

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING RELACIONAL (CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT) CRM PARA LA EMPRESA ALCONLAB
ECUADOR S.A. DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y EQUIPOS OFTALMOLÓGICOS
UBICADA EN EL SECTOR LA CAROLINA DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO.**

AUTORA:

CINTYA ELIANA NAVAS TAMAYO

DIRECTORA:

ALBA DE LAS MERCEDES TIPAN BRITO

Quito, julio de 2014

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Cintya Eliana Navas Tamayo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, julio del 2014

Cintya Eliana Navas Tamayo

CI: 171691081-3

DEDICATORIA

A mi madre quien fue y será siempre una luz y un ejemplo en mi vida, y quien siempre confió en mí, antes de convertirse en mi ángel.

A mis hermanos por su amor y apoyo incondicional.

A mi tía Germania que es por quien pude lograr cumplir este sueño en mi vida, con su amor y apoyo incondicional.

Cintya

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Universidad por haberme enseñado valores y conocimientos para enfrentarme en el mundo profesional.

A mi directora de Tesis, por sus consejos y ayuda para el desarrollo de la misma y poder culminar con éxito.

Cintya Navas

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Título.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Descripción del problema.....	2
1.2.2 Indicadores del problema	4
1.2.3 Efectos que genera.....	5
1.3 Descripción del producto	7
1.3.1 Beneficiarios de la propuesta.....	7
1.3.2 Sistematización del problema.....	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Esquema y avance de teorías a desarrollar en el marco teórico del proyecto ...	9
2.1.1 Marketing	9
2.1.2 Naturaleza y contenido de un plan de marketing	9
2.1.3 Plan de marketing.....	10
2.1.3.1 Ventajas de un plan de marketing.....	10
2.1.3.2 Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing.....	12
2.1.4 Definición de estrategia CRM.....	12
2.1.4.1 El ciclo de vida del cliente.....	13
2.1.4.2 Beneficio del CRM	13
2.2 Marco conceptual.....	13
CAPÍTULO III.....	17
MARCO METODOLÓGICO.....	17
3.1. INVESTIGACIÓN SECUNDARIA.....	17
3.1.1. Análisis externo.....	17
3.1.1.1. Macroambiente	17
3.1.1.1.1. Factor Político	17
3.1.1.1.2. Factor Económico	18
3.1.1.1.3. Factor Tecnológico.....	20

3.1.1.1.4.	Factor Social.....	21
3.1.1.2.	Microambiente	23
3.1.1.2.1.	Proveedores	23
3.1.1.2.2.	Competencia.....	24
3.1.1.2.3.	Clientes.....	26
3.2.	Análisis interno	29
3.2.1.	Reseña de la empresa	29
3.2.1.1.	Direccionamiento estratégico	31
3.2.1.2.	Filosofía organizacional.....	32
3.2.2.	Dirección	37
3.2.3.	Organización	37
3.2.4.	Control.....	39
3.2.6.	Volumen de ventas por producto.....	45
3.2.6.1.	Ventas línea farma	46
3.2.6.2.	Ventas línea quirúrgica	51
3.2.7.	Análisis del portafolio	54
3.2.7.1.	Línea “Pharma”.....	55
3.2.7.2.	Línea “Quirúrgica”	58
3.3.	INVESTIGACIÓN PRIMARIA	61
3.3.1.	Problema.....	61
3.3.2.	Objetivo de la investigación	62
3.3.3.	Diseño de la investigación.....	62
3.3.3.1.	Tipo de investigación a desarrollarse.....	62
3.3.3.2.	Método de investigación básico.....	62
3.3.3.3.	Selección del tipo de muestreo	62
3.3.3.4.	Universo.....	63
3.3.3.5.	Cálculo de la muestra.....	63
3.3.4.	Diseño de la encuesta	64
3.3.5.	Tabulación de la encuesta.....	68
3.3.6.	Conclusiones de la investigación.....	73
3.4.	Descripción de FODA.....	74
3.4.1.	Matrices estratégicas	80
3.4.1.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	80
3.4.1.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	81

3.4.2.	Matrices de Impacto	83
3.4.2.1.	Matriz de aprovechabilidad	83
3.4.2.2.	Matriz de vulnerabilidad	86
CAPÍTULO IV		89
DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING RELACIONAL (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) CRM PARA LA EMPRESA ALCONLAB ECUADOR S.A.		89
4.1.	Definición del ciclo de vida del cliente de la empresa.....	89
4.1.1.	Análisis de los clientes	90
4.1.1.1.	Volumen de compra expresado en dólares	90
4.1.2.	Análisis de rentabilidad de la cartera	95
4.1.3.	Análisis de portafolio	100
4.2.	Análisis del servicio	102
4.3.	Categorización de los clientes	103
4.4.	Ciclo de vida	107
4.5.	Estructura del marketing relacional	110
4.6.	Objetivos y Estrategias Corporativos.....	113
4.6.1	Direccionamiento estratégico.....	113
4.6.2	Perspectivas estratégicas	113
4.7.1.	Objetivos estratégicos	114
4.8.	Definición de estrategias	114
4.8.1.	Estrategia genérica.....	115
4.8.2.	Estrategias de crecimiento.....	115
4.8.3.	Estrategias de posicionamiento	116
4.9.	Determinación de las tácticas y planes operacionales.....	116
4.9.1.	Tácticas específicas de CRM	119
4.9.2.	Tácticas para el posicionamiento.....	120
4.10.	Planes de acción	120
4.11.	Presupuesto.....	151
4.12.	Implementación del sistema CRM para ALCONLAB ECUADOR S.A. .	152
4.12.1.	Gestión integrada de clientes	153
4.12.2.	Gestión de información del cliente	156
4.12.3.	Herramientas de relación con el cliente.....	159

4.12.4. Innovación de las relaciones, usos de las TIC en el proceso de ALCONLAB ECUADOR S.A.	162
4.12.5. Planes y programas de CRM	165
4.12.6. Metodología de implementación	166
4.12.7. Proveedor de servicios de administración de clientes	169
CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES	171
LISTA DE REFERENCIAS	172
ANEXOS	174

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Indicadores del problema	4
Cuadro 2: Efectos del problema	5
Cuadro 3: Proveedores de Alconlab Ecuador S.A.	23
Cuadro 4: Competidores de Alconlab Ecuador S.A.....	24
Cuadro 5: Distribución de la base de datos de clientes según el tipo de productos que compran.....	29
Cuadro 6: Productos línea Pharma de ALCONLAB ECUADOR S.A.....	39
Cuadro 7: Descripción del producto Azopt.....	40
Cuadro 8: Descripción del producto Travatan	41
Cuadro 9: Descripción del producto Nevanac	41
Cuadro 10: Descripción del producto Patanol	42
Cuadro 11: Descripción del producto Tobradex	42
Cuadro 12: Descripción del producto Vigamox.....	43
Cuadro 13: Descripción del producto Vigadexa	43
Cuadro 14: Equipo médico e insumos importados por ALCON ECUADOR S.A....	44
Cuadro 15: Ventas 2013 totales según línea para la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A.	45
Cuadro 16: Ventas mensuales por producto – Línea Pharma	47
Cuadro 17: Participación porcentual por producto en el portafolio total de la línea Pharma.....	49
Cuadro 18: Ventas totales línea Quirúrgica	51
Cuadro 19: Ventas mensuales por producto - Línea Quirúrgica.....	52
Cuadro 20: Cifras de crecimiento y participación por producto de la línea Pharma de ALCONLAB ECUADOR S.A.	56
Cuadro 21: Cifras de crecimiento y participación por producto de la línea Quirúrgica de ALCONLAB ECUADOR S.A.....	59
Cuadro 22: Fortalezas de ALCONLAB ECUADOR S.A. en la relación con sus clientes.....	74
Cuadro 23: Debilidades de la relación con los clientes de ALCONLAB ECUADOR S.A.....	75

Cuadro 24: Oportunidades de la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. con sus clientes.....	75
Cuadro 25: Amenazas de la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A.	76
Cuadro 26: Matriz FODA	77
Deficiencia en la generación de planes de mercadeo por marca.....	77
Cuadro 27: Componentes del FODA de mayor impacto en la relación de ALCONLAB ECUADOR S.A. con sus clientes	79
Cuadro 28: Matriz de evaluación de factores externos	80
Cuadro 29: Matriz de evaluación de factores internos.....	82
Cuadro 45: Correlación de Fortalezas y Oportunidades - Matriz de Impacto correlacional.....	84
Cuadro 46: Correlación de Debilidades y Amenazas - Matriz de Impacto correlacional.....	87
Cuadro 30: Grupo de clientes AAA según volumen de compra en el periodo 2013	91
Cuadro 31: Grupo de clientes A según volumen de compra en el periodo 2013.....	92
Cuadro 32: Grupo de clientes A según volumen de compra en el periodo 2013.....	93
Cuadro 33: Esquema de categorización de los clientes según volumen de compra ..	94
Cuadro 34: Rentabilidad pro cliente de la categoría AAA	97
Cuadro 35: Rentabilidad por cliente de la categoría A	97
Cuadro 36: Rentabilidad por cliente de la categoría B	98
Cuadro 37: Rentabilidad por cliente de la categoría C	99
Cuadro 38: Listado de productos “incógnita”	101
Cuadro 39: Listado de productos “estrella”	101
Cuadro 41: Resultado de la ponderación del clúster A	104
Cuadro 43: Resultado de la ponderación del clúster C	106
Cuadro 44: Resumen del resultado de ponderación por clúster.....	107
Cuadro 47: Cronograma de ejecución plan de acción 1.....	121
Cuadro 48: Cronograma de ejecución plan de acción 2.....	122
Cuadro 49: Cronograma de ejecución plan de acción 3.....	125
Cuadro 50: Cronograma de ejecución plan de acción 4.....	127
Cuadro 51: Cronograma de ejecución plan de acción 5.....	129
Cuadro 52: Cronograma de ejecución plan de acción 6.....	131
Cuadro 53: Cronograma de ejecución plan de acción 7.....	133
Cuadro 54: Cronograma de ejecución plan de acción 8.....	135

Cuadro 55: Cronograma de ejecución plan de acción 9.....	137
Cuadro 56: Cronograma de ejecución plan de acción 10.....	138
Cuadro 57: Cronograma de ejecución plan de acción 11.....	139
Cuadro 58: Cronograma de ejecución plan de acción 12.....	141
Cuadro 59: Cronograma de ejecución plan de acción 13.....	143
Cuadro 60: Cronograma de ejecución plan de acción 14.....	144
Cuadro 61: Cronograma de ejecución plan de acción 15.....	146
Cuadro 62: Cronograma de ejecución plan de acción 16.....	147
Cuadro 62: Cronograma de ejecución plan de acción 16.....	149
Cuadro 48: Nivel de competencias y conductas específicas de la organización hacia el cliente	153
Cuadro 49: Actividades de ALCONLAB ECUADOR S.A. relacionadas con el cliente.....	156
Cuadro 50: Etapas de la gestión del conocimiento del cliente.....	157
Cuadro 51: Datos informativos de recopilación de la información del cliente.....	158
Cuadro 52: Factores para la adopción de una plataforma de CRM	160
Cuadro 53: Ventajas de los clientes y la empresa tras la implementación de una plataforma CRM.....	161
Cuadro 54: Funciones de una plataforma CRM.....	162
Cuadro 55: Conocimiento de productos.....	197
Cuadro 56: Productos que compran los clientes	198
Cuadro 57: Frecuencia de compra de productos	199
Cuadro 58: Monto promedio de compra	200
Cuadro 59: Canal de compra utilizado.....	201
Cuadro 60: Seguimiento a las compras.....	202
Cuadro 61: Asistencia en el proceso de compra	203
Cuadro 62: Firma de convenios	204
Cuadro 63: Percepción de ALCONLAB ECUADOR S.A.	205
Cuadro 64: Percepción futura de las relaciones con los clientes	206
Cuadro 65: Calificación del servicio.....	207
Cuadro 66: Conocimiento de las políticas	208
Cuadro 67: Tiempo de crédito por cliente.....	209
Cuadro 68: Percepción sobre la cobranza	210
Cuadro 69: Material publicitario.....	211

Cuadro 70: Frecuencia de recepción de material publicitario.....	212
Cuadro 71: Retrasos en pedidos.....	213
Cuadro 72: Observaciones	214
Cuadro 73: Percepción sobre la atención al cliente	215
Cuadro 74: Tiempo de relación.....	216
Cuadro 75: Ubicación del cliente.....	217

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama estructural de ALCONLAB ECUADOR S.A.....	38
Ilustración 3: Total de ventas anuales por producto – Línea Pharma	50
Ilustración 4: Total ventas anuales por producto - Línea Quirúrgica.....	53
Ilustración 5: Matriz BCG.....	54
Ilustración 6: Matriz BCG para el portafolio de productos de la línea Pharma de la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A.	57
Ilustración 7: Matriz BCG para el portafolio de productos de la línea Quirúrgica de la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A.	60
Ilustración 8: Ciclo de vida del cliente.....	109
Ilustración 9: Conocimiento de productos	197
Ilustración 10: Productos que compran los clientes	198
Ilustración 11: Frecuencia de compra de productos.....	199
Ilustración 12: Monto promedio de compra.....	200
Ilustración 13: Canal de compra utilizado	201
Ilustración 14: Seguimiento a las compras.....	202
Ilustración 15: Asistencia en el proceso de compra	203
Ilustración 16: Firma de convenios	204
Ilustración 17: Percepción de ALCONLAB ECUADOR.....	205
Ilustración 18: Percepción futura de las relaciones con los clientes	206
Ilustración 19: Calificación del servicio	207
Ilustración 20: Conocimiento de las políticas	208
Ilustración 21: Tiempo de crédito por cliente	209
Ilustración 22: Percepción sobre la cobranza.....	210
Ilustración 23: Material publicitario.....	211
Ilustración 24: Frecuencia de recepción de material publicitario	212
Ilustración 25: Retrasos en pedidos.....	213
Ilustración 26: Conocimiento del procedimiento de trámite de dudas y observaciones	214
Ilustración 27: Percepción sobre la atención al cliente	215
Ilustración 28: Tiempo de relación	216
Ilustración 29: Ubicación del cliente.....	217

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Ventas del sector farmacéutico	175
Anexo 2: Estudio propuesto por Navas sobre el sector Farmacéutico Ecuatoriano	176
Anexo 3: Tasa de crecimiento del PIB.....	181
Anexo 4: Publicación El Telégrafo	182
Anexo 5: Cantidad de abonados de internet a nivel nacional	185
Anexo 6: Uso del internet en la población	186
Anexo 7: Peso de la industria local en la fabricación de medicamentos genéricos .	187
ANEXO 8: Clientes de ALCONLAB ECUADOR S.A.	189
ANEXO 9: Acciones de marketing.....	194
ANEXO 10: Clientes línea quirúrgica	194
ANEXO 11: ¿Conoce la gama de productos que ALCONLAB comercializa?.....	197
ANEXO 12: ¿Qué productos usualmente compra a esta empresa?	198
ANEXO 13: ¿Con que frecuencia realiza pedidos a la empresa ALCONLAB?	199
ANEXO 14: ¿Qué monto promedio compra usted a la empresa ALCONLAB anualmente?.....	200
ANEXO 15: ¿Por qué vía usted se comunica con la empresa para realizar sus pedidos?.....	201
ANEXO 16: ¿Usted recibe seguimiento durante el proceso de adquisición de los productos de ALCONLAB?.....	202
ANEXO 17: ¿Quién le asiste en el proceso de compra?.....	203
ANEXO 18: ¿Ha firmado convenios comerciales como premio a su volumen y frecuencia de compras de los productos de ALCONLAB?	204
ANEXO 19: ¿Para usted ALCONLAB es?	205
ANEXO 20: ¿Considera mantener las relaciones comerciales con ALCONLAB en el largo plazo?	206
ANEXO 21: Califique en escala de 1 a 5, siendo 5 excelente el servicio que le ofrece ALCONLAB en las siguientes áreas:	207
ANEXO 22: ¿Conoce usted las políticas de crédito y cobranza que ALCONLAB aplica para su empresa?.....	208
ANEXO 23: ¿Cuánto tiempo de crédito recibe cuando ha realizado un pedido para ALCONLAB?	209

ANEXO 24: Califique la gestión de cobranza de la empresa en escala de 1 al 5, siendo 5 excelente y 1 malo	210
ANEXO 25: ¿Usted recibe muestras médicas o material publicitario de las marcas que ALCONLAB comercializa?	211
ANEXO 26: ¿Con que frecuencia recibe el material?	212
ANEXO 27: ¿Ha tenido retrasos en los pedidos realizados a la empresa?	213
ANEXO 28: ¿Conoce usted si ALCONLAB tiene un procedimiento para tramitar sus quejas, dudas u observaciones?	214
ANEXO 29: ¿Cómo percibe la atención prestada por ALCONLAB a sus clientes?	215
ANEXO 30: Tiempo que es cliente de ALCONLAB	216
ANEXO 31: Ubicación	217
ANEXO 32: ROI de clientes categoría B, línea quirúrgica	218
ANEXO 33: Clientes categoría D, línea quirúrgica	220
ANEXO 34: ROI de clientes categoría C, línea quirúrgica	221
ANEXO 35: Resultado de la ponderación del clúster C	227

RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda el diseño de un plan de marketing relacional para la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. dedicada a la importación de medicamentos, insumos y equipos oftalmológicos. Para tal fin, fue necesario analizar la situación actual de la empresa para iniciar un proceso de diseño e implementación del modelo de CRM (Customer Relationship Management), de acuerdo con las necesidades y capacidades de la empresa.

El primer capítulo plantea el problema y se describen todas las condiciones de la problemática y su sistematización.

El segundo capítulo realiza un diagnóstico situacional de la empresa donde analiza el micro entorno de la empresa, su direccionamiento estratégico, la estructura organizacional y el marketing estratégico.

El tercer capítulo se encarga de la investigación de mercados en la que se plantea un problema y el objetivo de investigación, se realiza el diseño de la misma y se analizan los resultados para obtener el insumo importante para la elaboración de la propuesta.

El cuarto capítulo plantea una propuesta de marketing relacional para ALCONLAB ECUADOR S.A, para el cual se define un ciclo de vida del cliente en la empresa través del análisis de la cartera de clientes y diseña un modelo para categorizar a los clientes.

En el quinto capítulo se realiza la implementación de estrategias para el mejoramiento. En esta se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de matrices estratégicas, se definen objetivos estratégicos y estrategias para cada categoría de clientes, y finalmente se define la implementación del modelo.

En el sexto capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones como resultado de todo el estudio resultados esperados después de la propuesta.

ABSTRACT

The present research work deals with the design of a relational marketing plan for the company ALCONLAB ECUADOR S.A. dedicated to the importation of drugs, supplies and ophthalmic equipment. For this purpose, it was necessary to analyze the current situation of the company and then begin a process of model design and implementation of CRM (Customer Relationship Management), according to the needs and capabilities of the company. All processes of the present work are described in the following by chapter in the following paragraphs.

The second chapter takes a situational analysis of the company where he analyzes the micro environment of the company, its strategic direction, organizational structure and strategic marketing.

The third chapter two is responsible for market research in which there is a problem and research objective, the design is made of it and the results are analyzed to obtain important input for the development of the proposal.

The fourth chapter presents a relational marketing proposal ALCONLAB ECUADOR S.A., for which you define a customer life cycle in the company through the analysis of the customer base and designs a model to categorize clients.

In the fifth chapter presents the implementation of strategies for improvement. This analyzes the strengths, weaknesses, opportunities and threats through strategic matrices, define strategic objectives and strategies for each customer category, and finally defines the implementation of the model.

In the sixth chapter presents the conclusions and recommendations resulting from the study results expected after the proposal.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se enfrentan a situaciones de constante cambio, donde el cliente ha logrado conseguir mucho poder y control sobre sus decisiones al momento de elegir un producto o servicio, además el acelerado y exponencial avance tecnológico ha forzado a muchas de ellas a innovar sus sistemas, modificando muchos paradigmas existentes por muchas décadas sobre las condiciones sobre cuales funcionan los mercados y los clientes. Para muchas empresas se ha complicado el manejo de lazos de fidelización y comunicación con sus clientes, debido al alto número de solicitudes y referencias que debían manejar a nivel operativo.

El término CRM (Customer Relationship Management) como modelo de administración, basado en la relación con los clientes ha llegado a ganar mucho terreno en el campo administrativo, por los resultados positivos que muchas empresas de gran renombre y nivel mundial han asegurado en cuanto al crecimiento de sus ventas y la recuperación de los vínculos personales con sus clientes para construir relaciones comerciales duraderas en el largo plazo.

El presente trabajo de investigación busca solventar la problemática planteada de la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A., con la finalidad de implementar un plan de marketing relacional que mejore la gestión con sus clientes, operativizando los procesos y buscando alcanzar la eficiencia y rentabilidad con cada uno de los grupos de clientes.

Como resultado se pretende determinar un modelo de marketing relacional y CRM para la empresa antes mencionada, que pueda ser aplicado y cumpla con los objetivos de mejoramiento de las relaciones con los clientes. Además a través del presente estudio se conseguirá la obtención del título de ingeniería de la autora.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Título

Diseño de un Plan de Marketing Relacional (Customer Relationship Management) CRM para la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. dedicada a la importación y comercialización de medicamentos, Insumos y Equipos Oftalmológicos ubicada en el sector La Carolina del Distrito Metropolitano de Quito.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Descripción del problema

La empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. es una compañía dedicada a la importación y comercialización de productos para el cuidado de los ojos, cuya visión es ser la empresa de mayor confianza en el mercado nacional e internacional en esta actividad; su portafolio se encuentra dividido en dos líneas de productos que son:

1. Pharma: que incluyen colirios antialérgicos, antibióticos y fármacos post cirugías.
2. Quirúrgico: Equipo médico y Lentes intraoculares para operaciones de catarata, refractiva; y otros insumos para cirugía.

La estructura de los canales de comercialización ubica a ALCONLAB ECUADOR S.A. como un importador que comercializa sus productos a través de una serie intermediarios sin llegar al consumidor final entre los principales clientes están: Instituciones como IESS, Club de Leones, Fundación Vista para Todos, Fundación Vista para Ciegos, Instituciones Privadas y Distribuidores farmacéuticos como: farcomed, difare, entre otros. La forma de vender los productos es a través de la fuerza de ventas propia de la empresa, por medio de visitas médicas y cobertura de distribuidores, los pedidos son canalizados a través de la administración de la

empresa y la entrega es subcontratada a través de ILS empresa que se encarga del bodegaje y transportación de los productos desde su importación hasta la entrega al cliente. En cuanto a los ingresos, están fundamentados mayormente en las ventas de la línea Pharma (medicamentos), pues la comercialización de equipo médico es una actividad de gran especialización y que se trabaja únicamente bajo pedido de las instituciones de salud o de los clientes interesados.

Por otro lado, la línea de medicinas posee un total de 29 productos que se distribuyen a través de los agentes de los canales de comercialización antes mencionados y que facturan un promedio mensual de 456 mil dólares. La empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. muestra una serie de problemas en cuanto a la participación de sus productos en el mercado, a pesar de ofertar un número amplio de medicamentos apenas el 28% de ellos genera la mayor cantidad de ingresos y representa el posicionamiento logrado por la empresa, cerca de 20 productos Pharma del portafolio actual evidencian problemas de rotación, pues a menudo la compañía debe realizar recambio de productos caducados en instituciones públicas, situación que se agrava más cuando los compromisos con las casas de salud son a largo plazo y abarcan varios puntos de atención, perdiendo dinero y obligando a (las marcas) los productos estrellas a subvencionar estas pérdidas.

Además de la poca rotación de la mayor parte del portafolio, se le suma el poco control que ejerce la empresa sobre los clientes ya que la cobertura nacional se la realiza con una oficina en Quito a través de dos representantes de ventas y una persona para el canal de instituciones públicas y en Guayaquil a través de dos representantes de ventas en la línea Pharma, uno para el canal privado y el segundo para el canal de instituciones públicas; los conflictos derivados del escaso control a los distribuidores y la poca retroalimentación con los clientes a puesto a la empresa a depender de los productos estrella e invertir en acciones publicitarias únicamente en dichos productos, tal es así que la fuerza de ventas no promueve los productos de “baja rotación” y busca concentrarse en los que mayor volumen de demanda tienen, contrayendo las posibilidades de incrementar participación de la empresa en segmento de alto potencial y rentabilidad.

La poca información disponible de los clientes, agrava en la mayor parte de los casos la situación del portafolio pues la empresa no ha desarrollado un sistema de

CRM (Customer Relationship Management) que le permita iniciar actividades de marketing orientadas a generar ventas cruzadas o mucho menos proponer acciones publicitarias para incrementar la rotación de los productos de la línea, más aún cuando las políticas de la organización no permiten a los representantes de ventas ofrecer bonificaciones a los pedidos de los distribuidores e instituciones públicas o privadas de salud.

De ahí la importancia de crear un plan de marketing que permita a la organización mejorar la situación actual de la línea de medicamentos y que sirva de punto de partida para el incremento en las ventas totales y el posicionamiento de sus marcas.

El problema a resolver es entonces:

¿El diseño de un Plan de Marketing Relacional (Customer Relationship Management) CRM para la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A., contribuye a mejorar las ventas de su portafolio de productos facilitando el desarrollo comercial de los clientes y el posicionamiento de las marcas que importa la empresa?

1.2.2 Indicadores del problema

Los indicadores del problema se muestran en el siguiente cuadro, en función de la problemática descrita:

Cuadro 1: Indicadores del problema

INDICADORES	CAUSAS
Estructura de ventas	Representantes de ventas y estructuras de comercialización poco efectivas en actividades de obtención de clientes y ventas cruzadas
Cartera de productos	La comercialización se concentra únicamente en el 28% del total de productos de ALCONLAB ECUADOR S.A. (29 marcas)
Actividades de control de líneas de productos	Escaso control de la distribución y comercialización, únicamente se cuenta con una oficina y una distribución para todo el país

Información de los clientes	No se realiza el análisis de resultados de actividades de marketing por cliente de acuerdo a los volúmenes de compra y los registros de base de datos.
-----------------------------	--

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

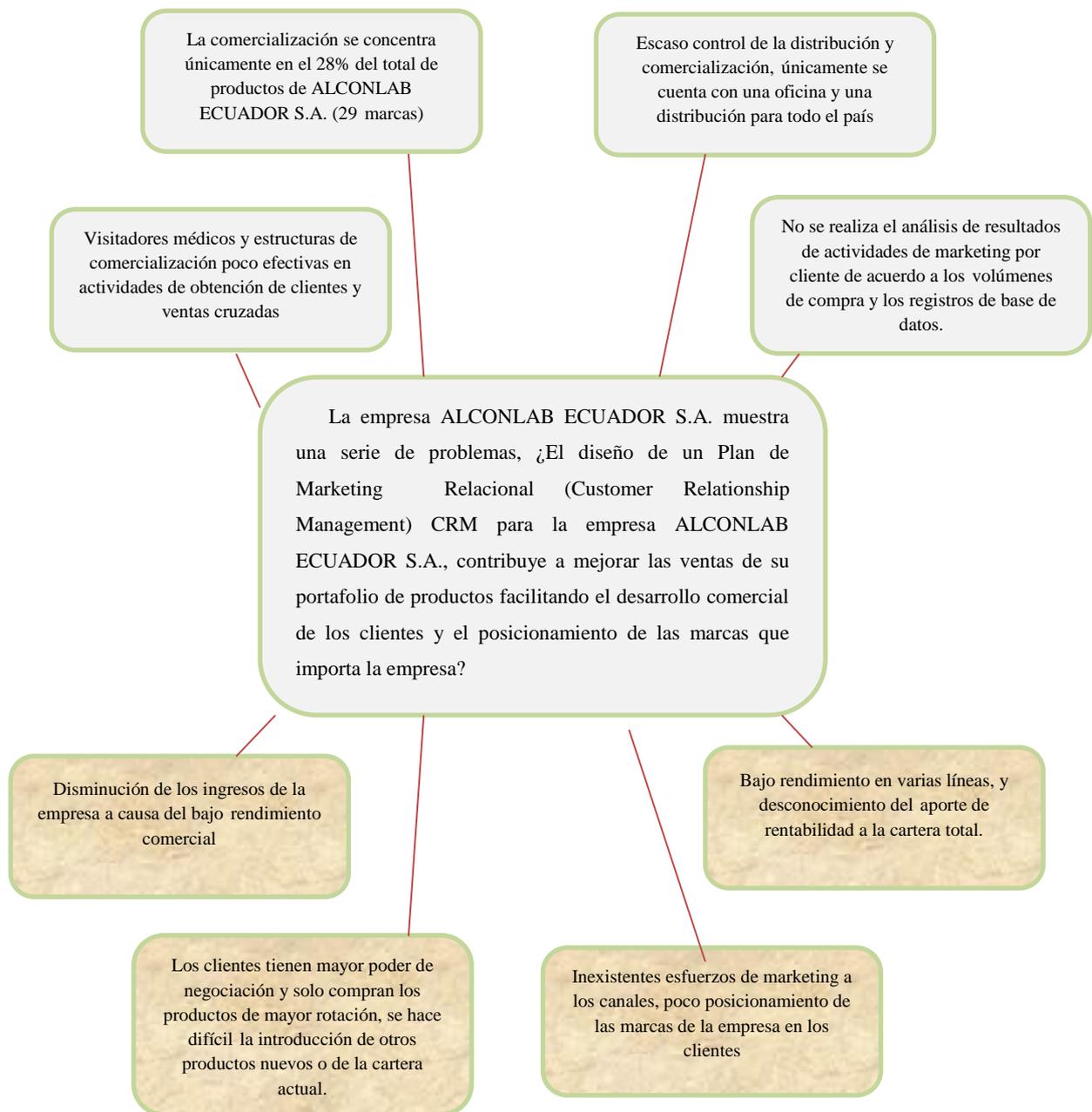
1.2.3 Efectos que genera

A continuación se muestran los efectos que genera la problemática de ALCONLAB ECUADOR S.A. y que motivan el desarrollo del presenta estudio:

Cuadro 2: Efectos del problema

EFFECTOS
Disminución de los ingresos de la empresa a causa del bajo rendimiento comercial
Bajo rendimiento en varias líneas, y desconocimiento del aporte de rentabilidad a la cartera total.
Los clientes tiene mayor poder de negociación y solo compran los productos de mayor rotación, se hace difícil la introducción de otros productos nuevos o de la cartera actual.
Inexistentes esfuerzos de marketing a los canales, poco posicionamiento de las marcas de la empresa en los clientes

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo



1.3 Descripción del producto

La propuesta del plan de marketing relacional para la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. persigue mejorar la situación actual de su cartera de productos por medio del desarrollo de un modelo de Customer Relationship Management, estableciendo programas de fidelización, recompra y aplicación de estrategias de marketing, para esto se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Diagnóstico situacional de la empresa y sus líneas de productos, evaluando la rentabilidad y las condiciones actuales del mercadeo y la relación con los clientes
2. Análisis del entorno en el que se desenvuelve la organización y los factores que afectan su actividad
3. Propuesta estratégica, acciones y programas de marketing relacional
4. Presupuesto

El resultado que se busca obtener es un plan de marketing relacional que se adapte a la realidad de la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. y que le permite potenciar las relaciones con los clientes utilizando los recursos actuales e incentive la participación de las gerencias, mandos medios y el staff.

1.3.1 Beneficiarios de la propuesta

Los beneficiarios de la propuesta son los siguientes:

- **Empresa ALCONLAB ECUADOR S.A.**

El plan a proponerse beneficia directamente a la empresa, pues esta obtendrá una planificación que cumpliendo con todos los parámetros técnicos y de mercado le permita desarrollar a sus clientes e incrementar el rendimiento de sus líneas de producto, además de mejorar su posicionamiento y participación de mercado.

- **La autora**

La autora de la propuesta se beneficia directamente pues además de cumplir con los requisitos para la obtención del título, podrá contribuir activamente a la empresa en la que labora, beneficiándose de las oportunidades que esto le pueda acarrear.

- **Clientes de ALCONLAB ECUADOR S.A.**

El diseñar una propuesta de marketing relacional beneficia de forma directa a los clientes de la empresa, pues podrán obtener mejores tratos y relaciones de negocios que desde una perspectiva ganar – ganar, genere fidelidad y los incentive a comprar las actuales líneas de producto y otras nuevas en el futuro.

- **Estudiantes de la UPS**

Los compañeros estudiantes tendrán a través del presente plan un modelo de investigación que servirá como fuente de consulta referencia para futuras aplicaciones de marketing relacional.

1.3.2 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el entorno en el que se desenvuelve la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. y que factores afectan a la comercialización de sus productos?
- ¿Qué aspectos determinan la rentabilidad y crecimiento de ventas de productos médicos para la visión?
- ¿Cómo se deberá diseñar el plan de marketing relacional para mejorar el rendimiento económico de la comercialización de los productos de la empresa y las relaciones con sus clientes?
- ¿Cuánto costará la implementación del plan y que herramientas de control se puede proponer para cuando este sea aplicado?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Esquema y avance de teorías a desarrollar en el marco teórico del proyecto

2.1.1 Marketing

Es una filosofía de la dirección empresarial que define el logro de las metas de una empresa a través de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados en los que participa, satisfaciéndolos de forma eficaz y eficiente (Kotler, 2004, pág. 20).

2.1.2 Naturaleza y contenido de un plan de marketing

La planificación estratégica de una empresa define los objetivos que esta espera conseguir en cada unidad estratégica de negocio. La dirección de marketing de cada unidad de negocio debe decidir la mejor forma de alcanzar dichos objetivos, tanto en el ámbito estratégico como en el operativo, lo que constituye el contenido central de los planes de marketing.

Llegando a este punto, lo que hay que hacer es plantearse en qué consiste un plan de marketing y cómo debe ser su contenido:

1. “Resumen e índice. El plan de marketing debería comenzar con un breve resumen, con los principales objetivos y recomendaciones que se desarrollarán dentro del cuerpo del plan. El resumen permite a la alta dirección darse cuenta rápidamente de los principales puntos del plan, pero deberá ir seguido de un índice de contenido.
2. Situación actual de marketing. En este apartado se muestran los datos relevantes sobre cuestiones relacionadas con las ventas, costes, beneficios, competidores, distribución y el macro entorno. Los datos se obtienen de un libro de hechos del producto elaborado por el director del producto.
3. Análisis de oportunidades y temas claves. El director de producto tiene que identificar las principales oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, así como los temas clave relativo a la línea de productos.

4. **Objetivos.** Cuando el director de producto ha hecho un resumen de lo anterior, debe decidir cuáles son los objetivos financieros y de marketing del plan.
5. **Estrategia de marketing.** El director de producto debe trazar la principal estrategia de marketing para lograr los objetivos estipulados. Al desarrollar la estrategia, el director de marketing debe colaborar con el personal de compras y producción para verificar que son capaces de adquirir los materiales necesarios y producir las unidades suficientes para satisfacer los volúmenes de ventas objetivo.
6. **Programas de acción.** El plan de marketing debe especificar los grandes programas de acción necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.
7. **Declaraciones de pérdidas y ganancias previstas.** Los planes de acción permiten al director de producto elaborar un presupuesto.
8. **Controles.** El último apartado del plan de marketing destaca los controles del plan. Normalmente, los objetivos y el presupuesto están diseñados con carácter mensual o trimestral. La alta dirección puede revisar los resultados cada período. Algunos controles incluyen planes de contingencia. Este muestra los pasos que debe dar la dirección en función de distintos acontecimientos adversos, como pueden ser huelgas o guerras de precios.”(Publicaciones vértice, 2008, pág. 3)

2.1.3 Plan de marketing

Es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto. (Saiz de Vicuña, 2008, pág. 79)

2.1.3.1 Ventajas de un plan de marketing

Según Sainz de Vicuña (2008), las ventajas del plan de marketing son las siguientes:

- a. Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- b. Obliga a plasmar un problema de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.

- c. Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confucionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados (se favorece la descentralización tanto a nivel corporativo como de marketing).
- d. Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comerciales, y para medir el proceso de la organización en el marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
- e. Dado que al igual ocurre con el resto de los planes el plan de marketing se debería actualizar anualmente añadiendo un año más al anterior periodo de planificación (“planificación rodante”), la empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados, aún en el caso de que se dé gran rotación entre el personal cualificado del departamento de marketing. Esto garantiza a su vez una línea común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.
- f. En el caso de que la empresa cuente con planes de rango mayor (planes estratégico), el plan de marketing constituirá un elemento puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de gestión anual:
- Convirtiendo los objetivos corporativos en objetivos de productos, mercado (objetivos de marketing), concretándolos posteriormente en objetivos de ventas por zonas, vendedor, producto y periodo de tiempo (despliegue de objetivos).
 - Programando y presupuestando los medios necesarios para alcanzar tales metas a corto, medio y largo plazo.
 - Estableciendo un calendario de acciones de marketing subordinadas a la estrategia corporativas.

2.1.3.2 Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing.

Aunque en su forma (número de etapas) los planes de marketing pueden presentar variaciones de acuerdo con los criterios de cada autor, lo cierto es que en el fondo (la esencia) todos coinciden en distinguir (Saiz de Vicuña, 2008):

- Primera fase: análisis y diagnóstico de la situación
 - Etapa: análisis de la situación.
 - Etapa: diagnóstico de la situación.

- Segunda fase: decisiones estratégicas de marketing.
 - Etapa: formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.
 - Etapa: elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir.

- Tercera fase: decisiones operativas de marketing.
 - Etapa: acciones o planes de acción.
 - Etapa: determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación previsional.

2.1.4 Definición de estrategia CRM

CRM es una estrategia de negocio porque engloba a toda la organización de la empresa, ya que, al tratarse de la aplicación de nuevos modelos de negocio, requiere, en gran parte de los casos, un rediseño del negocio donde el cliente participa de forma directa en el modelado de la empresa, y teniendo en cuenta sus necesidades, focalizar los recursos en actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generen valor económico. Mediante la aplicación disciplinada de la información generada por los clientes se podrá construir relaciones rentables con estos a través del refinamiento constante de las percepciones relativas a sus necesidades, comportamiento y poder adquisitivo, que den lugar al desarrollo de propuestas de valor personalizadas, basadas en dichas percepciones. Es un concepto que requiere un nuevo modelo de negocio centrado en el cliente, soportado por tecnologías de la información capaces de integrar los procesos de *front* y *back office*. La coordinación

de estos procesos asegurará una mayor satisfacción del cliente en su interacción con la empresa (García, 2001, pág. 25).

2.1.4.1 El ciclo de vida del cliente

Los clientes a lo largo de su relación con la empresa pasan por distintos estadios, el conocimiento de esto y saber en cada momento en cuál de ellos se encuentran posicionados nuestros clientes es uno de los objetivos principales de una estrategia CRM. Para medir la rentabilidad del cliente se utiliza la matriz LTV (Life Time Value), esta relaciona tres conceptos de valor asociados al cliente:

- Valor Histórico: el valor de las transacciones entre cliente y empresa a día de hoy.
- Valor Corriente: el valor de las transacciones esperadas asumiendo que no cambian los patrones de comportamiento.
- Valor Potencial: el incremento de valor si el cliente es persuadido a comprar más influyendo en sus patrones de comportamiento. (García, 2001, pág. 29)

2.1.4.2 Beneficio del CRM

Entre los beneficios principales para una empresa que aplica CRM están la posibilidad de crear ambiente mejorados para sus clientes y fomentar tanto el posicionamiento como el desarrollo de las marcas.

Las estrategias más comunes y percibidas como beneficios son:

- Cross Selling
- Mejoras en la retención de clientes
- Beneficios para los clientes actuales y nuevos (actividades promocionales)

2.2 Marco conceptual

- **Ambiente Externo:** está conformado por las fuerzas e instituciones relevantes que afectan a las transacciones entre la organización y el mercado. Este se encuentra dividido en fuerzas directas y fuerzas indirectas.

- **Ambiente Interno:** el ambiente interno es muy complejo ya que dentro de una organización dependiendo de los grande que sea, hay muchos trabajos de distintos rangos, es decir que existe una escala jerárquica, la cual es una parte importante dentro de una organización porque dependiendo de cuantos trabajadores haya, van a haber una serie de pautas a respetar como por ejemplo la de pedir permiso para hacer todo tipo de cosas ya sea como para quejarse o para indicar la falta de algún material que sea necesario a la hora de producir. Además se encuentran con que los trabajadores una vez adentro de la organización, asumen un compromiso con esta de dedicación, máximo desempeño y compromiso para rendir todo lo que puedan dar a su trabajo.
- **Amenazas:** todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.
- **Canal de distribución:** es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.
- **Clientes:** Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.
- **Competencia:** Una competencia: es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo.
- **Consumidor:** En economía, un consumidor es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Es decir, es un agente económico con una

serie de necesidades y deseos que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado. La legislación que defiende al consumidor se denomina Derecho del consumo.

- **Costo:** El **costo** o **coste** es el **gasto económico** que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el **precio de venta al público** del bien en cuestión (el precio al público es la suma del costo más el beneficio).
- **Debilidades:** Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.
- **Fortalezas:** todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.
- **Mercado:** El **mercado** es el **ambiente social o** virtual que propicia las condiciones para el **intercambio de bienes y servicios**. También puede entenderse como la **institución u organización** mediante la cual los oferentes (**vendedores**) y los demandantes (**compradores**) establecen una **relación comercial** con el fin de realizar transacciones, acuerdos o intercambios.
- **Oportunidades:** todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.
- **Precios:** Generalmente se denomina precio al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera.
- **Producto:** Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad
- **Publicidad:** La publicidad es una técnica de comunicación comercial que intenta fomentar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación. En términos generales puede agruparse en *above the line* y *below the line* según el tipo de soportes que utilice para llegar a su público objetivo.
- **Servicios:** los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.

- **Venta:** La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin de persuadirle para obtener los productos de la empresa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. INVESTIGACIÓN SECUNDARIA

3.2. Análisis externo

3.2.1. Macroambiente

El análisis del macro entorno tiene que ver con los factores externos que afectarían de manera favorable o no a la empresa, sin que esta los pueda controlar. Dentro de las variables externas, se encuentran los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

3.2.1.1. Factor Político

La industria Farmacéutica en el Ecuador es reconocido como una actividad económica con fines de lucro a pesar de que el “acceso a la medicina tiene un impacto social y económico muy alto” y según Antonio Quezada Pavón (Pavón, 2013) esta variable “es un indicador utilizado para medir el nivel de vida de un país”.

Es por esto que el PND (Plan Nacional de Desarrollo) ha definido doce objetivos nacionales que se refieren al mejoramiento de la calidad de vida de la población, sin embargo este fundamento está relacionado con el vínculo entre el sector público y el sector privado para poder alcanzar.

El gobierno ha emprendido acciones encaminadas determinar mejoras en su política de salud, preocupándose principalmente en la buena atención a pacientes que posee cobertura de la Seguridad Social a través de convenios con la mayor parte de centros de atención hospitalaria privados y a aquellos que concurren a dispensarios médicos.

Otra de las prioridades del gobierno, ha sido el equipamiento de los hospitales públicos, así como la provisión completa de medicinas a personas de nivel socioeconómico bajo. Para disponer de medicinas se han desarrollado las denominadas subastas inversas, operadas bajo la tutela del Servicio Nacional de Compras Públicas (SERCOP) que ha permitido que el Gobierno, y por ende la población, se beneficien de grandes descuentos en la adquisición de productos ofertados por los laboratorios farmacéuticos privados. (Pavón, 2011)

Desde el año 2006 el mercado farmacéutico privado, casi se ha duplicado hasta alcanzar un valor de alrededor de US\$ 950 millones. En cambio, el mercado institucional público, que es el que maneja directamente el Gobierno, ha crecido a unos US\$ 300 millones, seis veces lo que era en el 2006. Un mercado de aproximadamente US\$ 1,300 millones es un poderoso motivador para la industria farmacéutica ecuatoriana.¹

Adicionalmente, el Gobierno ha dictado un decreto de Licencias Obligatorias mediante el cual se libera de los compromisos de propiedad intelectual a todos los productos del sector farmacéutico ecuatoriano que están protegidos por patentes. Esto tiene como finalidad el abaratar el precio de la medicinas, fomentando su fabricación nacional.

En materia política, se tiene que mencionar adicionalmente las exigencias locales sobre el cumplimiento de BPM, que en la actualidad solamente es cubierto por el 51% de los laboratorios y que es una medida de inocuidad a cumplirse de forma obligatoria.

3.2.1.2.Factor Económico

La composición del mercado es resultado de la estrategia de las empresas en el sector y de la interacción con el Gobierno. Según Pavón (Pavón, 2011), “los productos de prescripción son el 85% del mercado, mientras que los de venta libre 15%. Los genéricos son el 6.5% del mercado total, bastante bajo considerando que

¹ Ver Anexo 1

hace 30 años ya eran el 3%, lo cual indica que pese a la leyes existentes, los médicos no recetan genéricos o que los pacientes no confían en ellos”²

Pavón (2011), en su análisis también afirma que existe un mercado altamente competitivo con un total de seis mil farmacias, cantidad excesiva; desde la perspectiva intencional que define la necesidad de la existencia de una cada 10.000 habitantes. Aunque la tendencia está reduciendo considerablemente las farmacias por el crecimiento de las cadenas, existen todavía sectores de alta concentración.

En materia económica uno de los factores que ha contribuido al crecimiento de este modelo ha sido el buen comportamiento del PIB nacional, que según datos del Banco Central del Ecuador (2013) ha tenido un crecimiento del 5,12% al año 2012 y cuya evolución es favorable para los próximos años.³

Además se benefician de los descuentos por la compra directa de las medicinas a los laboratorios, lo cual es inaccesible para las 4,095 farmacias independientes. La industria farmacéutica ecuatoriana está caracterizada por un complejo sistema de distribución, con una extensa cadena de valor. De este modo los clientes grandes que compran altos volúmenes y que son considerados clientes de ALCONLAB ECUADOR S.A. son sus cadenas de distribución.

