio altamente comercial con competencia activa en el mercado.
- Competencias específicas por puesto: cumple con el desarrollo de la competencia exigida.

❖ **Resultados perfil: Gerente de Operaciones**

Figura 21

Resultados de competencias - Gerente de Operaciones



- Competencias cardinales: respecto de estas competencias, en el caso de responsabilidad social no cumple con el nivel requerido.
- Competencias gerenciales: cuenta con un desarrollo deficiente en un cuartil con respecto al nivel exigido para el puesto.
- Competencias específicas por puesto: cumple con el nivel requerido de la competencia.

❖ **Resultados perfil: Especialista de Excelencia Comercial y TI**

Figura 22

Resultados de competencias - Especialista de Excelencia Comercial y TI 2023

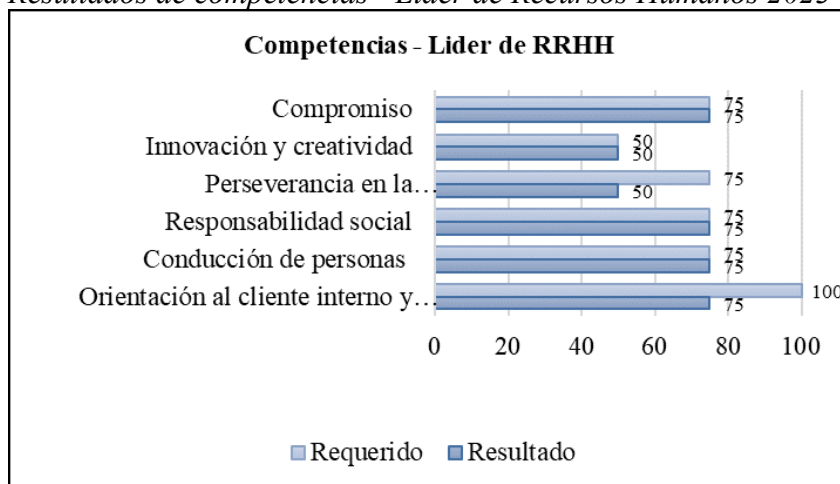


- Competencias cardinales: respecto de estas competencias, en el caso de innovación y creatividad, el colaborador presenta menor nivel que lo requerido.
- Competencias gerenciales: cumple con el nivel requerido para desarrollarse en el puesto; es importante mencionar que el trabajador lleva menos de 1 año en la posición.
- Competencias específicas por puesto: cumple con el nivel requerido de la competencia; con ello muestra un alto nivel de competencia técnico para liderar el área en la que se encuentra.

❖ **Resultados perfil: Líder de Recursos Humanos**

Figura 23

Resultados de competencias - Líder de Recursos Humanos 2023



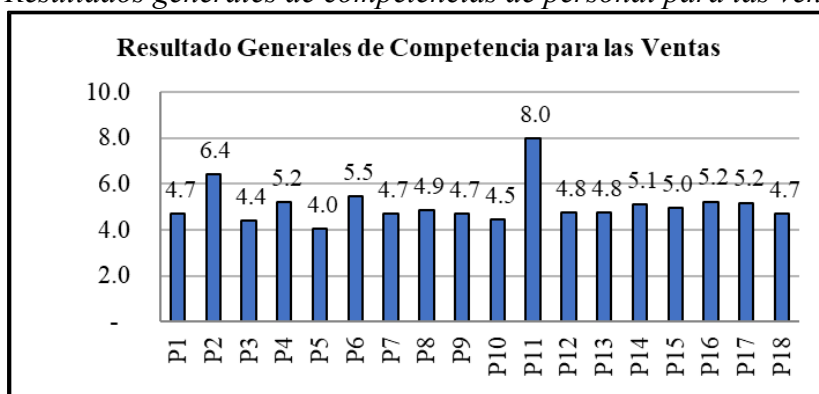
- Competencias cardinales: en el caso de la competencia, que presenta menor nivel de lo requerido, es la de perseverancia en la consecución de objetivos; en las demás competencias sí cumple con lo solicitado.
- Competencias específicas por puesto: existe una brecha en la “orientación al cliente interno y externo” del valor de un cuartil por debajo del nivel requerido para un eficiente desempeño del rol en la organización.

❖ **Resultados perfil: Consultor Odontológico**

Para los resultados del análisis cuantitativo de las encuestas realizadas al equipo de consultores odontológicos, el test aplicado presenta los resultados finales en factores con puntuaciones sobre 10, como valor máximo y considerando que una puntuación sobre 6 es un “buen comercial”.

Figura 24

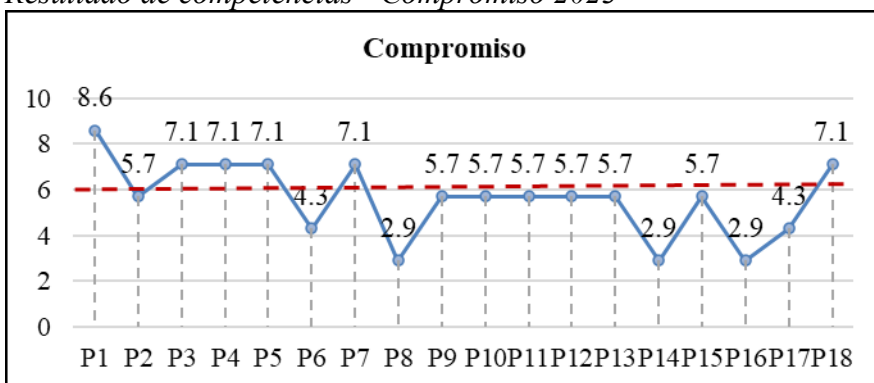
Resultados generales de competencias de personal para las ventas 2023



En la Figura 24 se observa que, si consideramos personal con puntaje mayor a 6, aproximadamente el 88 % de comerciales no cumple con el perfil, lo que indica una necesidad de formación comercial.

Figura 25

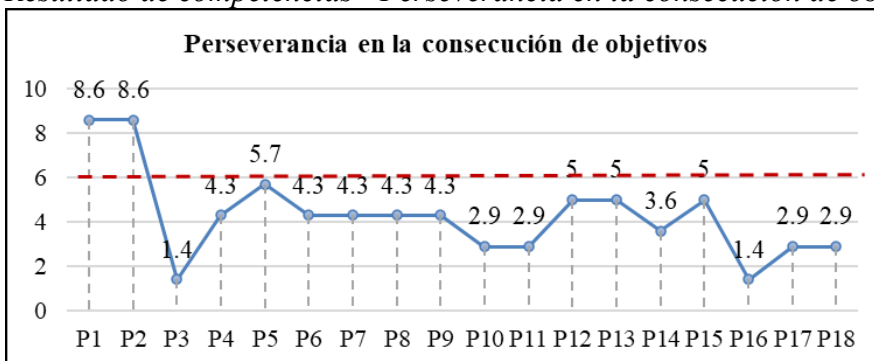
Resultado de competencias - Compromiso 2023



En la Figura 25 se puede evaluar la competencia asociada a “compromiso”. En esta competencia cardinal se puede evaluar que seis vendedores se encuentran por encima del valor mínimo requerido y representan el 33 % del total, y los otros 12 vendedores (67 %) son considerados bajos de acuerdo con el perfil requerido.

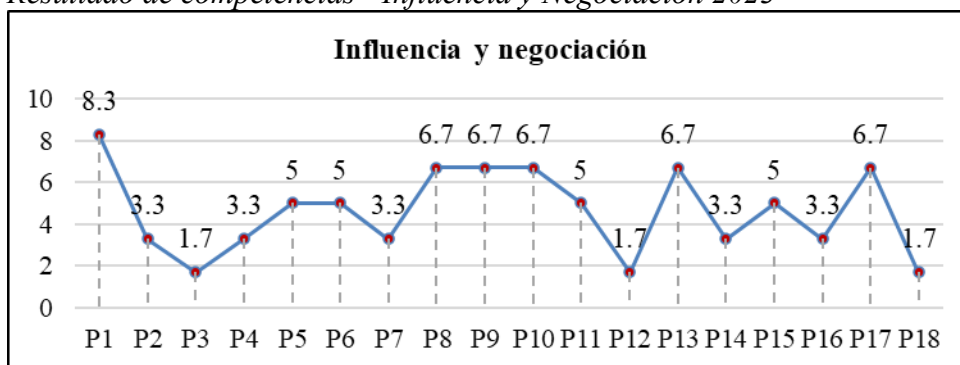
Figura 26

Resultado de competencias - Perseverancia en la consecución de objetivos 2023



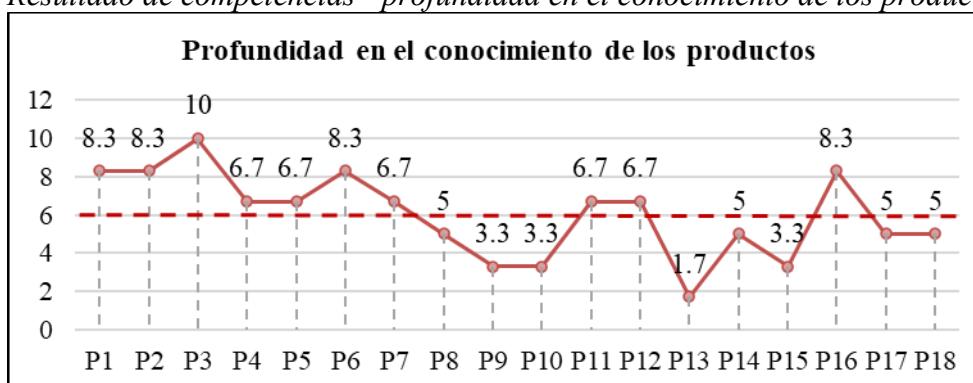
En la Figura 26 se puede evaluar la competencia asociada a “perseverancia en la consecución de objetivos”. En esta competencia se puede evaluar que dos vendedores se encuentran por encima del valor mínimo requerido y representan el 11 % del total, a diferencia de 16 vendedores (89 %) que presentan resultados menores al nivel requerido.

Figura 27
Resultado de competencias - Influencia y Negociación 2023



En la Figura 27 se puede apreciar a seis personas con un puntaje óptimo en la evaluación (33%), las cuales cumplen con el perfil requerido, mientras que 12 vendedores obtuvieron puntuaciones menores, representando el 67 % del total.

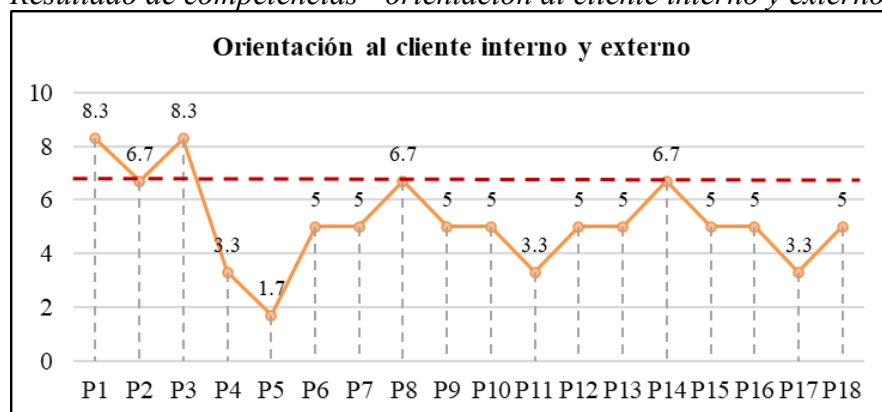
Figura 28
Resultado de competencias - profundidad en el conocimiento de los productos 2023



En la Figura 28 se puede evaluar la competencia asociada a la profundidad en el conocimiento de los productos. Se aprecia que 10 vendedores se encuentran por encima del promedio solicitado por la evaluación (56 % del total), mientras que ocho vendedores (44 % del total) están por debajo de la puntuación definida, debido a que los vendedores presentan resultados por debajo de lo requerido.

Figura 29

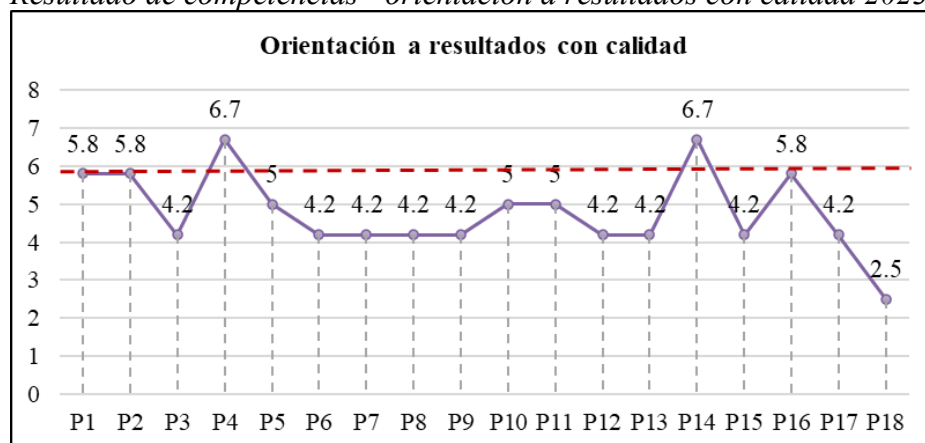
Resultado de competencias - orientación al cliente interno y externo 2023



En la Figura 29 se puede evaluar la competencia asociada a orientación al cliente interno y externo, en el cual se obtuvo como resultado que cinco vendedores están por encima del nivel requerido (28 % de evaluados). Sin embargo, hay un grupo mayor representado por 13 vendedores que no cumplen con el mínimo de la evaluación (72 % de evaluados).

Figura 30

Resultado de competencias - orientación a resultados con calidad 2023



En la Figura 30 se puede evaluar la competencia asociada a la orientación de resultados con calidad; la mayoría, 16 vendedores (89 %), obtuvo puntajes menores a lo requerido, mientras que dos vendedores se encuentran por encima del valor mínimo requerido (11 % del total).

5.4.1.9. Fase 9: Brechas identificadas

Como resultado de lo obtenido en la fase 4 del proceso de consultoría, y las diferencias identificadas en el resultado de la fase 7, se obtienen las brechas por perfil de puesto por competencias vs. las personas que ocupan estos puestos.

En la siguiente Tabla 27 se muestra los perfiles de puesto en estudio:

Tabla 27
Perfiles de puesto en estudio

Posición	Reporta a
Directora técnica	Gerente general
Gerente comercial	Gerente general
Especialista de excelencia comercial y T.I.	Gerente general
Gerente de operaciones	Gerente general
Líder de recursos humanos	Gerente general

A continuación, se detalla los resultados por cada puesto:

❖ **Directora técnica**

- Perfil actual: La colaboradora cumple a cabalidad los requisitos básicos para desarrollar su rol como representante de la empresa ante entidades del Estado y logra cumplir de manera satisfactoria las principales funciones encargadas, que son asegurar el cumplimiento de asuntos regulatorios y el buen relacionamiento con las autoridades de salud (ANM-Digemid).

• **Brecha**

- Mayor motivación por parte de la colaboradora para perseguir objetivos centrados en el negocio
- Mejorar la capacidad para proponer mejoras en procesos que impactan en la calidad de los productos (almacenamiento y distribución)
- Mejorar la mirada estratégica del negocio y futuras acciones en su rol técnico

❖ **Gerente de operaciones**

- Perfil actual: Se identifica que este cumple con todos los requisitos técnicos para el puesto y ejerce a cabalidad sus funciones asignadas por la gerencia, donde destaca de manera satisfactoria su alto grado de capacidad en planificar y organizar el flujo de importaciones y exportaciones de la compañía.

• **Brecha**

- Desarrollar el pensamiento estratégico para mejorar las estrategias efectivas en los procesos asignados
- Capacidad de liderar y motivar a otros para lograr resultados positivos

- Mejorar la comunicación efectiva con el equipo asignado
- Involucramiento de acciones con impacto positivo en responsabilidad social

❖ **Gerente comercial**

- Perfil actual: Se identifica que el colaborador cumple con el perfil profesional para el rol en el cual se desenvuelve. Destaca, principalmente, su función de supervisión de objetivos de ventas de todos los canales a nivel nacional y diseñar la estrategia comercial en conjunto con el área de marketing para cumplir con el presupuesto asignado por la gerencia.
- **Brecha**
 - Mejorar la visión estratégica del negocio, desarrollo de canales digitales
 - Elaborar propuestas de innovación para mejorar y ampliar la cartera de productos
 - Análisis para proponer estrategias de diversificación

❖ **Especialista de excelencia comercial y TI**

- Perfil actual: Se identifica que este cumple con todos los requisitos técnicos para el puesto. El colaborador destaca en su principal función, que es proveer de información al área comercial para la toma de decisiones diarias y controlar los principales KPI de la compañía.
- **Brecha**
 - Mejorar la apertura a nuevas ideas y aceptar los cambios frente a la incertidumbre (adaptabilidad)
 - Desarrollar la capacidad de ver las cosas desde una perspectiva diferente considerando su rol de emisión de información en toda la compañía
 - Innovar y experimentar, probar nuevas cosas a nivel tecnológico y proponer a la gerencia nuevos desarrollos

❖ **Líder de recursos humanos**

- Perfil actual: Se identifica que este rol cumple con todos los requisitos para el puesto. Cabe mencionar que el colaborador destaca en su principal función de planificar, organizar y evaluar las actividades del departamento de recursos humanos, con la

finalidad de garantizar el cumplimiento de las políticas y conservar las relaciones laborales con los empleados y autoridades de la empresa.

- **Brecha**

- Concientización de las herramientas a utilizar para medir los principales KPI del área de recursos humanos
- Reforzar los valores organizacionales con el objetivo de mejorar un sentido de identidad dentro de la organización
- Gestión del *benchmark* del sector en función a buenas prácticas

- ❖ **Consultores odontológicos**

- Perfil actual: Los 18 consultores odontológicos actuales gestionan el proceso de venta de productos funcionales para el mercado odontológico, que se realiza debido al conocimiento de los productos en el sector y también por la referencia de los mismos profesionales de la salud.

- **Brecha**

Para la revisión de resultados de los 18 consultores, se segmentó sobre la base de los resultados generales de sus competencias (ver Tabla 28), determinando las siguientes brechas:

- Grupo I
 - Limitados resultados con calidad
- Grupo II
 - No persevera en el cumplimiento de objetivos.
 - Habilidad de influir y negociar por debajo del promedio
 - Limitados resultados con calidad
- Grupo III
 - No persevera en el cumplimiento de objetivos.
 - Habilidad de influir y negociar por debajo del promedio
 - Limitados resultados con calidad
 - Limitada orientación hacia el cliente interno/externo
 - Ausencia de compromiso en labores

Tabla 28
Brechas de consultores odontológicos

Consultor	Cardinales		Específicas				Competencias en desarrollo	Segmentación	Brecha identificada	Propuesta
	Compromiso	Perseverancia en la consecución de objetivos	Influencia y negociación	Profundidad en el conocimiento de los productos	Orientación al cliente interno y externo	Orientación a resultados con calidad				
P1	8.6	8.6	8.3	8.3	8.3	5.8	1	I	- Orientación a resultados con calidad	- Curso de motivación hacia resultados
P2	5.7	8.6	3.3	8.3	6.7	5.8	3	II	- Compromiso - Influencia y negociación - Orientación al cliente interno y externo - Orientación a resultados con calidad	- Curso de persuasión - Curso de técnicas efectivas de ventas - Curso de motivación hacia resultados
P3	7.1	1.4	1.7	10	8.3	4.2	3			
P4	7.1	4.3	3.3	6.7	3.3	6.7	3			
P5	7.1	5.7	5	6.7	1.7	5	4			
P7	7.1	4.3	3.3	6.7	5	4.2	4			
P8	2.9	4.3	6.7	5	6.7	4.2	4			
P14	2.9	3.6	3.3	5	6.7	6.7	4			
P6	4.3	4.3	5	8.3	5	4.2	5	III	- Compromiso - Perseverancia en la consecución de objetivos - Influencia y negociación - Profundidad en el conocimiento de los productos - Orientación al cliente interno y externo - Orientación a resultados con calidad	- Curso de persuasión - Curso de técnicas efectivas de ventas - Curso de motivación hacia resultados - Cursos de atención al cliente - Talleres de engagement en conjunto con superiores
P9	5.7	4.3	6.7	3.3	5	4.2	5			
P10	5.7	2.9	6.7	3.3	5	5	5			
P11	5.7	2.9	5	6.7	3.3	5	5			
P12	5.7	5	1.7	6.7	5	4.2	5			
P13	5.7	5	6.7	1.7	5	4.2	5			
P16	2.9	1.4	3.3	8.3	5	5.8	5			
P17	4.3	2.9	6.7	5	3.3	4.2	5			
P18	7.1	2.9	1.7	5	5	2.5	5			
P15	5.7	5	5	3.3	5	4.2	6			