Desde los laboratorios al consumidor, el camino que sigue un producto farmacéutico es muy variable. Sin embargo, el rol preponderante de distribuidores y farmacias en esta cadena tiene importantes implicaciones en el resultado.

De acuerdo a lo publicado por el Diario El Telégrafo (2012) se extrae la siguiente estadística sobre las de ventas del sector farmacéutico al año 2012, un total de \$ 1.300 millones, de los cuales el \$ 350 millones corresponden al mercado público y \$ 950 millones al mercado privado.

² Ver Anexo 2

³ Ver Anexo 3

En cuanto a la infraestructura se puede citar textualmente las inversiones y el comportamiento de consumo de medicamentos genéricos.⁴

...la inversión privada en el sector (se estima en \$ 25 millones en los próximos tres años) y la generación de clúster, empresas proveedoras y de bienes intermedios, se desarrollan en paralelo. En los últimos tres años, las inversiones en Guayaquil han sido de más de \$ 10'000.000 en infraestructura y capacitación.

Además, los medicamentos genéricos ganan terreno frente a los productos de marca, hasta situarse en 60% del total, correspondiendo un 40% a los productos de etiqueta.

La producción nacional en los últimos dos años multiplicó sus ventas institucionales cinco y seis veces, solo con la subasta inversa corporativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

3.2.1.3.Factor Tecnológico

La preparación de los farmacéuticos no es solo en el área de tecnología, también se cumple con requisitos y normas internacional de manera periódica para asegurar la calidad al consumidor. Y debido al nivel de ventas generado por las licitaciones con el Gobierno la industria farmacéutica ha sido obligada a mejorar su capacidad tecnológica y sus procesos de producción en casi cuatro veces con relación al año 2009. (El Telégrafo, 2012)

El avance tecnológico en la industria está contrastado con el acceso de la población a tecnologías como la internet, dicho acceso expone un canal de consulta y disponibilidad de la información por parte de pacientes y consumidores, por el que pueden obtener datos sobre los productos; esto les brinda mayor poder de compra, más aún cuando existe una variedad de ofertas de medicamentos de múltiples laboratorios, en especial en la categoría de productos que no requieren suscripción.

Los datos muestran que la población tiene cada vez mayor acceso a internet, a diciembre del año 2013 el total de abonados de internet llegaron al 30,81% del total

⁴ Ver Anexo 4

de la población, mientras el número total de usuarios fue más de 10 millones de personas, llegando al 66,38% de la población.⁵

En cuanto a tecnología, los laboratorios farmacéuticos no solamente se han concentrado en cambiar la maquinaria sino que desde hace varios años han realizado inversiones sustanciales en investigación y desarrollo para mejorar las moléculas; esto ha permitido mejorar los medicamentos; sin embargo, la liberación de patentes hace que la competencia a nivel genérico se intensifique. A pesar de ello en el Ecuador según publicaciones del Diario Universo (2013), la participación de la industria local en materia de fabricación de medicamentos genéricos llega al 16% del total nacional.⁶

3.2.1.4.Factor Social

El impacto social de la industria farmacéutica ha sido tradicionalmente cuestionado, no existen datos sobre la percepción de la población sobre los beneficios de esta industria, sin embargo, en varias de las organizaciones presentes en el Ecuador, se van desarrollando programas de apoyo a pacientes, médicos e instituciones con el afán de garantizar una adecuada salud personal.

Para citar un ejemplo, la Industria Farmacéutica de Investigación e Innovación (IFI), que agrupa a todos los laboratorios europeos y norteamericanos con sede en Ecuador, ha desarrollado varios planes en beneficio de la población, entre ello se puede citar:

- Los Botiquines Promesa
- Atención en Emergencias Nacionales
- Promotores Comunitarios de Salud
- Premio a la Calidad con Calidez
- Despertando Creatividad en las escuelas (IFI, 2014)

⁵ Ver Anexo 5 y 6

⁶ Ver Anexo 7

Con mayor fuerza, la presencia del estado desde el año 2008 se ha incrementado en el sector salud y ha dado paso a varias acciones en beneficio de la población, entre ellas están:

- 1.2 Implementación de entrega de medicinas gratuitas en el Sistema de Salud pública
- 1.3 Atención derivada a casas de salud privada
- 1.4 Aprobación de reglamentos para evitar la automedicación y fomentar la salud sexual.

Complementando esta información se puede citar varias estadísticas expuestas en la página web de la IFI (2014), asociadas a los beneficios sociales de la industria en el Ecuador:

- Generación de empleo directo para 3.168 personas
- Capacitación: \$ 2'451.288,06 al año. Becas para estudios universitarios, postgrados e inglés. 795 eventos de capacitación por año (Entrenamiento de fuerza de ventas, habilidades gerenciales y temas técnicos farmacéuticos.)
- Inclusión: promedio de 3.1% de empleados con discapacidad
- Beneficios en salud: Pago de aporte patronal al IESS: \$ 6'767 273,15 al año. Seguros de Salud y vida privados: \$ 2'791.294,58 al año.
- Programas de beneficios para sus familias: Bonos para hijos menores de 12 años, charlas, uso de complejos deportivos, fiestas, campamentos: \$ 716.800

En materia de impacto en otros sectores, la IFI (2014), expone los siguientes resultados al año 2009:

- Invirtieron un promedio de 107 millones 441 mil 887 dólares.
- Recursos Humanos: \$70.253.423,73 (servicios profesionales)
- Promoción y divulgación: \$17'540.553 (estudios, publicidad, hoteles, restaurantes, aerolíneas)
- Logística: \$12'225.777 (transporte, almacenamiento, custodia, etc.)
- Gestión de la calidad y servicios: \$7'422.134 (Farmacovigilancia, BPM, BPD, BPA, ISO, instalaciones, telefonía, internet, etc.)

3.2.2. Microambiente

Dentro del microambiente podemos desarrollar factores internos a la empresa que afectan a la empresa. Entre ellas tenemos a los proveedores, la competencia y los clientes, a partir de este análisis nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

3.2.2.1. Proveedores

A continuación se detalla los proveedores más relevantes de Alconlab Ecuador S.A.

Cuadro 3: Proveedores de Alconlab Ecuador S.A.

PROVEEDOR	PAÍS	IMPORTA
ALI (Alcon Laboratories Inc)	Irvine- Estados Unidos	Equipos Repuestos Packs de Equipos (insumos)
APL (Alcon Pharmaceutical Limited)	Suiza EEUU BRASIL BELGICA	Es el centro de facturación a nivel mundial. Se factura de todas las plantas y todas las líneas. Nevanac, Systane, Miostat. Vigamox, Tobradex, Tobrex, Alcaine, Naphtears, etc Lacryvisc, Travatan, Azarga, Duovisc y Discovisc
LEICA	Singapur	Microscopios y partes
ASICO	Estados Unidos	Repuestos y herramientas
OPHIR	Estados Unidos	Repuestos y herramientas

Fuente: Alconlab, 2013.

Alcon Laboratories Inc, de esta planta importamos todos los equipos, repuestos e packs correspondientes a cada equipo, aproximadamente desde el momento que se ingresa la orden de compra podemos disponer en un plazo aproximado de tres semanas en el caso de disponibilidad en la planta y si son casos urgentes trabajamos vía Courier, para pedidos normales el tiempo de arribo del producto va de 30 a 40 días. Alcon Pharmaceutical Limited trabajamos con un tiempo aproximado de 21 a 30 días dependiendo la disponibilidad del producto.

En el caso de los productos farma trabajamos por el método PUSH el que consiste en realizar una proyección de venta del producto para un año e ingresar un orden de compra, pero cada mes se ajusta el forecast y se pueden realizar reposiciones bajo el mismo número de orden, dependiendo los requerimientos. Para productos nuevo de la planta en Brasil el caso es un poco más complejo ya que el momento que se genera la orden de compra pasan dos semanas para empezar la fabricación y el tiempo aproximado de disponibilidad del producto es de 4 meses.

3.2.2.2.Competencia

A continuación se muestra los principales competidores de los productos Farma más importantes:

Cuadro 4: Competidores de Alconlab Ecuador S.A.

Antiinfecciosos		
Productos Alcon	Productos Competencia	Laboratorios
Tobrex	Biogenta	Chalver
	Oftagen	Saval
	Oftabiotico	Saval
	Gentabrand	Pharmabrand
Quinolonas		

Vigamox	Ciproval	Saval
Ciloxan	Sophixin Ofteno	Sofia
Corticoides		
Aflarex	Efemolina	Novartis Pharma
Maxidex	Prednefrin Forte	Allergan
	Lotesoft	Roemmers
Combinaciones		
Maxitrol	Poentobral Plus	Roemmers
Vigadexa	Ciprodex	Saval
	Blefamide	Allergan
Alergia		
Patanol	Zaditen	Novartis
Patanol S	Brixia	Roemmers
	Spersallerg	Novartis
Conjuntivitis		
Naphcon A	Lerin	Allergan
Naphtears	Viclar	Pharmabrand
Glaucoma		
Betoptic S	Nyolol	Novartis
Azopt	Timoptol	Merck Sharp Dohme
Azarga	Trusopt	Merck Sharp Dohme
Travatan	Louten	Roemmers
Lagrimas		
Systane	Genteal Colirio	Novartis
Tears Naturale Ii	Refresh Tears	Allergan

Lgrimas-Naturales	Metichel Ofteno	Sophia
Lacryvisc	Nicotears	Saval
Aines		
Nevanac	Voltaren Oftalmico	Novartis
Vitamina		
Icaps	Vitalux Plus	Novartis

Fuente: Alconlab, 2013.

Mediante el cuadro podemos observar que uno de los principales competidores directos es NOVARTIS, y en base a la Fusión entre Alcon y Novartis sus productos oftalmológicos formarán parte del portafolio de Alcon a partir del año 2014.

El resto de competidores como Sophia, Allergan, Saval y Merc Sharp Dohme ocupan un lugar muy importante en el mercado por lo que la competencia es muy fuerte, sin embargo en la actualidad Alcon es considerado como líder a nivel nacional e internacional por su calidad y resultados en los tratamientos.

3.2.2.3. Clientes

A continuación se analizará la clasificación de los clientes de ALCONLAB ECUADOR S.A. y su logística.

La estructura de la cartera ha sido diseñada en función de tres dimensiones: Posición en el canal de comercialización, Volumen de compra en el que se incluye el potencial de compra, el mix actual y el grado de influencia en el mercado; y, el objeto social del cliente. Tomando en cuenta dichos criterios la clasificación actual de los clientes para ALCONLAB ECUADOR S.A., es:

- a. **Distribuidores farmacéuticos:** distribuyen los productos principalmente hacia las farmacias y cadenas farmacéuticas

- b. **Instituciones privadas:** organizaciones de salud y otras actividades relacionadas de carácter privado, entre ellas pueden estar: Clínicas, Hospitales, Centros médicos entre otros.

Se han dividido en las siguientes categorías:

- c. Instituciones privadas A: Son las que mayor volumen de compra realizan ubicándose entre el 25% de clientes de mayor consumo
 - d. Instituciones privadas B: Se ubican en un nivel intermedio, su volumen es relevante pero no tienen a crecer sustancialmente de año a año.
 - e. Instituciones privadas C: Son pequeños volúmenes en compras históricas
- c. Fundaciones:** instituciones que por su naturaleza tiene como propósito la ayuda a la comunidad, se categorizan de la siguiente manera:
- a. Fundaciones A: Alto número de pacientes
 - b. Fundaciones B: Medio número de pacientes
 - c. Fundaciones C: Bajo número de pacientes
- d. **Instituciones Públicas:** organismos que son parte del gobierno central que requieren aprovisionamiento de equipos y medicinas.
 - e. **Oftalmólogos:** especialistas que dentro de la atención al paciente requieren productos farmacéuticos.
 - f. **Farmacias:** distribuidores que orientan el producto al consumidor final

Las políticas comerciales de ALCONLAB ECUADOR S.A., se concentran en ofrecer descuentos y crédito en las ventas de acuerdo al tipo de canal de

comercialización y cliente identificado anteriormente, los criterios utilizados para la entrega de descuentos son: volumen de compras anuales y categoría del cliente.

Los descuentos acordados por la dirección que se entregan a los clientes son:

- Para distribuidores: Son del 15% para productos de baja rotación y del 20% para productos de alta rotación.
- Para instituciones privadas, son:
 - Categoría A: 12% en productos de baja rotación y 15% en productos de alta rotación
 - Categoría B: 10% en productos de baja rotación y 15% en productos de alta rotación
 - Categoría C: 8% en productos de baja rotación y 10% en productos de alta rotación
- Para Fundaciones, son:
 - Categoría A: 20% en todos los productos
 - Categoría B: 15% en todos los productos
 - Categoría C: 10% en todos los productos
- Para instituciones públicas: La política se determina en función del tipo de proceso de contratación (licitación, subasta o contratación directa); para ello el gerente coordina las actividades de administración de invitaciones del portal de compras públicas.
- Para oftalmólogos, farmacias, se fijan en categorías, de la siguiente manera:
 - Categoría A: 12% en productos de baja rotación y 15% en productos de alta rotación
 - Categoría B: 10% en productos de baja rotación y 15% en productos de alta rotación
 - Categoría C: 8% en productos de baja rotación y 10% en productos de alta rotación

En el año 2013 se ha identificado un total de 353 clientes facturados al año 2013, de los cuales el 61% corresponden distribuidores, instituciones privadas, públicas,

médicos y farmacias que comercialización medicamentos de la línea Pharma, el 39% restante corresponde a hospitales, clínicas y médicos que se interesan en insumos y equipo médico.

Cuadro 5: Distribución de la base de datos de clientes según el tipo de productos que compran

Cientes	Cantidad	Porcentaje
Línea Pharma	214	61%
Línea Quirúrgica	139	39%
Total	353	100%

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

En el Anexo 8 se muestra el listado de los clientes registrado en las bases de datos de ALCONLAB ECUADOR S.A.

3.3.Análisis interno

El análisis interno de la empresa permite estimar el estado de las operaciones y como estas generan valor hacia los clientes, esto a través del análisis de la cadena de valor. Previo a ellos es necesario definir los productos, precio, plaza y promoción en base al análisis de clientes y su relación con la empresa y los canales de distribución revisando las políticas de precios.

3.3.1. Reseña de la empresa

En el año de 1979, ALCON ingresó al Ecuador con sus productos para el área oftalmológica a través del distribuidor “Richard O. Custer S.A.”, el cual presentaba una cobertura centralizada en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Cabe recalcar que este primer ingreso se realizó sólo con productos del área de farmacéuticos como gotas para diversos tratamientos de enfermedades de la vista.

En vista del fuerte crecimiento que se proyectaba dentro del Ecuador, en 1985 se incrementó otro distribuidor “Calox Ecuatoriana S.A.” y de esta manera ALCON siguió la operación de manera más eficiente por muchos años.

En 1997 Difare S.A. pasó a formar parte de los distribuidores en la línea oftalmológica, expandiéndose de esta forma la distribución de los productos a nivel nacional, en conjunto con los anteriores distribuidores. ALCON poseía oficinas propias para el manejo de estos distribuidores, pero no formaban una Compañía constituida.

La línea quirúrgica ingresó en ese mismo año a través de “Ecuasurgical”, el cual inició la comercialización de insumos y equipos para las diversas cirugías que existen en el ámbito del negocio, especialmente las cirugías de cataratas.

Como consecuencia del fuerte crecimiento de ALCON, se vio la necesidad de crear una entidad legal, que pudiera manejar de manera directa todos los negocios relacionados con ambas ramas de la oftalmología, la farmacéutica y la quirúrgica, por lo que el 1° de Octubre de 1998, se creó la primera representación legal de ALCON en Ecuador, la cual se llamó ALCONLAB ECUADOR S.A., lo que permitió una presencia directa en el país y por ende mayor cobertura y estrategias frescas para impulsar el negocio en la nación; sin embargo, para esta época, ALCON Ecuador cumplía únicamente un papel regulador del uso de la marca. Los registros sanitarios estaban a nombre de los distribuidores y ALCON se encargaba de controlar su buen uso y de realizar las sugerencias de manejo de inventario.

Entre los años 2001 y 2002, ALCONLAB ECUADOR S.A., toma el control directo del registro, importación y comercialización de sus líneas, tanto farmacéutica como quirúrgica.

Con este cambio la Empresa adquiere responsabilidad total del manejo de los inventarios, cambiando su estructura y objetivos, por lo que desde entonces, ALCON Ecuador es responsable del cumplimiento de objetivos de ventas y crecimiento como una de las 180 afiliadas existentes alrededor del mundo. (Cevallos, 2009)

El portafolio de la empresa se encuentra dividido en dos líneas de productos que son:

1. Pharma: que incluyen colirios antialérgicos, antibióticos, quinolonas, lágrimas naturales, para glaucoma y fármacos post cirugías, y
2. Quirúrgico: Equipo médico y lentes intraoculares e insumos para cirugías de catarata y refractiva.

Posee una fuerza de ventas propia de la empresa, por medio de visitas médicas y cobertura de distribuidores, en los últimos años ha dedicado gran parte de sus esfuerzos en posicionar la línea Pharma compuesta por 29 productos.

3.3.1.1. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico determina el norte de la organización, de ahí que su análisis es fundamental para entender la relación que ALCONLAB ECUADOR S.A. tiene con sus clientes, hasta el año 2012 el direccionamiento era descentralizado, la administración de ALCON empresa mundial proveedora de los productos oftalmológicos y de la cual el laboratorio es representante en Ecuador, permitía la definición del direccionamiento estratégico a los representantes mientras mantengan una estricta relación con las políticas de la empresa.

En el año 2013 ALCON fue adquirida por el Grupo Novartis, situación que puso nuevas reglas de juego en el direccionamiento, definiendo una nueva misión, visión y valores corporativos para todos los representantes a nivel mundial, esto a través de un Código de Conducta Empresarial. El nuevo direccionamiento convierte a la organización y sus representantes en una empresa responsable socialmente y comprometida con el cliente, a continuación se describe el nuevo norte de ALCONLAB ECUADOR S.A. (Alconlab, 2011, pág. 2)

Misión

“Descubrir, desarrollar y comercializar con éxito productos innovadores para evitar y curar enfermedades, aliviar el sufrimiento y mejorar la calidad de vida”.

Visión

El enunciado que define lo que la empresa quiere llegar a ser o como se ve en un futuro cercano es la visión, para ALCONLAB ECUADOR S.A. se define de la siguiente manera:

“Ser el líder de mayor confianza en el cuidado ocular”

3.3.1.2.Filosofía organizacional

El código de conducta que la empresa está en la obligación de adoptar define los valores corporativos en función de cuatro grupos de interés: los pacientes, empleados, accionistas y la sociedad en general, esta modificación redefine las relaciones actuales con cada uno de ellos, dando una nueva dimensión a la comunicación y comportamiento de la organización.

Valores de los accionistas

El compromiso de la alta dirección de la empresa es con el desempeño de calidad y la sustentabilidad de la empresa, sin perder de vista la integridad en las acciones. Para ello se definen los siguientes valores:

- **Integridad financiera:** No comprometemos nuestra integridad financiera. Los riesgos y las medidas operacionales financieras deben ser debidamente revisados y aprobados.

Ofrecemos información financiera oportuna, precisa y completa a nuestros accionistas y los mercados financieros. Mantenemos controles efectivos sobre la información financiera para garantizar un registro completo y preciso de nuestras transacciones financieras.

- **Continuidad del negocio:** Creemos que la gestión de la continuidad comercial es fundamental para nuestros pacientes, clientes, empleados y otras partes inversoras, y es una parte de la práctica de gestión responsable.

En el caso de una emergencia o interrupción significativa de los negocios,

estamos comprometidos a hacer todo lo posible para asegurar el suministro ininterrumpido de productos y servicios clave.

- **Salvaguarda de los activos corporativos:** Trabajamos para proteger los activos de la empresa contra las amenazas. Esto se aplica a nuestros clientes, la reputación, la propiedad intelectual, la información, los productos, bienes y otros activos.
- **Seguridad de la información:** Protegemos la confidencialidad, integridad y disponibilidad de información fundamental, independientemente de su forma y localización.
- **Conflicto de intereses:** Los intereses personales no deben influenciar nuestro juicio comercial ni la toma de decisiones. Los empleados deben revelar los conflictos de interés reales o potenciales a su supervisor. A los empleados nuevos se les solicita que informen cualquier conflicto de intereses real o potencial antes de comenzar a trabajar. (Alconlab, 2011, pág. 4)

Valores ante los socios en cuidado de la salud

Entendiéndose como socios en el cuidado de la salud a las empresas o personas relacionadas con la distribución de los productos, el nuevo direccionamiento define valores que obligan a la empresa a crear un modelo de relación directa y co-participativa en busca de crear una relación confiable, tales como:

- **Satisfacción del cliente:** Nos esforzamos para la más alta satisfacción del cliente. Los escuchamos y creamos soluciones que valorizan y crean beneficios mutuos para ellos y para ALCONLAB ECUADOR S.A.
- **Anti soborno y corrupción:** No toleramos ninguna forma de soborno o corrupción. No sobornamos a ningún funcionario oficial o privado y no aceptamos sobornos.
- **Competencia leal:** Nos comprometemos a una competencia leal y no violamos las leyes y regulaciones de competencias.
- **Prácticas de comercialización:** Comercializamos y vendemos nuestros productos conforme todas las reglas y regulaciones aplicables y según altos estándares de ética.

Este compromiso también se aplica a todas nuestras demás actividades vinculadas con la comercialización de nuestros productos, tales como la recopilación de información médica o de otro tipo.

- **Compromiso con todas las leyes y regulaciones:** Acatamos todas las leyes y regulaciones aplicables a nuestras actividades. También implementamos y cumplimos nuestras políticas internas.
- **Integridad de terceros:** Esperamos que los terceros con los que trabajamos acaten la ley, adhieran a las prácticas comerciales éticas y observen nuestros requisitos estándares vinculados con el trabajo, la salud, la seguridad, la protección del medio ambiente y los sistemas de gerenciamiento. (Alconlab, 2011, pág. 5)

Valores con los empleados

La participación del recurso humano toma una nueva dimensión pues los accionistas y directivos deberán tratar a los empleados de forma justa y respetuosa, enmarcados en los siguientes principios:

- **Condiciones laborales justas:** Nos comprometemos a proporcionar salarios justos y competitivos a nuestros empleados, basados en el rendimiento y la conducta ética. Protegemos a los empleados contra condiciones de trabajo injustas o inmorales, incluso de trabajo infantil, forzado o en condiciones de servidumbre o cualquier condición de trabajo insegura.
- **Diversidad e inclusión:** Tratamos a nuestros empleados de forma justa, equitativa y respetuosa. Esperamos que los empleados demuestren respeto hacia los demás y no toleramos ninguna forma de acoso o discriminación.
- Se busca crear un ambiente de trabajo inclusivo donde los empleados, independientemente de su origen, puedan contribuir plenamente. Valoramos la diversidad y la individualidad de nuestros empleados y no realizamos ningún tipo de diferencia en base a las características personales como nacionalidad, género, edad, etnia, religión, orientación sexual o discapacidad. Creemos que una fuerza laboral diversa que refleje la comunidad global de nuestros pacientes y clientes es fundamental para nuestro éxito. Por lo tanto atraemos, desarrollamos y retenemos a personas con gran talento y diversos orígenes y mentalidad inclusiva.
- **Valoración y desarrollo de los empleados:** La evaluación del desempeño de un empleado valora el logro de objetivos y el cumplimiento de los Valores y Comportamientos de la empresa. Un diálogo constructivo entre el empleado y el supervisor sobre los objetivos, prioridades y necesidades de desarrollo es parte esencial del Proceso de Gestión de Desempeño de la empresa. Ofrecemos oportunidades a nuestros empleados para desarrollar, crecer y mejorar de manera continua sus capacidades individuales, para fortalecer las competencias empresariales en su conjunto.

- **Libertad de opinión, discurso y asociación:** Respetamos el derecho de los empleados de elegir unirse a una asociación, siempre que se respeten las leyes locales. (Alconlab, 2011, pág. 3)

Valores con los Pacientes

El valor busca dar el beneficio y la seguridad del paciente de ALCONLAB ECUADOR S.A. definiéndolo como el centro de las operaciones, esto se traduce en las siguientes acciones:

- **Beneficio y seguridad del paciente:** Esperamos que nuestros empleados en todas las áreas de nuestro negocio se focalicen en permitirle al paciente mejores resultados y en proporcionarle soluciones innovadoras a las necesidades de los pacientes alrededor del mundo, y a la vez que cumplan con las leyes gubernamentales correspondientes para aquellas actividades. Comprometer los beneficios o la seguridad del paciente no es una opción.
- **Investigación y desarrollo:** En todas las actividades de investigación nos esforzamos para garantizar los derechos, la seguridad y el bienestar de todos los pacientes.

Estamos comprometidos con un conjunto global de principios éticos fundamentales basados en la Declaración de Helsinki y los principios de la Buena Práctica Clínica. Cuando se debe utilizar animales con fines de investigación, estamos comprometidos a minimizar las molestias y el dolor. Ser utilizará métodos alternativos de investigación sin animales siempre que sea posible.

- **Calidad y seguridad del producto:** Descubrimos, desarrollamos y fabricamos productos de alta calidad que cumplen con todos los requerimientos regulatorios, y buscamos la calidad más allá del cumplimiento, tanto en nuestros productos como en los procesos. Proteger la seguridad del paciente mediante la identificación, evaluación, manejo e informe de cualquier riesgo relacionado con los productos en tiempo y forma.
- **Acceso a los cuidados de la salud:** Como compañía farmacéutica, nuestra responsabilidad principal es descubrir y desarrollar productos innovadores para evitar y curar enfermedades. Con colaboradores alrededor del mundo, también trabajamos para mejorar el acceso al cuidado de la salud para los pacientes a través de investigación médica, nuevos modelos empresariales y acciones para fortalecer los sistemas de salud en las economías avanzadas y en desarrollo. (Alconlab, 2011, pág. 2)

Valores ante la sociedad en general

La nueva dimensión del desarrollo corporativo define a las organizaciones como sujetos de responsabilidad social, la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A., buscará retribuir a la sociedad con el cumplimiento de los siguientes valores:

- **Ciudadanía corporativa:** Al contribuir activamente con proyectos sociales, ecológicos, culturales y otros programas, nos esforzamos por contribuir a la solución de los problemas sociales.
- **Transparencia:** Estamos abiertos y somos transparentes con respecto a nuestros principios y prácticas comerciales y cumplimos con las regulaciones y leyes correspondientes.
- **Derechos humanos:** Nos esforzamos por garantizar que las actividades dentro de nuestra esfera de influencia no afecten de manera negativa los derechos humanos fundamentales, según lo establecido por la Declaración de Derechos de las Naciones Unidas y las principales convenciones de la Organización Internacional del Trabajo, ya sea directamente o través de nuestras relaciones comerciales.
- **Salud, seguridad y medio ambiente:** Nos esforzamos por ser un líder en todos los aspectos de la salud ocupacional, la seguridad la protección del medio ambiente.
- **Privacidad de los datos:** Respetamos los derechos de privacidad de nuestros empleados, pacientes, médicos y otros grupos de inversores. Informamos a las personas sobre la recolección y procesamiento de sus datos personales, lo que les permite tomar decisiones informadas y ejercer sus derechos.

Recopilamos y procesamos los datos personales únicamente para fines comerciales específicos y legítimos y aseguramos dichos datos contra acceso no autorizado. Aspiramos a ser un buen ciudadano corporativo. (Alconlab, 2011, pág. 5)

3.3.2. Dirección

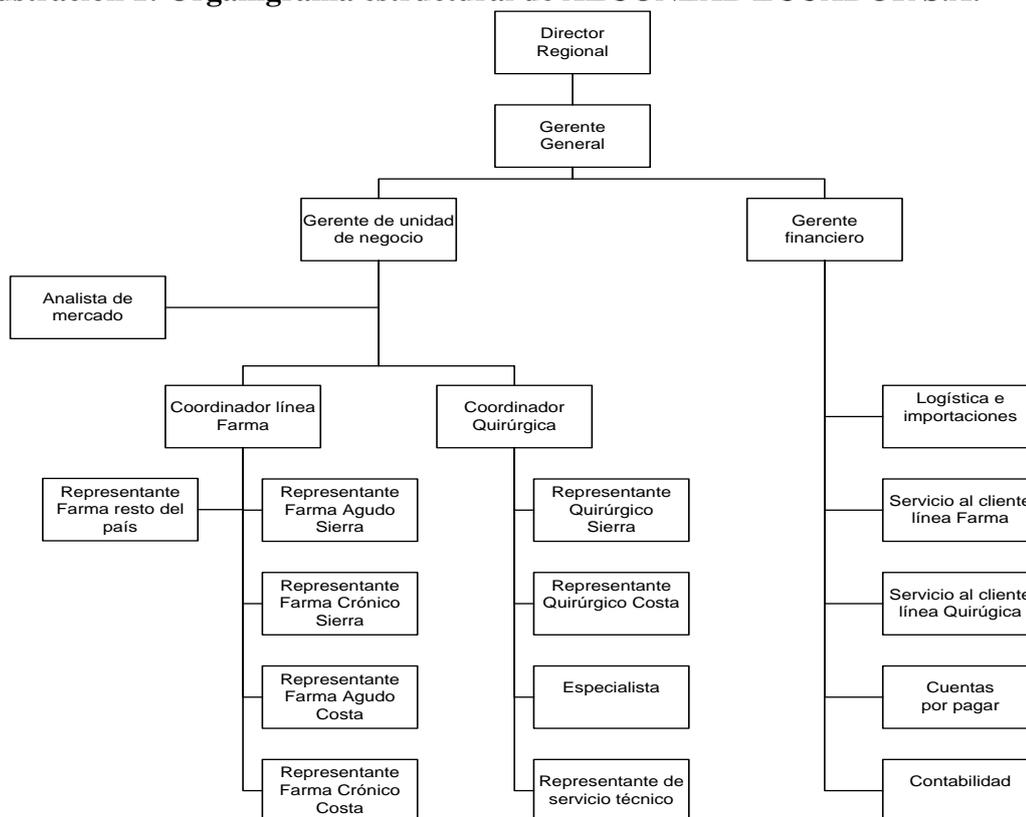
La dirección está asociada al modelo estructural de la organización, que es del tipo matricial, en tal virtud, se identifica un modelo de dirección autocrático, que definido por Lechuga (2004) significa que “no se involucra a los colaboradores en la fijación de metas, simplemente se las dan a conocer y, únicamente si son inmediatas”.

Cada departamento en ALCONLAB ECUADOR S.S, tiene que adaptarse a las decisiones de la gerencia con un bajo nivel de participación en su definición.

3.3.3. Organización

ALCONLAB ECUADOR S.A. forma parte de la estructura organizacional de ALCON farmacéutica internacional, la estructura con la que se maneja actualmente es descentralizada, cada representado tiene sus operaciones controladas localmente. En el país la empresa es del tipo matricial, con una estructura organizacional vertical, compuesta por cuatro niveles organizacionales: Dirección, Gerencias, Jefaturas y Staff. La empresa está a cargo de un Director Regional como líder empresarial, que soporta su actividad en la Gerencia General y la Gerencia Financiera; la primera tiene a cargo toda la coordinación comercial y de mercadeo; mientras que la segunda se hace cargo de la gestión de logística e importaciones, el servicio al cliente, las cuentas por cobrar y pagar y la contabilidad del negocio. La ilustración 1, expuesta a continuación, muestra el organigrama estructural de la compañía actualizado al mes de diciembre de 2013:

Ilustración 1: Organigrama estructural de ALCONLAB ECUADOR S.A.



Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

El equipo de comercialización de la empresa está conformado por 10 persona, repartidas en de la siguiente manera: 6 en la línea Pharma y 4 en la línea Quirúrgica, sin tomar en cuenta al especialista y representante de servicio técnico, la organización de ventas está distribuida por regiones y en ellas cada representante actúa en todos los canales y tipos de clientes de la compañía. Las actividades de campo relacionadas con los clientes se centralizan en dos departamentos de servicio al cliente, uno por cada línea de productos. La cadena de abastecimiento es atendida por el departamento de logística e importaciones, cuya responsabilidad es dotar de inventarios al laboratorio para que pueda atender las necesidades de los clientes.

3.3.4. Control

En el año 2013, Alcon modifica y crea políticas alineadas a las de Novartis, para lo cual se realizó un proceso de revisión, y reestructuración de cada área, y se crearon las SOP las cuales proporcionan de manera clara los procedimientos a seguir y fortalece el compromiso de cada colaborador.

Políticas como de facturación, devoluciones, conflicto de intereses etc, que se lleva a cabo y permite un mejor desenvolvimiento y desarrollo de cada área dentro Alcon, cuidando siempre del bienestar de cada empleado, siendo la función principal, hacer más fácil el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para el entendimiento y aceptación de los empleados se realizó charlas por áreas y en general para toda la empresa, así como también test obligatorios de cada política. Con esto podemos decir que Alcon cuenta con procedimientos flexibles al cambio que dependerá de los objetivos, estrategias a cumplir dentro de la empresa para lo cual, se realizará una revisión una vez al año.

3.2.5. PRODUCTOS

3.2.5.1. Línea Pharma

La empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. comercializa de forma directa y a intermediarios productos oftalmológicos, línea Pharma está compuesta por los siguientes productos:

Cuadro 6: Productos línea Pharma de ALCONLAB ECUADOR S.A.

	Producto
1	SYSTANE 15ML EC
2	TOBRADEX SUSP 5ML<CAM
3	TRAVATAN .004% 2.5ML 24MO<LAM
4	NEVANAC OPH SUSP 5ML<RA
5	VIGAMOX 0.5% 5ML<EC
6	PATANOL S SOL.2.5ML AG CAM
7	TOBREX 5ML < CAM
8	LACRYVISC 10G<GCP
9	TOBRADEX UNGUENTO 3,5GM ECUA

10	PATANOL 0.1% 5 ML OR CAM
11	AZOPT 1% 5ML < CAM
12	NAPHTEARS 15ML<CAM
13	NAPHCON-A 15 ML OR CAM
14	MAXITROL 5ML < CAM
15	ICAPS L&Z 60 T W/O EYE <EC
16	TEARS NATURALE II 15ML OR CAM
17	VIGADEXA 5ML TRD<BR
18	AFLAREX 5ML OR CAM
19	O-F EXP 355ML < LAM
20	MYDRIACYL 1% 15ML OR CAM
21	MAXIDEX 5ML < EC
22	TOBREX POMADA 3,5GR OR CAM
23	MAXITROL UNGUENTO 3,5GM<CAM
24	ISOPTO ATROPINA 5ML OR CAM
25	BETOPTIC S 5ML OR CAM
26	ALCAINE 15ML<CAM
27	CILOXAN SOLUCAO 5 ML OR EQUA
28	TOBRADEX POM.3.5GR OR CAM
29	MYDFRIN 2.5% 5ML. OR CAM

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Del listado anterior se consideran productos estrellas a los siguientes: Patanol, Patanol S, Vigamox, Vigadexa, Azarga, Travatan, Tobradex, Azopt, Tearsnaturale, Nevanac y Systane Original; considerados como de alta rotación, pues generan el 26% de los ingresos promedio por año con ventas superiores a los tres millones de dólares.

En cuanto a la línea quirúrgica el laboratorio se dedica a la importación de equipo para tratamiento de problemas oftálmicos, sin embargo los productos de alta rotación de esta línea son los lentes intraoculares, cartuchos y demás insumos para cirugías, las ventas de esta línea son directamente a médicos y Centros de cuidado visual.

A continuación se exponen las características y principales competidores de los productos de la línea Pharma.

Cuadro 7: Descripción del producto Azopt

Nombre:	AZOPT
Principio Activo:	Brinzolamida
Familia:	Inhibidor de la Anhidrasa Carbónica
Formulación:	10 mg.

Presentación:	Solución con 5ml.
Acción:	Anti Glaucoma
Dosis:	TID (Tres veces al día) Agítese antes de usarse.
Indicación:	Indicado para el tratamiento de la presión intraocular elevada, en paciente con hipertensión ocular o con glaucoma de ángulo abierto.

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

Este producto compite en el mercado local con el producto Trusopt, fabricado por el laboratorio Merck Sharp & Dohme y distribuido en el Ecuador a nivel de médicos oftalmólogos y farmacias.

Cuadro 8: Descripción del producto Travatan

Nombre	TRAVATAN
Principio Activo	Travoprost
Familia	Prostaglandina
Formulación	Travoprost 0.004%
Presentación	Solución con 2.5ml.
Acción	Anti Glaucoma
Dosis	QD (Una vez al día) Una gota por la mañana.
Indicación	Solución oftálmica está especialmente indicada en el manejo de la presión intraocular elevada en pacientes con glaucoma de ángulo abierto e hipertensión ocular como terapia primaria o terapia adjunta.

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

Los principales competidores de este producto en el mercado nacional son Xalatan de Pfizer, Lumigan de L-Allergan) y GAAP de Laboratorios Sophia.

Cuadro 9: Descripción del producto Nevanac

Nombre	NEVANAC
Principio Activo	Nepafenaco
Formulación	Nepafenaco 1.0 mg
Presentación	Frasco DropTainer de 5 ml.
Acción	Antiinflamatorio
Dosis	TID (Tres gotas al día)
Indicación	Para el tratamiento del dolor e inflamación asociado a la cirugía de catarata.

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

En el mercado existen otras marcas que actúan contra la misma dolencia y se venden bajo los nombre de 3A de Laboratorios Sophia, Acularen de Allergan, Godek

de Laboratorios Grin y Voltarén Ofta de Laboratorio Novartis. Los canales utilizados para la venta del producto son farmacias y médicos oftalmólogos.

En cuanto a productos para la alergia el de mayor promoción por parte del laboratorio es el Patanol, el cuadro siguiente muestra su descripción:

Cuadro 10: Descripción del producto Patanol

Nombre	PATANOL
Principio Activo	Olopatadina, clorhidrato de
Formulación	Olopatadina 0.1%
Presentación	5 ml.
Acción	Antialérgico
Dosis	BID (Dos veces al día)
Indicación	El uso del producto al 0.1% está especialmente indicado para la prevención temporaria de la picazón o comezón ocular, provocada por la conjuntivitis alérgica, así como el tratamiento de signos y síntomas oculares asociados con padecimientos alérgicos.

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

El producto compite con marcas como Zaditen de Novartis, Alercrom de Grin, AZ Ofteno, Trazil y Trazinac de laboratorios Sophia. En cuanto a productos en contra de las infecciones oftálmicas ALCONLAB ECUADOR S.A. importa y comercializa Tobradex cuyas características son:

Cuadro 11: Descripción del producto Tobradex

Nombre	TOBRADEX
Principio Activo	Tobramicina y Dexametasona
Formulación	Tobramicina 0.3% y Dexametasona 0.1%
Presentación	5 ml.
Acción	Anti-infeccioso y Anti-inflamatorio
Dosis	Una gota 4 a 6 veces al día
Presentaciones	Suspensión oftálmica: Frasco gotero Drop-tainer con 5 ml. Ungüento oftálmico: Tubo con 3.5 g.
Indicación	Suspensión y ungüento oftálmicos están indicados en el tratamiento de los procesos infecciosos que cursan con inflamación de la conjuntiva palpebral, bulbar, córnea, segmento anterior del ojo, en uveítis crónica anterior, daño corneal y como profiláctico en la inflamación/infección posquirúrgica

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

En cuanto a competidores se tienen las marcas Trazidex de Laboratorios Sophia, Obyrdex de Grin y Blefamide de laboratorios Allergan. En cuanto a los productos para profilaxis quirúrgica el de mayor presencia en el mercado para ALCONLAB ECUADOR S.A., es Vigamox, su descripción es la siguiente:

Cuadro 12: Descripción del producto Vigamox

Nombre	VIGAMOX
Principio Activo	Moxifloxacina (de Bayer)
Formulación	Moxifloxacina 0.5%
Presentación	5 ml.
Acción	Anti-infeccioso
Dosis	TX: TID (Tres gotas al día) por 4 días para conjuntivitis bacteriana QX: Pending checar con MO
Presentaciones	Solución con 5 ml.
Indicación	En profilaxis quirúrgica, queratitis bacteriana, úlceras corneales, blefaritis bacteriana, infección ocular del recién nacido y conjuntivitis bacteriana

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

El producto compite en el mercado con Zymar (Allergan) y Sophixin (Sophia). Finalmente dentro de los productos de mayor penetración por parte de la empresa en la línea Pharma está Vigadexa un compuesto para el tratamiento de infecciones oculares, su descripción se expone en el siguiente cuadro:

Cuadro 13: Descripción del producto Vigadexa

Nombre	VIGADEXA
Principio Activo	Moxifloxacina (de Bayer) / Dexametasona
Formulación	Moxifloxacina 0.5% / Dexametasona 0.1%
Presentación	5 ml.
Acción	Anti-infeccioso y Anti-inflamatorio
Presentaciones	Solución con 5 ml.
Indicación	En el tratamiento de infecciones oculares causadas por microorganismos susceptibles y en la prevención de la inflamación.

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

3.2.5.2. Línea Quirúrgica

A continuación se analizará la cartera de productos de ALCON de la línea Quirúrgica, la cual se concentra en la importación de equipos e insumos para el diagnóstico y tratamiento de problemas oftálmicos, el cuadro describe los productos que el Laboratorio importa.

Cuadro 14: Equipo médico e insumos importados por ALCON ECUADOR S.A.

Productos Quirúrgicos
DUOVISC LARGE
L13000
MIOSTAT
MN60D3
SN60T3
SN60T4
SN60T5
SN60T6
SN60T7
SN60T8
SN60T9
SN60WF
SN6AD1
SN6AD3
SUPERCOHESIVE
VISCOAT .50ML
BSS 500ML
L12500
L13500
L14000
PROVISC .55 ML

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

La gestión de marketing se alinea con la estructura comercial los representantes de ventas requieren de apoyo en actividades directas con los canales, esta actividad está bajo la responsabilidad del analista de mercados que en coordinación con la gerencia fijan los objetivos de crecimiento de la organización (en materia comercial); al año 2013 se concentraron en el desarrollo de marcas líderes en la línea Pharma y del posicionamiento de estas en los canales intermediarios y especializados. (ver anexo1)

Las actividades de mercadeo se concentraron en elaboración de impresos, material promocional y sampling, en el Anexo 9 se pueden observar varias de las actividades de marketing realizadas.

Una aspecto importante que determinó las acciones estratégicas de marketing fue la aprobación del Reglamento para la Publicidad y Promoción de Medicamentos en general, productos naturales procesados de uso medicinal, medicamentos homeopáticos y dispositivos médicos a marzo de 2011, el mismo que regula las actividades publicitarias de medicamentos de todo tipo que sean de venta libre, exigiendo que las publicaciones en cualquier medio sean previamente autorizadas por la Autoridad de Salud, para lo cual debe presentar el Brief publicitario, Story Board y slogan de acuerdo a los parámetros de regulación impuestos por la reglamentación.

Además del control de las acciones publicitarias, este reglamento obliga a las empresas a contratar visitadores que sean profesionales de alguna rama médica que están en capacidad de prescribir, además estos deberán ser registrados en el Ministerio de Salud Pública.

3.2.6. Volumen de ventas por producto

ALCONLAB ECUADOR S.A., al año 2013, obtuvo una facturación de \$ 8,4 millones de dólares en la línea Pharma, y 1,2 millones de dólares para la línea quirúrgica. Como se puede observar la diferencia en la obtención ingresos por ventas muestra que los medicamentos son productos de mayor rentabilidad para el negocio.

Para entender de mejor manera la relación, se expone un análisis del volumen de ventas por cada línea de productos y a su vez por cada una de las marcas, esto permitirá establecer más adelante un análisis del portafolio respecto del crecimiento y participación de mercado.

Cuadro 15: Ventas 2013 totales según línea para la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A.

Productos	Total ventas año	Participación
------------------	-------------------------	----------------------

Línea Pharma	\$ 8.445.398,09	87%
Línea Quirúrgica	\$ 1.293.628,41	13%
Total Ventas Anuales	\$ 9.739.026,50	100%

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A. Factor Social

3.2.6.1. Ventas línea farma

La línea Pharma concentra el 87% de las ventas anuales de la empresa al año 2013. El cuadro expone la evolución de las ventas mensuales y por producto para el último año.

Cuadro 16: Ventas mensuales por producto – Línea Pharma

PRODUCTOS LÍNEA PHARMA	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	Total
SYSTANE 15ML EC	\$118.323,01	\$ 157.185,15	\$ 212.199,98	\$ 242.469,81	\$ 201.300,20	\$ 222.574,93	\$ 154.136,58	\$ 93.207,37	\$ 105.700,11	\$ 105.400,33	\$ 114.900,68	\$ 135.858,49	\$ 1.863.256,63
TOBRADEX SUSP 5ML<CAM	\$114.195,87	\$ 120.641,58	\$ 142.775,47	\$ 154.541,95	\$ 162.931,93	\$ 146.667,34	\$ 120.875,25	\$ 63.827,55	\$ 77.295,83	\$ 86.162,85	\$ 89.647,00	\$ 66.051,76	\$ 1.345.614,39
TRAVATAN .004% 2.5ML 24MO<LAM	\$ 68.308,53	\$ 72.434,15	\$ 77.242,45	\$ 73.577,37	\$ 67.905,04	\$ 76.881,85	\$ 49.303,95	\$ 30.062,13	\$ 40.267,68	\$ 36.438,75	\$ 31.811,58	\$ 29.854,29	\$ 654.087,77
NEVANAC OPH SUSP 5ML<RA	\$ 55.352,00	\$ 60.245,87	\$ 69.839,05	\$ 68.668,64	\$ 66.622,36	\$ 78.851,34	\$ 46.954,57	\$ 32.410,08	\$ 33.445,19	\$ 34.790,37	\$ 27.220,58	\$ 24.888,23	\$ 599.288,26
VIGAMOX 0.5% 5ML<EC	\$ 47.505,23	\$ 43.481,04	\$ 53.233,94	\$ 57.990,88	\$ 44.243,71	\$ 47.902,92	\$ 30.008,07	\$ 31.388,56	\$ 27.127,53	\$ 28.721,73	\$ 32.472,30	\$ 18.825,87	\$ 462.901,79
PATANOL S SOL.2.5ML AG CAM	\$ 28.854,07	\$ 37.573,63	\$ 38.346,40	\$ 65.140,86	\$ 36.698,46	\$ 36.317,71	\$ 45.304,52	\$ 20.683,76	\$ 30.560,89	\$ 16.965,73	\$ 23.605,66	\$ 17.521,17	\$ 397.572,85
TOBREX 5ML < CAM	\$ 14.717,33	\$ 32.079,16	\$ 47.970,58	\$ 50.168,35	\$ 29.863,56	\$ 39.998,41	\$ 16.202,33	\$ 19.827,79	\$ 22.735,47	\$ 25.295,07	\$ 25.069,15	\$ 45.120,12	\$ 369.047,32
+	\$ 8.171,34	\$ 22.407,06	\$ 25.351,08	\$ 51.908,15	\$ 13.083,19	\$ 30.216,50	\$ 15.165,67	\$ 12.396,02	\$ 15.993,01	\$ 17.141,03	\$ 28.294,12	\$ 17.802,69	\$ 257.929,87
TOBRADEX UNGUENTO 3,5GM ECUA	\$ 11.883,79	\$ 19.353,95	\$ 20.528,42	\$ 42.750,72	\$ 9.909,27	\$ 31.587,87	\$ 26.823,97	\$ 21.330,65	\$ 48.515,69	\$ 4.576,17	\$ (223,95)	\$ 614,34	\$ 237.650,88
PATANOL 0.1% 5 ML OR CAM	\$ 17.283,47	\$ 24.470,98	\$ 33.588,16	\$ 25.200,07	\$ 21.993,82	\$ 29.116,81	\$ 15.058,97	\$ 12.513,05	\$ 11.730,47	\$ 11.599,75	\$ 7.118,34	\$ 8.942,91	\$ 218.616,80
AZOPT 1% 5ML < CAM	\$ 23.471,37	\$ 14.799,04	\$ 30.224,51	\$ 21.937,58	\$ 19.565,54	\$ 30.396,21	\$ 17.168,04	\$ 9.185,69	\$ 14.369,01	\$ 13.014,54	\$ 7.207,54	\$ 14.847,99	\$ 216.187,05
NAPHTEARS 15ML<CAM	\$ 22.297,04	\$ 22.831,95	\$ 23.656,67	\$ 21.603,23	\$ 18.585,83	\$ 23.064,24	\$ 12.538,13	\$ 13.737,03	\$ 7.743,93	\$ 9.805,28	\$ 8.325,00	\$ 7.602,18	\$ 191.790,54
NAPHCON-A 15 ML OR CAM	\$ 24.696,48	\$ 20.854,87	\$ 22.820,97	\$ 19.830,23	\$ 15.375,93	\$ 26.484,06	\$ 13.521,61	\$ 11.800,11	\$ 8.872,63	\$ 10.184,89	\$ 7.982,11	\$ 6.530,69	\$ 188.954,58
MAXITROL 5ML < CAM	\$ 18.734,98	\$ 21.513,24	\$ 20.107,51	\$ 19.576,66	\$ 19.110,82	\$ 19.103,98	\$ 13.347,29	\$ 9.247,39	\$ 9.789,91	\$ 10.613,09	\$ 10.745,43	\$ 9.360,93	\$ 181.251,23
ICAPS L&Z 60 T W/O EYE <EC	\$ 19.382,52	\$ 11.714,90	\$ 8.887,99	\$ 9.899,53	\$ 25.782,54	\$ 26.315,09	\$ 15.625,25	\$ 15.043,96	\$ 11.911,64	\$ 11.483,51	\$ 7.409,08	\$ 8.612,66	\$ 172.068,68
TEARS NATURALE II 15ML OR CAM	\$ 22.559,39	\$ 21.070,19	\$ 18.272,20	\$ 16.959,36	\$ 17.100,20	\$ 19.684,40	\$ 13.152,29	\$ 9.197,95	\$ 7.680,98	\$ 10.363,83	\$ 2.552,53	\$ 6.312,29	\$ 164.905,60
VIGADEXA 5ML TRD<BR	\$ 5.886,17	\$ 8.391,92	\$ 14.256,53	\$ 17.604,33	\$ 23.780,49	\$ 34.491,91	\$ 16.003,33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.520,65	\$ 25.676,52	\$ 161.611,85
AFLAREX 5ML OR CAM	\$ 15.253,71	\$ 7.105,94	\$ 17.402,61	\$ 10.751,00	\$ 11.836,47	\$ 13.379,97	\$ 8.153,38	\$ 5.966,24	\$ 6.646,15	\$ 1.603,08	\$ 4.484,97	\$ 5.903,66	\$ 108.487,16

O-F EXP 355ML < LAM	\$ 10.568,66	\$ 7.367,71	\$ 9.251,19	\$ 13.187,92	\$ 10.093,40	\$ 13.596,27	\$ 6.485,40	\$ 7.358,38	\$ 2.290,02	\$ 3.367,07	\$ 3.719,12	\$ 4.583,59	\$ 91.868,72
MYDRIACYL 1% 15ML OR CAM	\$ 8.003,22	\$ 9.852,73	\$ 7.070,38	\$ 9.641,55	\$ 10.135,88	\$ 14.478,83	\$ 3.981,00	\$ 3.087,30	\$ 5.571,62	\$ 4.650,97	\$ 4.888,48	\$ 3.749,38	\$ 85.111,33
MAXIDEX 5ML < EC	\$ 12.992,45	\$ 6.496,80	\$ 7.914,23	\$ 5.373,40	\$ 4.560,01	\$ 4.637,26	\$ 1.977,06	\$ 4.403,77	\$ 3.191,79	\$ 3.979,08	\$ 1.839,04	\$ 2.859,78	\$ 60.224,67
TOBEX POMADA 3,5GR OR CAM	\$ 1.476,94	\$ 5.236,21	\$ 3.843,89	\$ 7.869,36	\$ 8.574,86	\$ 8.717,61	\$ 7.345,84	\$ 1.578,24	\$ 4.060,62	\$ 5.876,35	\$ 1.103,26	\$ 2.704,68	\$ 58.387,85
MAXITROL UNGUENTO 3,5GM<CAM	\$ 7.435,05	\$ 7.150,96	\$ 10.714,05	\$ 6.032,68	\$ 2.764,93	\$ 3.268,14	\$ 2.772,98	\$ 3.706,97	\$ 4.255,48	\$ 3.987,00	\$ 2.683,25	\$ 3.407,71	\$ 58.179,18
ISOPTO ATROPINA 5ML OR CAM	\$ 5.898,88	\$ 5.393,69	\$ 3.679,98	\$ 6.077,63	\$ 5.122,33	\$ 5.506,76	\$ 3.270,70	\$ 2.775,75	\$ 776,04	\$ 3.897,78	\$ 2.985,78	\$ 1.833,46	\$ 47.218,79
BETOPTIC S 5ML OR CAM	\$ 3.834,11	\$ 7.012,57	\$ 3.639,98	\$ 5.140,67	\$ 4.038,11	\$ 5.023,17	\$ 3.340,16	\$ 2.809,50	\$ 2.756,76	\$ 2.298,91	\$ 2.783,62	\$ 3.437,81	\$ 46.115,35
ALCAINE 15ML<CAM	\$ 2.756,90	\$ 1.090,68	\$ 2.877,19	\$ 2.097,95	\$ 4.762,76	\$ 1.818,76	\$ 2.020,31	\$ 2.328,34	\$ 1.394,28	\$ 2.031,64	\$ 1.850,02	\$ 1.516,99	\$ 26.545,82
CILOXAN SOLUCAO 5 ML OR EQUA	\$ 6.758,32	\$ 4.005,90	\$ 1.041,21	\$ 4.352,79	\$ (2.976,95)	\$ 4.793,50	\$ 3.935,71	\$ 794,51	\$ (176,02)	\$ (1.668,44)	\$ (1.026,68)	\$ 4.223,41	\$ 24.057,25
TOBRADEX POM.3.5GR OR CAM	\$ -	\$ -	\$ 24.597,12	\$ 35.678,00	\$ 15.678,00	\$ 11.569,80	\$ 9.553,27	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 97.076,19
MYDFRIN 2.5% 5ML. OR CAM	\$ 21,06	\$ 306,45	\$ 102,18	\$ 370,18	\$ 58.074,60	\$ 548,99	\$ (351,29)	\$ 467,93	\$ 15,42	\$ 63,19	\$ (229,02)	\$ -	\$ 59.389,68
Total general	\$696.621,90	\$772.068,30	\$951.435,91	\$1.066.400,84	\$926.517,29	\$1.006.994,61	\$673.674,34	\$441.136,02	\$504.522,10	\$462.643,54	\$464.739,64	\$478.643,60	\$8.445.398,09

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

La participación por producto muestra que dos marcas concentran la mayor parte de ingresos Tobradex y Systane, que suman 3.2 millones de dólares del ingreso, con un participación en la cartera del 36%; para ilustrarlo de mejor manera se muestra la participación porcentual de cada producto en el portafolio total de la línea.

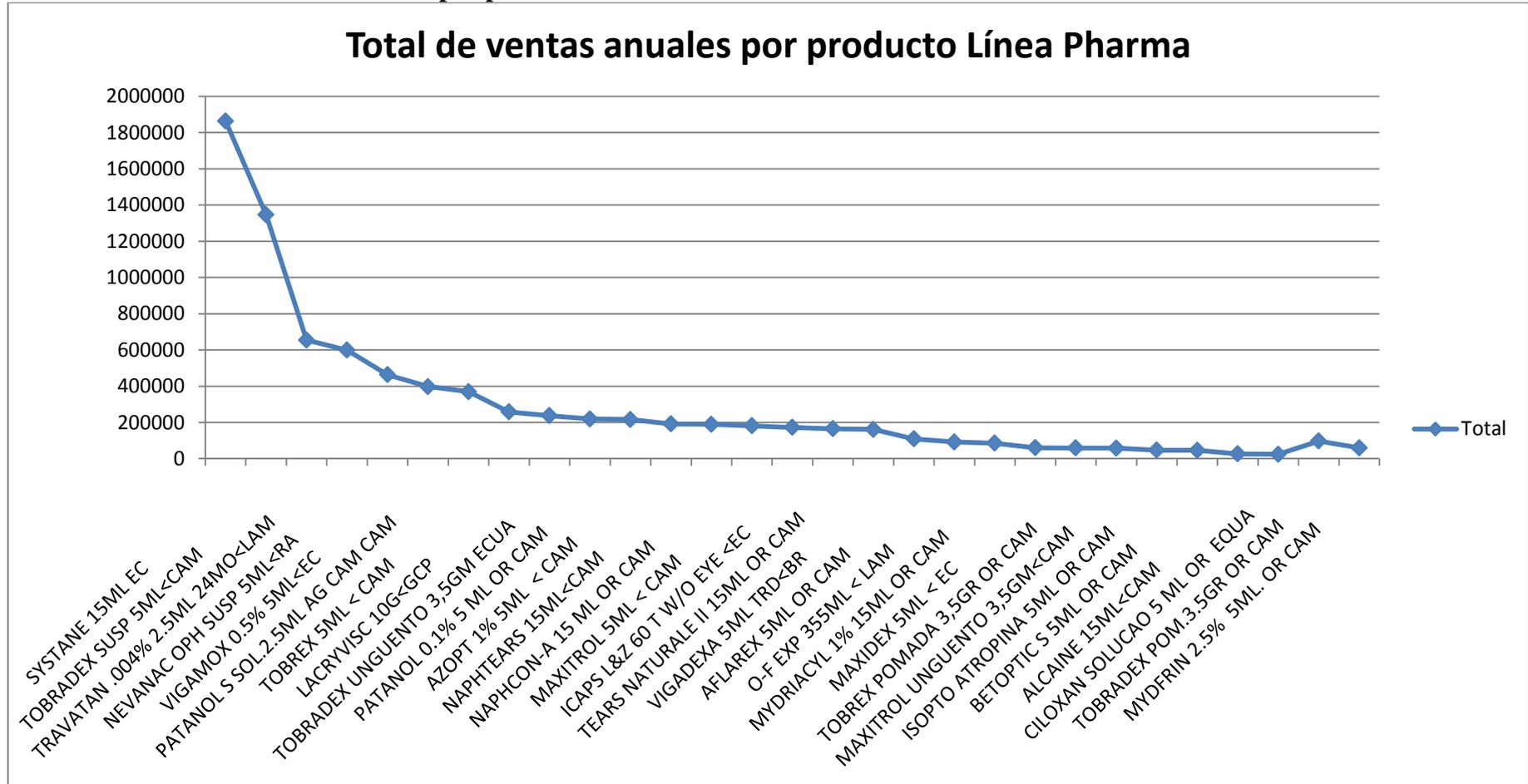
Cuadro 17: Participación porcentual por producto en el portafolio total de la línea Pharma

Productos	Total	Participación porcentual en la cartera
SYSTANE 15ML EC	1863256,63	22%
TOBRADEX SUSP 5ML<CAM	1345614,39	16%
TRAVATAN .004% 2.5ML 24MO<LAM	654087,77	8%
NEVANAC OPH SUSP 5ML<RA	599288,26	7%
VIGAMOX 0.5% 5ML<EC	462901,79	5%
PATANOL S SOL.2.5ML AG CAM	397572,85	5%
TOBREX 5ML < CAM	369047,32	4%
LACRYVISC 10G<GCP	257929,87	3%
TOBRADEX UNGUENTO 3,5GM ECUA	237650,88	3%
PATANOL 0.1% 5 ML OR CAM	218616,8	3%
AZOPT 1% 5ML < CAM	216187,05	3%
NAPHTEARS 15ML<CAM	191790,54	2%
NAPHCON-A 15 ML OR CAM	188954,58	2%
MAXITROL 5ML < CAM	181251,23	2%
ICAPS L&Z 60 T W/O EYE <EC	172068,68	2%
TEARS NATURALE II 15ML OR CAM	164905,6	2%
VIGADEXA 5ML TRD<BR	161611,85	2%
AFLAREX 5ML OR CAM	108487,16	1%
O-F EXP 355ML < LAM	91868,72	1%
MYDRIACYL 1% 15ML OR CAM	85111,33	1%
MAXIDEX 5ML < EC	60224,67	1%
TOBREX POMADA 3,5GR OR CAM	58387,85	1%
MAXITROL UNGUENTO 3,5GM<CAM	58179,18	1%
ISOPTO ATROPINA 5ML OR CAM	47218,79	1%
BETOPTIC S 5ML OR CAM	46115,35	1%
ALCAINE 15ML<CAM	26545,82	0%
CILOXAN SOLUCAO 5 ML OR EQUA	24057,25	0%
TOBRADEX POM.3.5GR OR CAM	97076,19	1%
MYDFRIN 2.5% 5ML. OR CAM	59389,68	1%
TOTAL	8445398,08	100%

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

Ilustración 3: Total de ventas anuales por producto – Línea Pharma

50



Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

3.2.6.2. Ventas línea quirúrgica

En cuanto a la línea quirúrgica se establece una participación del 19%, en un total de 665 transacciones de compra con un total de 135 clientes, el listado de clientes se muestra en el Anexo 10. El cuadro muestra el total de ventas anuales por cada producto y su participación porcentual en el portafolio de la línea quirúrgica, es evidente

Cuadro 18: Ventas totales línea Quirúrgica

Productos	Total	Participación
DUOVISC LARGE	\$ 143.563,37	11%
L13000	\$ 9.800,00	1%
MIOSTAT	\$ 6.433,02	0%
MN60D3	\$ 2.367,00	0%
SN60T3	\$ 16.358,93	1%
SN60T4	\$ 17.664,45	1%
SN60T5	\$ 28.614,26	2%
SN60T6	\$ 10.553,51	1%
SN60T7	\$ 4.191,00	0%
SN60T8	\$ 2.813,00	0%
SN60T9	\$ 9.761,39	1%
SN60WF	\$ 437.811,08	34%
SN6AD1	\$ 462.586,55	36%
SN6AD3	\$ 66.152,83	5%
SUPERCOHESIVE	\$ 24.069,28	2%
VISCOAT .50ML	\$ 28.537,52	2%
BSS 500ML	\$ 8.812,48	1%
L12500	\$ 4.400,00	0%
L13500	\$ 5.300,00	0%
L14000	\$ 1.100,00	0%
PROVISC .55 ML	\$ 2.738,75	0%
Total general	\$ 1.293.628,41	100%

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

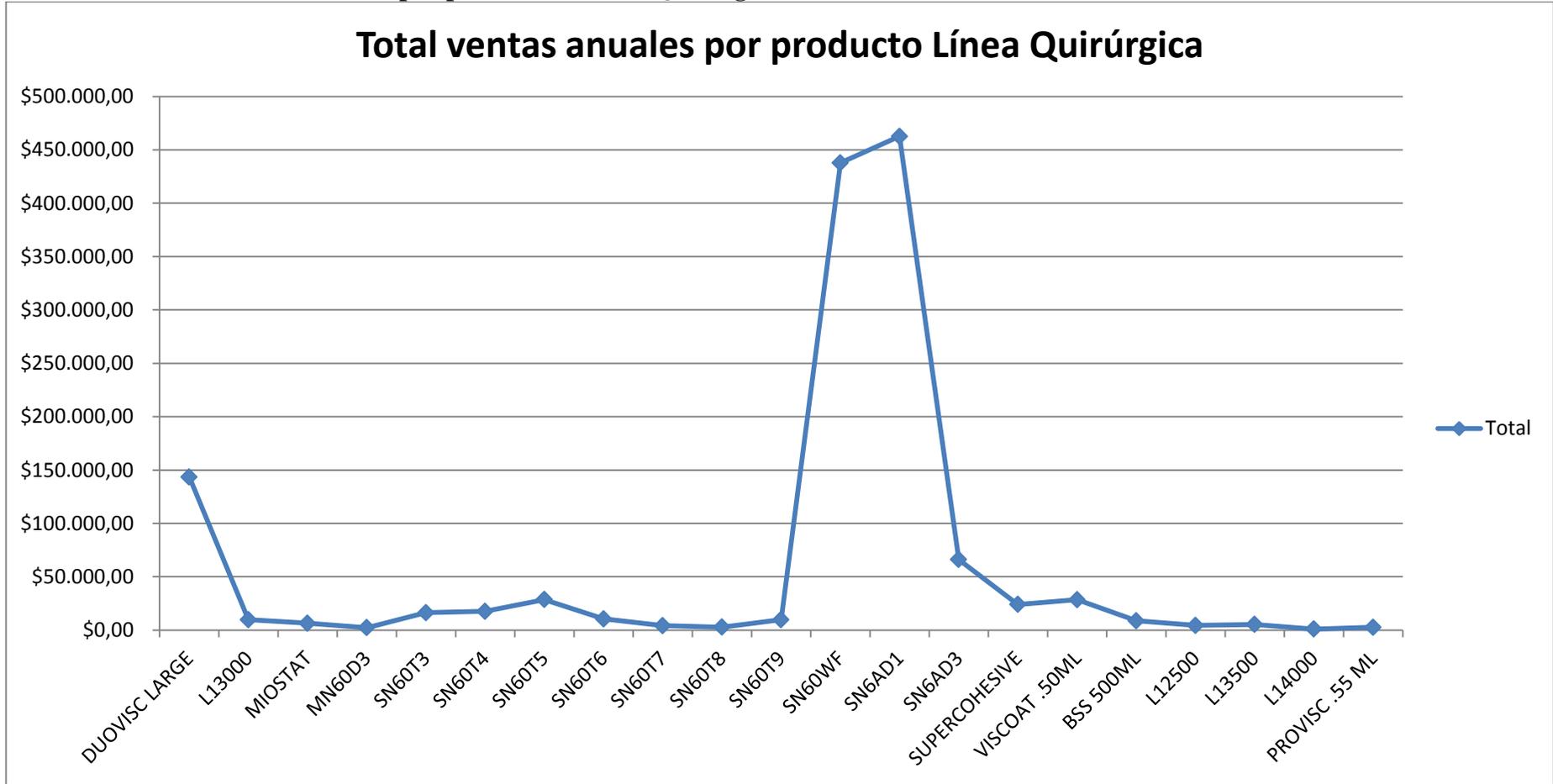
Los productos de mayor participación en las ventas son SN6AD1 con el 36% y SN60WF con el 34% de las ventas, el Duovisclarge es el tercer producto en cuanto a ventas se refiere con un 11% de participación. El cuadro expone las ventas de los productos de la línea y su evolución mensual; la evolución se observa a continuación.

Cuadro 19: Ventas mensuales por producto - Línea Quirúrgica

Productos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
DUOVISC LARGE	\$ 11.659,43	\$ 11.308,49	\$ 13.691,49	\$ 15.052,14	\$ 19.304,92	\$ 13.192,36	\$ 10.259,96	\$ 9.415,56	\$ 13.670,13	\$ 7.842,72	\$ 10.239,65	\$ 7.926,51	\$ 143.563,37
L13000						\$ 1.000,00			\$ 1.100,00	\$ 4.400,00	\$ 2.200,00	\$ 1.100,00	\$ 9.800,00
MIOSTAT	\$ 397,67	\$ 253,80	\$ 714,40	\$ 444,30	\$ 211,50	\$ 357,20	\$ 310,20	\$ 1.861,15	\$ 578,10	\$ 369,40	\$ 206,80	\$ 728,50	\$ 6.433,02
MN60D3		\$ 1.333,50	\$ 666,75	\$ -	\$ 666,75	\$ (666,75)	\$ 561,75	\$ (100,00)		\$ (701,75)	\$ 641,75	\$ (35,00)	\$ 2.367,00
SN60T3	\$ 635,00	\$ 339,86	\$ 999,00	\$ 1.392,00	\$ 1.367,00	\$ 2.694,00	\$ (1.144,00)	\$ 620,00	\$ 1.034,00	\$ 1.683,00	\$ 2.516,00	\$ 4.223,07	\$ 16.358,93
SN60T4	\$ 305,00	\$ 339,84	\$ 978,53	\$ 333,00	\$ 2.791,00	\$ 701,00	\$ 3.132,00	\$ 646,00	\$ 1.730,00	\$ 298,00	\$ 3.903,00	\$ 2.507,07	\$ 17.664,45
SN60T5	\$ 1.828,06	\$ 917,83	\$ 2.416,00	\$ 1.334,00	\$ 1.089,00	\$ 4.429,00	\$ (388,00)	\$ 4.559,00	\$ 1.908,29	\$ 2.336,00	\$ 646,00	\$ 7.539,07	\$ 28.614,26
SN60T6	\$ 308,51		\$ 726,00	\$ 1.023,00	\$ 1.089,00	\$ 1.031,00	\$ 686,00	\$ 1.089,00	\$ 1.374,00	\$ -	\$ 1.049,00	\$ 2.178,00	\$ 10.553,51
SN60T7		\$ 1.056,00	\$ 759,00					\$ 686,00		\$ 333,00	\$ 323,00	\$ 1.034,00	\$ 4.191,00
SN60T8	\$ 330,00		\$ 726,00	\$ 363,00	\$ 363,00	\$ 338,00			\$ 363,00		\$ 330,00		\$ 2.813,00
SN60T9	\$ 1.277,02	\$ 339,36		\$ 363,00	\$ 1.452,00	\$ 1.452,00	\$ 1.387,00	\$ 325,00	\$ 688,00		\$ 2.145,00	\$ 333,00	\$ 9.761,39
SN60WF	\$ 25.067,86	\$ 25.013,79	\$ 32.899,26	\$ 31.957,87	\$ 37.112,85	\$ 47.013,18	\$ 30.115,61	\$ 49.860,20	\$ 56.526,97	\$ 34.051,77	\$ 37.410,00	\$ 30.781,74	\$ 437.811,08
SN6AD1	\$ 37.057,09	\$ 38.391,45	\$ 34.198,65	\$ 39.222,00	\$ 40.905,00	\$ 47.581,00	\$ 33.480,50	\$ 43.961,50	\$ 50.874,71	\$ 32.797,50	\$ 35.657,00	\$ 28.460,14	\$ 462.586,55
SN6AD3	\$ 7.586,63	\$ 7.511,95	\$ 4.886,75	\$ 3.153,50	\$ 4.368,50	\$ 3.112,50	\$ 14.316,50	\$ 3.172,50	\$ 4.303,50	\$ 6.895,50	\$ 6.875,00	\$ (30,00)	\$ 66.152,83
SUPERCOHESIVE							\$ 1.848,64	\$ 3.600,16	\$ 3.382,52	\$ 5.125,28	\$ 6.424,88	\$ 3.687,80	\$ 24.069,28
VISCOAT .50ML	\$ 923,00	\$ 1.893,08	\$ 1.999,35	\$ 3.380,90	\$ 2.035,50	\$ 4.837,25	\$ 4.829,60	\$ 1.032,40	\$ 5.301,55	\$ 1.004,40	\$ 867,00	\$ 433,50	\$ 28.537,52
BSS 500ML	\$ 2.958,94	\$ 2.179,96	\$ 3.057,64	\$ 596,94	\$ -	\$ 19,00							\$ 8.812,48
L12500								\$ 1.100,00			\$ 2.200,00	\$ 1.100,00	\$ 4.400,00
L13500						\$ 2.000,00		\$ 1.100,00	\$ 1.100,00			\$ 1.100,00	\$ 5.300,00
L14000									\$ 1.100,00				\$ 1.100,00
PROVISC .55 ML	\$ 577,50	\$ 214,20	\$ 178,50	\$ 196,35	\$ 107,10	\$ 188,50	\$ 71,40	\$ 245,60	\$ 424,10	\$ 178,50	\$ 249,90	\$ 107,10	\$ 2.738,75
Total general	\$ 90.911,73	\$ 91.093,13	\$ 98.897,33	\$ 98.812,00	\$ 112.863,11	\$ 129.279,23	\$ 99.467,15	\$ 123.174,07	\$ 145.458,87	\$ 96.613,31	\$ 113.883,98	\$ 93.174,50	\$ 1.293.628,41

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

Ilustración 4: Total ventas anuales por producto - Línea Quirúrgica



Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A.

3.2.7. Análisis del portafolio

El análisis del portafolio permite estimar de acuerdo a la clasificación propuesta por el Boston Consulting Group (BCG) los productos que generan mayor rentabilidad a la empresa y que poseen una participación de mercado superior; la matriz BCG propone una división de los productos en estrellas, vacas lecheras, perros y signos de interrogación; el concepto de cada categoría se aborda a continuación:

- **Estrellas:** muestran alto potencial de crecimiento pero no son generadores de efectivo para la empresa, estos productos demandan inversión para llegar a posicionarse como líderes en el mercado.
- **Vacas lecheras:** productos que generan ingresos pero que sus tasas de crecimiento son bajas, el nivel de inversión en ellos es menor al que se realiza en productos estrellas o en las interrogaciones
- **Perros:** productos cuya participación de mercado empieza a decrecer y las tasas de crecimiento son bajas, representan gastos para la empresa y poca rentabilidad.
- **Interrogaciones:** son los productos que demanda gran cantidad de inversión, a menudo son productos nuevos cuya participación es baja y poseen una tasa de crecimiento baja. (Koenes, 1995, pág. 209)

Ilustración 5: Matriz BCG

		Cuota relativa de mercado	
		Alta	Baja
Crecimiento de mercado	Alto	Estrellas Rentabilidad y crecimiento altos	Incógnitas Rentabilidad negativa, Alta inversión
	Bajo	Vacas Lecheras Rentabilidad lata, bajo crecimiento	Perros Baja participación y crecimiento

Fuente: DAVID, Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2003.

3.2.7.1. Línea “Pharma”

Para construir la matriz se utilizará la siguiente información:

- a. Monto de ventas anual por producto
- b. Participación porcentual en el portafolio
- c. Promedio de ventas en el sector estimado en función de las ventas de cada producto
- d. Tasa de crecimiento del sector o actividad que aplica para cada producto, en correspondencia a datos proporcionados por ALCONLAB ECUADOR S.A.
- e. Cuota relativa de mercado calculada entre el total de ventas del sector estimadas y el volumen de ventas de la empresa en cada producto por línea.

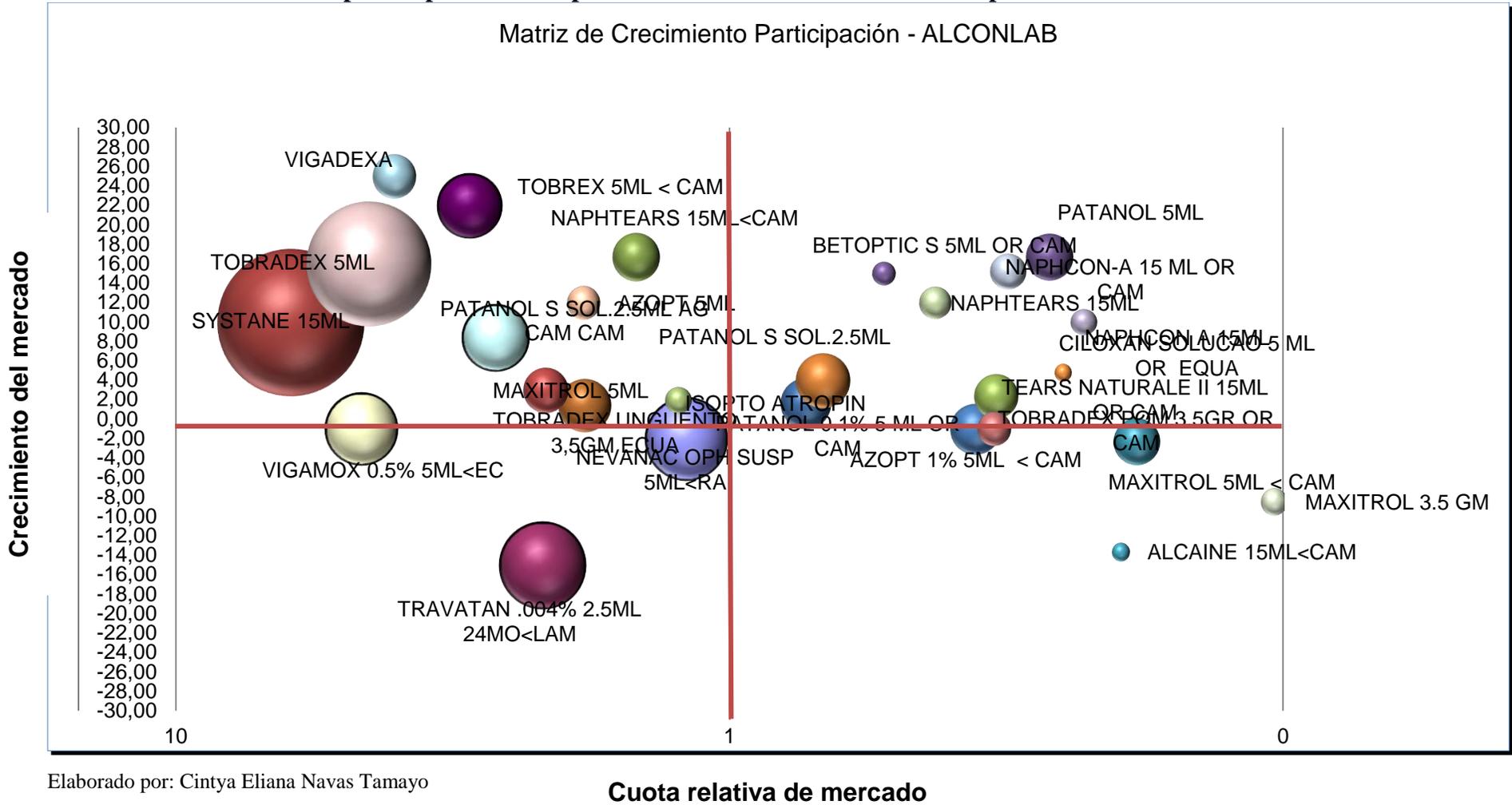
La matriz BCG se ha diseñado para cada una de las líneas de productos de ALCONLAB ECUADOR S.A., el cuadro muestra los datos para la gráfica de la matriz, se ha tomado en cuenta para mejor visualización únicamente hasta los productos que tiene una participación en el portafolio de hasta el 1%; dejando por fuera a 5 productos considerados incógnitas.

Cuadro 20: Cifras de crecimiento y participación por producto de la línea Pharma de ALCONLAB ECUADOR S.A.

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LÍDER	TASA CRECIMIENTO MERCADO (y)	CUOTA MERCADO RELATIVA (x)
SYSTANE 15ML EC	\$ 1.863.256,63	22%	\$ 300.000,00	10,00	6,21
TOBRADEX SUSP 5ML<CAM	\$ 1.345.614,39	16%	\$ 300.000,00	16,00	4,49
TRAVATAN .004% 2.5ML 24MO<LAM	\$ 654.087,77	8%	\$ 300.000,00	-15,00	2,18
NEVANAC OPH SUSP 5ML<RA	\$ 599.288,26	7%	\$ 500.000,00	-2,00	1,20
VIGAMOX 0.5% 5ML<EC	\$ 462.901,79	5%	\$ 100.000,00	-1,00	4,63
PATANOL S SOL.2.5ML AG CAM	\$ 397.572,85	5%	\$ 150.000,00	8,40	2,65
TOBREX 5ML < CAM	\$ 369.047,32	4%	\$ 125.000,00	22,00	2,95
LACRYVISC 10G<GCP	\$ 257.929,87	3%	\$ 380.000,00	4,00	0,68
TOBRADEX UNGUENTO 3,5GM ECUA	\$ 237.650,88	3%	\$ 130.000,00	1,40	1,83
PATANOL 0.1% 5 ML OR CAM	\$ 218.616,80	3%	\$ 300.000,00	1,60	0,73
AZOPT 1% 5ML < CAM	\$ 216.187,05	3%	\$ 600.000,00	-1,00	0,36
NAPHTEARS 15ML<CAM	\$ 191.790,54	2%	\$ 130.000,00	16,70	1,48
NAPHCON-A 15 ML OR CAM	\$ 188.954,58	2%	\$ 714.000,00	-9,00	0,26
MAXITROL 5ML < CAM	\$ 181.251,23	2%	\$ 985.000,00	-2,30	0,18
ICAPS L&Z 60 T W/O EYE <EC	\$ 172.068,68	2%	\$ 80.000,00	3,00	2,15
TEARS NATURALE II 15ML OR CAM	\$ 164.905,60	2%	\$ 500.000,00	2,40	0,33
VIGADEXA 5ML TRD<BR	\$ 161.611,85	2%	\$ 40.000,00	25,00	4,04
AFLAREX 5ML OR CAM	\$ 108.487,16	1%	\$ 345.000,00	15,20	0,31
O-F EXP 355ML < LAM	\$ 91.868,72	1%	\$ 50.000,00	12,00	1,84
MYDRIACYL 1% 15ML OR CAM	\$ 85.111,33	1%	\$ 200.000,00	12,00	0,43
MAXIDEX 5ML < EC	\$ 60.224,67	1%	\$ 580.000,00	-8,50	0,10
TOBREX POMADA 3,5GR OR CAM	\$ 58.387,85	1%	\$ 255.000,00	10,00	0,23
MAXITROL UNGUENTO 3,5GM<CAM	\$ 58.179,18	1%	\$ 900.000,00	-8,00	0,06
ISOPTO ATROPINA 5ML OR CAM	\$ 47.218,79	1%	\$ 50.000,00	5,00	0,94
BETOPTIC S 5ML OR CAM	\$ 46.115,35	1%	\$ 87.619,17	15,00	0,53
ALCAINE 15ML<CAM	\$ 26.545,82	0%	\$ 135.000,00	-13,65	0,20
CILOXAN SOLUCAO 5 ML OR EQUA	\$ 24.057,25	0%	\$ 96.228,99	4,80	0,25
TOBRADEX POM.3.5GR OR CAM	\$ 97.076,19	1%	\$ 291.228,58	-1,00	0,33
MYDFRIN 2.5% 5ML. OR CAM	\$ 59.389,68	1%	\$ 48.000,00	2,00	1,24
TOTALES	8445398,09	62%	8072076,739		

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A

Ilustración 6: Matriz BCG para el portafolio de productos de la línea Pharma de la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A.



Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

La matriz muestra la existencia de un producto considerado vaca lechera, la marca Tobradex 3,5 GM y Travatan 2,5 ml, Nevanac y Vigamox en función de su desempeño en el año están acercándose al cuadrante de vacas lecheras pues su mercado ha empezado a decrecer más la cuota de mercado es amplia. En el cuadrante de productos estrellas se encuentran marcas como Vigamox, Vigadexa, Tobradex, Aztop y Nevanac; todos con altas posibilidades de convertirse en vacas lecheras en su categoría, es importante mencionar que estas marcas son las de mayor atención en promoción y publicidad; además son las que actualmente tiene mejores índices de rotación en comparación con el resto del portafolio.

En cuanto a productos perros la empresa tiene gran cantidad de ellos en esta línea, que se ubican es esta zona debido a la reducción de la participación en el mercado producto del limitado desarrollo comercial; la concentración en los productos estrellas ha permitido que muchas de las introducciones terminen en esta categoría, los productos como: Patanol, Opti Free, ThiloTears, Tearsnaturale de 15 ml y Tearsnaturale II de similar presentación están pasando de ser interrogaciones a productos perros con una participación baja y que no aportan a la rentabilidad de la empresa; llegando a la etapa final del ciclo de vida se encuentran marcas como Maxitrol 2 GM y 3,5 GM, Posine y Mydiacril. No menos complicada es la cantidad de productos interrogantes, el portafolio de la línea Pharma muestra gran cantidad de inversión en la importación de marcas nuevas que no han logrado posicionarse entre ellas se enlistan: Aflarex, Naphcon-a, Betoptic, Maxidex, Icaps L & Z, Naphtears.

La línea Pharma se muestra eficiente a pesar de la gran cantidad de productos en cuadrantes de inversión, de mantenerse esta tendencia y no consolidar las marcas estrellas como vacas lecheras en el mediano plazo el laboratorio podría verse afectado en su liquidez y reducir el la cobertura de sus líneas dando paso a que las marcas de los competidores se consoliden en esas posiciones.

3.2.7.2. Línea “Quirúrgica”

La línea quirúrgica posee tres productos que concentran la mayor parte de los ingresos, estos se ubican como vacas lecheras en la matriz, los productos son:

SN6AD1, SN60WF, DUOVISC LARGE, para el resto de productos debido al tipo de actividad comercial de la línea, el Laboratorio prefiere mantener su importación a pesar de que no le signifique una mejor posición comercial o que representen una inversión en actividades comerciales. El objetivo de mantener la actividad de importación es para tomar participación en este sector y no dar paso al ingreso de nuevos competidores.

El cuadro muestra los datos utilizados para la construcción de la matriz BCG para el portafolio de la línea quirúrgica. La tasa de crecimiento de mercado fue proporcionada por la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. de acuerdo a su propia prospectiva de mercado.

Cuadro 21: Cifras de crecimiento y participación por producto de la línea Quirúrgica de ALCONLAB ECUADOR S.A.

Productos	Ventas	Proporción cartera negocio	Ventas esperadas	Tasa crecimiento mercado (y)	Cuota mercado relativa (x)
SN6AD1	462.587	36%	135.000	-14,00	3,43
SN60WF	437.811	34%	135.000	-11,30	3,24
DUOVISC LARGE	143.563	11%	20.000	-15,00	7,18
SN6AD3	66.153	5%	25.000	12,00	2,65
SN60T5	28.614	2%	25.000	8,00	1,14
VISCOAT .50ML	28.538	2%	10.000	3,61	2,85
SUPERCOHESIVE	24.069	2%	40.000	3,00	0,60
SN60T4	17.664	1%	25.000	2,30	0,71
SN60T3	16.359	1%	25.000	2,60	0,65
SN60T6	10.554	1%	25.000	3,20	0,42
L13000	9.800	1%	10.000	-15,00	0,98
SN60T9	9.761	1%	25.000	4,00	0,39
BSS 500ML	8.812	1%	10.000	-8,00	0,88
MIOSTAT	6.433	0%	1.000	-12,00	6,43
L13500	5.300	0%	10.000	-9,00	0,53
L12500	4.400	0%	10.000	-16,00	0,44
SN60T7	4.191	0%	25.000	-6,25	0,17
SN60T8	2.813	0%	25.000	-4,00	0,11
PROVISC .55 ML	2.739	0%	6.000	4,80	0,46
MN60D3	2.367	0%	150.000	-16,00	0,02
L14000	1.100	0%	10.000	-1,00	0,11
TOTALES	1.293.628	100%	747.000		

Fuente: ALCONLAB ECUADOR S.A

3.3. INVESTIGACIÓN PRIMARIA

La investigación de mercados se define como la planeación, recopilación y análisis de datos, pertinentes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados a la gerencia (McDaniel, 2006, pág. 6). Este proceso permitirá establecer de forma concluyente las condiciones en las que se encuentra la relación del Laboratorio ALCONLAB ECUADOR S.A. con sus clientes, definiendo lineamientos estratégicos para la determinación de la propuesta de administración, desarrollo y comunicación con ellos.

3.3.1. Problema

La determinación del problema de investigación es el punto de partida del estudio, para ello se debe identificar tanto lo que pretende resolver la gerencia para la toma de decisiones como las necesidades de información, en tal virtud se exponen a continuación las dos problemáticas:

a. Problema gerencial

¿Es necesario definir la relación existente entre los clientes actuales de ALCONLAB ECUADOR S.A. en pro de crear un modelo de estrategias de relacionamiento que se traduzcan en una mejor rentabilidad por cada cuenta y un nivel más alto de satisfacción con la gestión comercial y con los productos del laboratorio?

b. Necesidades de información

Es fundamental recabar información sobre la relación de los clientes actuales de ALCONLAB ECUADOR S.A. en sus dos líneas de productos (Pharma y Quirúrgica), definiendo así las dimensiones que se deber tomar en cuenta para establecer una plan de marketing relacional.

3.3.2. Objetivo de la investigación

Definir los aspectos relevantes de la relación entre los clientes empresas públicas, privadas, médicos, farmacias y distribuidores respecto de las acciones de marketing para los productos de la línea Pharma y Quirúrgica de la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A.

3.3.3. Diseño de la investigación

3.3.3.1. Tipo de investigación a desarrollarse

La investigación a desarrollarse es del tipo descriptivo; se busca determinar las relaciones que existe entre el comportamiento del cliente del laboratorio y las acciones de mercadeo que se están realizando actualmente para satisfacer su demanda en las dos líneas de productos, esto permitirá establecer relaciones causales sobre si es pertinente desarrollar acciones de marketing relacional y como estas impactarán en los públicos actuales.

3.3.3.2. Método de investigación básico

El método de investigación a aplicarse es la encuesta, permitiendo recopilar de cada uno de los clientes los aspectos de mayor relevancia para el desarrollo del estudio, la recolección será a través de un cuestionario estructurado.

3.3.3.3. Selección del tipo de muestreo

El tipo de muestreo a desarrollarse para la investigación es probabilístico, aleatorio simple donde cada elemento del universo está en la misma probabilidad de formar parte de la muestra de investigación. (Malhotra, 2004, pág. 325)

3.3.3.4. Universo

El universo de investigación o unidad de análisis está determinada por el total de clientes registrados al año 2013 por parte de la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A., en total suman 353 clientes, de ellos se obtendrá una muestra para aplicar la investigación descriptiva.

3.3.3.5. Cálculo de la muestra

El cálculo de la muestra se lo realiza de acuerdo a los siguientes datos:

$$n = \frac{N * K^2 * p * q}{N * E^2 + K^2 * p * q}$$

Donde;

n= cantidad de encuestas

N= Universo o población

K= Valor de la tabla de distribución normal para una significancia del 95% (1,96)

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

E= Error absoluto de la muestra

Remplazando los datos se obtiene:

$$n = \frac{353 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{353 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{339,02}{1,849}$$

$$n = 183 \text{ encuestas}$$

3.3.4. Diseño de la encuesta

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Encuesta

Objetivo: Definir los aspectos relevantes de la relación entre los clientes empresas públicas, privadas, médicos, farmacias y distribuidores respecto de las acciones de marketing para los productos de la línea Farma y Quirúrgica de la empresa ALCONLAB.

1. ¿Conoce la gama de productos que ALCONLAB comercializa?

- Si
- No

2. ¿Qué productos usualmente compra a esta empresa?

- Medicamentos
- Equipos
- Insumos médicos
- Otros ¿Cuáles? _____

3. ¿Con que frecuencia realiza pedidos a la empresa ALCONLAB?

- Quincenalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Otro ¿Cuál? _____

4. ¿Qué monto promedio compra usted a la empresa ALCONLAB anualmente?

- Menos de 10.000 dólares
- De 10.001 a 25.000 dólares
- De 25.001 a 50.000 dólares
- Más de 50.000 dólares

5. ¿Por qué vía usted se comunica con la empresa para realizar sus pedidos?