5.5. Conclusiones del capítulo

- El presente trabajo de consultoría se aplicó a seis puestos que generan mayor impacto en la estrategia organizacional.
- Para tener una mayor comprensión y un análisis de resultados del levantamiento de información, se realizó un estudio de tipo mixto, tanto de tipo cualitativo y cuantitativo.
- Con el presente trabajo se busca elaborar una propuesta de consultoría asociada a los perfiles por competencia que requiere la empresa, que va acorde a la estrategia de crecimiento organizacional de la compañía.
- El diagnóstico de las competencias actuales con las que cuentan los perfiles en estudio permite conocer las necesidades de capacitación de cada puesto.
- La metodología aplicada en el trabajo de consultoría fue la de Martha Alles, puesto que la autora incorpora dos elementos diferenciadores de otras metodologías propuestas por otros autores; estos son: la estrategia organizacional e incorporar los valores.
- La metodología aplicada fue de uso fácil; sin embargo, para complementar y obtener el perfil de puesto ideal se realizó un *benchmark* de posiciones similares y especializadas, en distintos sectores del mercado.
- En seguimiento, con los lineamientos de la metodología aplicada, se ha desarrollado un diccionario de competencias, un diccionario de comportamientos y un diccionario de preguntas de los puestos en estudio en el presente trabajo de consultoría.
- De los resultados obtenidos, para los puestos de mayor jerarquía se muestran resultados en función a las competencias de cada perfil, mientras que en el caso de los consultores odontológicos se consolidan los resultados de los 18 colaboradores que ocupan la posición por competencia.
- Se logró obtener información para alinear las expectativas y las brechas, para elaborar una propuesta de plan de capacitación de valor, de acuerdo con las necesidades vigentes de la organización.
- Se evidenció información del mercado (con el análisis de *benchmarking*) de los diversos sectores, lo que permitió tener una mirada más estratégica y orientar el enfoque hacia la competitividad de la compañía.

CAPÍTULO VI. FASES DEL PLAN DE MEJORA

6.1. Introducción

El objetivo del presente trabajo de consultoría es proponer un esquema a la empresa, que cumpla el rol de guía en la secuencia de actividades a seguir, al haber culminado la etapa de diagnóstico. Planteamos la elaboración de una ficha técnica por cada participante del plan de mejora, con el objetivo de llevar un óptimo seguimiento de sus avances.

En esta estructura, se está considerando:

- Información del participante: perfil del puesto, nombres y apellidos
- Plan de capacitación: fecha de inicio, fecha de fin prevista, áreas de mejora/foco
- Recursos: detalle del tipo de herramienta de aprendizaje (curso interno/externo, mentoría, coaching, entre otros)
- Objetivo general del plan de capacitación
- Detalle del contenido del plan de capacitación (por recurso), facilitador, criterio de evaluación y periodicidad de evaluación
- Gantt de la programación del plan

La persona de la organización responsable del seguimiento del plan de mejora general es el líder de recursos humanos, con un reporte bimensual a los líderes directos de cada uno de los participantes.

En esta consultoría se realizarán tres fases dentro del plan de mejora propuesta, las cuales se describen en el siguiente capítulo.

El plan de mejora se basa en la información recopilada de la empresa hasta diciembre de 2022 y el análisis realizado de la empresa y los colaboradores durante el año 2023.

6.2. Fases del plan de mejora

- 1) Fase 1: plan de comunicación
- 2) Fase 2: plan de capacitación
- 3) Fase 3: impacto del plan de mejora

6.3. Aplicación del modelo Addie para implementación del plan de mejora

A continuación, en la figura 31 se detalla la ejecución de cada etapa del modelo Addie durante el proceso de consultoría. El término “recurso” aplicado hace referencia a la herramienta de aprendizaje aplicada (taller, curso, mentoría, *coaching*, entre otros).

Figura 31
Aplicación de etapas del modelo Addie



6.4. Validación de herramientas/instrumentos a utilizar en el plan de mejora con la gerencia general

Hoy en día, en un escenario postpandémico, las organizaciones y los colaboradores que la conforman requieren de herramientas flexibles de aprendizaje, que se puedan adaptar a los estilos y tiempos de las personas que se benefician de las diferentes fuentes instructivas que pueda proveer la empresa. Como parte del trabajo de consultoría realizado, se propone un plan de capacitación compuesto de un acompañamiento presencial y virtual, aterrizado en cursos internos y/o externos, talleres y sesiones de mentoría, de acuerdo con lo que cada perfil de puesto requiere.

A continuación, en la Figura 32 y Figura 33, mediante la matriz Eisenhower se ha consolidado las prioridades de capacitación para el negocio, de acuerdo a los puestos en estudio.

Figura 32

Matriz Eisenhower - Puestos Directivos

DIRECTIVOS	URGENTE	NO URGENTE
<p>IMPORTANTE</p>	<p>Directora Técnica</p> <p>Comunicación</p> <p>Perseverancia en la consecucion de Objetivos</p> <p>Gerente Comercial</p> <p>Visión Estratégica</p> <p>Inducción y sensibilización a programa de capacitación</p> <p>Gerente de Operaciones</p> <p>Perseverancia en la consecucion de Objetivos</p> <p>Liderazgo Ejecutivo</p>	<p>Directora Técnica</p> <p>Inducción y sensibilización a programa de capacitación</p> <p>Compromiso</p> <p>Pensamiento Analítico</p> <p>Gerente de Operaciones</p> <p>Responsabilidad social</p> <p>Especialista de Excelencia Comercial & IT</p> <p>Innonvacion y Creatividad</p> <p>Líder de RRHH</p> <p>Conducción de personas</p>
	<p>NO IMPORTANTE</p>	

Figura 33

Matriz Eisenhower - Consultores Odontológicos

CONSULTOR ODONTOLÓGICO	URGENTE	NO URGENTE
<p>IMPORTANTE</p>	<p>Segmento I</p> <p>C1-Orientación a resultados con calidad</p> <p>Segmento II</p> <p>C1-Orientación a resultados con calidad</p> <p>C3 -Influencia y negociación</p> <p>C4-Orientación al cliente interno y externo</p> <p>Segmento III</p> <p>C1-Orientación a resultados con calidad</p> <p>C3-Influencia y negociación</p> <p>C4-Orientación al cliente interno y externo</p> <p>C5-Perseverancia en la consecución de objetivos</p> <p>C6-Profundidad en el conocimiento de los productos</p>	<p>Segmento II</p> <p>C2-Compromiso</p> <p>Segmento III</p> <p>C2-Compromiso</p>
	<p>NO IMPORTANTE</p>	

6.4.1. Fase 1: plan de comunicación

6.4.1.1. Análisis de la situación: resultados DNC

Los resultados de la consultoría realizada presentados en el capítulo anterior: evaluaciones de encuestas y aplicación de test de ventas al equipo de consultores odontológicos, respecto del cumplimiento de perfil de competencias con que cuentan actualmente y las requeridas.

6.4.1.2. Objetivo general

Sensibilizar a los colaboradores de puestos estratégicos de la organización, para participar del proceso de capacitación por competencias, que permitirá mejorar las habilidades del talento humano.

6.4.1.3. Puntos claves

- Proceso fácil de entender, sostenible en el tiempo
- Liderar cambios para adaptarse a la visión organizacional y que permitan conducir al talento a lograr los objetivos estratégicos

6.4.1.4. Estrategia

- Alcance

La propuesta del plan de capacitación se aplicará a los puestos de trabajo identificados en el desarrollo de la consultoría, los cuales están representados por cinco niveles jerárquicos.

6.4.1.5. Difusión

El área de recursos humanos estará a cargo de la difusión, ejecución, control, evaluación y mejora del plan de capacitación.

Se reunirán los líderes estratégicos que participarán del plan de capacitación en una sola sesión *full day* para dar a conocer el diagnóstico de necesidades de capacitación identificadas y el despliegue para el cierre de las brechas.

En el caso de los consultores odontológicos, el gerente comercial y el supervisor de ventas serán los encargados de comunicar los resultados y el plan de capacitación a cada uno de los colaboradores de acuerdo con su requerimiento.

6.4.1.6. Duración

El plan de comunicación durará una semana como parte introductoria y luego acompañará al plan de capacitación, que será aplicado y revaluado cada año.

6.4.1.7. Puesta en marcha

En la Tabla 29 se muestra la propuesta del Plan de capacitación general.

Tabla 29
Plan de capacitación general

Medio de comunicación	Participantes	Actividad	Responsable de ejecución
Taller <i>full day</i>	- Directora técnica, gerente comercial - Gerente de operaciones - Gerente de excelencia y TI - Líder de recursos humanos	Taller en equipo para socializar y sensibilizar a los puestos estratégicos sobre la importancia del plan de capacitación que deben participar de acuerdo con el requerimiento de su perfil	Soporte de consultor externo y líder de recursos humanos como moderador del formato de la sesión

Medio de comunicación	Participantes	Actividad	Responsable de ejecución
Capacitación	Consultores odontológicos	Capacitación, sensibilización y despliegue de acciones para implementar un plan de capacitación en el equipo a fin lograr los objetivos comerciales	Gerente comercial, supervisor de ventas y líder de recursos humanos

6.4.2. Fase 2: fichas del plan de capacitación por participante

Se define el plan de capacitación que debe recibir cada puesto, de acuerdo con las necesidades identificadas en las evaluaciones realizadas a los colaboradores que ocupan actualmente estas posiciones.

6.4.2.1. Ficha del plan de capacitación: directora técnica

Fecha de inicio: febrero de 2024. Fecha de fin prevista: octubre de 2024

- Objetivo general

Profesional que debe sobresalir por su compromiso con las metas y objetivos de la empresa, mostrando dedicación y responsabilidad en su trabajo. Se espera que sea innovador en la formulación de decisiones y propuestas, proponiendo soluciones creativas y efectivas para los desafíos técnicos que enfrenta la organización. Su capacidad para perseverar en la consecución de objetivos es fundamental, debe demostrar determinación para alcanzar los resultados deseados y superar obstáculos. Asimismo, se espera que muestre liderazgo en la generación de ideas y proyectos que impulsen el crecimiento y la competitividad del negocio. En términos de credibilidad técnica, se espera que sea reconocido como una autoridad en su campo, con un profundo conocimiento y experiencia que inspire confianza tanto dentro de la organización como entre los clientes y socios comerciales.

A continuación, se detalla el Plan de capacitación por cada puesto:

En la Tabla 30 podemos apreciar el Plan de Capacitación de la directora Técnica de acuerdo a las necesidades que obtuvimos como resultado.