- Representante
- Correo Electrónico
- Plataforma B2B
- Fax/Teléfono
- Otro

6. ¿Usted recibe seguimiento durante el proceso de adquisición de los productos de ALCONLAB?

Si
 No

7. ¿Quién le asiste en el proceso de compra?

Representante (visitador)
 Distribuidor
 Personal Administrativo

8. ¿Ha firmado convenios comerciales como premio a su volumen y frecuencia de compras de los productos de ALCONLAB?

Si
 No

Mencione que convenio _____

9. ¿Para usted ALCONLAB es?

Proveedor
 Socio Estratégico
 Apoyo Social

10. ¿Considera mantener las relaciones comerciales con ALCONLAB en el largo plazo?

Si
 No

¿Por qué? _____

11. Califique en escala de 1 a 5, siendo 5 excelente el servicio que le ofrece ALCONLAB en las siguientes áreas:

Distribución y entrega
 Comercialización
 Seguimiento a la venta
 Solución de conflictos
 Cobranza
 Atención al cliente
 Material publicitario y muestras

12. ¿Conoce usted las políticas de crédito y cobranza que ALCONLAB aplica para su empresa?

Si
 No

13. ¿Cuánto tiempo de crédito recibe cuando ha realizado un pedido para ALCONLAB?

- Menos de 15 días
- Entre 15 días y 30 días
- De 30 a 45 días
- Más de 45 días
- No recibe crédito

14. Califique la gestión de cobranza de la empresa en escala de 1 al 5, siendo 5 excelente y 1 malo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. ¿Usted recibe muestras médicas o material publicitario de las marcas que ALCONLAB comercializa?

- Si
- No (pase pregunta 17)

16. ¿Con que frecuencia recibe el material?

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensualmente

17. ¿Ha tenido retrasos en los pedidos realizados a la empresa?

- Si
- No

18. ¿Conoce usted si ALCONLAB tiene un procedimiento para tramitar sus quejas, dudas u observaciones?

- Si
- No

19. ¿Cómo percibe la atención prestada por ALCONLAB a sus clientes?

- Excelente
- Muy buena
- Buena

Regular
 Mala

DATOS DEL ENCUESTADO

Nombre de la empresa _____

Representante _____

Tiempo que es cliente de ALCONLAB

Menos de 1 año
 De 1 a 3 años
 De 3 a 5 años
 + de 5 años

Ubicación

Costa
 Sierra
 Oriente
 Insular

GRACIAS

3.3.5. Tabulación de la encuesta

1. ¿Conoce la gama de productos que ALCONLAB ECUADOR comercializa?

Análisis

Se observa que, el 88% de los clientes encuestados tiene conocimiento de los productos que comercializa ALCONLAB ECUADOR S.A. Por otro lado el 12% de los clientes no conocen toda la gama de productos sino solo los productos que compran frecuentemente. **(VER ANEXO 11)**

2. ¿Qué productos usualmente compra a esta empresa?

Análisis

En esta pregunta de respuesta múltiple se puede observar que 82% de los clientes tiene preferencia de comprar medicamentos e insumos médicos, en comparación de 35% que compra usualmente equipos. En la clasificación otros se encuentra que un 6% compran lentes y similar porcentaje utilizan servicio técnico. **(VER ANEXO 12)**

3. ¿Con que frecuencia realiza pedidos a la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A.?

Análisis

Se observa que la frecuencia de la compra se la realiza quincenalmente y semanalmente, 41% de los encuestados lo hacen de esas dos formas. La frecuencia diaria fue escogida por el 12% de los encuestados y la mensual con el 6%.

(VER ANEXO 13)

4. ¿Qué monto promedio compra usted a la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A.?

Análisis

El mayor porcentaje de compra es en el rango de 50.001 dólares. Se puede observar que el promedio de compra tanto de menos de 10.000 dólares y de 10.001 a 25.000 dólares tiene un promedio del 24% que son las mayores compras, seguido del

rango de 25.001 a 50.000 dólares con un porcentaje del 18%. Existe un 6% de los encuestados que no contestan. **(VER ANEXO 14)**

5. ¿Por qué vía se comunica con la empresa para realizar sus pedidos?

Análisis

Del total de clientes encuestados, el 76% se comunican con la empresa a través de teléfono/fax. Otro canal importante de compra es a través de los representantes, el 41% una frecuencia de respuesta de 75 de los 183 clientes encuestados. El tercer canal que se utiliza es el correo electrónico con una frecuencia de respuesta de 32 que representa el 18%. **(VER ANEXO 15)**

6. ¿Usted recibe seguimiento durante el proceso de adquisición de los productos ALCONLAB ECUADOR S.A.?

Análisis

El 53% de los compradores dicen tener un seguimiento en el proceso de compra, el 35% contesta que no y el 12% no contesta. **(VER ANEXO 16)**

7. ¿Quiénes le asisten en el proceso de compra?

Análisis

La asistencia en el proceso de compra es principalmente atendida por el personal administrativo con el 65%, seguido del visitador con el 59% de respuestas. En menor escala con 6% está el transportista que asiste en el proceso de compra. **(VER ANEXO 17)**

8. ¿Ha firmado convenios comerciales como premio a su volumen de frecuencia de compra de los productos de ALCONLAB ECUADOR S.A.?

Análisis

Se observa que para la firma de convenios comerciales, el 88% de los clientes, no ha recibido ninguna información al respecto, mientras que el 12% de los clientes encuestados decidió no contestar. (VER ANEXO 18)

9. ¿Para usted ALCONLAB ECUADOR S.A.es?

Análisis

Al ser esta una pregunta de respuesta múltiple, se entiende que algunos de los clientes encuestados escogieron más de una sola alternativa, considerando a la empresa como proveedor y socio estratégico, por esta razón se muestra un gráfico de barras en lugar de un pastel como en las preguntas anteriores. El 88% de los clientes encuestados ven a ALCONLAB ECUADOR S.A. como proveedor, mientras que el 18% restante lo ven como un socio estratégico. (VER ANEXO 19)

10. Considera mantener las relaciones comerciales con ALCONLAB ECUADOR S.A.?

Análisis

El 94% de los clientes encuestados están interesados en mantener una relación comercial con ALCONLAB ECUADOR S.A. Por otro lado un 6 % prefiere no contestar a la pregunta. (VER ANEXO 20)

11. Califique en escala de 1 a 5, siendo 5 excelente el servicio que le ofrece ALCONLAB ECUADOR S.A. en las siguientes áreas.

Análisis

Se observa que la mayoría de los clientes encuestados tiene una percepción muy buena acerca del servicio de la empresa, el principal factor es la atención al cliente seguido por la distribución y el manejo de conflictos. (VER ANEXO 21)

12. ¿Conoce usted las políticas de crédito y cobranza que ALCONLAB ECUADOR S.A. aplica para su empresa?

Análisis

El 53% de los clientes encuestados conocen las políticas de crédito y cobranza de ALCONLAB ECUADOR S.A., por otro lado el 47% desconocen las mismas. (VER ANEXO 22)

13. ¿Cuánto tiempo de crédito recibe cuando ha realizado un pedido para ALCONLAB ECUADOR S.A.?

Análisis

El tiempo de crédito que reciben los clientes encuestados es en promedio entre 30 días y 45 días con un 71% de respuestas, más de 45 días se maneja en un 18% de los clientes encuestados y con un 12% entre 15 días y 30 días. (VER ANEXO 23)

14. ¿Cómo percibe la gestión de cobranza de la empresa?

Análisis

El 53% de los clientes encuestados perciben la gestión de la empresa en el tema de cobranza como muy buena y el 47% lo perciben excelente. (VER ANEXO 24)

15. ¿Usted recibe muestras médicas o material publicitario de las marcas que ALCONLAB ECUADOR S.A. comercializa?

Análisis

Se observa que el 53% de los clientes encuestados no reciben material publicitario, mientras que el 47% de los clientes encuestados si han recibido algún tipo de este material. (VER ANEXO 25)

16. ¿Con que frecuencia recibe el material? De forma:

Análisis

La frecuencia con la que los clientes encuestados reciben el material publicitario es quincenal en un 82%, por otro lado hay mucha similitud en el resto de resultados que comparten en un 6% de entrega mensual, 6% semanal y otro 6% lo recibe por convenios. (VER ANEXO 26)

17. ¿Ha tenido retrasos en los pedidos realizados a la empresa?

Análisis

Con el tema de retrasos de pedidos el 53% de los clientes encuestados dice que no ha sufrido estos inconvenientes y el 47% restante dice que si tuvo problemas. (VER ANEXO 27)

18. ¿Conoce usted si ALCONLAB ECUADOR S.A. tiene un procedimiento para tramitar sus quejas dudas y observaciones?

Análisis

En cuanto a la atención al cliente y la recepción de quejas, el 94% de los clientes encuestados contestaron que no tienen conocimiento algún procedimiento para tramitar quejas y solamente el 6% si tiene claro algún procedimiento. (VER ANEXO 28)

19. ¿Cómo percibe la atención prestada por ALCONLAB ECUADOR S.A. a sus clientes?

Análisis

La percepción de los encuestados con referencia a la atención al cliente por ALCONLAB ECUADOR S.A. es en 59% como excelente seguida por un 41% como muy buena. Esto refleja un significativo nivel de satisfacción del servicio al cliente por parte de los clientes encuestados. (VER ANEXO 29)

20. Datos informativos del cliente

a) Tiempo que es cliente de ALCONLAB ECUADOR S.A.

El 70% de los clientes encuestados mantienen una relación con el laboratorio de más de 5 años, el 12% entre 1 y 5 años y el 6% son clientes que no responden. **(VER ANEXO 30)**

b) Ubicación del cliente

La ubicación de los encuestados se distribuye de la siguiente manera: en la sierra el 57%, en la costa el 32%, y existe un 11% que no contestan donde se encuentra su ubicación. **(VER ANEXO 31)**

3.3.6. Conclusiones de la investigación

Después del análisis de las encuestas se llega a las siguientes conclusiones:

- El 88% de los clientes conocen la cartera de productos de ALCONLAB ECUADOR S.A., donde se puede determinar que son clientes de gran poder adquisitivo que realizan compras al por mayor y definitivamente distribuyen los productos hacia el consumidor final.
- Las políticas de atención al cliente son las mismas para todos los clientes sin, ofrecer preferencias a los que realizan mayores compras.
- No existen políticas de la distribución de las muestra médicas ni de material promocional de ALCONLAB ECUADOR S.A. para los clientes, de acuerdo a su volumen de compra o valor del cliente.
- Es importante resaltar que el 70% de los clientes han mantenido relaciones comerciales con ALCONLAB ECUADOR S.A. por más de 5 años y esto se debe a la fidelidad que tienen por ciertos productos que son comprados frecuentemente a un representante de ventas, quien mantiene una relación

directa con el cliente; sin embargo la fidelidad no es demostrada hacia la empresa, la cual no da a conocer los procesos de post venta, su servicio y atención al cliente. Esto se determina porque más del 90% no conocen el procedimiento en la atención al servicio y seguimiento como se observa en la pregunta 18 de la encuesta, de esta manera existe una alta probabilidad de que un competidor con productos similares, o sustitutos pueda quitarle clientes y así robar mercado a ALCONLAB ECUADOR S.A.

- Debido a la fidelidad a un determinado producto los clientes regularmente compran un mismo tipo de productos, sin existir estrategias de venta cruzada para maximizar sus compras.
- Es necesario reforzar las relaciones con los clientes de manera de se puedan aplicar tácticas de ventas cruzadas y el volumen de compra de los clientes pueda aumentar progresivamente en el tiempo.

3.4. Descripción de FODA

El análisis FODA es una herramienta que facilita la determinación del estado situacional de Alconlab S.A. en los que a la relación con los clientes se refiere, esta herramienta determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el proceso de diagnóstico organizacional.

- Las fortalezas se entienden como acciones que la organización realiza de forma correcta y que pueden llegar a ser una ventaja competitiva. (Valdes, 2005, pág. 79)

Cuadro 22: Fortalezas de ALCONLAB ECUADOR S.A. en la relación con sus clientes

Nro.	Fortalezas
1	Estructura administrativa y comercial definida
2	Respaldo de laboratorio ALCONLAB ECUADOR S.A. y Novartis para todos los medicamentos y Equipos que se comercializa
3	Estructura comercial definida en cuanto a la clasificación de los clientes y tasas de descuento

4	Administración de las ventas a través de sistemas informáticos que permiten la obtención de reportes para control de cumplimiento de metas
5	Clientes satisfechos con el producto y servicio que tienen una frecuencia de compra mensual y trimestral
6	Organización de ventas con agentes propios y distribuidores que le permiten desarrollar mercados geográficos a nivel de todo el país.
7	Productos estrellas y vacas lecheras que brindan una buena participación en el mercado y liquidez para operar normalmente en el país.

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

- Las debilidades son aspectos negativos en el funcionamiento de la organización que deben ser mejorados para que esta tenga un nivel competitivo aceptable. (Valdes, 2005, pág. 80)

Cuadro 23: Debilidades de la relación con los clientes de ALCONLAB ECUADOR S.A.

Nro.	Debilidades
1	Carente planificación de las actividades de marketing para cada línea
2	Alta dependencia económica de 10 productos de un total de 29 en la línea Pharma; y de 5 productos de un total de 21 en la línea quirúrgica
3	Ineficientes relaciones con los clientes solamente se fundamentan en comprar y vender sin tener reportes de rotación, satisfacción y contratos futuros de compra
4	Metas fijadas solo a través de los registros históricos de ventas, no hay un análisis de las variables de mercado
5	Ventas concentradas en los 10 productos de mayor rotación
6	Deficiencia en la generación de planes de mercadeo por marca
7	Estructura organizacional vertical, alta concentración de poder en los cargos directivos.

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

- Las oportunidades son situaciones potencialmente favorables que deben ser aprovechadas por la empresa. (Valdes, 2005, pág. 81)

Cuadro 24: Oportunidades de la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. con sus clientes

Nro.	Oportunidades
1	Apertura de nuevos mercados geográficos
2	Capacidad de vender al gobierno central los medicamentos y equipos médicos como parte de la intervención de este en el sector salud
3	Posicionar como líderes de mercado a marcas consideradas interrogantes y que son útiles para los grupos de clientes

4	Desarrollar acciones para la fidelización de cada grupo de cliente en correspondencia a su comportamiento comercial en el corto y largo plazo
5	Incrementar la participación de mercado en la línea de venta de equipos médicos para oftalmología en la ciudad de Quito y el resto del país
6	Ampliar la cartera de productos con nuevos medicamentos de mejores composiciones para el tratamiento de enfermedades crónicas y agudas.
7	Depurar el portafolio con miras a mantener el <i>core business</i> del laboratorio en ramas de importancia económica y de investigación

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

- Finalmente, las amenazas son situaciones del entorno que entrañan un riesgo o peligro para la organización.

Cuadro 25: Amenazas de la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A.

Nro.	Amenazas
1	Restricciones legales a la publicidad y acciones de mercadeo de medicamentos según la leyes aprobadas en el país
2	Gran cantidad de competidores por cada marca, incrementando la intensidad competitiva
3	Barreras arancelarias para la importación de medicamentos
4	Alto grado de especialización del cliente en lo que a medicamentos y equipos se refiere
5	Dependencia del stock de medicinas de la casa matriz ALCON.
6	Alto poder de negociación de los intermediarios, cadenas de farmacias y distribuidores; que presionan por obtener mejores márgenes de rentabilidad o condiciones de crédito
7	Empresas con altas inversiones en marketing que superan el presupuesto actual del Laboratorio y que están dispuestas a realizar ataques frontales por mantener su participación en el sector de medicinas oftalmológica

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Para completar el análisis situacional de la relación de la empresa con sus clientes, se ha definido el nivel de impacto de cada uno de los componentes del FODA, estimando el grado de impacto en la problemática relacional de la empresa. El definir el impacto permitirá optimizar las estrategias y desarrollar más adelante acciones defensivas, ofensivas, de supervivencia o de reorientación, el cuadro muestra la clasificación de los factores según una escala de alto, medio o bajo impacto.

Cuadro 26: Matriz FODA

Nro.	Fortalezas	Alto	Medio	Bajo
1	Estructura administrativa y comercial definida		X	
2	Respaldo de laboratorio ALCONLAB ECUADOR S.A. y Novartis para todos los medicamentos y Equipos que se comercializa	X		
3	Estructura comercial definida en cuanto a la clasificación de los clientes y tasas de descuento	X		
4	Administración de las ventas a través de sistemas informáticos que permiten la obtención de reportes para control de cumplimiento de metas		X	
5	Clientes satisfechos con el producto y servicio que tienen una frecuencia de compra mensual y trimestral	X		
6	Organización de ventas con agentes propios y distribuidores que le permiten desarrollar mercados geográficos a nivel de todo el país.			X
7	Productos estrellas y vacas lecheras que brindan una buena participación en el mercado y liquidez para operar normalmente en el país.		X	
Nro.	Debilidades	Alto	Medio	Bajo
1	Carente planificación de las actividades de marketing para cada línea	X		
2	Alta dependencia económica de 10 productos de un total de 31 en la línea Pharma; y de 3 productos de un total de 21 en la línea quirúrgica	X		
3	Ineficientes relaciones con los clientes solamente se fundamentan en comprar y vender sin tener reportes de rotación, satisfacción y contratos futuros de compra	X		
4	Metas fijadas solo a través de los registros históricos de ventas, no hay un análisis de las variables de mercado		X	
5	Ventas concentradas en los 10 productos de mayor rotación		X	
6	Deficiencia en la generación de planes de mercadeo por marca		X	
7	Estructura organizacional vertical, alta concentración de poder en los cargos directivos.		X	

Nro.	Oportunidades	Alto	Medio	Bajo
1	Apertura de nuevos mercados geográficos		X	
2	Capacidad de vender al gobierno central los medicamentos y equipos médicos como parte de la intervención de este en el sector salud	X		
3	Posicionar como líderes de mercado a marcas consideradas interrogantes y que son útiles para los grupos de clientes			X
4	Desarrollar acciones para la fidelización de cada grupo de cliente en correspondencia a su comportamiento comercial en el corto y largo plazo		X	
5	Incrementar la participación de mercado en la línea de venta de equipos médicos para oftalmología en la ciudad de Quito y el resto del país	X		
6	Ampliar la cartera de productos con nuevos medicamentos de mejores composiciones para el tratamiento de enfermedades crónicas y agudas.			X
7	Depurar el portafolio con miras a mantener el <i>core business</i> del laboratorio en ramas de importancia económica y de investigación	X		
Nro.	Amenazas	Alto	Medio	Bajo
1	Restricciones legales a la publicidad y acciones de mercadeo de medicamentos según la leyes aprobadas en el país	X		
2	Gran cantidad de competidores por cada marca, incrementando la intensidad competitiva	X		
3	Barreras arancelarias para la importación de medicamentos		X	
4	Alto grado de especialización del cliente en lo que a medicamentos y equipos se refiere			X
5	Dependencia del stock de medicinas de la casa matriz ALCONLAB ECUADOR S.A.			X
6	Alto poder de negociación de los intermediarios, cadenas de farmacias y distribuidores; que presionan por obtener mejores márgenes de rentabilidad o condiciones de crédito		X	
7	Empresas con altas inversiones en marketing que superan el presupuesto actual del Laboratorio y que están dispuestas a realizar ataques frontales por mantener su participación en el sector de medicinas oftalmológica	X		

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Definido el impacto, se muestra en el cuadro siguiente los componentes del FODA que impactan más en el marketing relacional de ALCONLAB ECUADOR S.A., estos permitirán en lo posterior diseñar la propuesta estratégica para incentivar la relación del laboratorio con sus clientes y desarrollarlos para mejorarla rentabilidad del negocio y sus satisfacción en el tiempo.

Cuadro 27: Componentes del FODA de mayor impacto en la relación de ALCONLAB ECUADOR S.A. con sus clientes

Nro.	Fortalezas	Alto	Nro.	Oportunidades	Alto
1	Estructura administrativa y comercial definida		1	Apertura de nuevos mercados geográficos	
2	Respaldo de laboratorio ALCONLAB ECUADOR S.A. y Novartis para todos los medicamentos y Equipos que se comercializa	X	2	Capacidad de vender al gobierno central los medicamentos y equipos médicos como parte de la intervención de este en el sector salud	X
3	Estructura comercial definida en cuanto a la clasificación de los clientes y tasas de descuento	X	5	Incrementar la participación de mercado en la línea de venta de equipos médicos para oftalmología en la ciudad de Quito y el resto del país	X
5	Clientes satisfechos con el producto y servicio que tienen una frecuencia de compra mensual y trimestral	X	7	Depurar el portafolio con miras a mantener el <i>core business</i> del laboratorio en ramas de importancia económica y de investigación	X
Nro.	Debilidades	Alto	Nro.	Amenazas	Alto
1	Carente planificación de las actividades de marketing para cada línea	X	1	Restricciones legales a la publicidad y acciones de mercadeo de medicamentos según la leyes aprobadas en el país	X
2	Alta dependencia económica de 10 productos de un total de 31 en la línea Pharma; y de 3 productos de un total de 21 en la línea quirúrgica	X	2	Gran cantidad de competidores por cada marca, incrementando la intensidad competitiva	X
3	Ineficientes relaciones con los clientes solamente se fundamentan en comprar y vender sin tener reportes de rotación, satisfacción y contratos futuros de compra	X	7	Empresas con altas inversiones en marketing que superan el presupuesto actual del Laboratorio y que están dispuestas a realizar ataques frontales por mantener su participación en el sector de medicinas oftalmológica	X

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

3.4.1. Matrices estratégicas

3.4.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Cuadro 28: Matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Califica	Peso ponderado
Oportunidades:			
Apertura de nuevos mercados geográficos	0.03	3	0.09
Capacidad de vender al gobierno central los medicamentos y equipos médicos como parte de la intervención de este en el sector salud	0.10	4	0.40
Posicionar como líderes de mercado a marcas consideradas interrogantes y que son útiles para los grupos de clientes	0.11	4	0.44
Desarrollar acciones para la fidelización de cada grupo de cliente en correspondencia a su comportamiento comercial en el corto y largo plazo	0.11	4	0.44
Incrementar la participación de mercado en la línea de venta de equipos médicos para oftalmología en la ciudad de Quito y el resto del país	0.04	3	0.12
Ampliar la cartera de productos con nuevos medicamentos de mejores composiciones para el tratamiento de enfermedades crónicas y agudas.	0.08	3	0.24
Depurar el portafolio con miras a mantener el core-business del laboratorio en ramas de importancia económica y de investigación	0.10	4	0.40
Amenazas:			
Restricciones legales a la publicidad y acciones de mercadeo de medicamentos según la leyes aprobadas en el país	0.03	2	0.06
Gran cantidad de competidores por cada marca, incrementando la intensidad competitiva	0.04	2	0.08
Barreras arancelarias para la importación de medicamentos	0.04	2	0.08
Alto grado de especialización del cliente en lo que a medicamentos y equipos se refiere	0.08	1	0.08
Dependencia del stock de medicinas de la casa matriz ALCONLAB ECUADOR S.A.	0.09	1	0.09
Alto poder de negociación de los intermediarios, cadenas de farmacias y distribuidores; que presionan por obtener mejores márgenes de rentabilidad o condiciones de crédito	0.07	1	0.07
Empresas con altas inversiones en marketing que superan el presupuesto actual del Laboratorio y que están dispuestas a realizar ataques frontales por mantener su participación en el sector de medicinas oftalmológica	0.08	1	0.08
TOTAL	1.00		2.67

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

La Matriz EFE, según Fred R. David es una herramienta que resume los resultados de una auditoría externa que depende de la intuición del investigador al momento de asignar calificaciones y pesos a los factores.

Para el análisis de los resultados de la matriz del cuadro se tiene que la calificación debe ser 3 o 4, 3 si la oportunidad es medianamente importante y 4 si la oportunidad es muy importante. Por otro lado en lo que tiene que ver con las amenazas, la calificación es 1 o 2; 1 si la amenaza es muy fuerte y 2 si es medianamente fuerte.

A continuación se procede a encontrar el valor total ponderado, que es la suma de las ponderaciones obtenidas como resultado de la multiplicación de los pesos asignados por el valor de la calificación dada a cada uno de los factores determinantes para el éxito. El valor es de 2.67, y se determina que al estar por encima de la media de 2.5, hay más oportunidades de crecimiento en el mercado y que hay muchas más oportunidades que se podrían aprovechar de las circunstancias descritas sobre las amenazas.

3.4.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Fred R. David se refiere también a la Matriz EFI como una herramienta donde se evalúan los factores internos de la empresa donde se aplican juicios intuitivos de la misma manera que la matriz anterior.

Se observa que la calificación debe ser 3 o 4, 3 si la fortaleza es medianamente importante y 4 si es muy importante. La empresa está por debajo de la media competitiva en la sumatoria de la ponderación entre la multiplicación de la calificación y el peso de cada una de las variables. De esta manera, el peso ponderado es de 2.46, valor que al ser menor al índice de 2.5, demuestra que existe la necesidad de reforzar los aspectos internos de la organización para poder competir en el mercado y poder tener un buen rendimiento.

Cuadro 29: Matriz de evaluación de factores internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas:			
Estructura administrativa y comercial definida	0.06	3	0.18
Respaldo de laboratorio ALCONLAB ECUADOR S.A. y Novartis para todos los medicamentos y Equipos que se comercializa	0.10	4	0.40
Estructura comercial definida en cuanto a la clasificación de los clientes y tasas de descuento	0.05	4	0.20
Administración de las ventas a través de sistemas informáticos que permiten la obtención de reportes para control de cumplimiento de metas	0.07	4	0.28
Clientes satisfechos con el producto y servicio que tienen una frecuencia de compra mensual y trimestral	0.06	3	0.18
Organización de ventas con agentes propios y distribuidores que le permiten desarrollar mercados geográficos a nivel de todo el país.	0.05	3	0.15
Productos estrellas y vacas lecheras que brindan una buena participación en el mercado y liquidez para operar normalmente en el país.	0.08	4	0.32
Debilidades			
Carente planificación de las actividades de marketing para cada línea	0.11	1	0.11
Alta dependencia económica de 10 productos de un total de 31 en la línea Pharma; y de 3 productos de un total de 21 en la línea quirúrgica	0.05	2	0.10
Ineficientes relaciones con los clientes solamente se fundamentan en comprar y vender sin tener reportes de rotación, satisfacción y contratos futuros de compra	0.12	1	0.12
Metas fijadas solo a través de los registros históricos de ventas, no hay un análisis de las variables de mercado	0.08	1	0.08
Ventas concentradas en los 10 productos de mayor rotación	0.06	2	0.12
Deficiencia en la generación de planes de mercadeo por marca	0.09	2	0.18
Estructura organizacional vertical, alta concentración de poder en los cargos directivos.	0.02	2	0.04
TOTAL	1.00		2.46

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

La empresa ALCONLAB, evidencia conflictos internos que deben atacarse para garantizar el aprovechamiento de las oportunidades que presenta el mercado local, entre los más relevantes se muestra el fomento del relacionamiento con los clientes y la generación de propuestas de comunicación que incentiven el consumo de los productos por parte de consumidores finales y de socios médicos. Esto permitirá, que los objetivos de la gerencia y en general de los accionistas lleguen a cumplirse.

3.4.2. Matrices de Impacto

En referencia a la matriz de impacto se toma la información de dicho análisis para realizar las matrices de aprovechamiento y vulnerabilidad y ratificar los resultados.

En las siguientes matrices se muestra el mayor impacto que tienen las actividades de la empresa. Para el análisis se relacionan las actividades con el grado de incidencia para la empresa, en alto, mediano o bajo según sea esta, para cada una de dichas actividades. Es muy importante que el criterio de evaluación de cada actividad sea reflexionado de acuerdo a la realidad actual de la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A., y desde una óptica objetiva e imparcial.

3.4.2.1. Matriz de aprovechabilidad

A continuación se procederá a utilizar las actividades que obtuvieron un mayor impacto en la matriz anterior, de esta manera la prioridad en el análisis siguiente permitirá concentrar de mejor manera los esfuerzos del mismo. Para realizar la matriz de aprovechabilidad se formularán estrategias y se ponderará cada una de ellas. Las de mayor puntaje se seleccionarán por prioridades y además se desarrollará una estrategia de direccionamiento de aprovechabilidad en base a la mayor sumatoria. Los objetivos resultantes de esta matriz buscarán la consolidación de ALCONLAB ECUADOR S.A. en su mercado.

Cuadro 45: Correlación de Fortalezas y Oportunidades - Matriz de Impacto correlacional

FORTALEZAS/OPORTUNIDADES	Apertura de nuevos mercados geográficos	Capacidad de vender al gobierno central	Posicionar como líderes de mercado a marcas consideradas interrogantes.	Desarrollar acciones para la fidelización al cliente	Incrementar la participación de mercado en la línea de venta de equipos médicos para oftalmología	Ampliar la cartera de productos con nuevos medicamentos	Depurar el portafolio con miras a mantener el core-business del laboratorio	TOTAL
Estructura administrativa y comercial definida	3	4	4	4	3	1	2	21
Respaldo de laboratorio ALCON y Novartis para todos los medicamentos y Equipos que se comercializa	3	4	5	3	4	4	3	26
Estructura comercial definida en cuanto a la clasificación de los clientes y tasas de descuento	1	2	2	5	2	3	4	19
Administración de las ventas a través de sistemas informáticos que permiten la obtención de reportes para control de cumplimiento de metas	1	4	4	5	4	4	4	26
Clientes satisfechos con el producto y servicio que tienen una frecuencia de compra mensual y trimestral	3	3	4	5	4	4	3	26
Organización de ventas con agentes propios y distribuidores que le permiten desarrollar mercados geográficos a nivel de todo el país.	4	1	4	3	4	4	2	22
Productos estrellas y vacas lecheras que brindan una buena participación en el mercado y liquidez para operar normalmente en el país.	2	4	4	3	2	3	5	23
TOTAL	17	22	27	28	23	23	23	

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Conclusión de la matriz de aprovechabilidad

Como principales variables detectadas en la participación de las iteraciones, se llega a la conclusión de que es crucial enfocar los esfuerzos en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes a través del desarrollo de acciones para la fidelización al cliente. Además se debe considerar al posicionamiento y liderazgo como elementos críticos para el mejoramiento del panorama actual.

Basados en los resultados de la matriz de aprovechabilidad, se llega a considerar los que obtuvieron un mayor impacto y por ende son los de mayor prioridad. De las iteraciones en la matriz se ha llegado a la conclusión de los siguientes objetivos:

- Creación de estrategias liderazgo en posicionamiento de la marca ALCONLAB ECUADOR S.A. y NOVARTIS en el mercado.
- Desarrollo de acciones de fidelización y mantenimiento de los clientes.
- Mejoramiento del sistema informático a través de la implementación de un sistema CRM
- Creación de políticas de atención al cliente para aumentar su satisfacción y fidelización.
- Depurar el portafolio de productos para enfocar la actividad comercial en los productos estrellas, y vacas lecheras.

Estrategia de direccionamiento de aprovechamiento

La estrategia de direccionamiento de la aprovechabilidad resulta de la mayor sumatoria que alcanzó el impacto de la prioridad en la matriz y es la estrategia base para direccionar las acciones para obtener el mejor aprovechamiento de las oportunidades y así conseguir una ventaja competitiva. De esta manera se determina que la estrategia de aprovechabilidad de ALCONLAB ECUADOR S.A. está en:

- El mejoramiento del sistema informático a través de la implementación de un sistema CRM, de esta manera se hará más fácil la consecución de los objetivos de desarrollo de acciones de fidelización y mantenimiento de los

clientes, y la creación de políticas de atención al cliente para aumentar su satisfacción y fidelización.

3.4.2.2. Matriz de vulnerabilidad

Para esta matriz de vulnerabilidad se toman las mismas consideraciones que la matriz de aprovechamiento, pero esta vez se relacionan las amenazas con las debilidades. Con el resultado que arroje esta matriz se aplicarán estrategias para anticipar y evitar problemas externos que puedan afectar a la organización.

Cuadro 46: Correlación de Debilidades y Amenazas - Matriz de Impacto correlacional

DEBILIDADES/AMENAZAS	Restricciones legales a la publicidad y acciones de mercadeo de medicamentos según la leyes aprobadas en el país	Gran cantidad de competidores por cada marca, incrementando la intensidad competitiva	Barreras arancelarias para la importación de medicamentos	Alto grado de especialización del cliente en lo que a medicamentos y equipos se refiere	Dependencia del stock de medicinas de la casa matriz ALCONLAB ECUADOR S.A.	Alto poder de negociación de los intermediarios, cadenas de farmacias y distribuidores; que presionan por obtener mejores márgenes de rentabilidad o condiciones de crédito	Empresas con altas inversiones en marketing que superan el presupuesto actual del Laboratorio y que están dispuestas a realizar ataques frontales por mantener su participación	TOTAL
Carente planificación de las actividades de marketing para cada línea	4	3	2	3	4	4	5	25
Alta dependencia económica de 10 productos de un total de 31 en la línea Pharma; y de 3 productos de un total de 21 en la línea quirúrgica	1	3	2	2	4	4	1	17
Ineficientes relaciones con los clientes solamente se fundamentan en comprar y vender sin tener reportes de rotación, satisfacción y contratos futuros de compra	1	5	2	3	2	4	5	22
Metas fijadas solo a través de los registros históricos de ventas, no hay un análisis de las variables de mercado	1	3	2	2	2	2	3	15
Ventas concentradas en los 10 productos de mayor rotación	3	4	3	3	4	4	4	25
Deficiencia en la generación de planes de mercadeo por marca	1	4	1	1	1	1	5	14
Estructura organizacional vertical, alta concentración de poder en los cargos directivos.	1	2	1	2	1	2	3	12
TOTAL	12	24	13	16	18	21	26	

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Conclusión en la matriz de vulnerabilidad

Basados en los resultados de la matriz de vulnerabilidad, se llega a considerar los que obtuvieron un mayor impacto y por ende son los de mayor prioridad. De las iteraciones en la matriz se ha llegado a obtener importantes conclusiones acerca de los aspectos de riesgo para la ALCONLAB ECUADOR S.A.

Los siguientes puntos resultan del análisis de la matriz de vulnerabilidad, identificando a las que tuvieron mayor impacto en la matriz:

- Las ineficientes relaciones con los clientes pueden conllevar a perderlos debido a la intensidad competitiva.
- La carencia de planificación de las actividades de marketing para cada línea hacen vulnerable a la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. puesto que las inversiones en marketing de la competencia la superan.
- La falta de estrategias enfocadas al marketing relacional para con los clientes debilitan su capacidad de retener clientes al enfrentarse a una competencia que invierte mucho dinero en esta área.
- La Deficiencia de generación de planes de mercadeo por marca y por producto acrecientan la posibilidad de perder mercado al recibir ataques frontales de la competencia.

Estrategia de direccionamiento de la vulnerabilidad

Como conclusión al análisis de vulnerabilidad, se elabora la estrategia crítica de vulnerabilidad partiendo de la fila que obtuvo mayor puntaje. De esta manera a través de la definición de la misma se podrá contrarrestar la mayor debilidad de ALCONLAB ECUADOR S.A. tanto internamente como en el ambiente externo en el que se desenvuelve. La estrategia consistirá en:

- Planificar las actividades de marketing desde un punto de vista relacional en el que el cliente sea el centro de donde partirán las estrategias y tácticas. Así se determinarán los lineamientos para fortalecer las relaciones con los clientes y mantenerlos en el tiempo.

CAPÍTULO IV
**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING RELACIONAL (CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT) CRM PARA LA EMPRESA ALCONLAB
ECUADOR S.A.**

La elaboración de una propuesta de marketing relacional debe fundamentarse en un profundo análisis de la cartera de clientes, que permita su categorización, este proceso permite aclarar el panorama para en lo posterior crear estrategias de relacionamiento de acuerdo a las condiciones y entorno de cada grupo de cliente, permitiendo su desarrollo.

4.1. Definición del ciclo de vida del cliente de la empresa

Es de gran importancia para la empresa definir el ciclo de vida del cliente y que las acciones de marketing relacional estén adaptadas a cada cliente o grupo de clientes. Hay que considerar que las acciones y estrategias enfocadas al mantenimiento de clientes tienen que formar parte de la filosofía de la organización para poder garantizar su exitosa aplicación. La estrategia de fidelización tiene que evitar al máximo la pérdida de clientes y debe potenciar el desarrollo de los clientes existentes.

La organización ya no solo puede enfocarse a solo aspectos transaccionales como la atracción de nuevos clientes y ventas, pues resulta más rentable mantener una cartera de clientes estable donde se de mucha importancia a la satisfacción y fidelización. Para poder entender al cliente y a su ciclo de vida es preciso entender su interacción, sus transacciones, y su relación social. La finalidad de la propuesta que se plantea en este capítulo es la de poder diseñar un proceso de retención satisfactoria y rentable de clientes de ALCONLAB ECUADOR S.A. que enmarque todo el proceso comercial desde el vendedor hasta el proceso post-venta.

4.1.1. Análisis de los clientes

Previo definir el ciclo de vida y los procesos relacionales que se busca con la propuesta es necesario categorizar a los clientes, para lo cual se consideró los siguientes factores:

- Volumen de compra expresado en dólares correspondientes al año 2013.
- Rentabilidad de la inversión publicitaria por cliente.
- Percepción del servicio por parte de los clientes.

A continuación se desarrollan de forma específica cada uno de los factores para la valoración de los clientes y su posterior jerarquización.

4.1.1.1. Volumen de compra expresado en dólares

El análisis que se realiza a continuación está basado en un ordenamiento y jerarquización de la cartera según el volumen de compra de los clientes en el periodo 2013. Además se calculó la participación de cada cliente con respecto al total del volumen de compras.

El análisis está basado en el número total de clientes que compran productos de la línea Pharma, se utilizaron las bases de datos históricas de ingresos divididas por cada uno de los clientes, de acuerdo al período antes descrito. De esta manera se puede determinar la potencialidad y preferencia de compras de cada cliente, conociendo además que porción de la cartera aporta mayor cantidad de ingresos a la facturación total por su volumen de compra.

La mecánica del análisis se desarrolló en primera instancia con la obtención de la participación porcentual de cada cliente respecto de los ingresos totales en el periodo, de dicha participación se estableció una primera clasificación, de acuerdo al análisis del valor que el cliente aporta en términos de facturación y tomando en cuenta los canales de distribución se determinaron cinco grupos de clientes.

- AAA: Clientes con ventas que superan los 400.000 dólares por período
- A: Clientes con volúmenes entre 100.000 y 399.999 dólares por período
- B: Clientes con volúmenes entre 30.000 y 99.999 dólares por período
- C: Clientes desde 1 a 29.999 dólares por período
- D: Clientes con saldos negativos o menores a 1 dólar

- **Cientes AAA**

Los clientes AAA son clientes muy importantes, que compran los mayores volúmenes de la cartera. Estos clientes aportaron con sus compras, alcanzando una facturación de 5.030.620,43 dólares, que representa el 59,59% del total general vendido (8.441.181,77 de dólares), el grupo de clientes tiene un poder de negociación alto para con ALCONLAB ECUADOR S.A., puesto que representan la mayor parte de la rentabilidad y determinan el éxito de las marcas nuevas.

Cuadro 30: Grupo de clientes AAA según volumen de compra en el periodo 2013

Número	Nombre del cliente	Facturación Total	Participación porcentual.	Categoría
1	DISTRIBUIDORA PHARMACEUTICA ECUATORIANA	\$1.383.791,17	16,39%	AAA
2	PHARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS S.	\$1.333.767,17	15,80%	AAA
3	ECONOFARM S.A.	\$898.491,72	10,64%	AAA
4	QUIFATEX S.A.	\$504.979,60	5,98%	AAA
5	PHARMAENLACE CIA. LTDA	\$502.971,71	5,95%	AAA
6	ECUAPHARMACIAS & ASOCIADOS S.A.	\$406.619,07	4,81%	AAA

Fuente: Departamento Financiero ALCONLAB ECUADOR S.A.

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Es importante analizar que estos clientes corresponden a Distribuidores, que a nivel relacional son indispensables, así la canalización de acciones estratégicas debe

tomar en cuenta también la intensidad competitiva que se da con otros laboratorios por ingresar y mantener espacios en perchas e inventarios de alta rotación.

- **Clientes A**

Este grupo está compuesto por clientes que mantienen compras en proporciones menores que los AAA y que sin embargo manejan volúmenes muy importantes para la organización y representan un porcentaje elevado de participación en relación a las ventas totales. Esta categorización está compuesta por volúmenes entre 100.000 dólares a 399.999 dólares como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 31: Grupo de clientes A según volumen de compra en el periodo 2013

Nº	Nombre del cliente	Facturación Total	Participación porcentual	Categoría
1	SÁNCHEZ MENDIETA OFELIA DE JESÚS	\$346,812.80	4,10%	A
2	IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARÍN	\$211,381.48	2,50%	A
3	SALAZAR MOSCOSO JORGE ALEXANDER SUMELAB	\$186,933.17	2,21%	A
4	DISTRIBUIDORA CADENA ESPINOSA CIA. LTDA.	\$141,197.75	1,67%	A
5	IESS HOSPITAL TEODORO MALDONADO CARBO	\$122,162.06	1,44%	A
6	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO AA COTOCOLLAO	\$109,513.36	1,29%	A

Fuente: Departamento Financiero ALCONLAB ECUADOR S.A.

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

En este grupo se encuentran los grandes distribuidores farmacéuticos e instituciones del estado, este grupo de seis clientes aporta con el 13.24% en el total del volumen de compra, es importante analizar que la presencia del IESS de acuerdo a cada unidad médica lo ubica como uno de los clientes de mayor envergadura, el manejo independiente de los presupuestos por cada unidad pública hace que sean considerados como clientes individuales.

- **Clientes B**

Esta categoría corresponde a clientes potenciales, aporta con un volumen de compra de 30.000 a 99.999 dólares, representan el 17,73% del total de la facturación, en total son 30 clientes donde predominan hospitales y clínicas privadas. En el cuadro a continuación se puede apreciar el listado de clientes que pertenecen a este grupo.

Cuadro 32: Grupo de clientes A según volumen de compra en el periodo 2013

Número	Nombre del cliente	Facturación Total	Participación porcentual.	Categoría
1	ESPINOZA COBOS LORENA DISESCA	\$96,807.84	1147%	B
2	I.E.S.S. HOSPITAL BABAHOYO	\$87,117.02	1032%	B
3	IESS HOSPITAL DE PORTOVIEJO	\$70,468.40	0.835%	B
4	FUNDACIÓN OSWALDO LOOR MOREIRA	\$70,365.91	0.834%	B
5	IESS HOSPITAL DE MANTA	\$67,286.00	0.797%	B
6	BENÍTEZ DIEGO MAURICIO (FVPT)	\$62,669.76	0.742%	B
7	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.SUR OCCI	\$62,608.89	0.742%	B
8	CENTRO AMBULATORIO NORTE TARQUI	\$61,762.78	0.732%	B
9	VITERI CORONEL EDUARDO DR.	\$61,655.01	0.730%	B
10	IESS HOSPITAL DE LATACUNGA	\$58,837.38	0.697%	B
11	IESS SEGURO SALUD CENTRO AA LETAMENDI	\$55,844.60	0.662%	B
12	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. CHIMBA	\$48,391.76	0.573%	B
13	SUMELAB CIA. LTDA. SUMINISTROS MÉDICOS Y	\$47,798.21	0.566%	B
14	IESS HOSPITAL DE RIOBAMBA	\$44,501.39	0.527%	B
15	FUNDACIÓN CRISTIANA PARA LA SALUD FUNCRI	\$44,241.26	0.524%	B
16	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. SUR VAL	\$43,930.84	0.520%	B
17	IESS HOSPITAL REGIONAL JOSÉ CARRASCO ART	\$43,698.45	0.518%	B
18	CLÍNICA SANTA LUCIA	\$43,236.33	0.512%	B
19	IESS SEGURO DE SALUD CA JIPIJAPA	\$42,759.34	0.507%	B
20	IESS HOSPITAL DE AMBATO	\$41,001.86	0.486%	B
21	IESS HOSPITAL DE MILAGRO	\$38,429.64	0.455%	B
22	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. EL BATAN	\$37,488.00	0.444%	B
23	IESS HOSPITAL DE DURAN	\$37,215.50	0.441%	B
24	TOAPANTA ALBÁN TITO FERNANDO	\$35,286.15	0.418%	B
25	HOSPITAL DEL DÍA DR. EFRÉN JURADO LÓPEZ	\$33,536.05	0.397%	B
26	FUNDACIÓN DAMAS DEL H. CUERPO CONSULAR	\$33,443.39	0.396%	B
27	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. STO. DOMI	\$33,364.61	0.395%	B
28	DIPHARMAS S.A.	\$31,796.38	0.377%	B
29	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. CENTRAL	\$31,146.94	0.369%	B
30	OFTALMO LASER	\$30,421.43	0.360%	B

Fuente: Departamento Financiero ALCONLAB ECUADOR S.A.

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

- **Cientes C**

Este grupo está compuesto por clientes pequeños, que por su volumen de compra bajo en relación a los grupos anteriores, no destacan su potencialidad individual, sin embargo es posible desarrollarlos en un menor grado y con estrategias diferentes. Son clientes que se debe observar muy de cerca ya que el margen bruto que estos aportan puede no justificar los esfuerzos del departamento comercial y ventas. Está conformado por 153 clientes que aportan con el 9,47% de la facturación total y que su volumen de compra se encuentra entre 1,00 y 29.999,00 dólares. Este es el grupo es muy significativo en su conjunto por ser el más numeroso. El detalle de cada cliente se muestra en el Anexo 11.

- **Cientes D**

Conforma por clientes inactivos, este grupo concentrar a empresas y personas con mora o que no han comprado por un período importante, en total son 16 y se muestran en el Anexo 12.