Tabla 30
Plan de capacitación: directora técnica

Recurso	Cod.	Facilitador	Modalidad	Tema	Objetivo
Taller: Inducción y sensibilización a programa de capacitación	T1	Interno	Presencial	Inducción y sensibilización a programa de capacitación	Reconocimiento, medición y <i>engagement</i> : generar entendimiento de la importancia de trabajar en aquellas habilidades identificadas con oportunidad de mejora
Proyecto: Despliegue de SGC - Mentoría	P1	Interno	Virtual	Asignación de proyecto: desplegar en la región de Perú (sistema de gestión	Generar mayor compromiso en la colaboradora de manera que impacte en su productividad e

En la Tabla 32 podemos apreciar el Plan de Capacitación del especialista de excelencia comercial y TI de acuerdo a las necesidades que obtuvimos como resultado.

Tabla 32
Plan de capacitación: especialista de excelencia comercial y TI

Recurso	Cod.	Facilitador	Modalidad	Tema	Objetivo
Taller: Inducción y sensibilización a programa de capacitación	T1	Interno	Presencial	Inducción y sensibilización a programa de capacitación	Reconocimiento, medición y <i>engagement</i> : generar entendimiento de la importancia de trabajar en aquellas habilidades identificadas con oportunidad de mejora
Curso: Metodologías Agiles e Innovación	C4	Externo ad hoc	Virtual	Metodologías ágiles e innovación	Innovar y experimentar, probar nuevas cosas a nivel tecnológico y proponer a la gerencia nuevos desarrollos

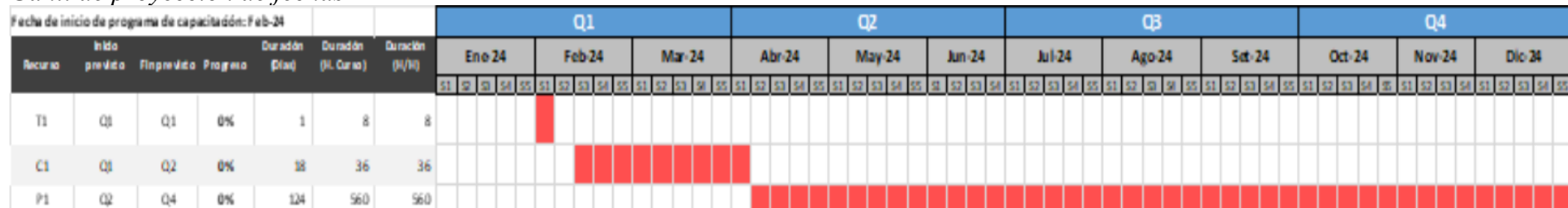
A continuación, en la Figura 36 se muestra el Gantt de actividades del plan de capacitación de la *especialista de excelencia comercial y TI*.

Tabla 34
Plan de capacitación: líder de recursos humanos

Recurso	Cod.	Facilitador	Modalidad	Tema	Objetivo
Taller: Inducción y sensibilización a programa de capacitación	T1	Externo ad hoc	Presencial	Inducción y sensibilización a programa de capacitación	Reconocimiento, medición y <i>engagement</i> : generar entendimiento de la importancia de trabajar en aquellas habilidades identificadas con oportunidad de mejora
Curso: Planeamiento estratégico	C1	Externo ad hoc	Virtual	Planeamiento estratégico	Desarrollar la capacidad de planificar y trazar metas de corto y largo plazo, demostrando perseverancia y disciplina en la consecución de las mismas, con la finalidad que se ejecute un plan de recursos humanos anual a favor del desarrollo personal y profesional de los colaboradores
Programa de especialización en gestión de recursos humanos	P1	Externo ad hoc	Presencial	Programa de especialización en gestión de recursos humanos	Proporcionar técnicas para efectuar de una manera más eficiente la gestión del recurso humano, con la finalidad de identificar, motivar y empoderar talentos de valor que impulsen el logro de objetivos organizacionales

A continuación, en la Figura 38 se muestra el Gantt de actividades del plan de capacitación del Líder de recursos humanos.

Figura 38
Gantt de proyección de fechas



6.4.2.6. Ficha plan de capacitación: consultor odontológico

Fecha de inicio: abril de 2024. Fecha de fin prevista: noviembre de 2024

- Objetivo general

Cumplir con las metas comerciales establecidas, lo cual permitirá crear prospectos en clientes futuros, debiendo generar y mantener relaciones de negocio a largo plazo.

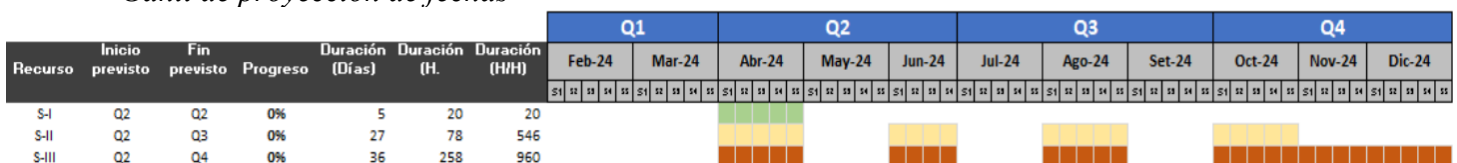
En la Tabla 35 podemos apreciar el Plan de Capacitación del consultor odontológico de acuerdo a las necesidades que obtuvimos como resultado.

Tabla 35
Plan de capacitación: consultor odontológico

Recurso	Cod.	Facilitador	Modalidad	Tema	Objetivo
- Curso de orientación a resultados	S-I	Externo ad hoc	Presencial	C1-Orientación a resultados con calidad	- Utilizar estrategias, técnicas y herramientas que faciliten la organización y gestión efectiva de actividades
- Curso de orientación a resultados - Curso de gestión del <i>engagement</i> y el desempeño en el trabajo - Negociación comercial	S-II	Externo ad hoc	Presencial	C1-Orientación a resultados con calidad C2-Compromiso C3-Influencia y negociación C4-Orientación al cliente interno y externo	- Generar retención y satisfacción laboral - Identificar los factores críticos en la negociación de ventas - Evaluar y aplicar los estilos de negociación adecuados a una situación comercial específica
- Curso de orientación a resultados - Curso de gestión del <i>engagement</i> y el desempeño en el trabajo - Negociación comercial - Recapitación de productos - Dentaïd	S-III	Externo ad hoc/interno	Presencial	C1-Orientación a resultados con calidad C2-Compromiso C3-Influencia y negociación C4-Orientación al cliente interno y externo C5-Perseverancia en la consecución de objetivos C6-Profundidad en el conocimiento de los productos	- Generar retención y satisfacción laboral - Identificar los factores críticos en la negociación de ventas - Evaluar y aplicar los estilos de negociación adecuados a una situación comercial específica - Disminuir la brecha en el conocimiento de producto

A continuación, en la Figura 39 se muestra el Gantt de actividades del plan de capacitación del Consultor odontológico.

Figura 39
Gantt de proyección de fechas



6.4.2.7. Gantt del plan de mejora por perfil de puesto

De acuerdo con las prioridades y planificación de cronogramas con la gerencia general, se presenta el Gantt del plan de capacitación para el año 2024 en el Anexo 7.

6.4.2.8. Presupuesto

Se muestra Tabla 36 con el detalle descriptivo de los cursos designados para el plan de capacitación y el detalle de la valoración de los mismos a nivel de inversión (presupuesto).

Tabla 36
Presupuesto para plan de capacitación

Capac.	Curso o programa	Asistentes	Pub. Obj.	Modalidad	Recursos		Prioridad
					Inversión (S/)	H.H	
Interno	Proyecto: Despliegue de SGC - Mentoría Directora Calidad Corporativa Sesión Full-day:	Directivos	1	Virtual	S/ 1,549	26	No Urgente
Externo	taller en equipo con los participantes del programa de capacitación.	Directivos	5	Presencial	S/ 10,000	8	No Urgente
Externo	Curso: Planeamiento Estratégico	Directivos	2	Virtual	S/ 3,800	56	Urgente
Externo	Curso: Liderazgo y Atributos Gerenciales	Directivos	1	Virtual	S/ 1,900	28	Urgente
Externo	Curso: Comunicación efectiva	Directivos	1	Virtual	S/ 420	12	Urgente
Externo	Curso: Planeamiento Estratégico en equipos de alto desempeño.	Directivos	2	Presencial	S/ 5,180	72	Urgente
Externo	Diplomado Responsabilidad Social Corporativa (Residuos sólidos)	Directivos	1	Virtual	S/ 3,100	350	No Urgente
Externo	Curso: Metodologías ágiles e innovación	Directivos	1	Presencial	S/ 2,405	36	No Urgente
Externo	Programa de especialización en gestión de recursos humanos	Directivos	1	Remota	S/ 15,000	560	No Urgente
Externo	Curso: Orientación a resultados	Consultores odontológicos	18	Presencial	S/ 14,064	360	Urgente
Externo	Curso: Gestión del engagement y el desempeño en el trabajo	Consultores odontológicos	17	Presencial	S/ 13,100	306	Urgente
Externo	Curso: Negociación comercial	Consultores odontológicos	17	Presencial	S/ 13,164	680	Urgente
Interno	Recapacitación de productos-Dentaid	Consultores odontológicos	10	Virtual	S/ 4,290	180	Urgente
Interno	Gastos adicionales de capacitaciones				S/ 10,000		
Total General			23		S/ 97,972	2674	

6.4.3. Fase 3: evaluación del plan de mejora

De acuerdo con el plan de capacitación propuesto, en la siguiente tabla (37) se describen los KPIs para verificar que se cierren las brechas identificadas por cada perfil que se trabajó en la consultoría. La evaluación general será al año de haber concluido el plan de capacitación.

Tabla 37
KPI de medición de cumplimiento del plan de mejora por puesto estudiado

Perfil	Herramienta de aprendizaje	Objetivo	KPI
Sesión transversal para los puestos directivos	Sesión <i>full day</i> : taller en equipo con los participantes del programa de capacitación.	Reconocimiento, medición y <i>engagement</i> : generar entendimiento de la importancia de trabajar en aquellas habilidades identificadas con oportunidad de mejora	Encuesta de satisfacción con resultado de satisfacción NPS>80
Directora técnica	Asignación de proyecto: desplegar en la región de Perú (sistema de gestión de calidad) con la guía de directora de calidad corporativa (España)	Generar mayor compromiso en la colaboradora, de manera que impacte en su productividad e involucramiento estratégico en el negocio, no solo transaccional	Q de capacitaciones efectivas/ Total de capacitaciones Q de productos rechazados/Q de productos vendidos Implementación de mínimo dos KPI por área para monitoreo de cumplimiento de procesos de SGC
	Curso: Planeamiento estratégico	Mejor entendimiento de los retos empresariales en el mundo corporativo de hoy, para generar mayor conciencia de tener un negocio sostenible	Q de importaciones observadas en el año/total de importaciones realizadas en el año
	Curso: Liderazgo y atributos gerenciales	Se requiere transformar el estilo de liderazgo del equipo de líderes para un manejo más acertado de los retos profesionales. Exposición y transmisión acertada de información a todos los miembros del equipo clave que requieren entender el impacto las gestiones legales de los productos a comercializar	Número de propuestas propuesta/número de propuestas implementadas
Gerente comercial	Comunicación efectiva	Exposición y transmisión acertada de información a todos los miembros del equipo clave que requieren entender el impacto las gestiones legales de los productos a comercializar	Q de capacitaciones efectivas a consultores odontológicos/total de capacitaciones programadas
	Curso: Planeamiento estratégico	Mejor entendimiento de los retos empresariales en el mundo corporativo de hoy, para generar mayor conciencia de tener un negocio sostenible	% actual de <i>share</i> canal <i>on line</i> /objetivo canal <i>on line</i>
Gerente de operaciones	Curso: Planeamiento estratégico en equipos de alto desempeño	Capacidad de liderar y motivar a otros para lograr resultados positivos	% de productos devueltos/total de productos Tiempo de entrega de productos/margen de tiempo total
	Diplomado en Gestión de Residuos Sólidos	Involucramiento de acciones con impacto positivo en responsabilidad social	Impacto de la implementación de la gestión de residuos sólidos en el almacén
Comercial IT	Curso: Planeamiento estratégico en equipos de alto desempeño	Desarrollar el pensamiento estratégico para mejorar las estrategias efectivas en los procesos asignados	Rentabilidad por mejora de procesos > 8.3 %-9.3 %
	Curso metodologías ágiles e innovación	Innovar y experimentar, probar nuevas cosas a nivel tecnológico y	Q de proyectos pilotos a implementar en el área de IT

Perfil	Herramienta de aprendizaje	Objetivo	KPI
		proponer a la gerencia nuevos desarrollos	
Líder de recursos humanos	Curso: Planeamiento estratégico en equipos de alto desempeño	Desarrollar la capacidad de planificar y trazar metas de corto y largo plazo, demostrando perseverancia y disciplina en la consecución de estas, con la finalidad de que se ejecute un plan de recursos humanos anual a favor del desarrollo personal y profesional de los colaboradores	Porcentaje de cumplimiento del plan de recursos humanos al 80 % anual Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación anual del equipo estratégico al 70 %
	Programa de especialización en gestión de recursos humanos	Proporcionar técnicas para efectuar de una manera más eficiente la gestión del recursos humanos, con la finalidad de identificar, motivar y empoderar talentos de valor que impulsen el logro de objetivos organizacionales	Satisfacción y clima laboral con mejora en 5 % con respecto año anterior Obtener un 90 % de resultado en su evaluación de desempeño anual
Consultor odontológico	Curso de orientación a resultados	Generar retención y satisfacción laboral	Incremento de % de NPS (nivel de satisfacción del cliente) en 85 %
	Curso gestión del engagement y el desempeño	Identificar los factores críticos en la negociación de ventas	Incremento de clientes nuevos en 5 %
	Negociación comercial	Evaluar y aplicar los estilos de negociación adecuados a una situación comercial específica	Cumplimiento de metas de venta al 100 %
	Recapacitación de productos-Dentaid	Disminuir la brecha en el conocimiento de producto	Evaluación de conocimiento de producto (mínima nota: 18)

6.5. Contribución de roles clave en resultados del plan de mejora

6.4.3.1. Beneficio económico

Al aplicar el plan de capacitación se estima desarrollar las competencias y cerrar las brechas de los perfiles identificados como claves que impactan en los resultados de la organización, lo mismo que se espera contribuya a un incremento de utilidades netas anuales. Se estima, a partir del segundo año, una utilidad neta de S/ 218,782 y para el tercer año de S/ 338,991. De esta forma, en la Tabla 38 se muestra el porcentaje de aporte de cada perfil que se ha sido estimado en base al trabajo realizado y entrevista al gerente general, considerando el entendimiento de cada perfil de puesto, su alcance, y expectativa de evolución del rol hacia esta nueva etapa de la organización:

Tabla 38
Impacto por perfil de puesto

Posición	Impacto	% de impacto
Directora técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto directo en el equipo de consultores odontológicos por impartir conocimientos técnicos de los productos - Mejorar gestión de exportaciones (SGC, cumpliendo procedimientos con un orden preestablecido en cuanto a gestión de documentación a presentar) - Digitalización de documentación 	10 %
Gerente comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el canal digital de ventas - Incrementar la visibilidad del mix de productos de baja rotación - Incrementar la productividad de los consultores odontológicos 	25 %
Especialista de excelencia comercial y TI	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a equipos multidisciplinarios para interpretar la base de KPI para uso eficiente de la data de ventas y calidad 	4 %
Gerente de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Control efectivo en la rotación de productos - Disminución de merma de mercadería - Importación de productos de acuerdo con la necesidad - Manejo eficiente de residuos sólidos 	20 %
Líder de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar el cumplimiento del plan de capacitación para lograr talento altamente competitivo y que impactan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización - Definir su plan de acciones anuales y fijación de objetivos e indicadores para medir avance del mismo - Cumplir el plan e indicadores de gestión del área 	6 %
Consultores odontológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la productividad del equipo - Atraer nuevos clientes - Lograr la satisfacción del cliente 	35 %

Como se puede apreciar, se ha asignado un mayor peso a las áreas comerciales generadoras de ingreso porque gran parte del plan de capacitación se basa en los consultores odontológicos y su desarrollo.

6.4.3.2. Beneficio reputacional

El plan de capacitación para cerrar las brechas identificadas proporcionará ambientes y talento productivo en diferentes aspectos que son necesarios para el desenvolvimiento del personal, con ello la organización mejorará la marca empresa, se volverá competitiva, con una buena reputación y reconocimiento, generando valor en los índices financieros y económicos a partir del crecimiento profesional del recurso humano.

6.4.3.3. Beneficio organizacional

El plan de capacitación impacta en distintos aspectos organizacionales; produce un mayor compromiso con la cultura organizacional, mayor integración de equipos y áreas, personal

competente con mayores habilidades y con calidad profesional, el cual genera oportunidades de promoción laboral y mejora el clima y la satisfacción de los colaboradores.

6.4.3.4. Análisis incremental

Para determinar el beneficio que se obtendrá al aplicar el plan de capacitación, utilizamos la información de utilidad neta de la compañía de los primeros 3 años, la cual se proyecta sobre la base de la información del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en la Tabla 39.

Tabla 39
Flujo de caja - crecimiento sin estrategia

Flujo de caja (tasa de crecimiento - sin estrategia)						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Utilidad						
				2.6 %	2.6 %	2.6 %
Utilidad neta	3,952,857	5,487,813	7,618,816	7,816,906	8,020,145	8,228,669

Por lo tanto, el incremento de la utilidad neta para los próximos 3 años (2024-2026) será aproximadamente un promedio de 2.6 %, según la información de proyección del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para el PBI (MEF, 2024).

A continuación, se realiza un flujo de caja con la utilidad neta y otros gastos, los cuales son de la ejecución del plan de capacitación a los perfiles de primera línea y los ejecutivos comerciales. Para determinar el costo de las capacitaciones propuestas, se utilizó el presupuesto de la Tabla 40.

Tabla 40
Flujo de caja - crecimiento con estrategia

Flujo de caja (tasa de crecimiento-con estrategia)						
				2.60 % + 1.39 %	2.60 % + 1.39 %	2.60 % + 1.39 %
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Utilidad						
Utilidad neta	3,952,857	5,487,813	7,618,816	7,922,807	8,238,927	8,567,660
Otros gastos						
Cursos - Directivos				44,345		
Cursos - Consultores				44,618		
Gastos adicionales				10,000		
Subtotal				98,972		

Ingresos netos	3,952,857	5,487,813	7,618,816	7,922,807	8,238,927	8,567,660
-----------------------	-----------	-----------	-----------	------------------	------------------	------------------

En consecuencia, en la Tabla 41 se observa la tasa de crecimiento que tendrá la empresa según la proyección para los próximos 3 años calculada en las tablas previas.

Tabla 41
Tasa de crecimiento

Flujo de caja (tasa de crecimiento-sin estrategia)			
	2024	2025	2026
	7,816,906	8,020,145	8,228,669
Flujo de caja (tasa de crecimiento-con estrategia)			
	2024	2025	2026
	7,922,807	8,238,927	8,567,660
Crecimiento (%)	101.35 %	102.73 %	104.12 %
Crecimiento (S/.)	105,902	218,782	338,991

Se obtuvo como resultado una variación de 2.73 % con respecto al crecimiento sin estrategia para el segundo año y de 4.12 % para el tercer año, lo cual muestra que para la empresa es beneficioso aplicar este plan de mejora.

Tabla 42
Análisis del VAN

Proyecto	2024	2025	2026	VAN
	Año 1	Año 2	Año 3	
Total de ingresos sin plan	7,816,906	8,020,145	8,228,669	10,435,616
Total de ingresos con plan	7,922,807	8,238,927	8,567,660	10,696,585

De acuerdo con los datos mostrados en la Tabla 42, se cuenta con un VAN de 10,696,585, lo que significa que la inversión generará beneficios, por lo que el proyecto en principio es viable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Con el trabajo de consultoría realizado, se logró identificar las competencias requeridas para los perfiles de puestos identificados como estratégicos (seis perfiles de puestos) en la empresa para desempeñarse con un rol competitivo en el mercado.
- De acuerdo con la necesidad de la empresa y la entrevista realizada al gerente general de la empresa, se aplicaron herramientas de investigación (cualitativas y cuantitativas) para definir el grado de desempeño actual vs. el deseado, de cada una de las personas que ocupaban los perfiles de puestos en cuestión (un total de 23 personas).
- Durante la etapa de diseño de los perfiles por competencia, se utilizó la metodología de Martha Alles mediante la cual se diseñó una guía para el trabajo de consultoría: el diccionario de competencias y comportamientos. Estas herramientas fueron de fácil desarrollo y ejecución, principalmente por el lenguaje amigable, la accesibilidad y la adecuación de acuerdo con el enfoque estratégico de la empresa.
- Se logró brindar al gerente general una mirada competitiva del perfil ideal de los perfiles de puestos, mediante un *benchmark* de las competencias vigentes en el mercado laboral para empresas del sector de productos especializados.
- Para cerrar las brechas encontradas según los resultados obtenidos de cada persona (de los perfiles estudiados) se propone un plan de capacitación según la necesidad de cada perfil revisado, con el objetivo de potenciar las competencias y habilidades de gestión, estratégicas, manejo de personal, entre otros.
- La implementación de indicadores, para la medición de la gestión de los diversos perfiles (directivos y consultores odontológicos), permitió obtener herramientas importantes para impulsar y medir la mejora del rendimiento entre los colaboradores en mención, los cuales permitirán la trazabilidad de mejora, crecimiento y éxito continuo de la organización.
- Se prevé un crecimiento superior al estimado con la capacitación y refuerzo de habilidades comerciales, lo cual resultaría en una mayor productividad de los consultores odontológicos. Asimismo, existe una oportunidad alta para desarrollar canales no tradicionales (canal *ecommerce*). Este canal, de acuerdo con el plan estratégico de la compañía, debe incrementar el *share* para garantizar el crecimiento en ingresos que requiere la compañía.