- **Resumen de la categorización de clientes según el volumen de compra**

A continuación se muestra la clasificación de los clientes según el tipo de cliente con los criterios para su categorización, además de la participación de los grupos con respecto al volumen total facturado en el periodo, el valor de facturación del grupo y el número de clientes por cada clasificación

Cuadro 33: Esquema de categorización de los clientes según volumen de compra

Tipo de Cliente	Volumen de Clasificación		Participación	Facturado	# Clientes
AAA	\$ 400,000.00	>	59.596%	\$5,030,620.43	6
A	\$ 100,000.00	\$ 399,999.00	13.245%	\$1,118,000.62	6
B	\$ 99,999.00	\$ 30,000.00	17.736%	\$1,497,111.11	30
C	\$ 29,999.00	\$ 1.00	9.473%	\$799,665.93	153
D	\$ 0.99	\$ -		-\$4,216.33	16
			100%	\$8,445,398.09	211

Fuente: Departamento Financiero ALCONLAB ECUADOR S.A.

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

4.1.2. Análisis de rentabilidad de la cartera

El esfuerzo del marketing estratégico y relacional que una organización pone en retener y mantener a sus clientes debe estar en íntima relación con la estrategia de negocio y con ella la rentabilidad que cada uno de ellos genera, este criterio hace importante el desarrollo de un segundo análisis que se relacione de forma directa con el beneficio individual que cada comprador genera para ALCONLAB ECUADOR S.A., ya sea porque sean clientes que paguen puntualmente sus facturas, que sean menos agresivos al momento de solicitar descuentos o que sus compras marginales sean mayores. Si bien se puede observar que los clientes AAA por el hecho de comprar grandes volúmenes a simple vista parecerían ser los más rentables para la empresa, no es posible sin un análisis oportuno afirmar de forma concluyente esta situación.

Empresas categorizadas según su volumen de venta en grupo como B o C pueden concentrar mayor desarrollo y rentabilidad por su entorno de acción propio, la fidelidad juega un papel importante y la permanencia como ha comprado en el tiempo. El proceso de obtención de la rentabilidad de cada cliente de la empresa toma en cuenta los beneficios, costos operacionales y de promoción utilizados en el periodo 2013, aplicando la siguiente fórmula para su cálculo (Serrano, 2010, pág. 32):

$$ROI = \frac{B}{C_i} \times 100$$

Donde;

ROI= Retorno de la inversión por cada cliente

B= Beneficios obtenidos – Rentabilidad por cliente

C= Costos operativos

El (ROI, Return On the Investment) retorno sobre la inversión de cada cliente permite obtener una cifra expresada en porcentaje. Dato que es importante a la hora

de determinar la rentabilidad y la eficiencia en la inversión que hace la empresa en de los clientes para así poder analizarlos individualmente y compararlos obteniendo valiosa información que permitirá tomar buenas decisiones futuras.

Según la legislación de medicamentos vigente en el Ecuador, el máximo margen de utilidad por producto autorizado es el 20% para el fabricante o importador, el 10% para el comercializador para distribuidoras y el 20% para establecimiento de expendio público. (MSPE, 2005).

Según el departamento comercial de ALCONLAB ECUADOR S.A. y para efectos de la evaluación se ha estimado un margen de utilidad del 10% en promedio por cada producto, estableciendo que el 90% de los ingresos por cada cliente corresponde a costos y gastos de operación. El valor total de la empresa respecto de costos y gastos de operación se dividen para el número de clientes obteniendo así el total promedio de costos por cliente que luego es evaluado.

$$Costos_{cliente} = \frac{Total\ costos\ y\ gastos\ de\ operación\ ALCONLAB\ en\ el\ periodo}{Número\ de\ clientes}$$

$$Costos_{cliente} = \frac{7.597.063,59}{211}$$

$$Costos_{cliente} = 36.005,04$$

Del total de costos y gastos de la empresa en el periodo analizado (una año con seis meses), se estima que el gasto de mercadeo, promoción y publicidad ascendió a 80.000 dólares. Para efectos de explicación se muestra el cálculo realizado para con el cliente Distribuidora farmacéutica Ecuatoriana (DIFARE),

$$ROI\ Difare = \frac{Ventas\ totales\ x\ 10\%}{Costos} x 100$$

$$ROI\ Difare = \frac{138,379.12}{36.005,04} x 100$$

$$ROI\ Difare = 384,33\%$$

A continuación se desarrollan por cada uno de los grupos categorizado según el volumen de ventas, se puede observar el cálculo de dicho valor para cada cliente de la clase AAA en el siguiente cuadro:

Cuadro 34: Rentabilidad pro cliente de la categoría AAA

Número	Nombre del cliente	Categoría según volumen de ventas	Utilidad	ROI
1	DISTRIBUIDORA PHARMACEUTICA ECUATORIANA	AAA	\$138,379.12	384.33%
2	PHARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS S.	AAA	\$133,376.72	370.44%
3	ECONOFARM S.A.	AAA	\$89,849.17	249.55%
4	QUIFATEX S.A.	AAA	\$50,497.96	140.25%
5	PHARMAENLACE CIA. LTDA	AAA	\$50,297.17	139.69%
6	ECUAPHARMACIAS & ASOCIADOS S.A.	AAA	\$40,661.91	112.93%

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Como se observa en el cuadro, que los clientes del grupo AAA demuestran una gran rentabilidad con un promedio de margen del 232,87%. La utilidad de este grupo equivale a 503.062,04 dólares.

Como se puede apreciar en el cuadro a continuación, se muestra el listado de clientes de la categoría A que generan una utilidad por grupo de 111,800.08 dólares y un ROI por cliente muy representativo e interesante, cuyo promedio grupal es de 51.75%.

Cuadro 35: Rentabilidad por cliente de la categoría A

#	Nombre del cliente	Categoría según volumen de ventas	Utilidad	ROI
1	SÁNCHEZ MENDIETA OFELIA DE JESÚS	A	\$34,681.28	96.32%
2	IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARÍN	A	\$21,138.15	58.71%
3	SALAZAR MOSCOSO JORGE ALEXANDER SUMELAB	A	\$18,693.32	51.92%
4	DISTRIBUIDORA CADENA	A	\$14,119.78	39.22%

	ESPINOSA CIA. LTDA.			
5	IESS HOSPITAL TEODORO MALDONADO CARBO	A	\$12,216.21	33.93%
6	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO AA COTOCOLLAO	A	\$10,951.34	30.42%

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Los clientes categorizados en el grupo B, demuestran un margen de rentabilidad promedio del 15.00%, con una utilidad por grupo de 149.711,00 dólares y un ROI por cliente aceptable que justifica los esfuerzos estratégicos de marketing y publicidad.

Cuadro 36: Rentabilidad por cliente de la categoría B

#	Nombre del cliente	Categoría según volumen de ventas	Utilidad	ROI
1	ESPINOZA COBOS LORENA DISESCA (CERRADO)	B	\$9,680.78	26.89%
2	I.E.S.S. HOSPITAL BABAHOYO	B	\$8,711.70	24.20%
3	IESS HOSPITAL DE PORTOVIEJO	B	\$7,046.84	19.57%
4	FUNDACIÓN OSWALDO LOOR MOREIRA	B	\$7,036.59	19.54%
5	IESS HOSPITAL DE MANTA	B	\$6,728.60	18.69%
6	BENÍTEZ DIEGO MAURICIO	B	\$6,266.98	17.41%
7	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.SUR OCCI	B	\$6,260.89	17.39%
8	CENTRO AMBULATORIO NORTE TARQUI	B	\$6,176.28	17.15%
9	VITERI CORONEL EDUARDO DR.	B	\$6,165.50	17.12%
10	IESS HOSPITAL DE LATACUNGA	B	\$5,883.74	16.34%
11	IESS SEGURO SALUD CENTRO AA LETAMENDI	B	\$5,584.46	15.51%
12	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. CHIMBA	B	\$4,839.18	13.44%
13	SUMELAB CIA. LTDA. SUMINISTROS MÉDICOS Y	B	\$4,779.82	13.28%
14	IESS HOSPITAL DE RIOBAMBA	B	\$4,450.14	12.36%
15	FUNDACIÓN CRISTIANA PARA LA SALUD FUNCRI	B	\$4,424.13	12.29%
16	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. SUR VAL	B	\$4,393.08	12.20%
17	IESS HOSPITAL REGIONAL JOSÉ CARRASCO ART	B	\$4,369.85	12.14%
18	CLÍNICA SANTA LUCIA	B	\$4,323.63	12.01%
19	IESS SEGURO DE SALUD CA JIPIJAPA	B	\$4,275.93	11.88%
20	IESS HOSPITAL DE AMBATO	B	\$4,100.19	11.39%
21	IESS HOSPITAL DE MILAGRO	B	\$3,842.96	10.67%
22	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.EL BATAN	B	\$3,748.80	10.41%
23	IESS HOSPITAL DE DURAN	B	\$3,721.55	10.34%
24	TOAPANTA ALBÁN TITO FERNANDO	B	\$3,528.62	9.80%
25	HOSPITAL DEL DÍA DR. EFRÉN JURADO LÓPEZ	B	\$3,353.61	9.31%
26	FUNDACIÓN DAMAS DEL H. CUERPO CONSULAR	B	\$3,344.34	9.29%
27	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.STO.DOMI	B	\$3,336.46	9.27%
28	DIPHARMAS S.A.	B	\$3,179.64	8.83%

29	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.CENTRAL	B	\$3,114.69	8.65%
30	OFTALMO LASER	B	\$3,042.14	8.45%

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Cuadro 37: Rentabilidad por cliente de la categoría C

Número	Nombre del cliente	Categoría según volumen de ventas	Utilidad	ROI
1	INSTITUTO LA VISIÓN S.A.	C	\$2,990.72	8.31%
2	VISIÓN LASER S.A. VISILAS	C	\$2,941.93	8.17%
3	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. CENTRAL	C	\$2,908.72	8.08%
4	ZLATANN S.A.	C	\$2,791.04	7.75%
5	CLÍNICA FUNDACIÓN FINLANDIA	C	\$2,772.02	7.70%
6	IESS HOSPITAL "MANUEL Y. MONTEROS V."	C	\$2,740.71	7.61%
7	CONSULTORES OFTALMOLÓGICOS CONOFT	C	\$2,603.93	7.23%
8	NIVELO GUARACA FIDEL	C	\$2,397.98	6.66%
9	FUNDACIÓN ECUATORIANA VISTA PARA CIEGOS	C	\$2,395.03	6.65%
10	DISTRIBUIDORA PHARMACEUTICA VACUNAS	C	\$2,367.01	6.57%
11	IESS HOSPITAL DE ESMERALDAS	C	\$2,047.73	5.69%
12	MAGENIA S.A.	C	\$2,000.78	5.56%
13	IESS HOSPITAL DE IBARRA	C	\$1,865.86	5.18%
14	CLUB DE LEONES QUITO CENTRAL	C	\$1,784.68	4.96%
(---)	(.....)	C	(.....)	(.....)
153	AXXIS DÍA S.A.	C	\$0.50	0.00%

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

El cuadro 37 muestra que existen un total de 153 clientes, anteriormente se muestra resumida, pero se puede apreciar de forma completa en los anexos.

Como se observa en el cuadro, los clientes del grupo C demuestran menor rentabilidad con un promedio de margen del 1.45%, que en relación los demás grupos es mínima. El grupo C presenta una utilidad por grupo de \$76,975.98 y un ROI por cliente bajo. Sin embargo al ser un grupo extenso en número, es un grupo de clientes muy significativo que deberá contar con un trato diferenciado en relación a las estrategias de CRM que necesita.

4.1.3. Análisis de portafolio

En esta variable se analiza el potencial de compra de los clientes en relación al portafolio de productos que la empresa posee, pues en la Matriz BCG clasifica a los productos en perros, vacas lecheras, productos incógnitas y productos estrellas con el objetivo de determinar la manera de desarrollar a nuestros clientes basados en nuestra cartera de productos.

De esta manera, si se considera que SYSTANE, TOBRADEX Y TRAVATAN son productos “Estrella” de ALCON y según los planes estratégicos de la empresa se busca incrementar su rentabilidad y crecimiento en ventas. Con seguridad la estrategia debería estar enfocada en comenzar a ofrecer de forma más agresiva los productos “Estrellas” e “Incógnitas” a los clientes tipo A, B, y C y desarrollar su potencialidad en base al portafolio de productos. Los clientes pueden ser desarrollados con diferentes estrategias que incentiven la venta cruzada que se plantearan en el siguiente capítulo con la propuesta de gestión y de implementación de estrategias de CRM.

De acuerdo a la matriz BCG, se determina que los productos “Incógnita” son los listados y organizados en orden descendente por total de facturación en el periodo determinado.

A continuación se muestra el portafolio de los productos “Incógnita”. Se observa que este grupo de productos apenas representa el 18% del valor total facturado y que la participación por cada producto no llega al 4%. De este análisis se llega a la conclusión de que es importante darle una mayor promoción e incentivo a los

productos “estrella” de la línea Pharma y es importante desarrollar a los clientes en los mismos. Y en menor grado a los productos más sobresalientes de este grupo.

Cuadro 38: Listado de productos “incógnita”

Portafolio	Total	Particip.
LACRYVISC 10G<GCP	\$257,929.87	3.06%
PATANOL 0.1% 5 ML OR CAM	\$218,616.80	2.59%
NAPHTEARS 15ML<CAM	\$191,790.54	2.27%
NAPHCON-A 15 ML OR CAM	\$188,954.58	2.24%
ICAPS L&Z 60 T W/O EYE <EC	\$172,068.68	2.04%
TEARS NATURALE II 15ML OR CAM	\$164,905.60	1.95%
AFLAREX 5ML OR CAM	\$108,487.16	1.29%
MAXIDEX 5ML < EC	\$60,224.67	0.71%
ISOPTO ATROPINA 5ML OR CAM	\$47,218.79	0.56%
BETOPTIC S 5ML OR CAM	\$46,115.35	0.55%
CILOXAN SOLUCAO 5 ML OR EQUA	\$24,057.25	0.28%
Total general	\$1,480,369.30	17.54%

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Por otro lado como se puede apreciar, en el cuadro se listan los productos “Estrella”, se observa que la participación de este grupo representa el 78% del total del volumen de ventas en el año 2013. Alcanzando en el caso de SYSTANE una participación del 22%.

Cuadro 39: Listado de productos “estrella”

Portafolio	Total	Particip.
SYSTANE 15ML EC	\$1,863,256.63	22.07%
TOBRADEX SUSP 5ML<CAM	\$1,345,614.39	15.94%
TRAVATAN .004% 2.5ML 24MO<LAM	\$654,087.77	7.75%
NEVANAC OPH SUSP 5ML<RA	\$599,288.26	7.10%
VIGAMOX 0.5% 5ML<EC	\$462,901.79	5.48%
PATANOL S SOL.2.5ML AG CAM	\$397,572.85	4.71%
TOBEX 5ML < CAM	\$369,047.32	4.37%
TOBRADEX UNGUENTO 3,5GM	\$237,650.88	2.82%
AZOPT 1% 5ML < CAM	\$216,187.05	2.56%
MAXITROL 5ML < CAM	\$181,251.23	2.15%
VIGADAXA 5ML TRD<BR	\$161,611.85	1.91%
TOBEX POMADA 3,5GR OR CAM	\$58,387.85	0.69%
ALCAINE 15ML<CAM	\$26,545.82	0.31%
TOBRADEX POM.3.5GR OR CAM	\$21,123.07	0.25%
Total general	\$6,594,526.76	78.12%

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

4.2. Análisis del servicio

El nivel de satisfacción del cliente es un factor psicológico que demuestra el grado de confianza que se pone en un proveedor. Y este factor determinará las futuras compras y la duración de nuestros clientes en nuestra cartera. En la actualidad ya no es suficiente mantener satisfechos a los clientes pues esa condición es fácil de mejorar por un competidor a la hora de dar una oferta marginal mejor que la que la empresa este ofertando. Para lograr esto, es necesario crear un sistema donde el cliente encuentre el mismo trato cordial y eficiente en una serie de interacciones con el personal de la organización, con las metodologías por ejemplo de venta de facturación o de post venta, con los sistemas de comunicación y de información que le son ofrecidos y así lograr que la experiencia del cliente sea inolvidable y su grado de satisfacción sea muy sobresaliente.

Según las encuestas realizadas a los clientes en la investigación del mercado sobre la percepción que tienen los clientes de la atención y el servicio, los clientes se encuentran altamente satisfechos ya que el 59 % piensan que la atención al cliente es excelente y el 41% restante, creen que la atención es muy buena. Sin embargo el 94% de los clientes no conoce ningún procedimiento para gestionar quejas o dudas con respecto a la atención o algún retraso o asunto relacionado con sus pedidos de compras.

La situación del servicio en general percibido por los clientes se encuentra recopilado en la pregunta número 11 de la encuesta donde la mayoría de los aspectos calificados como la distribución y entrega, la comercialización, la solución de conflictos, las cobranzas y la atención al cliente, tienen una clasificación sobresaliente a excepción del seguimiento a la venta y el material publicitario que parecen estar un poco descuidados.

Cierto número de clientes manifestaron que el seguimiento es deficiente y mucho de ellos no reciben material promocional y publicitario y si lo hacen no con la regularidad necesitada. Debido a esto y según criterio se considera que la calificación general del servicio es del 90% con respecto a la calidad.

4.3. Categorización de los clientes

Previo a la evaluación de los criterios actuales de categorización de los clientes se ha determinado realizar la ponderación de cada una de las variables de acuerdo al grado de importancia y relevancia que cada una de ellas tuvo en el análisis de este capítulo.

De esta manera el siguiente paso, será jerarquizar la cartera de ALCONLAB ECUADOR S.A. en razón de las siguientes variables:

- Volumen de compras, el cual tendrá un peso de 40% en el análisis.
- Rentabilidad de la Inversión Publicitaria por cliente, la cual representará el 40%.
- Percepción del servicio por parte de los clientes que tendrá una relevancia del 20%.

A continuación se encuentran los resultados de la ponderación de las variables en el análisis de clientes (AAA). No se observa una variación si se compara con la categorización realizada solo tomando en cuenta el volumen de compra o el ROI. Esto se debe a que el clúster AAA cuenta con 6 clientes que se diferencian totalmente del resto de grupos y se distinguen por su grandes volúmenes de compra y una excelente rentabilidad para la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A.

Cuadro 40: Resultado de la ponderación del clúster AAA

PONDERACIÓN		40%	40%	20%		
NOMBRE DEL CLIENTE		Calf. Volumen	Rentab	Serv	Result.	Categ.
1	DISTRIBUIDORA PHARMACEUTICA ECUATORIANA	40.00%	40%	18.0%	98%	AAA
2	PHARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS S.	38.55%	40%	18.0%	97%	AAA
3	ECONOFARM S.A.	25.97%	40%	18.0%	84%	AAA
4	QUIFATEX S.A.	14.60%	40%	18.0%	73%	AAA
5	PHARMAENLACE CIA. LTDA	14.54%	40%	18.0%	73%	AAA

6	ECUAPHARMACIAS & ASOCIADOS S.A.	11.75%	40%	18.0%	70%	AAA
---	---------------------------------	--------	-----	-------	-----	-----

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Se observa la siguiente categoría de clientes del clúster A, que se jerarquizó basado en los rangos del resultado de ponderación desde 51% hasta 69%. Se observa una variación en el número de clientes, dos clientes adicionales en comparación a la categorización por volumen de compra y ROI.

Cuadro 41: Resultado de la ponderación del clúster A

	PONDERACIÓN	40%	40%	20%	Result	Categ
		NOMBRE DEL CLIENTE	Calf. Volumen	Rentab.		
1	SÁNCHEZ MENDIETA OFELIA DE JESÚS	10.03%	40%	18.0%	68%	A
2	IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARÍN	6.11%	30%	18.0%	54%	A
3	SALAZAR MOSCOSO JORGE ALEXANDER SUMELAB	5.40%	30%	18.0%	53%	A
4	DISTRIBUIDORA CADENA ESPINOSA CIA. LTDA.	4.08%	30%	18.0%	52%	A
5	IESS HOSPITAL TEODORO MALDONADO CARBO	3.53%	30%	18.0%	52%	A
6	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO AA COTOCOLLAO	3.17%	30%	18.0%	51%	A
7	ESPINOZA COBOS LORENA DIESCA (CERRADO)	2.80%	30%	18.0%	51%	A
8	I.E.S.S. HOSPITAL BABAHOYO	2.52%	30%	18.0%	51%	A

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

La siguiente categorización es el clúster B, donde se ubica a 42 clientes y hay una variación en el número de clientes de doce clientes adicionales con respecto a la categorización que tomaba en cuenta solo a los volúmenes de compra y ROI de los clientes, que han sido considerados después de la ponderación.

Los rangos de del resultado de ponderación van desde el 29% hasta el 50%.

Cuadro 42: Resultado de la ponderación del clúster B

#	PONDERACIÓN	40%	40%	20%	Result	Categ
	NOMBRE DEL CLIENTE	Calf. Volumen	Rentab	Serv.		
1	IESS HOSPITAL DE PORTOVIEJO	2.04%	20%	18.0%	40%	B
2	FUNDACIÓN OSWALDO LOOR MOREIRA	2.03%	20%	18.0%	40%	B
3	IESS HOSPITAL DE MANTA	1.94%	20%	18.0%	40%	B
4	BENÍTEZ DIEGO MAURICIO	1.81%	20%	18.0%	40%	B
5	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.SUR OCCI	1.81%	20%	18.0%	40%	B
6	CENTRO AMBULATORIO NORTE TARQUI	1.79%	20%	18.0%	40%	B
7	VITERI CORONEL EDUARDO DR.	1.78%	20%	18.0%	40%	B
8	IESS HOSPITAL DE LATACUNGA	1.70%	20%	18.0%	40%	B
9	IESS SEGURO SALUD CENTRO AA LETAMENDI	1.61%	20%	18.0%	40%	B
10	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. CHIMBA	1.40%	10%	18.0%	29%	B
11	SUMELAB CIA. LTDA. SUMINISTROS MÉDICOS Y	1.38%	10%	18.0%	29%	B
12	IESS HOSPITAL DE RIOBAMBA	1.29%	10%	18.0%	29%	B
13	FUNDACIÓN CRISTIANA PARA LA SALUD FUNCRI	1.28%	10%	18.0%	29%	B
14	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. SUR VAL	1.27%	10%	18.0%	29%	B
15	IESS HOSPITAL REGIONAL JOSÉ CARRASCO ART	1.26%	10%	18.0%	29%	B
16	CLÍNICA SANTA LUCIA	1.25%	10%	18.0%	29%	B
17	IESS SEGURO DE SALUD CA JIPIJAPA	1.24%	10%	18.0%	29%	B
18	IESS HOSPITAL DE AMBATO	1.19%	10%	18.0%	29%	B
19	IESS HOSPITAL DE MILAGRO	1.11%	10%	18.0%	29%	B
20	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.EL BATAN	1.08%	10%	18.0%	29%	B
21	IESS HOSPITAL DE DURAN	1.08%	10%	18.0%	29%	B
22	TOAPANTA ALBÁN TITO FERNANDO	1.02%	10%	18.0%	29%	B
23	HOSPITAL DEL DÍA DR. EFRÉN JURADO LÓPEZ	0.97%	10%	18.0%	29%	B
24	FUNDACIÓN DAMAS DEL H. CUERPO CONSULAR	0.97%	10%	18.0%	29%	B
25	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.STO.DOMI	0.96%	10%	18.0%	29%	B
26	DIPHARMAS S.A.	0.92%	10%	18.0%	29%	B
27	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.CENTRAL	0.90%	10%	18.0%	29%	B
28	OFTALMO LASER	0.88%	10%	18.0%	29%	B
29	INSTITUTO LA VISIÓN S.A.	0.86%	10%	18.0%	29%	B
30	VISIÓN LASER S.A. VISILAS	0.85%	10%	18.0%	29%	B
31	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. CENTRAL	0.84%	10%	18.0%	29%	B
32	ZLATANN S.A.	0.81%	10%	18.0%	29%	B
33	CLÍNICA FUNDACIÓN FINLANDIA	0.80%	10%	18.0%	29%	B
34	IESS HOSPITAL "MANUEL Y. MONTEROS V."	0.79%	10%	18.0%	29%	B
35	CONSULTORES OFTALMOLÓGICOS CONOFT	0.75%	10%	18.0%	29%	B
36	NIVEL GUARACA FIDEL	0.69%	10%	18.0%	29%	B
37	FUNDACIÓN ECUATORIANA VISTA PARA CIEGOS	0.69%	10%	18.0%	29%	B
38	DISTRIBUIDORA PHARMACEUTICA VACUNAS	0.68%	10%	18.0%	29%	B
39	IESS HOSPITAL DE ESMERALDAS	0.59%	10%	18.0%	29%	B
40	MAGENIA S.A.	0.58%	10%	18.0%	29%	B
41	IESS HOSPITAL DE IBARRA	0.54%	10%	18.0%	29%	B
42	CLUB DE LEONES QUITO CENTRAL	0.52%	10%	18.0%	29%	B

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

En el siguiente cuadro, se aprecia al clúster C, donde hay una variación en el número de clientes de catorce menos con respecto a la categorización basada en volúmenes de compra y rentabilidad. Los clientes que fueron reubicados en la categorización por el resultado de la ponderación, avanzaron al clúster B donde las estrategias para venta cruzada y desarrollo de clientes serán diferentes.

Cuadro 43: Resultado de la ponderación del clúster C

PONDERACIÓN		40%	40%	20%		
NOMBRE DEL CLIENTE		Calf. Volumen	Rentab	Servi.	Result	Categ
1	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. AZOGUES	0.50%	0.50%	18.00%	19%	C
2	CLIDEOL CIA. LTDA.	0.46%	0.50%	18.00%	19%	C
3	CLINIVISIÓN CIA LTDA.	0.43%	0.50%	18.00%	19%	C
4	FUND. MIN. INTERNAC. SERVICIOS COMUNITARIOS	0.42%	0.50%	18.00%	19%	C
5	DIR. NAC. DE SALUD DE LA POLICÍA NACIONAL	0.40%	0.50%	18.00%	19%	C
6	DUEÑAS JONIAUX MARLON EDISON	0.39%	0.50%	18.00%	19%	C
7	OFTALMOCLÍNICA	0.38%	0.50%	18.00%	19%	C
8	FUNDACIÓN DE DAMAS DEL HONORABLE CUERPO	0.36%	0.50%	18.00%	19%	C
9	FUNDACIÓN DONUM	0.36%	0.50%	18.00%	19%	C
10	IESS SEGURO SALUD CENTRO AA CENTRAL LOJA	0.35%	0.50%	18.00%	19%	C
11	DISPENSARIO SAGRADA FAMILIA	0.34%	0.50%	18.00%	19%	C
12	VARAS PRIETO JOSÉ MIGUEL	0.32%	0.50%	18.00%	19%	C
13	IESS HOSPITAL DE MACHALA	0.31%	0.50%	18.00%	19%	C
14	INDACOCHEA SANCÁN JUAN DUVAL	0.28%	0.50%	18.00%	19%	C
(---)	(.....)	(.....)	0.50%	18.00%	19%	C
137	LARCO RECALDE MARCELO, DR.	0.00%	0.50%	18.00%	19%	C
138	CLUB DE LEONES LOS OLIVOS	0.00%	0.50%	18.00%	19%	C
139	AXXIS DÍA S.A.	0.00%	0.50%	18.00%	19%	C

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

En la categorización del grupo C existe un total de 139 clientes, sin embargo se ha resumido el cuadro para poder realizar el análisis, el cuadro completa se encuentra adjunta en el Anexo.

A continuación se resume la categorización definitiva de clientes, donde se observa el aporte en facturación y participación de cada categorización, además del

número de clientes y el promedio del resultado de ponderación por grupo. Este cuadro varía en los grupos A, B, C, con respecto al cuadro 44 del esquema de categorización de los clientes según volumen de compra que consideraba únicamente la clasificación en base a volúmenes comprados.

De esta manera después de la ponderación el resultado es una categorización más precisa la cual será la definitiva para que en el siguiente capítulo se proponga un modelo de CRM con objetivos y estrategias distintas para cada uno de los clústeres.

Cuadro 44: Resumen del resultado de ponderación por clúster

Tipo de Cliente	Participación	Facturación	Resultado Promedio	# Clientes
AAA	60%	\$5,030,620.43	82%	6
A	15%	\$1,301,925.48	54%	8
B	20%	\$1,659,267.61	31%	42
C	5%	\$453,584.58	19%	139
D	0%	\$ -		16
	100%	\$8,445,398.09		211

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

4.4.Ciclo de vida

Cuando los clientes compran un producto, inmediatamente entran en el desarrollo del ciclo de vida del cliente, ya que estos se acogen a algunos aspectos dentro del proceso de adquisición en la organización.

Para analizar el ciclo de vida del cliente es importante mencionar que las necesidades del consumidor pueden ser diferentes, ya que estas van surgiendo y las mismas harán que el cliente busque información de los productos, a su vez analizará las alternativas existentes para poder tomar una decisión de compra, lo cual nos dará un comportamiento de post- compra. Hay que tomar en cuenta que siempre se puede tener un cliente potencial, dependiendo de los tipos de decisión de compra se puede analizar que las compras pueden ser rutinarias, en caso de los clientes del clúster C, como también frecuentes como en caso de los clientes AAA, dando solución limitada a una necesidad, dando soluciones ampliadas a diferentes necesidades.

De igual manera el cliente debe sentirse identificado con los productos, para que al momento de tener contacto con los mismos pueda crear un vínculo y de esta manera podrá generar una lealtad y se convierta en un cliente potencial y maduren las relaciones comerciales. Al momento que se logra que el cliente tenga una satisfacción, esto generará retribuciones de recomendación y crecimiento de nuevos clientes. Que es lo más importante para la empresa, en otras palabras, no perder al cliente entonces al ofrecer mayores beneficios y ventajas competitivas ya sea por un mejor servicio o variedad en la oferta de productos.

Se debe tomar en cuenta también los factores que influyen en el proceso de compra en el ciclo de vida del cliente puesto que los clientes son sumamente influenciados ya sea por los aspectos culturales, sociales, personales o psicológicos. Una vez que el cliente ha decidido comprar es el momento de satisfacción máxima del mismo porque ha cerrado un círculo de necesidad latente, primero ha sido una necesidad iniciada, la cual pudo haber sido influenciada por diferentes factores negativos o positivos; pero se tomaron decisiones para poder culminar en el momento de compra de cliente, es importante mencionar que existe mucha influencia en la calidad del servicio. Se describe específicamente las siguientes etapas sobre el Ciclo de Vida del Cliente que se deben tomar en cuenta dentro de CRM para su implementación:

- **Adquirir:** procesos enfocados en la adquisición de clientes que se interesen en los productos de ALCONLAB ECUADOR S.A. La fuerza de ventas en esta etapa busca oportunidades de compra en potenciales compradores.
- **Mantener:** procesos para manejar las expectativas del cliente, cumpliendo promesas y con altos estándares de calidad en el servicio y los tiempos.
- **Maximizar:** procesos de pos venta y recomendaciones sobre otros productos de la cartera que le podría interesar.
- **Fidelizar:** procesos para aumentar las compras de los clientes ya existentes, esta es la lealtad que existe entre el cliente y la empresa.
- **Retener:** procesos para que los clientes no se vayan. (Hoyos, 2010).

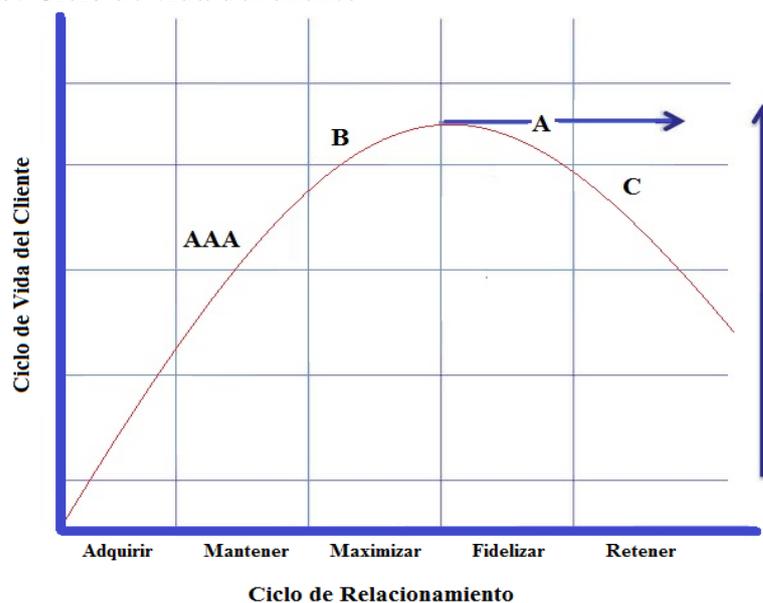
Cada uno de los grupos se encuentran en una etapa del ciclo de vida, y luego de su categorización se determina que el clúster AAA se encuentra en la etapa de Mantenimiento ya es un grupo de solo seis clientes que deben ser cuidados y atendidos minuciosamente, manteniendo la calidad en el servicio, ya que aportan con el 60% del volumen total de facturación.

El grupo A se ubica en una etapa de Fidelización, donde se deberá brindar una atención personalizada y estrategias para que los clientes de este grupo puedan en un futuro convertirse en clientes del tipo AAA.

El grupo B se ubica en la etapa de Maximización, pues este es un grupo que nos interesa desarrollar. Se cuenta con 42 clientes en el grupo B. Su potencialidad es grande. En este grupo se debe desarrollar a los clientes más fuertes y aumentar su volumen de compras con ventas cruzadas.

El grupo C, el cual es el más numeroso, cuenta con clientes que se encuentran en etapa de Retención. ALCONLAB ECUADOR S.A. tiene interés en que mantengan sus compras, pero conoce que la potencialidad de este grupo no es muy alta. Muy probablemente los esfuerzos en la maximización de estos clientes no justificarían la inversión y trabajo de la organización.

Ilustración8: Ciclo de vida del cliente



Fuente: Jesús Hoyos, Relacionamiento con el cliente.

En el gráfico se observa las etapas del ciclo de relacionamiento y el lugar que ocupa cada uno de los grupos en el ciclo de cliente de ALCONLAB ECUADOR S.A.

4.5. Estructura del marketing relacional

En la estructura del Marketing Relacional se va a tomar en cuenta un proceso de cinco etapas, las cuales se evaluarán a continuación.

El proceso de integración de la información es el primer paso del proceso, donde generalmente se cuenta con una aplicación tecnológica integrada de la empresa que consolida los datos del cliente y la información de diferentes fuentes, como sitios web, sistemas transaccionales del área de cobranzas, etc. Esta etapa permite a la empresa identificar y responder de manera ágil y precisa a sus clientes en cualquier punto de venta o canal por el que realicen sus compras (Pan and Lee, 2003, pág. 98).

La segunda etapa es la aplicación de análisis de clientes, la cual predice e interpreta las preferencias del cliente, permitiendo de esta manera a las empresas un mejor entendimiento de la efectividad de los esfuerzos del área de mercadeo en el manejo del CRM. Aquí precisamente es donde se realiza una integración de la planificación estratégica del marketing basado en las preferencias del cliente para construir una campaña para la empresa que tiene la finalidad de plantear objetivos de captación, retención y mantención y donde se presta mucha atención en evaluar los resultados. Generalmente existen tres maneras de obtener datos para el análisis de clientes, los cuales son, las estadísticas e históricos, la minería de datos y el procesamiento analítico en línea. (Pan and Lee, 2003, pág. 99).

Hay que tomar en cuenta que la función más crítica del marketing relacional es la de recolección y gestión de la información de los clientes con el objetivo de poder brindar y servicios al mismo. Para poder garantizar la calidad de la información y facilitar su obtención hay que considerar la utilización de las tecnologías de la información que son una ventaja para el manejo de datos. En el caso de no contar con algún tipo de software que se especialice en la gestión de la información es seguro que el trabajo de recolección y gestión sea ineficiente y tedioso. Los grandes y rápidos avances tecnológicos permiten hoy en día contar con sistemas como bases de

datos, data warehousing, y sistemas de minería de datos que permiten maximizar el trabajo.

La principal intención de la minería de datos radica en la recopilación precisa de información para la calificación de los clientes y el posterior análisis en CRM, que va a tomar la información necesaria para brindar un servicio eficiente al cliente. En esta etapa de calificación de datos, se utilizan enfoques o técnicas, llamadas etapas de descubrimiento de patrones, otro tipo de metodologías son la clasificación en los clústeres o grupos segmentados, que es muy diferente a la segmentación de mercados, y la evaluación de los clientes por su margen de rentabilidad (ROI). Metodologías que se realizaron en este capítulo. La tercera etapa se denomina Manejo de la Campaña y es una etapa donde se realiza la planificación y ejecución de muchos de los objetivos en el tiempo, que estará asentado en un cronograma y cuentan con sus respectivas metas y responsables, tal como si se tratase de un proyecto institucional. Aquí se programan actividades que están altamente relacionadas con el comportamiento y hábitos de compra de los clientes (Pan and Lee, 2003, pág. 99)

La cuarta etapa del proceso es la aplicación de decisiones, y es interesante saber que en el caso de manejar un sistema informático CRM que gestione grandes cantidades de información, el proceso de decisiones se lo hace a tiempo real coordinando y sincronizando la comunicación interna de la organización y la comunicación externa con el cliente a través de distintos sistemas que evalúan los (Touch-point) puntos de contacto que tiene el cliente con cada individuo que forma parte de la empresa. En el desarrollo de esta etapa se encuentra la inteligencia del negocio que sirve para comunicar un mensaje de la manera más apropiada, para poder ofrecer productos claves a través de distintos canales en tiempo real, y se consigue la capacidad de sostener diálogos de doble vía con los clientes. (Pan and Lee, 2003, pág. 99).

La quinta etapa tiene que ver con el Manejo Personalizado del Mensaje que depende de la infraestructura y el personal a la hora de responder las inquietudes de los clientes dentro de la integración de los sistemas y de todo el proceso. Esta etapa

nos sirve como una evaluación de la gestión del servicio que se planteó y se puede determinar criterios para saber si la estrategia de comunicación con los clientes responde a la planificación estratégica del Área de Marketing y de la empresa.

4.6.Objetivos y Estrategias Corporativas

4.6.1 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es la definición clara de los propósitos institucionales, es decir hacia dónde va la organización. Por tal razón es de suma importancia que toda la organización conozca y tenga un elevado grado de conciencia acerca del Direccionamiento Estratégico de ALCONLAB ECUADOR S.A., pues solo de esta manera podrá existir una integración de todos los departamentos hacia el servicio al cliente según los principios corporativos. Los elementos del direccionamiento estratégico son misión, visión y valores corporativos. (David, 2003, pág. 5)

Los principios corporativos deben reflejar cual es verdadero sentir de la organización hacia los clientes, en el caso de la gestión estratégica a nivel relacional se mantienen los ya definidos por la dirección estratégica del negocio.

En cuanto a la misión y la visión empresariales, la propuesta estratégica se enmarca en las existentes sin que se considere necesario realizar modificaciones a este nivel.

4.6.2 Perspectivas estratégicas

El objetivo principal de la perspectiva estratégica está enfocado a la organización de la empresa para el futuro. A continuación se presentan algunas matrices estratégicas que servirán para comprender las tendencias futuras tanto internas como externas, y así poder planificar las mejores estrategias para el desarrollo de la actividad de ALCONLAB ECUADOR S.A.

4.7.1. Objetivos estratégicos

Habiendo terminado los análisis externos e internos, se procede a definir los objetivos estratégicos, por medio de los cuales se diseñarán las estrategias y las tácticas que se pondrán en marcha con acciones que le permitan a ALCONLAB ECUADOR S.A. cumplir su misión. Es decir, que se van a determinar los resultados que se quieren alcanzar en el largo plazo, que brindarán un direccionamiento y coordinación de toda la organización.

- Planificar e implementar políticas corporativas de atención al cliente y actividades enfocadas al marketing relacional, que modifiquen la óptica de la organización, hacia un servicio enfocado en el cliente para fortalecer las relaciones comerciales, generando un incremento en la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización, y retención de la cartera de clientes de ALCONLAB ECUADOR S.A.
- Desarrollar estrategias y tácticas para mantener a los clientes AAA, fidelizar a los clientes A con atención personalizada, maximizar a los clientes B a través de ventas cruzadas y retener a los clientes C para que mantengan sus compras.
- Mejorar las relaciones con los clientes de ALCONLAB ECUADOR S.A., a través de la implementación de un sistema informático de CRM, que facilite el desarrollo de acciones de fidelización y mantenimiento de los clientes.

4.8. Definición de estrategias

De acuerdo con H. Koontz, las estrategias son programas generales de acción que conllevan a compromisos enfocados en los recursos existentes para poner en práctica una misión básica. De esta manera las estrategias contemplan la utilización de recursos para desarrollar actividades que permitan resultados y tomar medidas para enfrentar un ambiente externo lleno de cambios y comprender las características más sobresalientes de una empresa. (J. Maqueda y J.I. Llaguno, 2000, pág. 292)

4.8.1. Estrategia genérica

Según Michel Porter la estrategia genérica identifica una posición defendible en el largo plazo, que sobrepasa el desempeño de los competidores en una industria.

La estrategia genérica que se será aplicada es la estrategia de enfoque, la misma que escoge un panorama de competencia no tan amplio dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta sus estrategias enfocadas en el tipo o categoría de cliente.

Al optimizar su estrategia para sus diferentes segmentos objetivos, en este caso a la categorización de clientes, ya realizada en el capítulo anterior, se busca lograr una ventaja competitiva general. De esta manera los esfuerzos del departamento de marketing estarán enfocados en satisfacer las necesidades actuales de los segmentos de clientes que se determinaron en el ciclo de vida del cliente.

4.8.2. Estrategias de crecimiento

La estrategia de crecimiento estará enfocada en desarrollar la cartera de clientes, esto quiere decir, vender los mismos productos de la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. pero potenciar los clientes de acuerdo con la categorización de clientes. De esta manera:

- A los clientes de la categoría AAA se los mantendrá con tácticas de rebate para que mantengan o superen sus volúmenes de compra.
- A los clientes de la categoría A se los fidelizará con tácticas enfocadas a servicio personalizado y venta especializada, con una atención ágil y entrega veloz, lo que garantizará que las relaciones comerciales se fortalezcan basadas en la seriedad y formalidad de ALCONLAB ECUADOR S.A. hacia sus clientes.
- Para la categoría B se aplicarán tácticas de maximización a través mayor inversión publicitaria para lograr las ventas cruzadas, de esta manera se

desarrolla al cliente aumentando su volumen de compra y así desarrollar su potencial en una experiencia de Ganar-Ganar.

- Para la categoría C se invertirá menor presupuesto con tácticas de retención de los clientes.

De esta manera, la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. enfoca sus esfuerzos en los en varios frentes que generan rentabilidad de acuerdo a la categoría de clientes.

4.8.3. Estrategias de posicionamiento

Esta estrategia está definida como el posicionamiento en el mercado frente a la competencia que potenciará las ventajas competitivas y los atributos de la marca ALCONLAB ECUADOR S.A. y NOVARTIS, comparándolas con las marcas competidoras. De esta manera se busca tener un liderazgo en la industria de medicamentos oftalmológicos. Para lograr este posicionamiento es necesario que se den a conocer a los clientes las ventajas competitivas de la alianza de la marca y mostrar en todas las campañas publicitarias sus fortalezas.

4.9. Determinación de las tácticas y planes operacionales

A continuación se procede a definir las tácticas para cada una de las estrategias. De esta manera, en base a las estrategias de crecimiento se determinarán las siguientes tácticas:

- **Categoría AAA**

Con el objetivo de mantener los volumen de compra de este reducido pero muy rentable número de clientes se tomarán las siguientes acciones:

- Se utilizarán tácticas de rebate, quiere decir que se aplicará el descuento de acuerdo a volúmenes de compra. Este descuento se realizará por temporadas en ciertos productos, clasificados como

“estrellas e interrogantes” y siempre que se superen los 100.000 dólares de compras trimestrales pues esta categoría se maneja con volúmenes mayores a 400.000 dólares al año. La intención es lograr que esta categoría mantenga sus compras en el tiempo y que pueda periódicamente beneficiarse de descuentos con los cuales pueden aprovechar de la compra de más volumen de productos.

- En esta táctica se puede también conceder una bonificación adicional a los clientes que sobrepasen cierto volumen global en un periodo determinado el cual estará fijado de antemano y los seis clientes de esta categoría lo conocerán.
- Es importante asignar a un vendedor especializado que goce de una gran experiencia y que tenga la capacidad de decidir sobre los descuentos concedidos a cada uno de los clientes de esta categoría de manera asertiva y ágil con el fin de generar cada vez mayor rentabilidad en cada negociación.

- **Categoría A**

Se realizará actividades para fidelizar a esta categoría con la finalidad de que estos clientes se apropien de la marca. Dichas actividades son:

- En este grupo es importante la atención al cliente la cual será personalizada con un agente vendedor que atienda exclusivamente estos ocho clientes.
- Se realizarán capacitaciones gratuitas para este grupo de clientes que pueden darse en las mismas instalaciones del cliente o en las oficinas del ALCONLAB ECUADOR S.A. Estas capacitaciones serán referentes a los atributos de los productos específicos que el cliente compra y estará destinado al personal que el cliente designe.
- ALCONLAB ECUADOR S.A. colaborará activamente con su apoyo en actividades de impulso en las ferias y eventos en los que el cliente

participa. Para esto ALCONLAB ECUADOR S.A. se comprometerá a entregar publicidad relacionada con el producto del ALCONLAB ECUADOR S.A. que el cliente exhibirá en tal evento, así como también pondrá a disposición muestras gratuitas y todo el soporte técnico referente a los productos.

- **Categoría B**

Para esta categoría de clientes se realizarán actividades que confluyan en la maximización y desarrollo de estos clientes para que de esta manera aumente su volumen de compra y representen una mayor rentabilidad para ALCONLAB ECUADOR S.A. Las tácticas son las siguientes:

- Se designará un grupo de tres vendedores que atenderán a los cuarenta y dos clientes de este grupo.
- Se realizará una planificación de presupuesto para la publicidad de este grupo de clientes para poder proporcionarles a través de los agentes vendedores toda las muestras, afiches y material promocional que tenga que ver con los productos estrella e interrogantes, con el objetivo de incentivar la venta cruzada.
- Los agentes de ventas deberán ahondar en la información y en las actividades de los clientes para poder determinar los productos de mayor preferencia y líneas de productos de la competencia dichos clientes compran o prefieren. La relación y contacto con estos clientes deberá darse a través de visitas periódicas y contacto telefónico y vía correo electrónico.

- **Categoría C**

El grupo C, el cuál es el más numeroso, cuenta con clientes que se encuentran en etapa de Retención. ALCONLAB ECUADOR S.A. tiene interés en que mantengan sus compras, pero conoce que la potencialidad de este grupo no es muy alta. Muy

probablemente los esfuerzos en la maximización de estos clientes no justificarían la inversión y trabajo de la organización. Por esto se plantean las siguientes actividades:

- Para los más de ciento treinta y nueve clientes de esta categoría se designarán tres agentes vendedores los cuales se especializarán en la retención de estos clientes.
- Se asignará un presupuesto específico para el desarrollo de material promocional, recetarios, material impreso y muestras gratuitas para este grupo.
- El contacto con estos clientes se lo realizará por vía telefónica de manera periódica.
- Es importante la evaluación permanente de esta categoría puesto que, los clientes que se encuentran en la cumbre de este grupo podrían aumentar sus volúmenes de compra y pasar a la categoría B.

4.9.1. Tácticas específicas de CRM

Mejoramiento del canal de distribución a través de la implantación de una plataforma de CRM. Los puntos de contacto con el cliente y su información deben mejorar su calidad y efectividad a través de un software que administre y evalúe dichos contactos.

- Para todos los clientes sin excepción serán asignados a la responsabilidad de la base de datos de CRM, y de personal administrativo que manejará el servicio al cliente, con la cual, se gestionarán evaluaciones periódicas a través de llamadas telefónicas y mailing masivos con los que se determina la calidad de la atención de los agentes de ventas y personal en general que tenga contacto con los clientes.
- Los responsables del manejo de la evaluación de servicio a clientes estará a cargo de tres funcionarios del área administrativa a quienes se les incorporará esta nueva responsabilidad.

4.9.2. Tácticas para el posicionamiento

El posicionamiento de ALCONLAB ECUADOR S.A. deberá mostrar a la empresa como líder en el mercado de farmacéuticas oftalmológicas.

- A través de la fidelización a clientes lograr extender su ciclo de vida y su satisfacción en el servicio al cliente, con lo que se logrará una imagen impecable y de liderazgo.
- Mostrar en cada pieza publicitaria, de material impreso o audiovisual, la marca de la nueva alianza ALCONLAB-NOVARTIS, con lo cual habrá un apalancamiento en el posicionamiento de ALCONLAB ECUADOR S.A., al lograr que el cliente asocie las dos marcas tan fuertes en el mercado farmacéutico.

4.10. Planes de acción

El cronograma de actividades concentra toda la información de los objetivos estratégicos, estrategias y tácticas a desarrollar, para llevar a cabo las mejoras de acuerdo con los objetivos estratégicos.

Plan de acción N° 1

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: Fortalecimiento de las relaciones comerciales con los clientes de Alcon.

Táctica: Redefinir las políticas comerciales en función de la categorización de clientes, considerando su importancia.

Actividades: Por parte del departamento de finanzas se realizará la revisión de descuentos de los clientes de acuerdo a su clasificación como distribuidores, fundaciones o clientes particulares, se procederá con una valoración de los descuentos actuales y se analizarán los porcentajes de descuentos. Se redefinirán las políticas y se presentarán a gerencia general para la respectiva aprobación. Para luego comunicar a los clientes según sus categorías.

Cuadro 47: Cronograma de ejecución plan de acción 1

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de la categorización descuentos	X											
Valoración de los descuentos actuales	X											
Análisis financiero		X										
Redefinición de políticas		X	X									
Aprobación				X								
Comunicación a clientes según categoría				X								

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- Humanos: Departamento financiero y Departamento contable.
- Materiales: Suministros de oficina.
- Tecnológicos: Computador.
- Financieros: \$147.33 dólares de mano de obra.

Responsable: Gerente comercial.

Resultados: Políticas difundidas.

Indicadores de logro: # de clientes contactados, # de clientes totales por categoría.

Evidencia: Estas políticas serán definidas por el departamento comercial y aprobado por la Gerencia Comercial.

Plan de acción N° 2

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: A los clientes de la categoría AAA se los mantendrán con tácticas de rebate para que mantenga o superen sus volúmenes de compra.

Táctica: Análisis y definición de las posibles acciones de rebate para cada uno de los clientes de la categoría AAA.

Actividades: Con la revisión de la categorización de descuentos por tipo de clientes, se revisarán los precios pisos de cada producto de la línea farma; se analizarán los porcentajes de descuentos y se aplicarán nuevos descuentos, se realizaran reuniones con clientes para ofrecer contratos de REBATE.

Cuadro 48: Cronograma de ejecución plan de acción 2

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de la categorización descuentos	X	X										
Revisar los precios pisos de cada producto a ofertar		X										
Analizar el porcentaje de descuento			X	X								
Aprobar los descuentos a ser aplicados					X							
Reuniones con clientes						X	X					
Ofrecer contratos de REBATE								X				

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial y Departamento financiero.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** 1161,32 dólares

Responsable: Gerente general y Gerente comercial.

Resultados: Número de rebates efectivos en un año

Indicadores de logro: # de rebates firmados / # total de clientes en la categoría

Evidencias:

CONTRATO DE REBATE

A los tanto días del mes de de año comparecen al presente convenio de retribución o rebate las siguientes partes, por un lado la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. y por otro la empresa XXXXXXXXXXXX, actual representante comercial o distribuidor de los productos de la compañía.

PRIMERA: ANTECEDENTES

En honor a la relación comercial mantenida desde hace años entre las partes, se conviene de mutuo acuerdo establecer el presente convenio de beneficiación por volumen de compra de productos farmacéuticos oftalmológicos, por medio del cual las partes se comprometen a promover su consumo en base a una alianza comercial.

SEGUNDA: CONDICIONES

El Cliente / Distribuidor se compromete a recibir mensualmente un total de USD de productos de la línea farmacéutica oftálmica de ALCONLAB ECUADOR S.A. y por ello recibir una bonificación para uso exclusivo en la adquisición de producto deUSD. Las condiciones del convenio implican el mantenimiento del volumen de compra mensual por un tiempo no inferior a 12 meses continuos y contados a partir de la fecha de firma del presente convenio.

TERCERA: OBLIGACIONES

Ambas partes se comprometen a cumplir con las condiciones descritas con anterioridad en pro de mantener la relación comercial y fomentar el apoyo mutuo comercial, de no cumplirse este convenio de acuerdo a las condiciones antes descritas las partes deberán someterse a MEDIACIÓN en los tribunales que dispone para el caso la CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO, asistiendo de mutuo acuerdo y conviniendo cumplir los acuerdos derivados de dicha mediación.

Los costos derivados de este proceso correrán a cargo del solicitante.

Para constancia de lo descrito se expone a continuación firman los representantes de las partes:

ALCONLAB ECUADOR S.A.
1791405552001

CLIENTE
RUC. XXXXXXXXXXXXX

Plan de acción N° 3

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: A los clientes de la categoría AAA se los mantendrán con tácticas de rebate para que mantenga o superen sus volúmenes de compra.

Táctica: Selección de agente vendedor especializado a quién se le asignará la responsabilidad de mantener a la categoría AAA

Cuadro 49: Cronograma de ejecución plan de acción 3

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Iniciar un proceso de selección interno					X							
Realizar pruebas a los vendedores					X							
Revisar las hojas de vida de vendedores					X							
Reunión con cada uno de los representantes de ventas						X						
Medir competencias entre vendedores							X					
Elección del empleado							X					
Aprobación por parte de la Gerencia General							X					
Notificación								X				

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial y Departamento financiero.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$ 431,82

Responsable: Gerente general y Gerente comercial.

Resultados: Vacante cubierta

Indicadores de logro: # de vacantes cubiertas / # de vacantes requeridas

Evidencias:

PERFIL DEL VENDEDOR

Estudios	Universitarios
	Posgrado
Títulos	Universitarios
	Posgrado
Experiencia	Relación de dependencia
	Independiente
Idiomas	(Adicionales)
Competencias Básicas	Trabajo en Equipo
	Liderazgo
	Planificación
	Orientación a los resultados
Competencias técnicas	Ventas
	Presupuestos
	Planificación de equipos
	Relaciones humanas y empresariales
	Manejo de sistemas informáticos FORECAST / SAP / ERP

Plan de acción N° 4

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: A los clientes de la categoría AAA se los mantendrán con tácticas de rebate para que mantenga o superen sus volúmenes de compra.

Táctica: Capacitación y entrega de información de los clientes, definición de presupuestos y descuento mínimos y máximos de las promociones de rebate para cada cliente de la categoría AAA

Cuadro 50: Cronograma de ejecución plan de acción 4

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Determinar los temas a tratar en la capacitación como: fidelización y gestión de cliente							X					
Elegir lugar de capacitación							X					
Dar a conocer el volumen de compras de cada cliente del grupo AAA.								X				
Definir los presupuestos por clientes								X	X			
Descuentos mínimos y máximos de las promociones por REBATE										X		
Capacitación											X	

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$ 403.41

Responsable: Gerente general y Gerente comercial.

Resultados: Número de horas de capacitación efectivas

Indicadores de logro: # de horas de capacitación dictadas / # de horas de capacitación planificadas

Evidencia:

WORKSHOP CLIENTES AAA

HORAS DE TRABAJO	24 horas
TEMÁTICAS	Relación con los clientes AAA
	Análisis de bases de datos
	Relación entre los descuentos y beneficios del rebate como bonificación
	Identificación de ventajas de los rebates como forma de alianza comercial
	Preparación para administración de relaciones
COMPETENCIA A DESARROLLAR	Correcta administración de las relaciones con los clientes
LUGAR	ALCONLAB ECUADOR S.A.
FRECUENCIA	Dos veces por año

Plan de acción N° 5

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: A los clientes de la categoría A se los fidelizará con tácticas enfocadas a servicio personalizado y venta especializada, con una atención ágil u entrega veloz, lo que garantizara que las relaciones comerciales se fortalezcan basadas en la seriedad y formalidad de ALCONLAB ECUADOR S.A. hacia sus clientes.

Táctica: Planificación y asignación de presupuestos para la capacitación y evento de impulso para cada uno de los 8 clientes de la categoría A.

Cuadro 51: Cronograma de ejecución plan de acción 5

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo												
	2014												
	OCT				NOV				DIC				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Revisar el presupuesto para eventos y capacitaciones					X								
Programar capacitaciones y eventos					X	X							
Aprobación de presupuesto para cada evento						X							
Realizar capacitaciones a los distribuidores.						X	X	X					
Realizar eventos sobre los productos y sus beneficios									X	X			

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial y Departamento financiero.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$ 494,32

Responsable: Gerente general y Gerente comercial.

Resultados: Capacitación y eventos de impulso realizado.

Indicadores de logro: # de horas de capacitación dictadas / # de horas de capacitación planificadas.

de eventos realizados / # de eventos planificados.

Evidencia:

INFORMACIÓN GENERAL DEL CURSO

Nombre del Curso:	PRESENTACIONES EFECTIVAS DE VENTAS Y PRODUCTOS ALCON		
Objetivo:	Al final del curso el participante conocerá cómo realizar presentaciones comerciales más efectivas de sus productos y servicios y mejorará la relación con sus clientes		
Dirigido a:	El personal de ventas		
Duración:	5 días de 8 horas c/u	Horario:	09:00 a.m. - 18:00 p.m.

Plan de acción N° 6

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: A los clientes de la categoría A se los fidelizará con tácticas enfocadas a servicio personalizado y venta especializada, con una atención ágil u entrega veloz, lo que garantizará que las relaciones comerciales se fortalezcan basadas en la seriedad y formalidad de ALCONLAB ECUADOR S.A. hacia sus clientes.

Táctica: Selección de agente vendedor especializado a quien se le asignará la responsabilidad de mantener la categoría A.

Cuadro 52: Cronograma de ejecución plan de acción 6

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Iniciar un proceso de selección interno					X							
Realizar pruebas a los vendedores						X						
Revisar las hojas de vida de vendedores						X						
Reunión con cada uno de los representantes de ventas						X	X	X				
Medir competencias entre vendedores									X			
Elección del empleado									X			
Aprobación por parte de la Gerencia General										X		
Notificación										X	X	

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial y Gerencia general.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$ 431,82

Responsable: Gerente general y Gerente comercial.

Resultados: Vacante cubierta

Indicadores de logro: # de vacantes cubiertas / # de vacantes requeridas

Evidencia:

PERFIL DEL VENDEDOR

Estudios	Universitarios
	Posgrado
Títulos	Universitarios
	Posgrado
Experiencia	Relación de dependencia
	Independiente
Idiomas	(Adicionales)
Competencias Básicas	Trabajo en Equipo
	Liderazgo
	Planificación
	Orientación a los resultados
Competencias técnicas	Ventas
	Presupuestos
	Planificación de equipos
	Relaciones humanas y empresariales
	Manejo de sistemas informáticos FORECAST / SAP / ERP

Plan de acción N° 7

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: A los clientes de la categoría A se los fidelizará con tácticas enfocadas a servicio personalizado y venta especializada, con una atención ágil u entrega veloz, lo que garantizara que las relaciones comerciales se fortalezcan basadas en la seriedad y formalidad de ALCONLAB ECUADOR S.A. hacia sus clientes.

Táctica: Capacitación y entrega de información de los clientes, definición de presupuestos por cliente y descuentos mínimos y máximos de las promociones de rebate para cada uno de los clientes de la categoría A

Cuadro 53: Cronograma de ejecución plan de acción 7

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Determinar los temas a tratar en la capacitación							X					
Elegir lugar de capacitación							X					
Dar a conocer el volumen de compras de cada cliente del grupo A.								X				
Definir los presupuestos por clientes								X	X			
Descuentos mínimos y máximos de las promociones por REBATE									X			
Capacitación										X		

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial y Departamento financiero.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$ 403.41

Responsable: Gerente general y Gerente comercial.

Resultados: Número de horas de capacitación efectivas

Indicadores de logro: # de horas de capacitación dictadas / # de horas de capacitación planificadas

Evidencia:

HORAS DE TRABAJO	24 horas
TEMÁTICAS	Relación con los clientes A
	Análisis de bases de datos
	Relación entre los descuentos y beneficios del rebate como bonificación
	Identificación de ventajas de los rebates como forma de alianza comercial
	Preparación para administración de relaciones
COMPETENCIA A DESARROLLAR	Correcta administración de las relaciones con los clientes
LUGAR	ALCONLAB ECUADOR S.A.
FRECUENCIA	Dos veces por año

Plan de acción N° 8

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: A los clientes de la categoría A se los fidelizará con tácticas enfocadas a servicio personalizado y venta especializada, con una atención ágil u entrega veloz, lo que garantizara que las relaciones comerciales se fortalezcan basadas en la seriedad y formalidad de ALCONLAB ECUADOR S.A. hacia sus clientes.

Táctica: Impresión de material POP y creación de stands para los eventos de impulso para los clientes de las categoría A.

Cuadro 54: Cronograma de ejecución plan de acción 8

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Asignación de presupuesto para material publicitario					X							
Asignación de presupuesto para stands en eventos						X	X	X				
Aprobación de presupuesto									X			
Entregar a los clientes material publicitario y muestras médicas en cada visita.										X		
Realizar eventos con stands llamativos con información precisa de productos farma.										X	X	

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial y Departamento financiero.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$ 3020,45

Responsable: Marketing y Gerente comercial y Gerente General.

Resultados: material publicitario entregado al cliente y eventos realizados

Indicadores de logro: # clientes satisfechos / # de clientes en la categoría A.

Evidencia:



Plan de acción N° 9

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: Para la categoría B se aplicarán tácticas de maximización a través mayor inversión publicitario para lograr las ventas cruzadas, de esta manera se desarrolla al cliente aumentando su volumen de compra y así desarrollar su potencial un una experiencia de GANAR - GANAR

Táctica: Planificación y asignación de presupuesto de publicidad con fines de venta cruzada para los clientes de la categoría B

Cuadro 55: Cronograma de ejecución plan de acción 9

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar Y presentar un plan de ventas cruzadas para clientes B						X	X					
Aprobación de plan y presupuesto para la implementación								X				
Detallar los beneficios para el cliente como para Alcon.								X	X			
Ofrecer al cliente material publicitario sobre ventas cruzadas resaltando beneficios a su favor vs ventas normales.										X	X	
Realizar venta cruzada con los clientes											X	

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial y Departamento financiero.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$ 368,18

Responsable: Gerente general y Gerente comercial.

Resultados: Ventas cruzadas con clientes B

Indicadores de logro: # de ventas cruzadas / # de clientes categoría B.

Evidencia: la planificación y asignación del presupuesto de publicidad será realizada por el Gerente Comercial.

Plan de acción N° 10

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: Para la categoría B se aplicarán tácticas de maximización a través mayor inversión publicitario para lograr las ventas cruzadas, de esta manera se desarrolla al cliente aumentando su volumen de compra y así desarrollar su potencial un una experiencia de GANAR - GANAR

Táctica: Desarrollo de definición de promociones enfocadas a las ventas cruzadas para cada uno de los productos de la cartera dando una prioridad a los productos más rentables (estrellas e interrogantes)

Cuadro 56: Cronograma de ejecución plan de acción 10

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Analizar las compras de cada cliente del Grupo B						X	X					
Entregar a cada cliente un vademécum con los productos estrella e interrogantes.							X	X	X			
Definir promociones de ventas								X	X			
Ofrecer a los clientes promociones por la venta de los productos que constan en el vademécum.										X	X	
Realizar venta cruzada con los clientes												X

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$845,45

Responsable: Representante de Ventas y Gerente comercial.

Resultados: Promociones de ventas cruzadas efectivas.

Indicadores de logro: # promociones aceptadas por los clientes B / # promociones planificadas para los clientes B.

Plan de acción N° 11

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: Para la categoría B se aplicarán tácticas de maximización a través mayor inversión publicitario para lograr las ventas cruzadas, de esta manera se desarrolla al cliente aumentando su volumen de compra y así desarrollar su potencial en una experiencia de GANAR - GANAR

Táctica: Selección de tres agentes vendedores especializados para los 42 clientes de la categoría B que se enfoquen a las ventas cruzadas.

Cuadro 57: Cronograma de ejecución plan de acción 11

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Iniciar un proceso de selección interno				X								
Reunión con cada uno de los representantes de ventas					X	X						
Elección de los vendedores						X						
Aprobación por parte de la Gerencia General						X						
Notificación						X						

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos:

- **Humanos:** Departamento comercial y Departamento financiero.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$931,82

Responsable: Gerente general y Gerente comercial.

Resultados: Vacante cubierta.

Indicadores de logro: # de vacantes cubiertas / # de vacantes requeridas.

PERFIL DEL VENDEDOR

Estudios	Universitarios
	Posgrado
Títulos	Universitarios
	Posgrado
Experiencia	Relación de dependencia
	Independiente
Idiomas	(Adicionales)
Competencias Básicas	Trabajo en Equipo
	Liderazgo
	Planificación
	Orientación a los resultados
Competencias técnicas	Ventas
	Presupuestos
	Planificación de equipos
	Relaciones humanas y empresariales
	Manejo de sistemas informáticos FORECAST / SAP / ERP

Plan de acción N° 12

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: Para la categoría B se aplicarán tácticas de maximización a través mayor inversión publicitario para lograr las ventas cruzadas, de esta manera se desarrolla al cliente aumentando su volumen de compra y así desarrollar su potencial un una experiencia de GANAR - GANAR

Táctica: Capacitación y entrega de información de los clientes, definición de presupuestos por cliente e información de ventas cruzadas B.

Cuadro 58: Cronograma de ejecución plan de acción 12

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Determinar los temas a tratar en la capacitación						X						
Elegir lugar de capacitación						X						
Dar a conocer el volumen de compras de cada cliente del grupo A.						X	X					
Definir los presupuestos por clientes						X	X					
Descuentos mínimos y máximos de las promociones por REBATE							X					
Capacitación							X	X				

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Responsable:** Gerente general y Gerente comercial.
- **Financieros:** \$403,41
- **Resultados:** Número de horas de capacitación efectivas
- **Indicadores de logro:** # de horas de capacitación dictadas / # de horas de capacitación planificadas

HORAS DE TRABAJO	24 horas
TEMÁTICAS	Relación con los clientes B
	Análisis de bases de datos
	Relación entre los descuentos y beneficios del rebate como bonificación
	Identificación de ventajas de los rebates como forma de alianza comercial
	Preparación para administración de relaciones
COMPETENCIA A DESARROLLAR	Correcta administración de las relaciones con los clientes
LUGAR	ALCONLAB ECUADOR S.A.
FRECUENCIA	Dos veces por año

Plan de acción N° 13

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: Para la categoría C se invertirá menos presupuesto con tácticas de retención de los clientes.

Táctica: Planificación y asignación de presupuesto de publicidad con fines de venta cruzada para los clientes de la categoría C.

Cuadro 59: Cronograma de ejecución plan de acción 13

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo												
	2014												
	OCT				NOV				DIC				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Realizar Y presentar un plan de ventas cruzadas para clientes C							X						
Aprobación de plan y presupuesto para la implementación								X					
Detallar los beneficios para el cliente como para Alcon.								X					
Ofrecer al cliente material publicitario sobre ventas cruzadas resaltando beneficios a su favor vs ventas normales.										X	X		
Realizar venta cruzada con los clientes												X	

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial y Departamento financiero.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$ 368,18

Responsable: Gerente general y Gerente comercial.

Resultados: Ventas cruzadas con clientes C

Indicadores de logro: # de ventas cruzadas / # de clientes categoría C.

Plan de acción N° 14

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: Para la categoría C se invertirá menos presupuesto con tácticas de retención de los clientes.

Táctica: Selección de tres agentes vendedores especializados para los 139 clientes de la categoría C que se enfoquen a las ventas cruzadas.

Cuadro 60: Cronograma de ejecución plan de acción 14

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Iniciar un proceso de selección interno				X								
Realizar pruebas a los vendedores					X							
Revisar las hojas de vida de vendedores					X							
Reunión con cada uno de los representantes de ventas					X	X	X					
Medir competencias entre vendedores								X				
Elección del empleado								X				
Aprobación por parte de la Gerencia General									X			
Notificación									X	X		

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial y Gerencia general.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$ 431,82

Responsable: Gerente general y Gerente comercial.

Resultados: Vacante cubierta

Indicadores de logro: # de vacantes cubiertas / # de vacantes requeridas

PERFIL DEL VENDEDOR

Estudios	Universitarios
	Posgrado
Títulos	Universitarios
	Posgrado
Experiencia	Relación de dependencia
	Independiente
Idiomas	(Adicionales)
Competencias Básicas	Trabajo en Equipo
	Liderazgo
	Planificación
	Orientación a los resultados
Competencias técnicas	Ventas
	Presupuestos
	Planificación de equipos
	Relaciones humanas y empresariales
	Manejo de sistemas informáticos FORECAST / SAP / ERP

Plan de acción N° 15

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: Para la categoría C se invertirá menos presupuesto con tácticas de retención de los clientes.

Táctica: Impresión de material impreso, afiches y creación Material POP para los clientes de la categoría C

Cuadro 61: Cronograma de ejecución plan de acción 15

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Solicitar elaboración artes para material publicitario						X						
Solicitar cotización proveedores						X						
Solicitar aprobación para material publicitario						X						
Adquirir material impreso, afiches y Material POP							X					
Entregar a los clientes									X			
Mantener visitas de los vendedores constantes.										X	X	X

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$3642,05

Responsable: Gerente comercial, marketing, representante de ventas.

Resultados: # Material publicitario entregado.

Indicadores de logro: # Material publicitario entregado / # Material publicitario planificado.

Plan de acción N° 16

Objetivo: Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización y retención de la cartera de los clientes de Alcon.

Estrategia: Para la categoría C se invertirá menos presupuesto con tácticas de retención de los clientes.

Táctica: Capacitación y entrega de información de los clientes, definición de presupuesto de los clientes de la categoría C.

Cuadro 62: Cronograma de ejecución plan de acción 16

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2014											
	OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Coordinar la capacitación								X				
Dar a conocer el volumen de compras de cada cliente del grupo C.									X			
Revisión del histórico de ventas de clientes categoría C								X	X			
Proyectar ventas futuras de clientes categoría C								X	X			

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Departamento comercial y Departamento financiero.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$ 536,36
- **Responsable:** Gerente comercial y representantes de ventas.
- **Resultados:** Número de horas de capacitación efectivas
- **Indicadores de logro:** # de horas de capacitación dictadas / # de horas de capacitación planificadas

HORAS DE TRABAJO	24 horas
TEMÁTICAS	Relación con los clientes C
	Análisis de bases de datos
	Relación entre los descuentos y beneficios del rebate como bonificación
	Identificación de ventajas de los rebates como forma de alianza comercial
	Preparación para administración de relaciones
COMPETENCIA A DESARROLLAR	Correcta administración de las relaciones con los clientes
LUGAR	ALCONLAB ECUADOR S.A.
FRECUENCIA	Dos veces por año

Plan de acción N° 17

Objetivo: Consolidar un sistema de administración de clientes acorde a la realidad de ALCONLAB ECUADOR S.A. teniendo en consideración a su carga operativa, estructura organizacional y objetivos corporativos.

Estrategia: Automatización de los procesos de relación con los clientes mejorando la capacidad operativa de la organización en materia de administración de información, clasificación y respuesta.

Táctica: Implementación de CRM, que facilite el desarrollo de acciones de fidelización y mantenimiento de los clientes.

Cuadro 62: Cronograma de ejecución plan de acción 16

ACTIVIDADES	Cronograma /Tiempo											
	2015											
	ENE				FEB				MAR			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Analizar las verdaderas necesidades que se requieren para satisfacer de mejor manera al cliente.	X	X										
Buscar en el mercado el mejor software que se adapte a las necesidades de Alcon.			X	X	X							
Aprobación de compra sistema CRM				X								
Adquirir el sistema de CRM e implementarlo					X	X	X	X	X	X	X	X
Emplear en cada departamento enfocado 100% al cliente.					X	X	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Recursos

- **Humanos:** Todos los departamentos.
- **Materiales:** Suministros de oficina.
- **Tecnológicos:** Computador.
- **Financieros:** \$3500

Responsable: Gerente general y Gerente comercial, IT.

Resultados: Sistema CRM implantado

Indicadores de logro: # sistema CRM implantado / #sistema CRM propuesto.

Evidencias: SUGAR CRM SOFTWARE

Versiones y Precios

Cada versión incluye:

- Soporte en 22 idiomas
- Back ups periódicos de los datos de sus clientes.
- Posibilidad de elección entre despliegue
- CRM In situ o en nube

[Ediciones-Comparación Detallada](#)

Sugar
Professional

\$35

usuario/mes
annual billing required

[Más información /
Comprar](#)

Sugar
Enterprise

\$60

usuario/mes
annual billing required

[Más información /
Comprar](#)

Sugar
Ultimate

\$150

usuario/mes
annual billing required

[Más información /
Comprar](#)

	Sugar Professional	Sugar Enterprise	Sugar Ultimate
Sales Force Automation (SFA) [?]	✓	✓	✓
Marketing Automation [?]	✓	✓	✓
Support Automation [?]	✓	✓	✓
Customer Service / Call Center Automation [?]	✓	✓	✓
Reporting & Dashboards	✓	✓	✓
Native SQL Reporting		✓	✓
Enterprise Forecasting		✓	✓
Enterprise Opportunity Management		✓	✓
Custom Activity Streams		✓	✓
Sugar CRM Mobile [?]	✓	✓	✓
Portal de Auto-Ayuda para Clientes [?]		✓	✓
Plug-in de Sugar para Lotus Notes	optional upgrade	✓	✓
Soporte Telefónico	optional upgrade	✓	✓
Assigned Technical Account Manager			✓
Access to a Sandbox	optional upgrade	✓	✓
Private Cloud Option		✓	✓
Almacenamiento (Sugar On-Demand)	15 GB	60 GB	250 GB
Oracle 11g and IBM DB2 database support		✓	✓

4.11. Presupuesto

Objetivos	Estrategia	Categorización de clientes	Táctica	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN
Incrementar la rentabilidad a través de la mantención, fidelización, maximización, y retención de la cartera de clientes de ALCONLAB ECUADOR S.A.	Fortalecimiento las relaciones comerciales con los clientes de ALCONLAB ECUADOR S.A.		Redefinir las políticas comerciales en función de la categorización de clientes, considerando su importancia		\$ 147,33	Oct-14
	A los clientes de la categoría AAA se los mantendrá con tácticas de rebate para que mantengan o superen sus volúmenes de compra.	Categoría AAA	Análisis y definición de las posibles acciones de rebate para cada uno de los clientes de la categoría AAA	Departamento comercial	\$ 1.161,32	oct- nov 2014
			Selección de agente vendedor especializado a quien se le asignará la responsabilidad de mantener a la categoría AAA	Departamento comercial	\$ 431,82	Nov-14
			Capacitación y entrega de información de los clientes, definición de presupuestos por cliente y descuento mínimos y máximos de las promociones de rebate para cada uno de los clientes de la categoría AAA	Departamento comercial	\$ 403,41	Nov-14
			Planificación y asignación de presupuesto para capacitación y evento de impulso para cada uno de los 8 clientes de la categoría A	Departamento comercial	\$ 494,32	Nov-14
	A los clientes de la categoría A se los fidelizará con tácticas enfocadas a servicio personalizado y venta especializada, con una atención ágil y entrega veloz, lo que garantizará que las relaciones comerciales se fortalezcan basadas en la seriedad y formalidad de ALCONLAB ECUADOR S.A. hacia sus clientes.	Categoría A	Selección de agente vendedor especializado a quien se le asignará la responsabilidad de mantener a la categoría A	Departamento comercial	\$ 431,82	nov- dic 2014
			Capacitación y entrega de información de los clientes, definición de presupuestos por cliente y descuento mínimos y máximos de las promociones de rebate para cada uno de los clientes de la categoría A	Departamento comercial	\$ 403,41	nov- dic 2014
			Impresión de material impreso, afiches y creación de stands para los eventos de impulso para los clientes de la categoría A	Departamento comercial	\$ 3.020,45	nov- dic 2014
			Planificación y asignación de presupuesto de publicidad con fines de venta cruzada para los clientes de la categoría B	Departamento comercial	\$ 368,18	nov- dic 2014
	Para la categoría B se aplicarán tácticas de maximización a través mayor inversión publicitaria para lograr las ventas cruzadas, de esta manera se desarrolla al cliente aumentando su volumen de compra y así desarrollar su potencial en una experiencia de Ganar-Ganar.	Categoría B	Desarrollo de definición de promociones enfocadas a las ventas cruzadas para cada uno de los productos de la cartera dando una prioridad a los productos más rentables (Estrellas e Interrogantes.)	Departamento comercial	\$ 845,45	nov- dic 2014
			Selección de tres agentes vendedores especializados para los 42 clientes de la categoría B que se enfoquen a las ventas cruzadas	Departamento comercial	\$ 931,82	nov- dic 2014
			Capacitación y entrega de información de los clientes, definición de presupuestos por cliente e información de ventas cruzadas B	Departamento comercial	\$ 403,41	nov- dic 2014
			Planificación y asignación de presupuesto de publicidad con fines de venta cruzada para los clientes de la categoría C	Departamento comercial	\$ 368,18	nov- dic 2014
	Para la categoría C se invertirá menor presupuesto con tácticas de retención de los clientes.	Categoría C	Selección de tres agentes vendedores especializados para los 139 clientes de la categoría C que se enfoquen a las ventas cruzadas	Departamento comercial	\$ 431,82	nov- dic 2014
			Impresión de material impreso, afiches y creación Material POP para los clientes de la categoría C	Departamento comercial	\$ 3.642,05	nov- dic 2014
			Capacitación y entrega de información de los clientes, definición de presupuestos de los clientes de la categoría C	Departamento comercial	\$ 536,36	nov- dic 2014
			Implementación de un sistema informático de CRM, que facilite el desarrollo de acciones de fidelización y mantenimiento de los clientes.	Departamento comercial / Gerencia General / Proveedor de sistema		Ene-15
	Consolidar un sistema de administración de clientes a corde a la realidad de ALCONLAB, teniendo en consideración su carga operativa, estructura organizacional y objetivos corporativos	Automatización de los procesos de relación con los clientes mejorando la capacidad operativa de la organización en materia de administración de información, clasificación y respuesta.				\$ 3.500,00
TOTAL					\$ 17.521,15	

A través del presupuesto, se busca integrar todas las mejoras que respondan a al objetivo estratégico principal, el cual está relacionado con la implementación de una orientación de CRM para la empresa ALCONLAB ECUADOR S.A. en la ciudad de Quito. Para esto es necesario iniciar una re-infraestructura tanto la cultura organizacional como del componente tecnológico e informático de la empresa, para esto es necesario continuar con todos los lineamientos referentes con la orientación al cliente y al manejo administrativo.

4.12. Implementación del sistema CRM para ALCONLAB ECUADOR S.A.

Una adecuada orientación al cliente supone el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Todo esto, implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas de una manera ágil y eficiente; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad en el tiempo del ciclo de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.

Lo más característico es que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de contar con las necesidades y demandas del cliente. Otras competencias implicadas son, búsqueda de información, toma de decisiones, empatía, comunicación, relaciones interpersonales.

Es importante que en toda la organización de ALCONLAB ECUADOR S.A., se respire una cultura orientada hacia el cliente el cual será el primer paso para desarrollar normas de calidad basadas en el marketing relacional que sean implantadas como políticas de la empresa. Entre las competencias de orientación al cliente se tiene las siguientes conductas y habilidades.

Cuadro 48: Nivel de competencias y conductas específicas de la organización hacia el cliente

NIVEL DE COMPETENCIAS	CONDUCTAS ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidad para estar al tanto de los intereses (defendiendo y representando) del cliente y de que estos sean satisfechos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocer el negocio del cliente y sus verdaderas necesidades. ● Explorar las nuevas necesidades y carencias que surgen en el cliente y buscar la forma de satisfacerla. ● Organizar la propia actividad de forma que se pueda dar mejor servicio a los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad para asumir un compromiso personal para el cumplimiento de los pedidos de los clientes y que estos manifiesten que sus expectativas han sido satisfechas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Solucionar rápidamente los problemas que encuentran los clientes en los productos o servicios. ● Escuchar, informar con veracidad y saber dónde derivarlo. ● Realizar seguimiento de las necesidades del cliente para darle una respuesta. ● Mostrar interés por solucionar los errores cometidos con los clientes.

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

4.12.1. Gestión integrada de clientes

En estos tiempos las empresas enfrentan desafíos para atraer y mantener a sus clientes, esto es debido a la gran oferta de productos y servicios del mercado, sin embargo, hay que considerar que la actual era tecnológica juega un papel muy significativo a la hora de reducir el desgaste de las relaciones con los clientes y de esta manera aumentar los beneficios de las empresas.

“La próxima economía se caracterizará por la infidelidad del cliente. Sólo aquellas compañías centradas en la satisfacción del cliente contarán con la fidelidad necesaria para sobrevivir y triunfar”, afirma Elliott Ettenberg, anterior presidente y director general de Bozell Retail Worldwide y actual presidente de Ettenberg & Company, Inc., una consultora especializada en servicio al cliente y marketing para empresas. (Cisco, 2011)

Después de las experiencias positivas, y de intercambios transaccionales satisfactorios para las dos partes, que el cliente va recopilando a través del tiempo, se genera una percepción a cerca de la calidad del producto o servicio prestados por

determinado proveedor. Sin embargo, hay un nivel mucho más profundo que se esconde en una relación comercial con un cliente que tiene que ver no solo con las necesidades de ser provistos de un determinado bien o servicio. Este nivel tiene que ver con la manera en la que el proveedor puede anticiparse en el conocimiento de los deseos de su cliente. El conocimiento del cliente es un factor que está ligado directamente con la supervivencia de una empresa en el mercado. Ya que la recompra y la salud de la cartera de clientes en una organización depende de cómo se genere, maneje y almacene la información de sus clientes, y que dicha información pueda estar interconectada entre los diferentes departamentos.

Las tecnologías de la información son esenciales para las gerencias en el hecho de poder realizar y de forma efectiva, procesos de decisión basados en las necesidades y deseos de los clientes. Y después tener la capacidad de generar soluciones y respuestas proactivas a tales necesidades con el fin de poder atenderle mejor que la competencia y lograr una experiencia de su entera satisfacción.

“La compañía del futuro se centrará en una combinación de personas, procesos y tecnología para alcanzar el éxito y continuar siendo competitiva en la nueva economía interactiva. Además, modificará su mentalidad corporativa para ofrecer una experiencia completa y personalizada al cliente”, afirma Rob Lloyd, vicepresidente ejecutivo de operaciones en EE.UU. y Canadá de Cisco. (Cisco, 2011)

Es por esto que cuanto más se incremente el conocimiento de un cliente y la empresa lo concentre en un perfil, se tendrá mejores posibilidades de ofrecer experiencias satisfactorias de los clientes con los llamados touch-point o puntos de contacto, ya sean a través de medios virtuales, vía telefónica o cara a cara. Como conclusión si se combina toda la información en una única base de datos que posibilite la accesibilidad de la empresa de manera inmediata a toda la información que esté disponible de sus clientes. Ya que la mayoría de las relaciones interactivas con los clientes son realizadas por medio del teléfono, y por otro lado la mensajería de voz y los datos, el correo electrónico ayuda a los empleados a comunicarse de manera eficaz. Las herramientas como la mensajería de voz y datos integrados ayudan a los empleados a comunicarse de manera más eficaz. El número único de

contacto permite a los clientes comunicarse con los empleados con una única llamada, en lugar de varias.

A través de la migración de la infraestructura de voz y datos a una red IP convergente e integrada, la empresa podrá reducir costos al gestionar una única red y poder mejorar el servicio al cliente.

La implementación de un software central de llamadas que dirija las llamadas de los clientes al empleado más apto para resolver su problema. El empleado a su vez contará con un rápido acceso a la información del cliente, lo que aumentará su capacidad de brindar un servicio de calidad superior.

Se estima que en el año 2010, el 40% de las pequeñas y medianas empresas habrá integrado todas sus redes de voz y datos en una única red y más del 95% de las empresas medianas y grandes habrá iniciado al menos el proceso, según Gartner, una empresa de estudios de mercado. (Cisco, 2011)

Las interacciones con los clientes suceden por medio de varios canales y a diferentes áreas en la organización. La optimización de estos canales puede realizarse a través de la implementación de un software de CRM que haga más eficiente la gestión de todas las actividades que se relacionan con la atención al cliente con una integración completa entre departamentos y áreas. El diseño del mismo deberá destinarlo para:

Cuadro 49: Actividades de ALCONLAB ECUADOR S.A. relacionadas con el cliente.

CRITERIOS DE LA EMPRESA	ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL CLIENTE
Permite hacer un seguimiento del rendimiento de los empleados, la duración de las llamadas y el seguimiento preciso de la facturación.	Recopilar, organizar, analizar y difundir información sobre los clientes.
Toda esta información se puede comunicar rápidamente al equipo de gestión para tomar las decisiones con más información.	Conocer las adquisiciones y devoluciones de los clientes a tiempo real.
Los empleados de cualquier departamento, como contabilidad o envíos y recepciones, pueden ver la información de los clientes más reciente y responder mejor a sus solicitudes,	Determinar los hábitos de compra y otros comportamientos
Los empleados que están a cargo de las ventas pueden buscar oportunidades de ventas ascendentes o cruzadas.	Conocer los productos que poseen
La información puede proporcionarse a trabajadores remotos, de esta manera, las empresas pueden ampliar su personal fuera de las oficinas tradicionales.	Conocer acerca de productos más nuevos que les gustaría adquirir
	Contratos de servicio

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

En el cuadro se observan los criterios de la empresa con respecto a las actividades relacionadas con los clientes. Todas las empresas, deben realizar un seguimiento del rendimiento del personal, los procesos y los flujos de trabajo para determinar el grado de satisfacción de sus clientes. En la actualidad se requiere la adopción de un método centrado en el cliente para lograr una mayor longevidad en el ciclo de vida del mismo y una mayor rentabilidad en el tiempo.

Las empresas que no crean sus redes y servicios en torno a la satisfacción del cliente sufrirán un alto nivel de desgaste de los clientes, disminuyendo su cuota de mercado y aumentando el coste derivado de los procesos comerciales fragmentados, afirma Ettenberg. (Cisco, 2011)

4.12.2. Gestión de información del cliente

En el proceso de la gestión dentro del conocimiento del cliente es importante mencionar tres etapas importantes:

Cuadro 50: Etapas de la gestión del conocimiento del cliente

El ANTES	Como primera etapa y denominador común de todo el proceso porque es la preparación, el análisis de toda la información que se recibe con el primer contacto comercial, de esta manera se podrá ir fijando los objetivos que se va a desarrollar para luego establecer las posibles estrategias para determinar los medios comerciales que se utilizarán y se irán valorando según los resultados obtenidos.
E2 DURANTE	Como segunda etapa y terreno de objeciones es poder presentar y evaluar la información, brindarle las soluciones pertinentes a todas las preguntas positivas y negativas que tenga el futuro cliente y así poder establecer un acuerdo para poder satisfacer dichas necesidades, enfocándose en las bondades de nuestro producto.
E3 DESPUÉS	Como tercera etapa se focaliza el analizar las acciones que se desarrollaron para poder hacer el seguimiento respectivo y tener una retroalimentación de todo el proceso de la información del cliente.

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

En la información del cliente los datos característicos principales son:

Cuadro 51: Datos informativos de recopilación de la información del cliente

Datos informativos requeridos en una hoja de cliente	
1	Nombre de la empresa y cuáles serán las personas de contacto.
2	Tipo de cliente: distribuidos, mayorista, minorista, detallista, etc.
3	Tipo de negocio que tiene el cliente: tienda, almacén, supermercado, etc.
4	Tipo de bases en las que se desarrolla el negocio: precios bajos o altos, calidad buena, media o baja, novedades, etc.
5	Tamaño de la empresa: grande, mediana, pequeña.
6	Ubicación de la empresa.
7	Información de la empresa como rentabilidad (margen de ganancia) y facturación (promedio por mes o año).
8	Motivaciones de los compradores dentro de la empresa: servicio, amistad, comodidad, moda, precios, seguridad, etc.
9	Información de los productos que ellos venden (conocimiento interno).
10	La personalidad, que actitud tiene hacia nosotros, sus aficiones, inquietudes, su profesión, la historia de la empresa, etc.
11	Conocimientos de sus ventas anteriores, construir su base de datos para poder evaluar la información ya sea por meses, trimestres o al año para que el cliente se sienta respaldado con nuestro interés.
12	Analizar a los competidores para poder darle soluciones y hacer relación a lo que está pasando alrededor del cliente, de esta manera se podrá ayudar con la fijación de precios para que tenga una justa competencia.

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Es importante poder manejar una información real y veraz, que se pueda sustentar en sí misma, con diferentes herramientas que se pueden obtener desde el internet para poder tener una idea clara del tipo de servicio que se le va a ofrecer a determinado cliente de acuerdo con su perfil.

Muchas empresas ya tienen una infraestructura de Internet, y a nadie se le escapa las ventajas sustanciales que aporta el cambiar los procesos que ahora se realizan en papel a procesos informatizados, sin embargo, es trabajo expreso de quién esté brindando la atención tener el criterio y la capacidad de poder modificar sus actitudes de servicio de acuerdo a la personalidad de cada cliente, sin enfocarse necesariamente en el estado de ánimo actual del atendido.

Uno de los grandes retos es cambiar la actitud, de una filosofía de control a una actitud de permitir y fomentar las decisiones y acciones independientes. Por ejemplo, la persona encargada de las ventas o de servicio al cliente, tendrá la capacidad de decidir sobre la autorización de devoluciones u órdenes de compra sin la necesidad de consultar a sus superiores en los casos en los que la velocidad en la creación de una solución para el cliente sea vital para la consecución de los resultados.

En la coordinación de esta descentralización que podría generar una sensación de descoordinación en las primeras instancias de una implementación del sistema, es el que denomina Microsoft “sistema nervioso digital” de la empresa, que provee de esta puesta en común de información.

Sin una organización efectiva para la nueva empresa digitalizada que sepa comunicar con los nuevos sistemas y coordinar se puede generar un caos en la empresa. El reto es encontrar un equilibrio entre necesidades para coordinación y eficiencia sin destruir la independencia de los “decisores” y las acciones que hacen a la empresa fuerte, competitiva y flexible para un entorno crecientemente cambiante.

La tecnología web hace la creación y publicación de información fácil y también la recuperación y visión de la misma. Lo que ya no es tan fácil y es uno de los retos de la implantación exitosa de un CRM, es estructurar la información relevante dentro de una maraña generada por diferentes fuentes de la información.

4.12.3. Herramientas de relación con el cliente

CRM es básicamente la respuesta tecnológica a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la “teoría” del marketing relacional. El marketing relacional se puede definir como “la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes” (Rivera Camino & de Garcillán López-Rua, 2012, pág.

44). El marketing relacional es, en otras palabras, lo que intenta implantar el CRM dentro de la organización, en la manera en la que se garantice resultados y que se pueda evaluar todos los procesos a través de la automatización que brinda la tecnología.

En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos “tradicionales” del marketing y emplear los conceptos del marketing relacional:

- Enfoque al cliente
- Interactividad
- Fidelización de cliente
- Personalización

A continuación se describen algunos de los factores para la adopción de una plataforma CRM:

Cuadro 52: Factores para la adopción de una plataforma de CRM

FACTORES
Los clientes principales presentan características muy diversas.
La empresa ofrece un amplio surtido de productos.
Los clientes rempazan o compran con regularidad los productos o servicios vendidos.
Existe interacción con los clientes de distintas maneras: teléfono, venta directa, internet.
Se dispone de varias oficinas o hay trabajadores que se desplazan y necesita un medio fácil de compartir y administrar información de distintos orígenes sobre los clientes.

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Es interesante pensar en la conveniencia para ALCONLAB ECUADOR S.A. de la administración de las relaciones con los clientes a través de una plataforma CRM, ya que esta proporciona una amplia gama de características relacionadas con las ventas cruzadas y la atención al cliente que no sólo libera a los empleados de las tareas rutinarias, sino que además brinda información muy útil para centrarse en los clientes que pueden reportar mayores beneficios que son los ya clasificados en la categorización realizada en el capítulo anterior.

A continuación se detallan algunas de las ventajas desde el punto de vista del servicio al cliente y a las ventas:

Cuadro 53: Ventajas de los clientes y la empresa tras la implementación de una plataforma CRM

	VENTAJAS QUE OFRECE LA PLATAFORMA CRM
CLIENTES	Los empleados pueden asignar, administrar y resolver incidentes con rapidez gracias a los flujos de trabajo que se pueden definir.
	Los informes permiten identificar problemas, evaluar las necesidades de los clientes, realizar un seguimiento y estimar el rendimiento del servicio.
	Los empleados pueden compartir fácilmente información sobre ventas y pedidos, datos de soporte, y utilizarla para identificar a los principales clientes y establecer prioridades entre las necesidades de servicio.
VENTAS	Acceso a una vista centralizada personalizable de la actividad de ventas y soporte, junto con un completo historial de los clientes, ya sea con o sin conexión y desde cualquier ubicación mediante un explorador Web.
	Ciclos de ventas más cortos y mejores tasas de cierre de ventas gracias a herramientas que posibilitan la administración de clientes y oportunidades, la personalización de reglas de flujo de trabajo para procesos de ventas automatizados, la elaboración de presupuestos y la administración de pedidos.
	Informes completos de previsiones de ventas, indicación de actividad comercial y rendimiento, seguimiento de logros en ventas y servicios, así como identificación de tendencias, problemas y oportunidades.
	Posibilidad de realizar “minería de datos”, que permite poner de relieve oportunidades de ventas cruzadas o adicionales, tienen un atractivo indiscutible para cualquier negocio.

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

A continuación se enlistan de las funciones de un sistema CRM que proporciona una integración completa entre preventas, posventa, suministro servicio, soporte y otros procesos dentro de la empresa es la siguiente:

Cuadro 54: Funciones de una plataforma CRM

FUNCIONES DE UN SISTEMA CRM
Automatización fuerza de ventas.
Soporte de cliente
Automatización de campañas de marketing
Gestión de oportunidades
Base de conocimiento
Listas de correo
Gestión de contactos y cuentas
Plantillas para correos electrónicos
Detección de tendencias.
Estadísticas
Envío masivo de emails
Gestión de objetivos de ventas
Herramientas de productividad
Catálogo de productos
Tareas, citas y llamadas
Bandejas de correo de entrada y salida.
Eventos recurrentes
Integración con Thunderbird/ Outlook
Integración con Office
Calendario compartido
Gestión de pedidos
Portal para cliente
Gestión de ventas
Notas
RSS Noticias
Informes y gráficos de indicadores
Personalización del sistema
Gestión de la seguridad
Sistema de medición integrado.
Campos personalizables (10 tipos de datos distintos)
Informes predefinidos (20 tipos)
Lista de vistas personalizables
Indicadores especiales para automatización de la fuerza de ventas
Sistema básico de gestión de documentos

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

4.12.4. Innovación de las relaciones, usos de las TIC en el proceso de ALCONLAB ECUADOR S.A.

La característica clave de esta tecnología es la facilidad con que la información va de la empresa al usuario. El manejo de información pasa de ser a través de papel y e-

mail, a formularios, informes en pantalla, materiales de formación, y documentos en red en general, todo distribuido de una forma clara y concreta. Hacer esta labor requiere no sólo una nueva estructura de información sino un cambio en actitud y cultura empresarial. De esta manera los creadores de información deben cambiar la actitud y en vez de distribuidores de información se convierten en publicadores de la misma.

Como usuarios, los clientes tendrían que pasar a una actitud más proactiva y saber proporcionar la información necesaria a la empresa.

Como ya se ha mencionado la tecnología web soporta la creación de información descentralizada, de forma que cada parte puede ser modificada si cambia. Si existe una infraestructura adecuada esta información publicada puede ser accedida donde y cuando se quiera. Esto reduce dos aspectos que hasta ahora eran claras desventajas, el coste de mantenimiento de las fuentes de información (por ineficacia) y la forma más eficaz de asimilación por parte del empleado y la menor necesidad de costes de formación.

No obstante, para llevar todo el sistema con eficacia hay que tener una gran filosofía de empresa que se enmarca en el compromiso de los proveedores de información y la predisposición a una actitud proactiva en su formación al resto de empleados, sino esos contenidos quedarán huérfanos en la infraestructura que se ha creado.

El denominado “Business Intelligence” va a ser uno de los factores competitivos de la empresa en el futuro, y esto significa una digitalización de la misma y todas sus gestiones. De esta forma se optimizará el trabajo, y algo crucial, ayudará a tomar las decisiones adecuadas, por esto se tiene que generar un buen sistema de gestión de la información y una de las herramientas principales es la Intranet.

La información que normalmente se incluye en una intranet, es:

- Organización: estructura organizacional, estructura y perfil de los principales directivos.
- Financiera: últimos informes anuales, trimestrales, análisis, notas de prensa sobre la materia y la compañía, comparativa con otras empresas, proyección de resultados.
- Productos: descripción de productos y comparativa de la gama, imágenes, fichas técnicas, patentes, artículos sobre nuestros productos, matriz de posicionamiento, acciones de promoción, etc.
- Precios: expectativas de precios de la competencia, precios por región, por cliente, segmentos, etc.
- Alianzas: características, fecha y objeto de nuestras alianzas.
- Clientes de la competencia: la lista de los clientes de nuestra competencia
- Tecnología: productos, descripción y comparación.
- Clientes propios: perfil, persona de contacto, lista de acciones con el mismo, estrategia de captación, fidelización, etc., estatus financiero, nivel de facturación, histórico, productos que compra, etc.
- Regulación: regulación interna, leyes que implican nuestra empresa y sector, etc.
- Mercado: tamaño del mercado actual y futuro. Tendencias del mismo, informes económicos, prospecciones, etc.
- Investigaciones de los clientes: claves de conclusiones de los resultados de encuestas a nuestros clientes, análisis y plan de acción sobre los mismos.
- Marketing: últimas presentaciones de la empresa, calendario de acciones, base de datos de imágenes, argumentaciones, campañas, etc.
- Proveedores: perfil y ofertas y estrategia corporativa.
- Empleados, datos, convenio sectorial, normas de la empresa, legislación laboral, y con acceso restringido al empleado, datos personales y salariales, objetivos, etc.

Esta información en gran parte tiene que ser mantenida por sus responsables, pero en general en una intranet se debe gestionar toda la información relevante que se vaya incluyendo en nuestras bases de datos, facturaciones, evolución de ventas, de márgenes, en resumen, debe servir de herramienta de trabajo simplificada, de filtro

de información y de clarificador de la gestión de la información en la empresa, que sirva para clarificar y no para confundir, en este momento se perderá la esencia de la misma.

4.12.5. Planes y programas de CRM

Para implementar CRM en una empresa se deben seguir los siguientes pasos:

- a) Análisis;
- b) Diseño;
- c) Estrategia de implementación;
- d) Puesta en marcha

A. Análisis

El primer paso es el de análisis en el que se debe incluir un estudio de la situación actual de la relación con los clientes, la competencia, la situación de la industria y la relación con los proveedores.

B. Diseño

En la etapa de diseño es muy importante tener en cuenta que si se tiene éxito en la implementación del CRM el resultado lógico será el crecimiento de la empresa por lo que se tiene que hacer una planificación del mismo. También es necesario diseñar: el método a utilizar para obtener información de los clientes; la forma de intercambiar información entre los distintos sectores de la empresa con la plataforma tecnológica.

C. Estrategia de implementación

Se refiere a la aplicación del CRM, más no se trata de la mera instalación un software a la espera de los resultados. Quiere decir que como se menciona en anteriores ocasiones, que es un cambio total de la filosofía de la empresa que a partir

de ese momento debe estar en su conjunto centrada en lograr satisfacer al cliente, por lo que se debe capacitar a todo el personal y concientizarlo de la importancia que tiene que todos los departamentos estén integrados y orientados a la atención del mismo.

D. Implementación

Un punto que debe ser muy tenido en cuenta en la aplicación de la gestión de las relaciones con los clientes en empresas de gran tamaño es el de la capacitación del personal, ya que muchas veces estos no están interiorizados en la visión de la compañía. En las empresas más pequeñas la plataforma tecnológica suele no ser un gran problema, dado que muchas veces la información se puede manejar desde una sola computadora.

Otro punto al que se le debe prestar más atención de la que se acostumbra en las pequeñas empresas es el seguimiento de los cambios en el mercado y las preferencias del cliente.

Una vez que se cumplieron todos los pasos anteriores la empresa puede empezar a operar con su nueva filosofía pero siempre controlando y monitoreando de cerca para poder reaccionar rápidamente a las necesidades del mercado y solucionar los errores que puedan surgir.

4.12.6. Metodología de implementación

La metodología más aconsejable para su adecuada implementación contemplará las siguientes etapas:

1. Definición de la visión y objetivos del proyecto CRM

Se deberán definir tanto la visión de del proyecto CRM y los objetivos globales del proyecto. De este modo, conociendo los objetivos se puede evaluarlos y saber el grado de consecución de los mismos. Para poder definir de una manera adecuada

cada uno de estos elementos, se recomienda desarrollar en el interior de la empresa un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización, que para el caso se realizó en el tema de percepciones estratégicas.

2. Definición de la estrategia CRM

La clave está en definir de forma acertada el posicionamiento de la empresa en cada uno de los segmentos de clientes, analizando las competencias actuales y las necesarias para obtener el posicionamiento deseado. Del mismo modo, se deberá desarrollar un calendario de implementación de la herramienta. Éste será el momento más adecuado para analizar cada uno de los segmentos, así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos. La organización debe tener presente que cada segmento de clientes es distinto; por ello, no debe tratarlos a todos por igual, como si formaran un único segmento.

3. Definición de políticas de atención al cliente

La introducción de cambios organizacionales, en las personas y en los procesos es el proceso más importante para la organización. Es por esto necesario modificar la estructura organizacional, los procesos y la filosofía del personal interno de la organización. Solo de esta manera se logrará una empresa orientada al cliente. Los procesos deberán ser redefinidos en la medida de lo necesario para mejorar su eficacia y eficiencia, dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología jugará un papel clave. También será necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa.

4. Información

La organización deberá recopilar y organizar toda la información de la empresa para así poder hacer un uso adecuado de la misma y poder integrarla en la herramienta de una manera exitosa.

5. Definición y establecimiento de las correctas prácticas para la gestión de la información

La organización deberá desarrollar la "inteligencia de clientes" (customer intelligence). De esta manera conseguirá conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa de CRM basada en el conocimiento de los clientes y en el desarrollo de los empaquetamientos de los productos y de las promociones a su medida.

6. Tecnología

Una vez definidos, todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en la tecnología. En este momento, es necesario que la organización conozca exactamente cuáles son las necesidades de negocio que se tienen, para de este modo, poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a sus necesidades concretas.

Muchas veces es difícil decidir qué soluciones son las más adaptadas a la empresa, ya que en el mercado existe soporte que sobredimensionan las expectativas de una organización o que por su costo son inalcanzables para ciertas empresas. Sin embargo, la oferta de software de CRM es muy amplia en el mercado actual ya que este tiene mucho auge y popularidad en estos días. Incluso se cuenta con empresas que administran toda la solución CRM de manera remota, sin más que una infraestructura tecnológica básica, pues todo el servicio se brinda a través de internet, y por el pago de un valor mensual por cada cliente administrado.

7. Seguimiento y control

Como se ha comentado anteriormente, se han de definir los indicadores que sirvan para el control de los resultados, así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Las soluciones CRM permiten a las empresas ofrecer servicios y transacciones vía Internet, centralizados por el cliente y soportadas por sus proveedores, que automatizan los procesos desde todas las áreas de la empresa.

4.12.7. Proveedor de servicios de administración de clientes

Como se menciona anteriormente, existen algunas soluciones más accesibles ya sea en tiempo de implementación o que tienen menores costos de instalación y mantenimiento de la plataforma CRM.

La empresa VELAIIO por ejemplo se encarga de la implementación de toda la plataforma de manera remota a través de sus servidores y además de ofrecer todos los componentes y funciones de una plataforma CRM integrada a la empresa a través de un intranet. Ofrecen soporte técnico y garantizar la perfecta funcionalidad de toda la aplicación CRM para las empresas. Este de inicio podría resultar en una alternativa viable para la implementación del CRM a un precio de 12,00 dólares mensuales por cliente. Que resulta en un valor anual para ALCONLAB ECUADOR S.A. de 30.000,00 dólares al año.

CONCLUSIONES

- En la actualidad se requiere la adopción de un método centrado en el cliente para lograr una mayor longevidad en el ciclo de vida del mismo y una mayor rentabilidad en el tiempo.
- Las posibilidades que ofrece la tecnología en la atención al cliente son sumamente amplias al contar con soluciones de CRM y las bases de datos, ya que en la actualidad es viable conocer de forma directa a un cliente o personalizar mensajes un número significativo de clientes.
- Muchas empresas ya tienen una infraestructura de Intranet, incluso la competencia puede contar con estas valiosas herramientas, y es importante considerar las ventajas sustanciales que aporta el cambiar los procesos que ahora se realizan en papel a procesos informatizados.
- Hay que tomar en cuenta que la función más crítica del marketing relacional es la de recolección y gestión de la información de los clientes con el objetivo de poder brindar y servicios al mismo. Para poder garantizar la calidad de la información y facilitar su obtención hay que considerar la utilización de las tecnologías de la información.
- Si el planteamiento de las empresas se da con una tecnología separada de la misma y un escalón extra que se añade, será un obstáculo en vez de una solución estratégica.
- Una vez que se implanta con éxito esta cultura en la organización para su uso interno, su extensión al exterior se hará de forma natural y por evolución lógica.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el manejo de la información se lo haga de una forma dinámica y segura a través de la utilización de una de las herramientas tecnológicas descritas como el CRM.
- En necesario llevar la experiencia del cliente al máximo de personalización para poder crear una relación verdaderamente sólida y una alta fidelización con la organización.
- Es recomendable la implementación de una intranet o un canal de información interno donde pueda mejorarse la comunicación de los miembros de una organización y consolidar relaciones duraderas con sus clientes.
- Es de vital importancia mejorar los procesos de gestión de la información, ya que esta es oro puro para la empresa en relación a la rentabilidad que esta le puede retornar.

LISTA DE REFERENCIAS

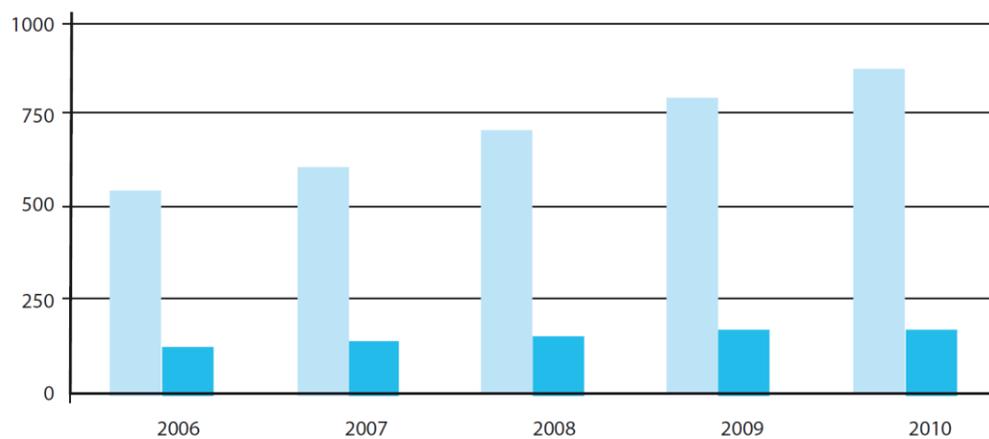
- Alconlab. (2011). *Código de Conducta Corporativa*. Quito: Alconlab Ecuador S.A.
- Association, American Marketing. (2007). Recuperado el 18 de octubre de 2012, de http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M
- Cevallos, D. (2009). *Herramientas de comunicacion para mejorar el servicio al cliente de la empresa ALCON Ecuador*. Quito: Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar.
- Cisco. (08 de Octubre de 2011). *www.cisco.com*. Obtenido de <http://www.cisco-pymes.com/2011/10/ocho-estrategias-para-crear-una-relacion-con-sus-clientes/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Prentice Hall Inc.
- Diario El Universo. (Junio de 2013). *Fabricación de Medicamentos Genéricos*. Recuperado el Febrero de 2014, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/02/nota/978441/peso-industria-local-fabricacion-genericos-es-aun-bajo>
- El Telégrafo. (Enero de 2012). *La industria farmacéutica mejora su tecnología y mantiene su crecimiento*. Recuperado el 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-industria-farmaceutica-mejora-su-tecnologia-y-mantiene-su-crecimiento.html>
- Fischer, L. (1984). *Introducción a la Investigación de Mercados*. Mexico: Mc Graw Hill.
- García, I. (2001). *CRM: Gestión de la relación con los clientes*. Madrid: FC Editorial.
- Hoyos, J. (2010). *Relacionamiento con el cliente*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de http://www.jesushoyos.com/crm_en_latinoamerica/2009/01/que-es-el-ciclo-de-relacionamiento-del-cliente.html
- IFI. (2014). *Proyectos*. Recuperado el 2014, de <http://www.ifi-promesa.com.ec/pages/submenuTopicLevel1.jsf;jsessionid=0EB87BD42C659E6AEF7BE8B9A95FD71A?id=9>
- J. Maqueda y J.I. Llaguno. (2000). *Marketing Estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Koenes, A. (1995). *Diagnostico de la Empresa*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Kotler, P. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

- Lechuga, E. (2004). *Estrategias para la Optimización de los Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial ISEF.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Educación.
- McDaniel, C. (2006). *Investigación de Mercados*. Mexico: Thomson.
- MSPE, L. d. (2005). *LEY DE PRODUCCIÓN, IMPORTACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y EXPENDIO DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS DE USO HUMANO*. Obtenido de http://www.maternidadgratuita.gob.ec/Documentos/ley_medicamentos_genericos.htm
- Pan and Lee. (2003). Using e-crm for a unified view of the customer.
- Pavón, A. Q. (2011). La Industria Farmaceutica en el Ecuador. *Espae*, http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/EyE_Industria_Farmaceutica_2011.pdf.
- Publicaciones vértice. (2008). *Plan de Marketing*. Madrid: Editorial Vértice.
- Rivera Camino, J., & de Garcillán López-Rúa, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC.
- Saiz de Vicuña, J. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: Editorial ESIC.
- Serrano, H. (2010). *Planificación de Mercadotecnia*. Quito: ESPE.
- Valdes, L. A. (2005). *Planeacion Estratégica con un enfoque sistémico*. Mexico: Fondo Editorial FCA.

ANEXOS

ANEXO 1: Ventas del sector farmacéutico

Gráfico 1: El mercado farmacéutico privado Ecuatoriano 2006-2010
Ventas totales en millones de dólares, millones de unidades vendidas





Antonio Quezada Patón*

La industria farmacéutica en el Ecuador: Mirando hacia adelante

Muy pocas actividades industriales son tan controversiales como la farmacéutica, cuestionándose incluso su legitimidad como una actividad económica con fines de lucro. A pesar de estos aspectos, la industria farmacéutica es un negocio y hay que aceptarlo como tal.

Tal es así, que las frecuentes fusiones y adquisiciones de laboratorios multinacionales han hecho que muchos de ellos se ubiquen en los primeros puestos de todas las clasificaciones mundiales por rama de negocios, en muchos casos superiores a las empresas de actividad petrolera. Sin embargo, el acceso a las medicinas tiene un alto impacto social y económico, y es un indicador comúnmente utilizado y apropiado para medir el nivel de vida de un país.

El desafío de la salud y el acceso a las medicinas

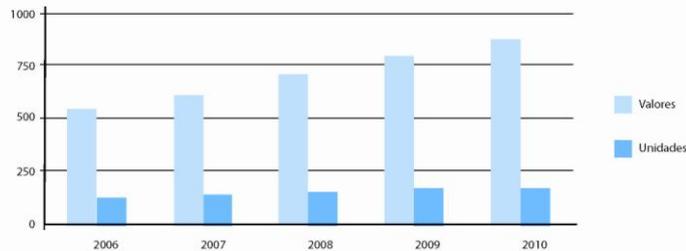
El Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador contiene 12 Objetivos Nacionales, de los cuales el Objetivo 3 se refiere a mejorar la calidad de vida de la población, donde la salud es el fundamento para alcanzar esa mejora. Aunque los indicadores de salud han evolucionado favorablemente en los últimos años, existen aspectos que están muy relacionados con la vinculación entre el sector público y el sector privado cuya interacción los afecta directamente.

En materia de política de salud, el Gobierno ha emprendido un sinnúmero de acciones encaminadas a obtener mejoras

en el cuidado de la salud de los ecuatorianos y ecuatorianas, convirtiéndose en uno de sus logros más importantes. Durante los primeros años de su mandato, el Gobierno se ha preocupado principalmente de la atención a pacientes que poseen cobertura de la Seguridad Social y a aquellos que concurren a dispensarios médicos. Para abastecer al primer grupo se han desarrollado convenios con la mayor parte de centros de atención hospitalaria privados, cuya oferta de servicios de salud se satura con pacientes provenientes de los centros estatales de salud. Otra de sus prioridades ha sido el equipamiento de los hospitales públicos, así como la provisión completa de medicinas a personas de nivel socioeconómico bajo. Para disponer de medicinas se han desarrollado las denominadas subastas inversas, operadas bajo la tutela del Instituto de Compras Públicas (INCOP) que ha permitido que el Gobierno, y por ende la población, se beneficien de grandes descuentos en la adquisición de productos ofertados por los laboratorios farmacéuticos privados.

Desde el año 2006 el mercado farmacéutico privado, es decir lo que se vende a través de las farmacias del sector privado, casi se ha duplicado hasta alcanzar un valor de alrededor de US\$950 millones. En cambio, el mercado institucional público, que es el que maneja directamente el Gobierno, ha crecido a unos US\$300 millones, seis veces lo que era en el 2006. Un mercado de aproximadamente US\$1,300 millones es un poderoso motivador para la industria farmacéutica ecuatoriana. Estos resultados se muestran en el Gráfico 1.

Gráfico 1: El mercado farmacéutico privado Ecuatoriano 2006-2010
Ventas totales en millones de dólares, millones de unidades vendidas



Fuente: International Marketing Services
Elaboración: El autor

*MBA UQAM- ESPAE, Gerente General de Dyvencro SA (Grupo Difare) y Profesor de ESPAE.

Al margen de esta relación entre sector público y empresa privada, el Gobierno ha creado ENFARMA, una empresa nacional farmacéutica, que tiene personería jurídica pero que aún no ha iniciado operaciones. Sus objetivos son la fabricación nacional, importación y comercialización directa de la mayor parte de productos farmacéuticos, especialmente los genéricos de bajo costo. En principio, esta empresa sería competencia de la industria farmacéutica nacional e internacional.

Adicionalmente, el Gobierno ha dictado un decreto de Licencias Obligatorias mediante el cual se libera de los compromisos de propiedad intelectual a todos los productos del sector farmacéutico ecuatoriano que están protegidos por patentes. Esto tiene como finalidad el abaratar el precio de la medicinas, fomentando su fabricación nacional.

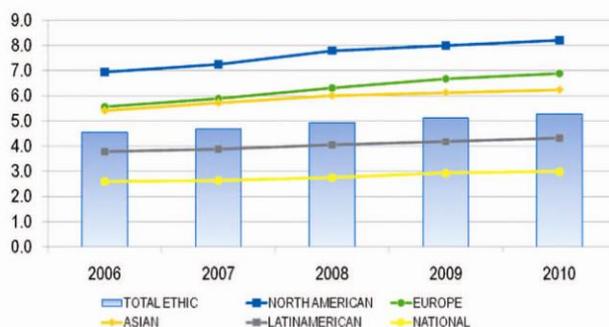
Sumado a esto, para el año 2011 hay expectativas en el sector empresarial farmacéutico de algunos cambios radicales que introduciría el Gobierno en cuanto al manejo de los productos farmacéuticos, por la relevancia que su acceso tiene para la calidad de vida de la población.

La respuesta del mercado

Aun con todos estos elementos, la propuesta del Gobierno para la industria de las medicinas en el Ecuador no está del todo clara. La Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos (ALFE) ha optado por plantear que sus integrantes tienen la capacidad y la tecnología para abastecer el mercado ecuatoriano, poniendo a disposición de ENFARMA sus plantas para fabricación nacional y así evitar la competencia estatal, o, lo que podría ser peor aún, la importación de productos farmacéuticos. Por su parte, los laboratorios farmacéuticos transnacionales mantienen una espera nerviosa y no se han pronunciado al respecto.

El funcionamiento del mercado farmacéutico en el Ecuador es clave en todo este proceso de ajuste a la política de Gobierno. Su conocimiento permite un mejor análisis de las condiciones actuales y la perspectiva futura del sector. En primer lugar, los precios de las medicinas son controlados por el Estado Ecuatoriano mediante un sistema de autorización de precios operado por un Comité Interministerial de Precios en donde el Ministerio de Salud Pública y el Ministerio de la Producción son los entes reguladores. En consecuencia la variación de precios en las medicinas en el periodo 2006 al 2010 es muy pequeña como lo muestra el Gráfico 2. A pesar de esto, la percepción del público es distinta.

Gráfico 2: Precio promedio de venta de Laboratorios Nacionales Ecuador vs. Resto del Mundo (En dólares por unidad).

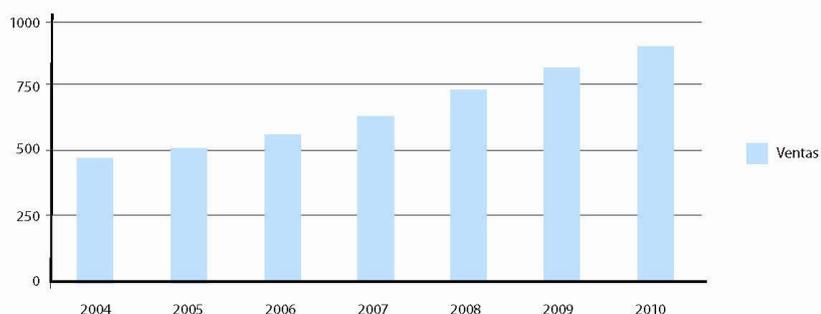


Fuente: International Marketing Services

La composición del mercado es resultado de la estrategia de las empresas en el sector y de la interacción con el Gobierno. Los productos de prescripción son el 85% del mercado, mientras que los de venta libre 15%. Los genéricos son el 6.5% del mercado total, bastante bajo considerando que hace 30 años ya eran el

3%, lo cual indica que pese a la leyes existentes, los médicos no recetan genéricos o que los pacientes no confían en ellos. Es posible que también se deba al excelente trabajo de mercadeo que han hecho los laboratorios farmacéuticos denominados de investigación o de marca.

Gráfico 3: Composición del mercado farmacéutico privado
(en millones de dólares por unidad)

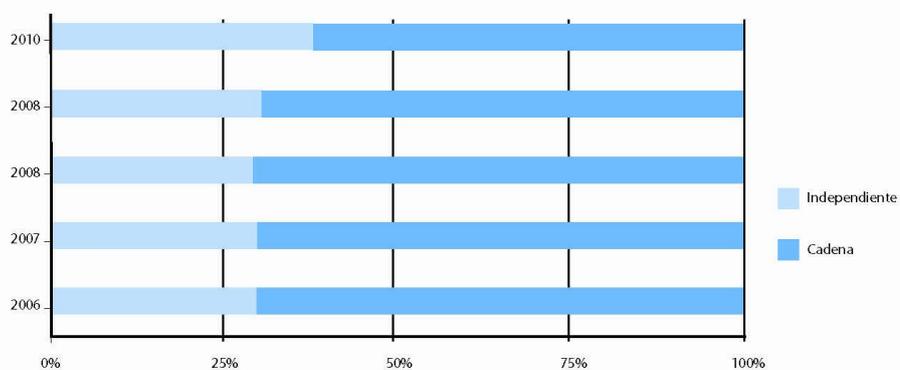


* 2010 (datos Enero - Junio).

Fuente: International Marketing Services
Elaboración: El autor

En segundo lugar, la estructura del mercado es altamente competitiva al final de la cadena de distribución. Específicamente, en el país existen seis mil farmacias, número excesivo para una población que bordea los 14 millones de habitantes, ya que la métrica internacional fija una farmacia por cada 10,000 habitantes. Hay aproximadamente cuatro veces más farmacias que las recomendadas.

Gráfico 4: Número y proporción de farmacias, mercado farmacéutico privado Ecuador.

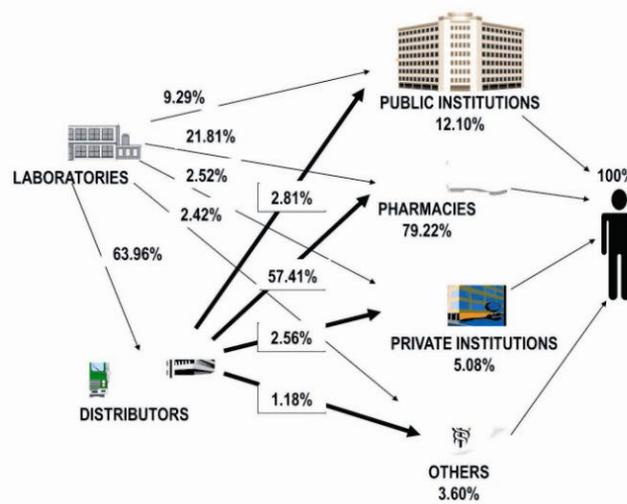


Fuente: International Marketing Services
Elaboración: El autor

Esta tendencia se está revertiendo con el predominio de las cadenas de farmacias que ya son el 70% de todo el mercado de medicinas, siendo solamente el 30% en número de puntos de venta. Las 1,895 farmacias que pertenecen a las cadenas son normalmente más grandes, con mejor infraestructura y un mercadeo unificado. Además se benefician de los descuentos por la compra directa de las medicinas a los laboratorios, lo cual es inaccesible para las 4,095 farmacias independientes.

La industria farmacéutica ecuatoriana está caracterizada por un complejo sistema de distribución, con una extensa cadena de valor, como se muestra en el Gráfico 5. Desde los laboratorios al consumidor, el camino que sigue un producto farmacéutico es muy variable. Sin embargo, el rol preponderante de distribuidores y farmacias en esta cadena tiene importantes implicaciones en el resultado.

Gráfico 5: El mercado farmacéutico privado Ecuador: del laboratorio al consumidor. Año 2009



Fuente: International Marketing Services

Canales de distribución

La distribución de medicinas, así como su comercialización ha sufrido un proceso evolutivo muy importante en los últimos 50 años.

En los años sesenta, Ecuador era un país muy pequeño y con escaso desarrollo. Muy pocos laboratorios internacionales surtían directamente a unas pocas farmacias un reducido número de productos farmacéuticos importados. La producción nacional se reducía a unos cinco laboratorios muy pequeños.

El boom petrolero trajo consigo un mejoramiento del nivel de vida y la creación de una clase media, dedicada especialmente al comercio y al empleo burocrático estatal. El negocio de farmacia

se hizo popular como una segunda fuente de ingresos para gente de la clase media; la farmacia se convirtió en un negocio familiar muy pujante. El mejoramiento del ingreso per cápita a partir de los años 70 y muy especialmente de los 80 incrementó el consumo de medicinas e hizo atractivo el ingreso de nuevos laboratorios, especialmente Latinoamericanos y Europeos.

La comercialización de medicinas se hizo complicada para los relativamente numerosos laboratorios que tenían que atender a un creciente número de farmacias. Esto originó que las casas de representación farmacéutica se transformen en operadoras logísticas y de distribución de medicinas. Crecen las distribuidoras internacionales: CUSTER, CALOX, J. MARZO, QUIFATEX, entre otras, y nacen las nacionales como DIFARÉ.

Bajo este esquema, los laboratorios mantienen para sí el manejo del mercadeo farmacéutico que genera la prescripción del médico y la reposición en el mostrador y entregan la distribución y comercialización a las distribuidoras de medicinas.

Este modelo se mantuvo hasta cuando, por tendencia mundial y la existencia de un grupo empresarial ecuatoriano especializado en el manejo de farmacias, nace la primera cadena de farmacias: FARCOMED.

El modelo de cadena de farmacias ha sido un éxito y el mercado de medicinas, de una u otra manera, tiende a consolidarse alrededor de las cadenas de farmacias ya existentes. Sin embargo, el alto número de farmacias independientes ha permitido que la distribución farmacéutica todavía coexista con las cadenas de farmacias.

El impacto de la intervención

Finalmente, toda esta estructura se ve afectada por las diferentes acciones que el Gobierno ha emprendido en materia de salud. La activa política de salud habría generado cambios importantes en la composición de las ventas del mercado farmacéutico por canal de distribución. Las perspectivas no son muy alentadoras, ya que siendo tan elevado el componente de importaciones en este sector, solamente 14% de los medicamento consumidos a nivel local son de producción nacional, que a su vez usa materia prima y material de empaque importados.

Las condiciones macroeconómicas no contribuyen a mejorar las perspectivas del sector. El déficit de la balanza comercial, que actualmente asciende a más de 1,500 millones de dólares, obliga al Gobierno a mirar hacia el sector farmacéutico, que es preponderantemente importador, con mucho cuidado; sin embargo es muy difícil tomar medidas de sustitución de importaciones en el corto plazo.

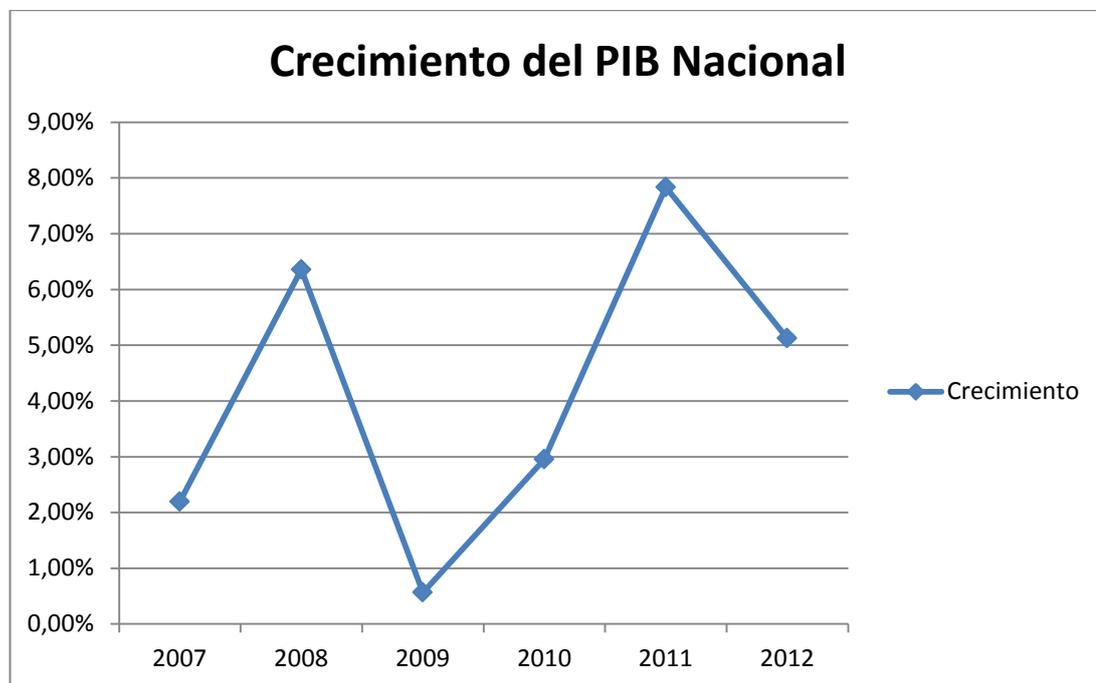
Varias décadas atrás, el Gobierno intentó que la industria farmacéutica sea de producción nacional, obligando a los laboratorios extranjeros a instalar su planta de producción en el país para poder seguir comercializando sus productos. Las condiciones de un mercado pequeño en contraste con las importantes economías de escala del sector establecieron una barrera para que dichos laboratorios tengan alta productividad. De hecho, se sustituyó la importación de producto terminado por la de materias primas y material de empaque. Poco a poco esta incipiente industria fue cerrando sus plantas debido a sus costos altos de fabricación.

En la actualidad existen unos 8.000 items distintos en el mercado farmacéutico ecuatoriano, de los cuales alrededor de 1,200 corresponden al Cuadro Básico de Medicinas, que son los medicamentos con los cuales se da tratamiento terapéutico a la mayor parte de enfermedades y dolencias.

La industria farmacéutica ecuatoriana posiblemente esté en capacidad de proveer al mercado local de este Cuadro Básico de Medicinas, pero es muy difícil que pueda comprometerse a abastecer los 8.000 items del mercado total; la estrategia de concentrarse en este espacio del mercado podría ser favorable tanto para la industria como para el consumidor.

Los desafíos del Gobierno para el 2011 se visualizan alrededor de los ámbitos descritos en este artículo. Por ende, la industria farmacéutica se debe preparar para enfrentar los retos que la intervención estatal imponga en las condiciones del mercado. Las condiciones actuales y la aparente apertura de los diferentes actores de esta industria farmacéutica a cooperar permitirían mejorar las condiciones de vida de la población mediante el trabajo articulado de las instituciones de salud pública y las empresas prestadoras de productos y servicios de salud, especialmente los laboratorios farmacéuticos. ■

Anexo 3: Tasa de crecimiento del PIB



La industria farmacéutica mejora su tecnología y mantiene su crecimiento

La Asociación de Laboratorios Farmacéuticos pidió que en el país se apueste más a la elaboración de medicinas y asegura que en el Ecuador sí hay capacidad para abastecer el consumo interno



El sector farmacéutico importa un 80% de las medicinas que se utiliza en el mercado nacional. Solo el 20% es de elaboración nacional. Foto: Cortesía

Redacción Economía

La industria farmacéutica ecuatoriana mantiene un desarrollo del 14% en promedio anual en los últimos tres años. El acceso de la población a medicamentos y servicios de salud aumenta paulatinamente.

El mercado de medicinas, en el Ecuador, abarca en precio de venta a las farmacias un total de \$ 1.200'000.000, de los cuales el \$ 300'000.000 corresponden al mercado público y \$ 900'000.000 al mercado privado.

Según un estudio de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso) realizado el año pasado, la inversión privada en el sector (se estima en \$ 25 millones en los próximos tres años) y la generación de clúster, empresas proveedoras y de bienes intermedios, se desarrollan en paralelo. En los últimos tres años, las inversiones en Guayaquil han sido de más de \$ 10'000.000 en infraestructura y capacitación.

Además, los medicamentos genéricos ganan terreno frente a los productos de marca, hasta situarse en 60% del total, correspondiendo un 40% a los productos de etiqueta.

La industria nacional tiene plena capacidad para abastecer la demanda institucional, y se encuentra preparada para un proceso de sustitución de importadores, puesto que la capacidad instalada opera al 40%, por lo que cuenta con un 60% disponible para hacer frente al aumento de producción. Así lo manifestó Renato Carló, presidente de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Ecuador.

Carló aseveró que el país tranquilamente puede fabricar todos los productos que actualmente son importados. El sector importa un 80% de las medicinas que se utiliza en el mercado nacional, solo el 20% es producido por la industria nacional.

“Si se hace un reglamento de precio que lo venimos pidiendo desde hace mucho tiempo y está por ejecutarse desde el año 2009, mejorará el escenario de la industria local para este año”, dijo el dirigente farmacéutico.

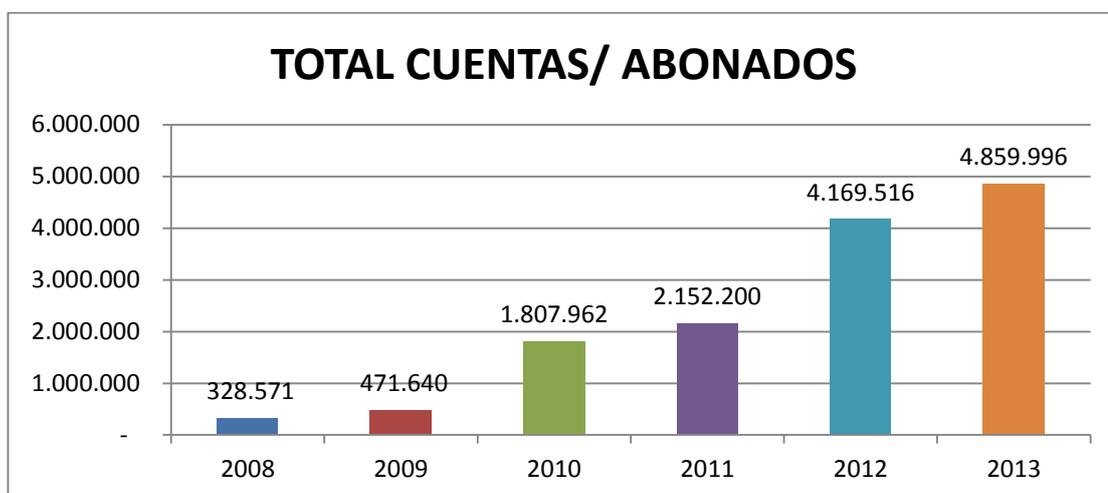
Juana Ramos, directora de la Cámara de Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos, mencionó que el sector mantiene un constante crecimiento y el sistema de compras públicas mejoró notablemente los ingresos de la industria.

La producción nacional en los últimos dos años multiplicó sus ventas institucionales cinco y seis veces, solo con la subasta inversa corporativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). “El efecto multiplicador fue increíble: en 2010, el mejor año para la industria, se introdujeron \$ 23'000.000 en proyectos de inversión, solo con una subasta inversa; se iniciaron procesos de investigación y desarrollo”, dijo la empresaria.

La preparación de los farmacéuticos no es solo en el área de tecnología, también se cumple con requisitos y normas internacionales de manera periódica para asegurar la calidad al consumidor, recalcó Roberto Cid, presidente de la Corporación Farmacid/PharmaBrand, una de las 10 empresas nacionales más grandes del país.

“El crecimiento farmacéutico ecuatoriano aumentó a partir de la nacionalización de la producción de medicamentos que inició en el año 2009. Desde entonces la Corporación se ha extendido enormemente. El volumen de ventas que se ha generado por las licitaciones ha elevado a nuestra industria de pequeña o media, a grande porque el negocio se ha multiplicado cuatro veces”, expresó Cid.