- Finalmente, con la implementación e inversión en el plan de capacitación propuesto, se proyecta un impacto positivo en el negocio con un valor porcentual de 2.73 % el segundo año y un 4.12 % de utilidades netas.

2. Recomendaciones

- Considerar el reordenamiento del organigrama de la organización, evaluando la necesidad de distribución de funciones de algunas posiciones o incorporación de nuevas vacantes. Ejemplo: el rol de directora técnica tiene expectativas que, de acuerdo con el *benchmark* realizado, son de niveles jerárquicos superiores y de mayor nivel de gestión.
- En el caso del perfil de director técnico, debe definirse mejor las funciones del perfil desde el rol que realiza en sí y considerar un puesto de gerente de calidad para otras funciones que se ajustan más a este rol.
- Se recomienda cumplir el plan de capacitación propuesto, en el periodo establecido de 1 año para que puedan medir el retorno del mismo al año siguiente de la implementación.
- Mantener vigente el uso de indicadores y medición del rendimiento, inclusive después de haber culminado el plan de capacitación, de manera que se cultive una cultura de mejora continua.
- Se recomienda asociar la evaluación de desempeño de los puestos directivos al modelo de competencias presentado.
- Ampliar el alcance del análisis y definición de perfiles de puesto por competencias para todas las posiciones de la organización.
- De acuerdo con lo desarrollado en la consultoría, debería ser el punto de inicio para el desarrollo de políticas y procedimientos de evaluación de perfiles que permitirán la continuidad de las buenas prácticas.
- Implementar el proceso de selección por competencias y explorar la efectividad de sus metodologías de evaluación diferenciando por nivel de puesto y jerarquía. Así mismo, disponer de una política y prácticas de atracción, evaluación y de retención del talento.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario*. Editorial Granica.
- Bouchrika I. (2023) “*The ADDIE Model Explained: Evolution, Steps, and Applications*”. Consultado el 11 de diciembre de 2023. Publicado en Research.com. The ADDIE Model Explained: Evolution, Steps, and Applications | Research.com
- Chiavenato I. (2012). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.).
- Deloitte. (2023). ¿Qué es el Gobierno Corporativo? Transparencia y Confianza. Deloitte Noticias. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Dentaid. (2020). *40 años mejorando la salud bucal de las personas*. Recuperado el 10 de diciembre del 2023 de <https://www.dentaid.es/pro/dentaidExpertise/1912/dentaid-40-anos-mejorando-la-salud-bucal-de-las-personas>.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (5ª ed.). Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/?il=3503&pg=1>
- Font, Angel. (2006). *El camí ha de ser l'aposta per la prevenció i per crear una cultura d'higiene bucal*. Recuperado el 5 de diciembre del 2023 de <https://www.testimoniosparalahistoria.com/entrevista/enric-masdevall-noguera/>.
- Freije, A. y Freije, I. (2009). Definición de oportunidades de negocio. En *La estrategia empresarial con método* (pp. 121-188). Editorial Desclée de Brower S.A.
- Herrera A. (2022), “*Principales modalidades de formación. Publicado por la revista digital Innovación y cualificación*”. Consultado vía web el 15 de noviembre del 2023. <https://www.innovacionycualificacion.com/plataforma-elearning/modalidades-formacion-tipos/>
- Levy-Levober, C. (2003). *Gestión de las Competencias*. Editorial Gestión 2000.
- Lira, C., y Ramirez, C. (2005). *Gestión por Competencias Fundamentos y bases para su implantación*. Universidad de Los Lagos Editores.
- Marcano, Y. (2009). La profesionalización y el desempeño profesional pedagógico del: una visión transdisciplinaria. *Revista IPLAC*.
- McClelland, D., y Winter, D. (1973). *Cómo se motiva el éxito económico*. Centro Regional de Ayuda Técnica.

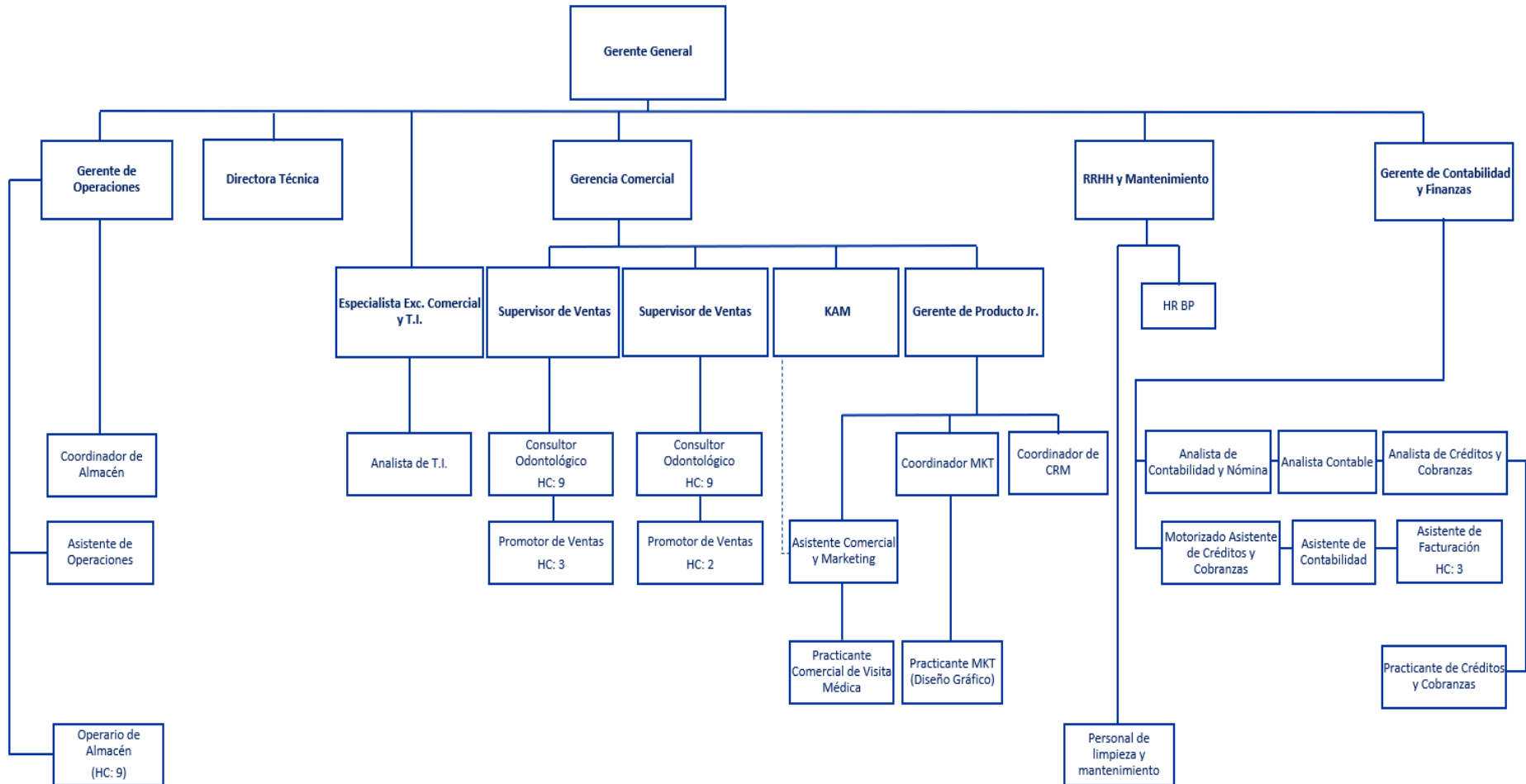
- Mejía Muñoz, Lady. (2019). *Perfil de puesto por competencias y su impacto en el proceso de selección y desempeño laboral de los colaboradores del sistema de administración tributaria de Lima – SAT* [Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración]. Universidad de Lima.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (30 de abril de 2024). *MEF: la economía se encuentra en fase de recuperación y tiene estimado de crecimiento de 3,1%*. Ministerio de Economía y Finanzas. <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/946960-mef-la-economia-se-encuentra-en-fase-de-recuperacion-y-tiene-estimado-de-crecimiento-de-3-1>
- Nájera-Vázquez, C., y Martínez-Romero, M. J. (2020). Mujer, Gobierno Corporativo y eficiencia económica: análisis para el caso de las empresas familiares agroalimentarias. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (99), 147-176.
- Nichols Hess, A., y Greer, K. (2016). Designing for engagement: Using the ADDIE model to integrate high-impact practices into an online information literacy course. *Communications in Information Literacy*, 10(2), 6. <https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1023&context=commifol>
- Sava, G. (2022). Importancia de la Gestión por competencias. *LinkedIn Artículos Latam*. Recuperado el 6 de marzo del 2023 de <https://www.linkedin.com/pulse/gesti%C3%B3n-de-recursos-humanos-por-competencias-gabriela-sava/?originalSubdomain=es>
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171.

ANEXOS

Anexo 1: Listado de puestos existentes en Dentaïd Perú-2022

Posición	Área	Cantidad
Asistente Comercial y Marketing	Comercial	1
Consultor Odontológico	Comercial	18
Gerente de cuentas clave y Trade MKT	Comercial	1
Practicante Comercial de Visita Médica	Comercial	1
Promotor de Ventas	Comercial	5
Supervisor de Ventas	Comercial	2
Analista Contable	Contabilidad y Finanzas	1
Analista de Contabilidad y Nómina	Contabilidad y Finanzas	1
Analista de Créditos y Cobranzas	Contabilidad y Finanzas	1
Asistente de Contabilidad	Contabilidad y Finanzas	1
Asistente de Facturación	Contabilidad y Finanzas	3
Gerente de Contabilidad y Finanzas	Contabilidad y Finanzas	1
Motorizado Asistente de Créditos y Cobranzas	Contabilidad y Finanzas	1
Practicante de Créditos y Cobranzas	Contabilidad y Finanzas	1
Directora Técnica	Dirección Técnica	1
Analista de T.I.	Excelencia Comercial y TI	1
Especialista de Excelencia Comercial y T.I.	Excelencia Comercial y TI	1
Gerente General	Gerencia General	1
Coordinador CRM y atención al cliente	Marketing	1
Coordinadora de Marketing	Marketing	1
Gerente de Producto Junior	Marketing	1
Practicante de Marketing (Diseño Gráfico)	Marketing	1
Asistente de Operaciones	Operaciones	1
Coordinador de Almacén	Operaciones	1
Gerente de Operaciones	Operaciones	1
Operario de Almacén	Operaciones	8
Líder RRHH y Mantenimiento	RRHH	1
HR Business Partner Perú-Colombia	RRHH	1
Personal de mantenimiento	RRHH	1

Anexo 2: Organigrama Jerárquico Dentaïd-Perú



Anexo 3: Benchmark de puestos claves especializados en distintos sectores de mercado

		CUADRO DE BENCHMARK										
PERFILES DE PUESTOS Y DESCRIPCIÓN		EMPRESA B - SECTOR COMERCIO FARMACÉUTICO			EMPRESA A - SECTOR INDUSTRIAL			EMPRESA C - SECTOR INDUSTRIAL				
Perfil	Objetivo / Misión	Competencias	Perfil	Objetivo / Misión	Competencias	Perfil	Objetivo / Misión	Competencias	Perfil	Objetivo / Misión	Competencias	
Directora Técnica	Perfil Técnico: Profesión: Químico Farmacéutico Titulado y Colegiado Inglés Nivel A avanzado.	Misión: Analisar, verificar y auditar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura. Asesorar el cumplimiento de Asuntos Regulatorios. Asesorar relacionadamente con las autoridades de salud (ANM-DGSMO). Coordinar actividades con oficina central en España.	Fuere capacidad de análisis y síntesis. Dotes de liderazgo y empatía. Capacidad de trabajo en equipo.	Título Colegiado en Farmacia y Bioquímica. Experiencia en BPO, SP, S/G. Experiencia entre 3-4 años.	Asesorar que los procesos se cumplan con las normas sanitarias.	Alto nivel de compromiso. Liderazgo. Trabajo en equipo. Iniciativa. Responsabilidad y puntualidad. Comprometido ético. Conocimiento del negocio. Planificación. Comunicación efectiva. Adaptabilidad. Compensación.	Profesional en Administración, Ingeniería Industrial o a fines similares.	Asesorar que los procesos de fabricación tengan las características específicas y certificaciones correctas. Trabajar en estrecha colaboración con los Especialistas de Servicio, las Funciones de soporte Técnico y Capacitación.	Educación: Profesional en administración o tecnológica. Idioma inglés. Autodirección y seguridad. Dirección y Supervisión. Resolución de problemas.	Educación: Profesional en ingeniería y/o carreras administrativas. Experiencia: Haber realizado como mínimo 2 auditorías técnicas. Dirección y Supervisión. Formación: Auditor interno HSEQ. Conocimientos en: métodos y técnicas relacionadas a calidad, seguridad y salud en el trabajo y ambiental, características técnicas de los procesos y productos.	Realizar los auditorías técnicas a la organización con el fin de identificar fallas y oportunidades de mejora, a la luz del mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Integral.	Confiar en integridad. Responsabilidad. Dirección. Buen trabajo. Conocimiento de la Norma. Capacitaciones: Generalizadas de Normas ISO 9001-2000. Generalizadas de Normas ISO 14001 - ISO 9001 2008. Prácticas acciones y programas programados. Relaciones interpersonales y buen trato. Diferentes tipos de riesgos. Plan de emergencias, rutas de evacuación, brigadistas y sus funciones.
	Requisitos técnicos: Profesión: Administración de Recursos Humanos Inglés Nivel A avanzado. Experiencia: Seis años en puesto similar en departamento de Recursos Humanos.	Misión: Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades y acciones del departamento de RRHH, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las metas, objetivos y políticas de la empresa. Conocer en relación a las bonas posiciones con los empleados y autoridades de la empresa u organización.	Capacidad de Análisis. Liderazgo. Capacidad de Planificación y Organización. Capacidad de efectuar control y seguimiento. Comunicación efectiva. Creatividad para dar soluciones. Proactividad. Integridad. Eficiencia.	Profesional en Administración, Contabilidad, Psicología. Diplomado en Maestría en Gestión del Talento. Experiencia entre 6 años.	Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos del área, soporte para las empresas, asegurando los procesos de selección, control de tiempos, capacitación, desarrollo, bienestar de los colaboradores, monitoreo de los procesos de cambio y acción integral del talento.	Organización. Orientación al cliente. Comunicación efectiva. Adaptabilidad.	Profesional en Recursos Humanos y similar. A los niveles de sistemas administrativos. Experiencia en gestión de la selección, negociación, mitigación de conflictos de los recursos humanos. Conocimiento del negocio. Idioma en inglés. (de uso diario). Experiencia de 3 años.	Asesorar la estrategia comercial y el conocimiento de los procesos de Producción y servicios, y experiencia mínima 2 años de experiencia en el liderazgo.	Organización. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Orientado a la estrategia de negocio. Formación: Conocimientos en sistemas empresariales. Diplomado en salud ocupacional. Diplomado de sistemas integrados de gestión.	Educación: Profesional en carreras administrativas, ingeniería o afines. Experiencia: Se necesitan mínimo 2 años de experiencia en cargo similar. Formación: Conocimientos en sistemas empresariales. Diplomado en salud ocupacional. Diplomado de sistemas integrados de gestión.	Organizar y ejecutar los procesos de la gestión de talento humano en cuanto a la selección, capacitación y bienestar de los trabajadores. Manifiesto de Personal. Manifiesto de Organización y Control. Capacidad de Análisis y planeación. Manejo de Personal. Atención y servicio al cliente interno y externo. Relaciones Públicas.	Liderazgo. Trabajo en equipo. Responsabilidad y cumplimiento de objetivos. Autonomía. Manifiesto de Organización y Control. Capacidad de Análisis y planeación. Manejo de Personal. Atención y servicio al cliente interno y externo. Relaciones Públicas.
Gerente de cuentas clave y Trade MKT	Requisitos técnicos: Profesión: Supervisión / Gerencia: Administración, Marketing, Negocios Internacionales. Especialización de ventas (no involucrado) en Ventas o Marketing. INGLÉS / NIVEL: INTERMEDIO/AVANZADO Experiencia de 2 años en puesto similar.	Misión: Supervisar el cumplimiento de los objetivos (a supearse el nivel) de cada representante de ventas y velar por que los canales tengan la cantidad necesaria de material en los puntos de venta.	Capacidad de Análisis. Liderazgo. Capacidad de Planificación y Organización. Capacidad para efectuar control y seguimiento. Comunicación Eficaz. Creatividad para dar soluciones. Proactividad. Integridad. Eficiencia. Responsabilidad. La Frustración.	Profesional en Marketing, Administración. Experiencia en Gestión de Mercos, Marketing, Publicidad. Experiencia entre 3-4 años.	Incrementar las ventas a través de la campaña para generar mayor tráfico de clientes en los Centros Comerciales.	Capacidad de colaboración y cooperación con los demás. Orientación a resultados. Resolución de problemas o situaciones recurrentes. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.	Profesional en Ingeniería Industrial o mecánica. Conocimiento sobre los aspectos de marketing. Dominio de aplicaciones de Office, incluyendo MS-Project. Conocimiento de inglés. Idioma: Experiencia entre 3- 5 años.	Liderar las ventas de servicios de Alquiler y venta de off set, proyectos, además de tener la responsabilidad de las operaciones, dar las de alquiler en Perú.	Comunicación efectiva con el cliente. Poder de negociación. Buen manejo de satisfacción del cliente. Contribución al negocio.	Educación: Profesional de las carreras de Ingeniería Industrial, Arquitectura, Administración y afines. Experiencia mínima de 5 años en gestión a similares B 2B, de modo en el sector de marketing. Experiencia en estrategias comerciales, negociación de clientes, multicanal y gestión de ventas.	Liderar los análisis entre las ventas de servicios de Alquiler y venta de off set, proyectos, además de tener la responsabilidad de las operaciones, dar las de alquiler en Perú. Desarrollar relaciones de confianza con usuarios a los clientes importantes para garantizar que no recurran a la competencia. Adquirir un conocimiento profundo de las necesidades y requisitos clave del cliente.	Manejo de estrategia. Negociación. Responsabilidad del negocio. Liderazgo.
	Requisitos técnicos: Profesión: Ingeniería Industrial, Sistemas, Administración y/o carreras a fines Inglés nivel A avanzado.	Misión: Velar por el cumplimiento de los objetivos de la planta. Admisión de supervisar la planificación y coordinación con el almacén. Asesorar la planeación y ejecución de las importaciones y exportaciones. Supervisar los procesos operativos del almacén. Controlar inventarios. Coordinar actividades con casa matriz - España.	Capacidad de comunicación y persuasión. Alto nivel de relacionamiento. Fuere capacidad de análisis y síntesis. Dotes de liderazgo y empatía. Capacidad de trabajo en equipo.	Ingeniero Industrial, Administrador, Farmacia y Bioquímica. Experiencia en supply chain management. Experiencia entre 6 años.	Mantener el stock óptimo de productos para la venta y stock mínimo de insumos, empaques y productos terminados para ser reutilizados.	Proactividad. Trabajo en equipo. Liderar personas. Habilidades para delegar.	Educación: Profesional en Ingeniería Industrial, Sistemas, administración o afines. Experiencia mínima de 4 años en posiciones similares. Desplazable por el grado de especialización en project management.	Administrar, controlar y dar seguimiento a las operaciones de servicios. Planificación estratégica. Liderar equipo. Orientado a impulsar el éxito del cliente.	Educación: Profesional en ingeniería y/o carreras administrativas. Experiencia: Se necesitan mínimo 2 años de experiencia en cargo similar. Formación: Manejo de Inglés avanzado. Diplomado en sistemas integrados de gestión, Mercadeo y ventas.	Dirección, Planear, Trabajar y Controlar la Administración y Gestión del cliente.	Análisis de Resultados. Innovación y Desarrollo de Proyectos. Manejo de Personal. Relaciones interpersonales. Responsabilidad. Comprometido. Dinámico. Habilidades de dirección. Objetividad. Fomento del servicio al cliente. Comunicación asertiva. Empatía. Compromiso. Responsabilidad.	
Especialista de Soledad y T.I.	Requisitos técnicos: Profesión: Supervisión / Gerencia: Carrera: Ingeniería de Sistemas, Administración, o afines. Conocimientos técnicos en tecnología T.I.) Inglés nivel A avanzado.	Misión: Gestionar el área de Soledad Comercial brindando información oportuna sobre los canales comerciales para el establecimiento de estrategias. Liderar el área de T.I usando un facilitador entre el área comercial y técnica en la implementación y seguimiento de proyectos tecnológicos.	Capacidad de Análisis. Capacidad de Planificación y Organización. Capacidad de efectuar control y seguimiento. Proactividad. Integridad. Eficiencia.	Ingeniero de sistemas. Experiencia en sistemas informáticos. Experiencia entre 6 años.	Simplificar las labores administrativas y Automatizar las actividades operativas a través del uso de sistemas informáticos.	Identificación de necesidades. De motivación de oportunidades. Organización. Optimismo. Manejo de informática.	Especialista en soporte de TI y realizar actividades de soporte en el sitio relacionadas con temas de comunicación efectiva en la experiencia excepcional del usuario final.	Forma de decisiones administrativas. Orientación al desempeño. Manejo del negocio. Comunicación efectiva. Alto poder de negociación.	Forma de decisiones administrativas. Orientación al desempeño. Manejo del negocio. Comunicación efectiva. Alto poder de negociación.	Forma de decisiones administrativas. Orientación al desempeño. Manejo del negocio. Comunicación efectiva. Alto poder de negociación.	Forma de decisiones administrativas. Orientación al desempeño. Manejo del negocio. Comunicación efectiva. Alto poder de negociación.	Forma de decisiones administrativas. Orientación al desempeño. Manejo del negocio. Comunicación efectiva. Alto poder de negociación.
	Requisitos técnicos: Profesión: Supervisor / Gerente: Experiencia: 3 años en puesto similar (de ventas).	Misión: Gestionar el proceso de ventas de productos farmacéuticos para el mercado odontológico.	Capacidad de Análisis. Liderazgo. Capacidad de Planificación y Organización. Capacidad de efectuar control y seguimiento. Creatividad para dar soluciones. Proactividad. Integridad. Eficiencia.	Técnico en Administración, Marketing. Cursos en marketing de productos. Más de 3 años en el puesto.	Impulsar el desarrollo de la supervisión directa del Customer. Incrementar las ventas en el punto de venta de la A.S.O, verificando la buena implementación del perfil de productos en los Autorizados, y Canales de Farmacia.	Alto nivel de compromiso. Liderazgo. Trabajo en equipo. Excelente en comunicación. Iniciativa. Adaptación a su misión.	Educación: Técnico en Bachiller en administración, marketing o ventas. Experiencia mínima de 2 años en ventas de productos farmacéuticos. Cursos de ventas y/o marketing.	Proceso de coordinar y supervisar al equipo de ventas de Servicio Técnico, proporcionando y asegurando el desarrollo del negocio y el éxito de la red de los distribuidores, así como de las propias.	Liderar y impulsar el éxito del negocio. Alto poder de negociación. Orientado a resultados. Comunicación efectiva. Trabajo en equipo. Liderazgo. Planificación estratégica.	Educación: Bachiller, en carreras administrativas, Ingeniería de Mercadeo, o carreras afines. Experiencia: Se necesitan mínimo 2 años en la ejecución de ventas. Formación: Cursos de servicio al cliente y Ventas.	Liderar metas y subdirecciones en el punto de venta de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente logrando la fidelización del mismo.	Liderazgo. Responsabilidad. Atención y servicio al cliente interno y externo. Manejo de Relaciones interpersonales. Dinámico. Habilidades de dirección. Objetividad. Fomento del servicio al cliente. Comunicación asertiva. Empatía. Compromiso. Responsabilidad. Buen trato. Cumplimiento de metas. Capacitaciones y formación empresarial. Generalizadas de Normas ISO 9001-2000. Generalizadas de Normas ISO 14001 - ISO 9001 2008. Prácticas acciones y programas programados. Relaciones interpersonales y buen trato. Diferentes tipos de riesgos. Plan de emergencias, rutas de evacuación, brigadistas y sus funciones.