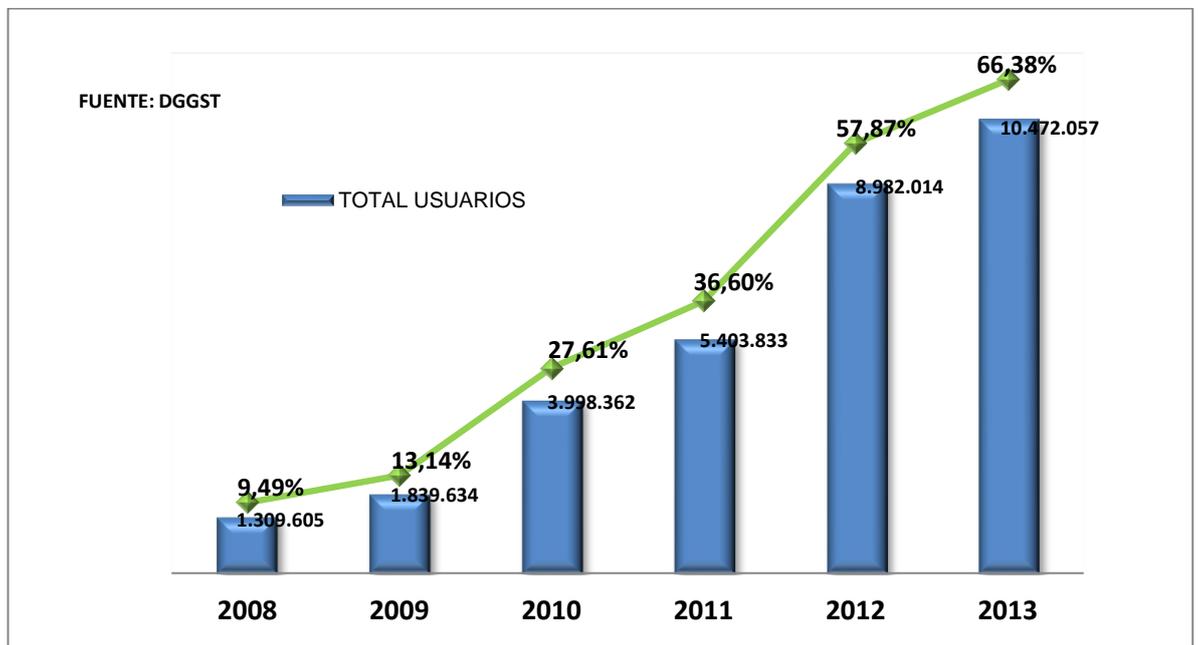
Anexo 5: Cantidad de abonados de internet a nivel nacional



	TOTAL CUENTAS/ ABONADOS	POBLACIÓN	DENSIDAD
2008	328.571	13.805.095	2,38%
2009	471.640	14.005.449	3,37%
2010	1.807.962	14.483.499	12,48%
2011	2.152.200	14.765.927	14,58%
2012	4.169.516	15.520.973	26,86%
2013	4.859.996	15.774.749	30,81%

Anexo 6: Uso del internet en la población

AÑO	TOTAL DE USUARIOS	POBLACIÓN	DENSIDAD
2008	1.309.605	13.805.095	9,49%
2009	1.839.634	14.005.449	13,14%
2010	3.998.362	14.483.499	27,61%
2011	5.403.833	14.765.927	36,60%
2012	8.982.014	15.520.973	57,87%
2013	10.472.057	15.774.749	66,38%



Anexo 7: Peso de la industria local en la fabricación de medicamentos genéricos

Domingo, 2 de junio, 2013

El peso de la industria local en la fabricación de genéricos es aún bajo

Farmacéutica

Con 252 laboratorios, de estos 66 locales (31 con buenas prácticas de manufactura), la industria farmacéutica mueve cada año unos \$ 1.300 millones en el país. Sin embargo, su balanza comercial sigue siendo deficitaria en más de \$ 800 millones.

Renato Carló, presidente de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos (ALFE), asegura que están preparados para sustituir importaciones y producir más localmente, pero que no ha habido incentivo.

De haberlo, dice, el Estado podría ahorrar unos \$ 400 millones al año. Y da una referencia. El Albendazol que se importa llega a un costo de \$ 14, el hecho localmente vale \$ 1,50.

Carló menciona que hay temas por resolver para mejorar las condiciones de la industria. Uno es el cambio del reglamento de fijación de precios que se aplica en las subastas que abre el Estado para la compra de medicamentos. Dice que a los locales les piden reunir unos 140 documentos, mientras que

un importador requiere del permiso de importación y el precio. La presencia de la industria local es del 16%; el de la foránea, del 84%.

La industria local importa los principios activos de China e India (produce el 90% de estos para el mundo). Acá se hace la transformación y se le da valor agregado, explica Luis Monteverde, jefe de Control y Aseguramiento de Calidad de Laboratorios Kronos. Cree que Enfarma, la empresa del Estado, en lugar de fabricar genéricos y competir con los locales debe ser aliada e invertir en biotecnología.

1.300 MILLONES DE DÓLARES

Es lo que mueve el mercado farmacéutico en el país, entre industria extranjera y local, según cifras del gremio de laboratorios y farmacias.

ANEXO 8: Clientes de ALCONLAB ECUADOR S.A.

CLIENTES
1001 - MAGENIA S.A.
1004 - VITERI CORONEL EDUARDO DR.
1006 - OFTALMOCLÍNICA
1007 - GAIBOR ALVARADO MARIO DR.
1011 - AGUIRRE VALDIVIESO CARLOS DR.
1013 - PONCE VÁSQUEZ FABIÁN
1015 - CARRIÓN JARAMILLO VÍCTOR
1016 - CLÍNICA FUNDACIÓN FINLANDIA
1019 - LARCO RECALDE MARCELO, DR.
1023 - UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD NORTE
1025 - VISTOTAL
1027 - NIVEL GUARACA FIDEL
1028 - CLÍNICA SANTA LUCIA
1028 - CLÍNICA SANTA LUCIA
1031 - DURAN GIOVANNY DR.
1033 - HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS
1034 - JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL
1035 - IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARÍN
1037 - FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS
1038 - OFTALMO LASER
1043 - DISTRIBUIDORA PHARMACEUTICA ECUATORIANA
1044 - FUNDACIÓN OFTALMOLÓGICA DEL VALLE
1045 - DURANGO DELIA
1046 - POLIT HUERTA MARIO
1047 - POLIT HUERTA FERNANDO
1049 - CLUB DE LEONES QUITO CENTRAL
1051 - SACOTO NAVIA JOSÉ
1052 - HOSPITAL GENERAL DE LAS FF. AA
1053 - FUNDACIÓN OSWALDO LOOR MOREIRA
1056 - GABELA GREGORIO
1060 - IGLESIA EVANGÉLICA ALIANZA CRISTIANA Y
1063 - CUEVA ELIZABETH
1067 - HOSPITAL VOZANDES DE QUITO
1069 - FUNDACIÓN DR. RAMIRO ALMEIDA FREILE
1069 - FUNDACIÓN DR. RAMIRO ALMEIDA FREILE
1073 - DUEÑAS JONIAUX MARLON EDISON
1074 - FUNDACIÓN DAMAS DEL H. CUERPO CONSULAR
1078 - CHACÓN PAZMIÑO VIRGILIO AUGUSTO
1094 - CLUB DE LEONES LOS OLIVOS
1097 - HOSPITAL NAVAL GUAYAQUIL
1102 - DISPENSARIO SAGRADA FAMILIA
1104 - MONTALVO ARMAS ELIZABETH SANDRA
1106 - VÁSQUEZ ANA MARIA
1112 - HOSPITAL EUGENIO ESPEJO
1113 - HOSPITAL PEDIÁTRICO BACA ORTIZ

1114 - FUNDACIÓN ECUATORIANA VISTA PARA CIEGOS
1117 - HOSPITAL PABLO ARTURO SUAREZ
1123 - IESS HOSPITAL DE LATACUNGA
1124 - HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA
1126 - HOSPITAL QUITO N1 DE LA POLICÍA NACIONAL
1130 - TERÁN RAMIRO DOMINGO
1131 - CLINIVISIÓN CIA LTDA.
1133 - UNIDAD OFTALMOLÓGICA KENNEDY NORTE
1135 - IESS HOSPITAL "MANUEL Y. MONTEROS V."
1136 - JARAMILLO TORRES DAISY MARIBEL
1137 - GUAMÁN GUALPA MARY ROSE
1138 - MATUTE RODRÍGUEZ CESAR AUGUSTO
1140 - FUNDACIÓN DONUM
1141 - MEJÍA CESAR ALEJANDRO
1156 - OPTIMEDSA ÓPTICA MEDICA SANCHO C.LTDA
1159 - CONSULTORES OFTALMOLÓGICOS CONOFT
1168 - MONCAYO GLORIA
1173 - PHARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS S.
1175 - SERRANO MEDINA DANILLO
1181 - UNDA VELARDE IBAN ALBERTO
1184 - ESPINOZA COBOS LORENA DISESCA (CERRADO)
1199 - ALCÍVAR VITERI ROBERTO ERNESTO (CX)
1200 - TOTOY CEVALLOS IRENE DEL CARMEN
1205 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. CENTRAL
1206 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.STO.DOMI
1207 - FUNDACIÓN DE DAMAS DEL HONORABLE CUERPO
1210 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO AA COTOCOLLAO
1211 - IESS HOSPITAL DE AMBATO
1212 - SALAZAR MOSCOSO JORGE ALEXANDER SUMELAB
1215 - IESS SEGURO DE SALUD CA JIPIJAPA
1216 - IESS HOSPITAL DE IBARRA
1217 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. CHIMBA
1219 - IESS HOSPITAL DE RIOBAMBA
1220 - IESS HOSPITAL REGIONAL JOSÉ CARRASCO ART
1223 - I.E.S.S. HOSPITAL BABAHOYO
1224 - CENTRO AMBULATORIO NORTE TARQUI
1226 - DIPHARMAS S.A.
1227 - MANTILLA WILSON
1238 - IESS HOSPITAL DE MILAGRO
1240 - SARANGO VALVERDE MARIA DEL CISNE
1242 - IESS SEGURO SALUD CENTRO AA LETAMENDI
1248 - FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR
1251 - CLÍNICA OFTÁLMICA
1254 - SUASTI ESTRELLA LUIS ROBERTO
1255 - HOSPITAL DEL DÍA DR. EFRÉN JURADO LÓPEZ
1256 - CLIDEOL CIA. LTDA.
1259 - FUNDACIÓN DAMAS DE CUERPO CONSULAR DURAN
1260 - HOSPITAL VOZANDES DEL ORIENTE
1262 - IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULAT EL COCA
1267 - RODRÍGUEZ BORJA ANDRÉS ALBERTO
1270 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A OTAVALO
1271 - IESS CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE

1273 - PHARMAENLACE CIA. LTDA
1274 - SALAS MALDONADO EDGAR RENATO
1277 - VISIÓN LASER S.A. VISILAS
1279 - DISTRIBUIDORA PHARMACEUTICA VACUNAS VACUN
1290 - VARAS PRIETO JOSÉ MIGUEL
1295 - MEGAIMPORTACIONES S.A.
1301 - BOWEN ALARCÓN LETY DEL PILAR
1302 - IBARRA SERRANO AURORA MORAIMA
1304 - AGUILAR SAMANIEGO LUIS ALFREDO cerrado
1312 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.CENTRAL
1315 - DIEB ROMO MARIA ANTONIETA
1317 - ZLATANN S.A.
1319 - SÁNCHEZ MENDIETA OFELIA DE JESÚS
1323 - GLADYS ZÚÑIGA SÁNCHEZ
1329 - TOAPANTA ALBÁN TITO FERNANDO
1330 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO AA TULCÁN
1336 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. AZOGUES
1338 - QUIFATEX S.A.
1339 - FUNDACIÓN CRISTIANA PARA LA SALUD FUNCRI
1340 - ECONOFARM S.A.
1342 - LÓPEZ OSORIO SONIA ELIZABETH
1343 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. SUR VAL
1345 - NAVIA CEDEÑO XAVIER EMIGDIO
1346 - ECUAPHARMACIAS & ASOCIADOS S.A.
1349 - IESS HOSPITAL DE MANTA
1350 - IESS HOSPITAL DE PORTOVIEJO
1354 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.SUR OCCI
1356 - IESS HOSPITAL TEODORO MALDONADO CARBO
1357 - IESS HOSPITAL DE DURAN
1358 - ADVANCEVIEW S.A.
1360 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO(CERRADO)
1362 - CONSORCIO ECUATORIANO DE OFTALMÓLOGOS CE
1363 - IESS HOSPITAL DE MACHALA
1364 - IESS HOSPITAL DE CHONE
1365 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE SAN
1366 - CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE SAN
1367 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE PINAS
1368 - HOSPITAL IESS DE EL PUYO
1370 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A GUARANDA
1371 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE PORTO
1372 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO ATENCIÓN AM
1373 - IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA HUA
1374 - IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA CARI
1375 - IESS SEGURO SALUD CENTRO AA CENTRAL LOJA
1376 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA EL EMPAL
1377 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA LA ECUAT
1378 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL PARQU
1379 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE BAÑOS
1380 - IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA SANT
1381 - IESS HOSPITAL DE ESMERALDAS
1382 - IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE
1383 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA BALZAR

1384 - IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA SANT
1385 - IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. QUEVEDO
1386 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE AMAGUA
1387 - ZEBALLOS SORIANO DAVID GABRIEL
1388 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA SAN LOREN
1389 - IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA CAL
1391 - I.E.S.S. CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA
1394 - CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE SANGOL
1395 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA EL ÁNGEL
1398 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA IESS COTA
1399 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE ZARUMA
1401 - IESS UNIDAD ATENCIÓN AMBULATORIA ZAMORA
1403 - INDACOCHEA SANCAN JUAN DUVAL
1404 - IESS U.A.A. LOS ESTEROS
1406 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA IESS
1407 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE CÉLICA
1409 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DAULE
1411 - INSTITUTO LA VISIÓN S.A.
1413 - TREJO ÁLVAREZ SALOMÓN SUCRE
1414 - HOSPITAL PROV.GENER. ABEL GILBERT PONTON
1417 - UNIDAD D ATENCIÓN AMBULATORIA DE PILLARO
1419 - UNIDAD D ATENCIÓN AMBULATORIA DE EL TENA
1420 - ESPINOSA TRUJILLO JORGE OSWALDO
1421 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE TABACU
1422 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE CAYAMB
1423 - BUENAVENTURA LOOR ZOILA BÉLGICA
1427 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA BUCAY
1428 - IESS SEGURO DE SALUD C.A.A. CENTRAL CUEN
1430 - HOSPITAL SAN VICENTE PAUL IBARRA
1431 - AXXIS DÍA S.A.
1432 - ÁREA DE SALUD N.3 COTACACHI
1433 - IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA MACA
1436 - IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA PORT
1437 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA IESS ATÚN
1438 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL IESS
1440 - IESS HOSPITAL DE ANCÓN
1441 - DICEGSA
1442 - UNIDAD ATENCIÓN AMBULA GUALAQUIZA
1445 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE ZUMBA
1446 - SUAREZ SAONA PABLO JOSÉ
1447 - SUMELAB CIA. LTDA. SUMINISTROS MÉDICOS Y
1448 - DIR. NAC. DE SALUD DE LA POLICÍA NACIO
1458 - ÁREA DE SALUD Nø2 DE BAEZA
1459 - CLÍNICA STA. MARGARITA
1461 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA MACHACHI
1462 - UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL PARQU
30525 - INTEGRATED LOGISTICS SERVICES
30574 - DÍAZ CARRASCO HERNÁN ANDRÉS
30633 - ARICHAVALA DELGADO BLASCO JOAQUÍN
30642 - NAVAS TAMAYO CINTYA ELIANA
61001 - MATAMOROS NELSON DR. (ECMA)
61004 - VITERI CORONEL EDUARDO DR.(ECMA)

61006 - OFTALMOCLINICA (Long Term)
61078 - CHACÓN PAZMIÑO VIRGILIO (ECMA)
61256 - CLIDEOL CIA. LTDA. (ECMA)
61277 - VISIÓN LASER S.A. VISILAS (ECMA)
61290 - VARAS PRIETO JOSÉ MIGUEL (ECMA)
61345 - NAVIA CEDEÑO XAVIER EMIGDIO (ECMA)
61403 - INDACOCHEA SANCAN JUAN DUVAL (L/P)
61411 - INSTITUTO LA VISIÓN S.A. (ECMA)
90078 - FUND.MIN.INTERNAC.SERVICIOS COMUNITARIOS
90170 - HOSPITAL PEDIÁTRICO FRANCISCO ICAZA
90175 - TOLEDO ORTIZ MARCELO CERRADO
90234 - CALDERÓN MAURICIO
903032 - ALCON CENTROAMÉRICA SA (PANAMÁ)

ANEXO 9: Acciones de marketing

Publicidad Travatan

TRAVATAN[®], se mantiene hasta el final del día y más allá.^{1,4}

■ TRAVATAN[®], fue superior a Latanoprost por 1,7mm HG a las 24 horas después de la última dosis²

■ Los datos son consistentes con otros 3 estudios que muestran la superioridad de TRAVATAN[®], respecto a Latanoprost para reducir la PIO al final del día³

Comparemos de TRAVATAN[®] y Latanoprost en el día y valle

Horas después de la última dosis

Horas después de la última dosis	TRAVATAN [®] (mm HG)	Latanoprost (mm HG)
0	1.5	1.5
4	1.2	1.2
8	1.0	1.0
12	0.8	0.8
16	0.6	0.6
20	0.4	0.6
24	0.2	0.4

Inicie a sus pacientes en el PG que persiste^{1,4}

24:00 ENDURANCE

Control que dura 24 horas y más allá^{1,4}

TRAVATAN
latanoprost eye drops solution 0.004%

Publicidad PATANOL S

Cerca de los alérgenos. Lejos de la alergia.

Patanol[®] S solución oftálmica alivia eficazmente el prurito desde los primeros minutos de la instilación y hasta por 24 horas, con una sola gota al día¹

Comparación de puntaje de prurito: Olopatadina 0.2% vs placebo después de CAC

Horas	Patanol [®] S solución	Placebo
15	~1.8	~2.5
24	~1.5	~2.2

p < 0.05

Patanol[®] S solución oftálmica reduce la hiperemia desde los primeros minutos de la instilación y hasta por 24 horas, con una sola gota al día¹

Comparación de puntaje de hiperemia: Olopatadina 0.2% vs placebo después de CAC

Horas	Patanol [®] S solución	Placebo
15	~1.5	~2.2
24	~1.2	~2.0

p < 0.05

Patanol[®] S solución oftálmica es más eficaz que epinastina en el alivio del prurito desde los primeros minutos¹

Comparación de puntaje de prurito entre la olopatadina 0.2% y epinastina 0.01% después de CAC

Horas desde instilación	Patanol [®] S solución	Epinastina 0.01%
0	0	0
1	~0.8	~0.4
3	~1.0	~0.5
5	~1.1	~0.6
7	~1.2	~0.7

p < 0.0001

Patanol[®] S solución oftálmica es más eficaz que epinastina en la reducción de la hiperemia desde los primeros minutos¹

Comparación de puntaje de hiperemia entre la olopatadina 0.2% y epinastina 0.01% después de CAC

Horas desde instilación	Patanol [®] S solución	Epinastina 0.01%
0	0	0
5	~1.2	~0.8
7	~1.4	~1.0
15	~1.5	~1.1
20	~1.6	~1.2

p < 0.0001

Patanol[®] S / Patanol[®] es el tratamiento #1 para la alergia ocular, elegido por los oftalmólogos en Latinoamérica y EUA¹

Promocionales VIGADEXA



Promocionales SYSTANE



ANEXO 10: Clientes línea quirúrgica

CLIENTES
1001 - MAGENIA S.A.
1004 - VITERI CORONEL EDUARDO DR.
1004 - VITERI CORONEL EDUARDO DR.
1006 - OFTALMOCLINICA
1007 - GAIBOR ALVARADO MARIO DR.
1011 - AGUIRRE VALDIVIESO CARLOS DR.
1013 - PONCE VÁSQUEZ FABIÁN
1014 - RODRÍGUEZ MORILLO FERNANDO DR.
1015 - CARRIÓN JARAMILLO VÍCTOR
1016 - CLÍNICA FUNDACIÓN FINLANDIA
1017 - BAQUERO RAMOS GUSTAVO DR.
1019 - LARCO RECALDE MARCELO, DR.
1023 - UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD NORTE
1025 - VISTOTAL
1027 - NIVEL GUARACA FIDEL
1028 - CLÍNICA SANTA LUCIA
1029 - BAQUERO ORDOÑEZ BOLÍVAR, DR.
1031 - DURAN GIOVANNY DR.
1033 - HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS
1034 - JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL
1035 - IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARÍN
1037 - FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS
1037 - FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS
1038 - OFTALMO LASER
1045 - DURANGO DELIA
1046 - POLIT HUERTA MARIO
1047 - POLIT HUERTA FERNANDO
1048 - CONCLINA C.A.
1049 - CLUB DE LEONES QUITO CENTRAL
1050 - SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE SEÑORAS
1051 - SACOTO NAVIA JOSÉ
1052 - HOSPITAL GENERAL DE LAS FF. AA
1052 - HOSPITAL GENERAL DE LAS FF. AA
1053 - FUNDACIÓN OSWALDO LOOR MOREIRA
1053 - FUNDACIÓN OSWALDO LOOR MOREIRA
1054 - HILBRON ZAMBRANO PATRICIA
1056 - GABELA GREGORIO
1060 - IGLESIA EVANGÉLICA ALIANZA CRISTIANA Y
1063 - CUEVA ELIZABETH
1064 - ROSALES GALARZA LUIS
1067 - HOSPITAL VOZANDES DE QUITO
1069 - FUNDACIÓN DR. RAMIRO ALMEIDA FREILE
1073 - DUEÑAS JONIAUX MARLON EDISON
1074 - FUNDACIÓN DAMAS DEL H. CUERPO CONSULAR
1076 - GUZMÁN RODRÍGUEZ LIBELIA
1078 - CHACÓN PAZMIÑO VIRGILIO AUGUSTO
1088 - HOSPITAL DOCENTE POLICÍA NACIONAL
1093 - FABARA CHACÓN PATRICIO
1096 - GRIJALVA PEDRO

1097 - HOSPITAL NAVAL GUAYAQUIL
1098 - ARICHAVALA RÍOS GERMAN GILBERTO
1106 - VÁSQUEZ ANA MARIA
1113 - HOSPITAL PEDIÁTRICO BACA ORTIZ
1114 - FUNDACIÓN ECUATORIANA VISTA PARA CIEGOS
1115 - PATRONATO PROVINCIAL DE PICHINCHA
1117 - HOSPITAL PABLO ARTURO SUAREZ
1124 - HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA
1126 - HOSPITAL QUITO N1 DE LA POLICÍA NACIONAL
1131 - CLINIVISION CIA LTDA.
1133 - UNIDAD OFTALMOLÓGICA KENNEDY NORTE
1134 - AGUILAR HUGO
1136 - JARAMILLO TORRES DAISY MARIBEL
1137 - GUAMÁN GUALPA MARY ROSE
1142 - HOSPITAL PROV. DOCENTE VICENTE CORRAL
1159 - CONSULTORES OFTALMOLÓGICOS CONOFT
1160 - CENTRO OFTALMOLÓGICO PÉREZ SANZ
1164 - LARCO RECALDE PABLO
1174 - FAJARDO LARREA JORGE
1178 - ROSALES CARRILLO IRYNA ALEXANDRA
1186 - RUIZ GRACIELA
1199 - ALCÍVAR VITERI ROBERTO ERNESTO (CX)
1200 - TOTOY CEVALLOS IRENE DEL CARMEN
1207 - FUNDACIÓN DE DAMAS DEL HONORABLE CUERPO
1229 - CANSECO TOASA NAPOLEÓN ORLANDO
1235 - CENTRO MEDICO QUIRÚRGICO PICHINCHA CENNE
1240 - SARANGO VALVERDE MARIA DEL CISNE
1248 - FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR
1249 - IRIGOYEN CORONADO NELSON AUGUSTO
1251 - CLÍNICA OFTÁLMICA
1254 - SUASTI ESTRELLA LUIS ROBERTO
1256 - CLIDEOL CIA. LTDA.
1259 - FUNDACIÓN DAMAS DE CUERPO CONSULAR DURAN
1260 - HOSPITAL VOZANDES DEL ORIENTE
1266 - ARELLANO OLGA
1267 - RODRÍGUEZ BORJA ANDRÉS ALBERTO
1277 - VISIÓN LASER S.A. VISILAS
1286 - PÉREZ POLIT FRANCISCO EDUARDO
1290 - VARAS PRIETO JOSÉ MIGUEL
1292 - NÚÑEZ DEL PINO XAVIER EMILIANO
1299 - DRA. MARTHA PACHECO AMBULUDI
1308 - RIVERA DELGADO FRANCISCO JOSÉ
1315 - DIEB ROMO MARIA ANTONIETA
1320 - POLIT MACÍAS MARIO
1323 - GLADYS ZÚÑIGA SÁNCHEZ
1324 - SANCHO HERDOIZA BYRON MARCELO
1331 - SARRAZIN MOREIRA LUIS ALBERTO
1339 - FUNDACIÓN CRISTIANA PARA LA SALUD FUNCRI
1342 - LÓPEZ OSORIO SONIA ELIZABETH
1345 - NAVIA CEDEÑO XAVIER EMIGDIO
1353 - HOSPITAL PROVINCIAL DE PORTOVIEJO DR. VER
1358 - ADVANCEVIEW S.A.

1361 - CENTRO MEDICO OFTALMOLÓGICO SUAREZ & ASO
1362 - CONSORCIO ECUATORIANO DE OFTALMÓLOGOS CE
1387 - ZEBALLOS SORIANO DAVID GABRIEL
1400 - LASER Y CATARATA S.A. LASERCAT
1403 - INDACOCHEA SANCAN JUAN DUVAL
1411 - INSTITUTO LA VISIÓN S.A.
1413 - TREJO ÁLVAREZ SALOMÓN SUCRE
1414 - HOSPITAL PROV.GENER. ABEL GILBERT PONTON
1415 - PAZMIÑO GAVILANES MARGARITA
1418 - SURGITOX DISTRIBUCIÓN INSUMOS MÉDICOS CL
1419 - UNIDAD D ATENCIÓN AMBULATORIA DE EL TENA
1420 - ESPINOSA TRUJILLO JORGE OSWALDO
1431 - AXXIS DÍA S.A.
1446 - SUAREZ SAONA PABLO JOSÉ
1451 - ZOLDAN CORPOREISHON COMPAÑÍA DE RESPONSA
1453 - PADILLA DIEGO
1454 - VALLEJO CADENA OMAR
1459 - CLÍNICA STA. MARGARITA
30368 - LARCO MONCAYO SANDRA XIMENA
30525 - INTEGRATED LOGISTICS SERVICES
30574 - DÍAZ CARRASCO HERNÁN ANDRÉS
30633 - ARICHAVALA DELGADO BLASCO JOAQUÍN
61001 - MATAMOROS NELSON DR. (ECMA)
61007 - GAIBOR ALVARADO MARIO DR. (ECMA)
61047 - POLIT HUERTA FERNANDO (ECMA)
61049 - CLUB DE LEONES QUITO CENTRAL (ECMA)
61050 - SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE SEÑORAS L/P
61078 - CHACÓN PAZMIÑO VIRGILIO (ECMA)
61159 - CONSULTORES OFTALMOLÓGICOS CONOFT (ICMA)
61186 - RUIZ GRACIELA (NO USAR)
61256 - CLIDEOL CIA. LTDA. (ECMA)
61339 - FUNDACIÓN CRISTIANA PARA LA SALUD (ECMA)
61362 - CONSORCIO ECUATORIANO DE OFTALMOLOGÍA ECMA
61426 - HOSPIFUTURO S.A. (ECMA)
630633 - ARICHAVALA DELGADO BLASCO JOAQUÍN L/P
661186 - RUIZ GRACIELA (ECMA)
90078 - FUND.MIN.INTERNAC.SERVICIOS COMUNITARIOS
90222 - LÓPEZ CAROLINA

ANEXO 11: ¿Conoce la gama de productos que ALCONLAB comercializa?

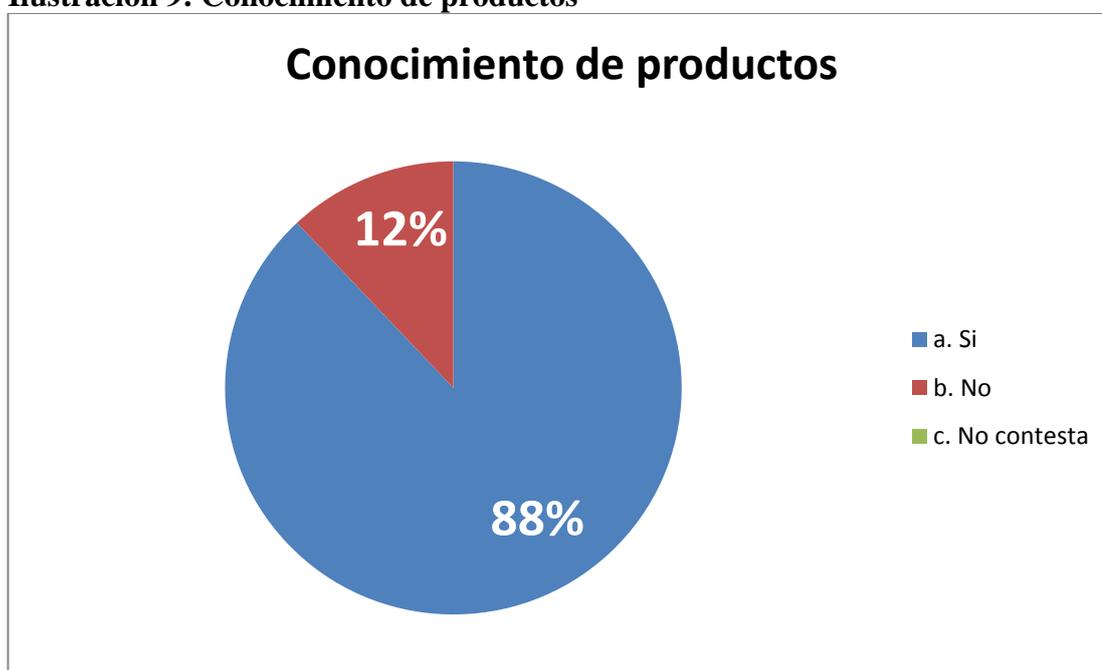
Cuadro 55: Conocimiento de productos

Variable	f	%
Si	161	88%
No	22	12%
No contesta	0	0
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 9: Conocimiento de productos



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 12: ¿Qué productos usualmente compra a esta empresa?

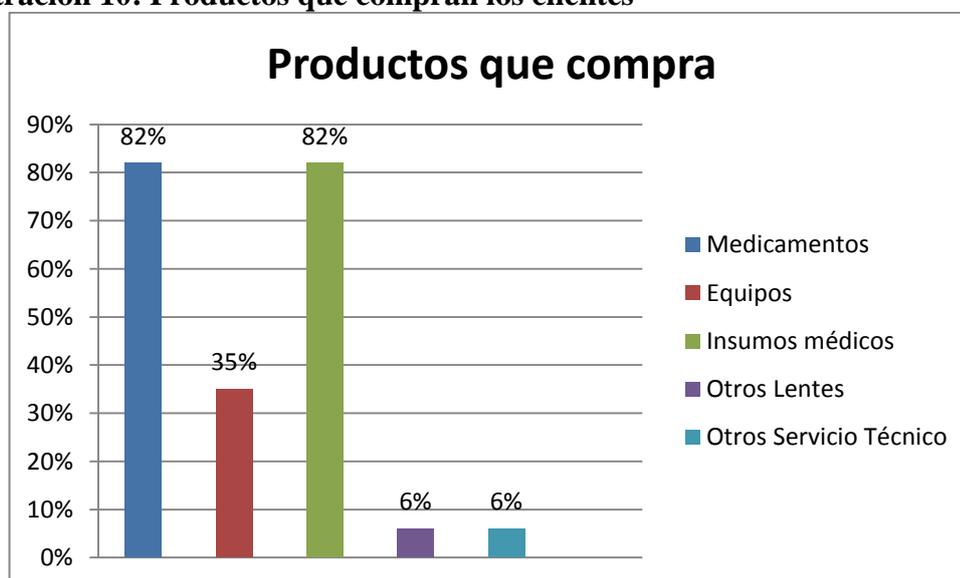
Cuadro 56: Productos que compran los clientes

Variable	f	%
Medicamentos	151	82%
Equipos	65	35%
Insumos médicos	151	82%
Otros, Lentes	11	6%
Otros, Servicio Técnico	11	6%
No contesta	0	0

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 10: Productos que compran los clientes



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 13: ¿Con que frecuencia realiza pedidos a la empresa ALCONLAB?

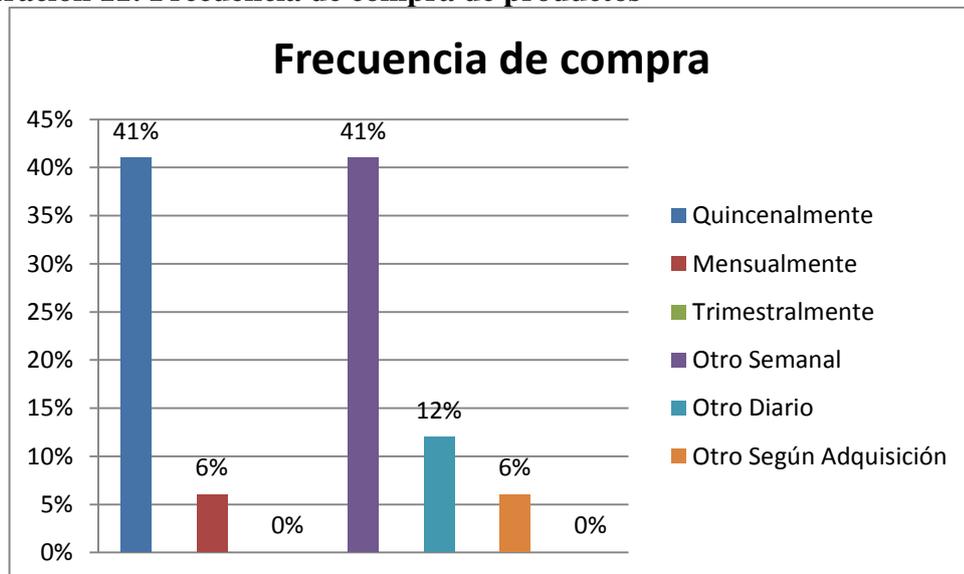
Cuadro 57: Frecuencia de compra de productos

Variable	f	%
Quincenalmente	75	41%
Mensualmente	11	6%
Trimestralmente	0	0%
Otro Semanal	75	41%
Otro Diario	22	12%
Otro Según Adquisición	11	6%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 11: Frecuencia de compra de productos



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 14: ¿Qué monto promedio compra usted a la empresa ALCONLAB anualmente?

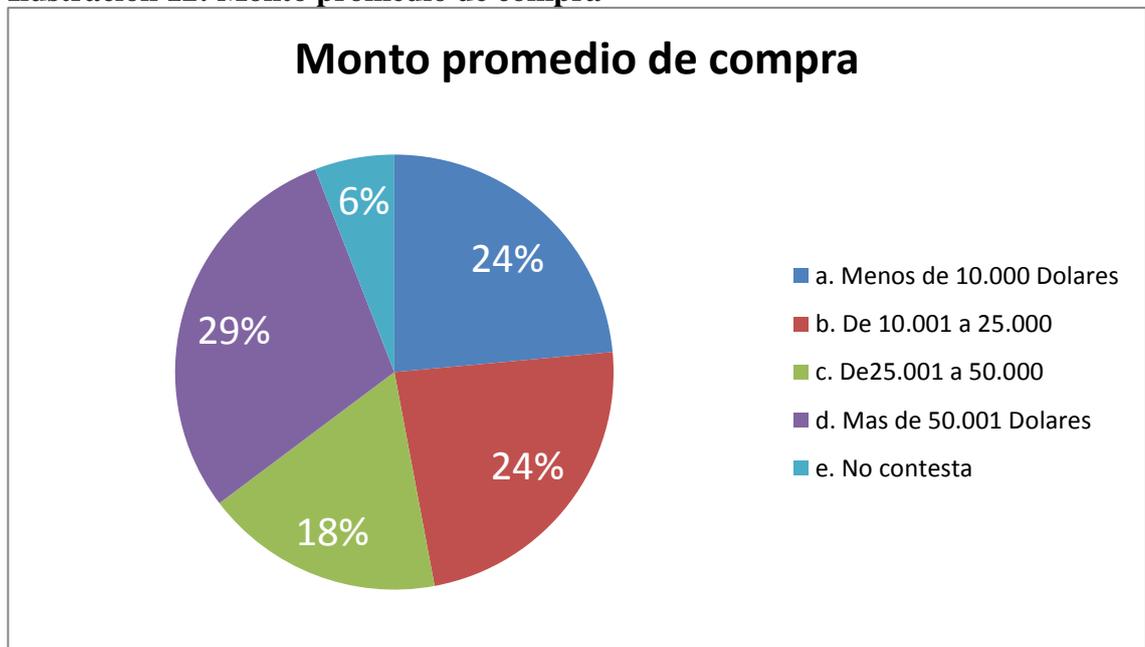
Cuadro 58: Monto promedio de compra

Variable	f	%
Menos de 10.000 Dólares	43	24%
De 10.001 a 25.000	43	24%
De 25.001 a 50.000	32	18%
Más de 50.001 Dólares	54	29%
No contesta	11	6%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 12: Monto promedio de compra



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 15: ¿Por qué vía usted se comunica con la empresa para realizar sus pedidos?

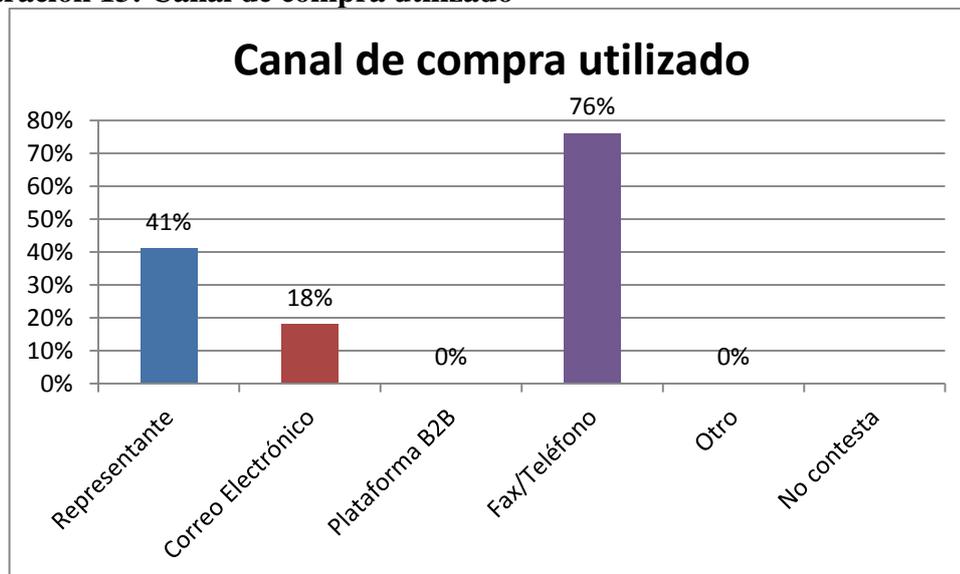
Cuadro 59: Canal de compra utilizado

Variable	f	%
Representante	75	41%
Correo Electrónico	32	18%
Plataforma B2B	0	0%
Fax/Teléfono	140	76%
Otro	0	0%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 13: Canal de compra utilizado



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 16: ¿Usted recibe seguimiento durante el proceso de adquisición de los productos de ALCONLAB?

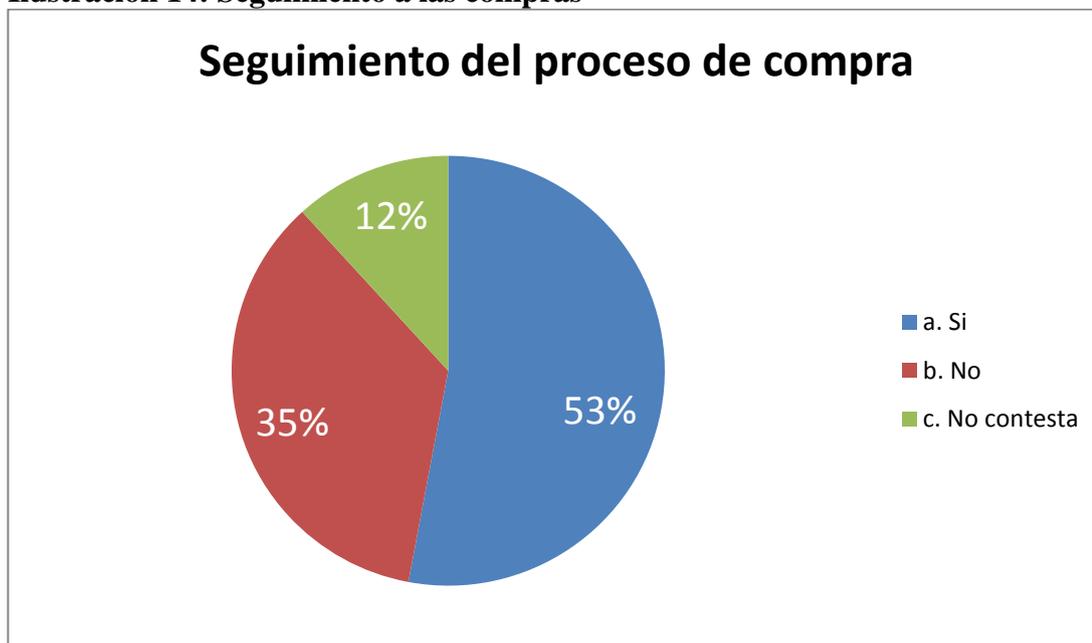
Cuadro 60: Seguimiento a las compras

Variable	f	%
Si	97	53%
No	65	35%
No contesta	21	12%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 14: Seguimiento a las compras



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 17: ¿Quién le asiste en el proceso de compra?

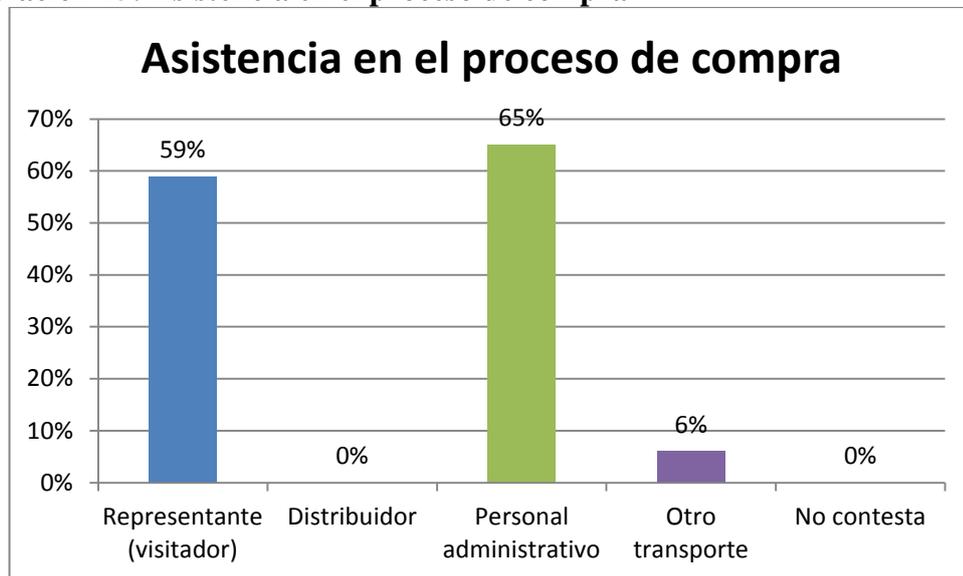
Cuadro 61: Asistencia en el proceso de compra

Variable	f	%
Representante (visitador)	108	59%
Distribuidor	0	0%
Personal administrativo	118	65%
Otro transporte	11	6%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 15: Asistencia en el proceso de compra



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 18: ¿Ha firmado convenios comerciales como premio a su volumen y frecuencia de compras de los productos de ALCONLAB?

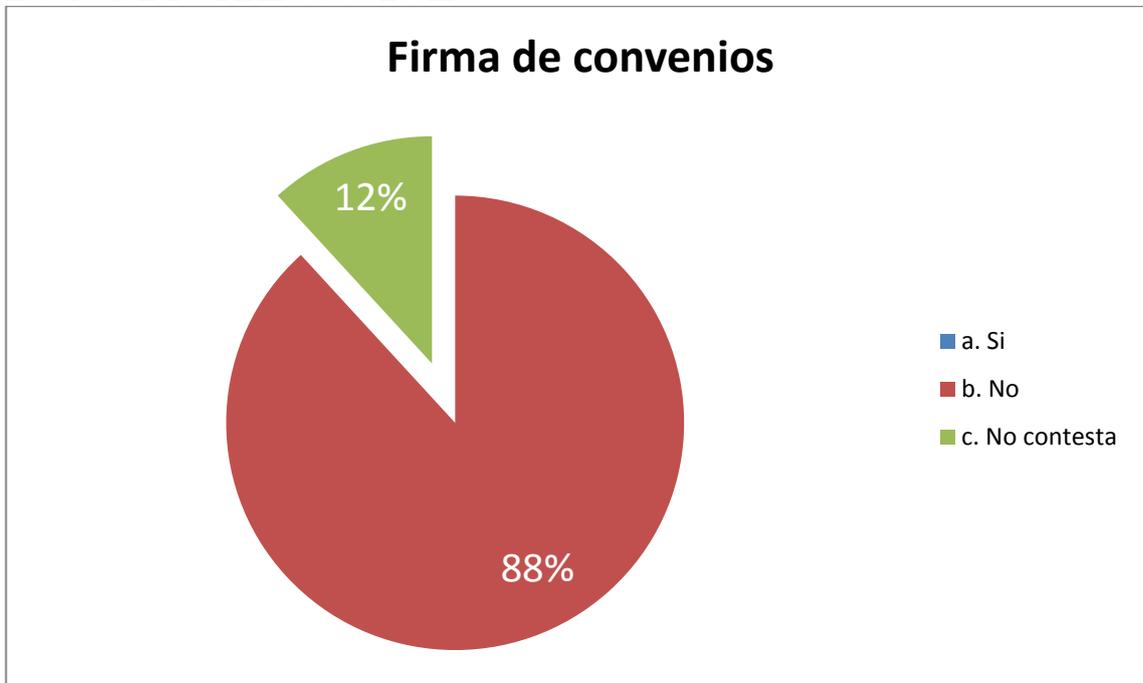
Cuadro 62: Firma de convenios

Variable	f	%
Si	0	0%
No	161	88%
No contesta	22	12%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 16: Firma de convenios



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 19: ¿Para usted ALCONLAB es?