Anexo 4: Resumen de perfil profesional del personal

Puesto	Director Técnico	Gerente Comercial	Gerente de Operaciones	Especialista de Excelencia Comercial y TI	Líder de RRHH
EDAD:	62	48	39	44	57
CARGO ACTUAL:	Directora Técnica	Gerente Comercial	Gerente de Operaciones	Especialista de Excelencia Comercial y TI	Lider de RRHH
FORMACIÓN:	Química Farmaceutica	Bachiller en Marketing y Gestión Comercial	Ingeniero de sistemas, computo y telecomunicaciones	Ingeniero de sistemas	Administración de empresas
Nº TRABAJADORES A CARGO:	Ninguno	4	11	1	2
AREA:	Dirección Técnica	Comercial	Operaciones	Excelencia comercial y TI	RRHH
ESPECIALIZACIÓN					
Cursos:	- Regulación y Gestión para Productos Farmacéuticos (2022)	-Ejecutiva de Gestión Comercial (2003)	Especialización en Implantación ISO 27001:2013 (ESAN -2016)		- Escuela Superior de Administración de negocios (ESAN) - Programa de especialización en créditos y cobranzas (Cámara de Comercio de Lima)
Maestria:			Gerencia de proyectos empresariales (UNFV - 2012)		
Otros:		Ingles - University Cambridge - B1 (2016)	Doctorado en Ingenieria de sistemas (2015 - en trámite)	CIBERTEC - Asociado	
Años de experiencia:					
Total de Años de servicio (DENTAID)	18 años	3 años	7 años	3 años	18 años
Histórico de cargos (DENTAID)		Gerente Comercial (2 años) Asistente de Marketing (1 año)	5 años (Gerente de operaciones) 1 año (Asistente TI)	1 año (Jefe)	8 años (Líder de RRHH) 10 años (Jefe de C & C)
Otras Empresas (Sectores):	+ 20 años	17 años	17 años	2 años (Asistente)	16 años
Sector 1	Consultoría Part time (+ 20 años)	Asistente de Marketing (+ 10 años)	docencia universitaria (5 años)	Consultoría y Pedagogía cibernética (5 años)	Director Gerente General (14 años)
Sector 2				Farma (8 años)	Asistente Mkt (2 años)
Sector 3				Financiero (1 año)	

Anexo 5: Diccionario de competencias

Diccionario de competencias cardinales
<p>Competencia: Compromiso</p> <p>Definición de la competencia: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.</p>
<p>Competencia: Innovación y creatividad</p> <p>Definición de la competencia: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.</p>
<p>Competencia: Perseverancia en la consecución de objetivos</p> <p>Definición de la competencia: Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.</p>
<p>Competencia: Responsabilidad social</p> <p>Definición de la competencia: Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.</p>
Diccionario de competencias (gerenciales /específicas)
<p>Cargo: DIRECTORA TÉCNICA</p>
<p>Competencia: Pensamiento analítico</p> <p>Definición de la competencia: Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>
<p>Competencia: Credibilidad Técnica</p> <p>Definición de la competencia: Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.</p>
Diccionario de competencias (gerenciales /específicas)
<p>Cargo: GERENTE COMERCIAL</p>
<p>Competencia: Visión estratégica</p> <p>Definición de la competencia: Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.</p>
<p>Competencia: Conocimiento de la Industria y el Mercado</p> <p>Definición de la competencia: Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.</p>
Diccionario de competencias (gerenciales /específicas)
<p>Cargo: GERENTE DE OPERACIONES</p>
<p>Competencia: Liderazgo ejecutivo</p> <p>Definición de la competencia: Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que de fine su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.</p>
<p>Competencia: Capacidad de planificación y Organización</p> <p>Definición de la competencia: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>
Diccionario de competencias (gerenciales /específicas)
<p>Cargo: ESPECIALISTA DE EXCELENCIA COMERCIAL Y DE TI</p>
<p>Competencia: Empowerment</p> <p>Definición de la competencia: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.</p>
<p>Competencia: Pensamiento analítico</p> <p>Definición de la competencia: Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>

Diccionario de competencias (gerenciales /específicas)			
Cargo: LIDER DE RRHH			
Competencia: Conducción de personas			
Definición de la competencia: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.			
Competencia: Orientación al cliente interno y externo			
Definición de la competencia: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.			

Diccionario de competencias (gerenciales /específicas)			
Cargo: CONSULTOR ODONTOLÓGICO			
Competencia: Influencia y negociación			
Definición de la competencia: Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.			
Competencia: Profundidad en el conocimiento de los productos			
Definición de la competencia: Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.			
Competencia: Orientación al cliente interno y externo			
Definición de la competencia: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan			
Competencia: Orientación a resultados con calidad			
Definición de la competencia: Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.			

Anexo 7: Diccionario de Comportamientos

					COMPORTAMIENTO				
Tipo de Competencia	Competencia	Definición	Nro.	Preguntas	A	B	C	D	No cumple
Cardinales	Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.	1	La organización donde usted trabaja tiene ciertos objetivos. ¿Usted qué opina de ellos?	Define la visión, misión, valores y estrategia de la organización y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.	Cumple con la visión, misión, valores y estrategia en relación con el área a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios	Cumple con los lineamientos fijados para el sector a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios	Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y siente como propios los objetivos organizacionales.	Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo sin evidenciar estar identificado con los objetivos organizacionales.
			2	¿Alguna vez no compartieron los objetivos organizacionales en la empresa? Si fue así: ¿Cómo se desempeñó? ¿Cómo se sintió?	Demuestra respecto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo	Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a los integrantes de su área a obrar del mismo modo.	Demuestra respeto por los valores y las personas, y con sus acciones y métodos de trabajo estimula a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo	Demuestra respeto por los valores y los aplica en su labor cotidiana.	No demuestra respeto por los valores y sólo los aplica por obligación.
			3	¿Bríndeme un ejemplo de una situación en que usted haya aportado sugerencias que mejoraran la eficiencia en la organización?	Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.	Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para la sección.	Conduce su sector a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para el sector.	Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo	Acata las directivas y realiza su tarea sin esforzarse por superar los resultados esperados para su puesto de trabajo
			4	Cuénteme si alguna vez usted ha compartido los objetivos con los colaboradores y si alguna persona no estaba de acuerdo con ellos. ¿Qué pasó? ¿Cómo hizo? ¿Cómo se sintió?	Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular	Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y con los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el área a su cargo.	Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el sector a su cargo.	Cumple con sus obligaciones personales y laborales, y los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el sector a su cargo.	No logra establecer una correspondencia equilibrada entre sus obligaciones personales y laborales.
					Es un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.	Es un referente en su sector y en su ámbito más cercano por su disciplina personal y alta productividad	Es un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad	No es un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad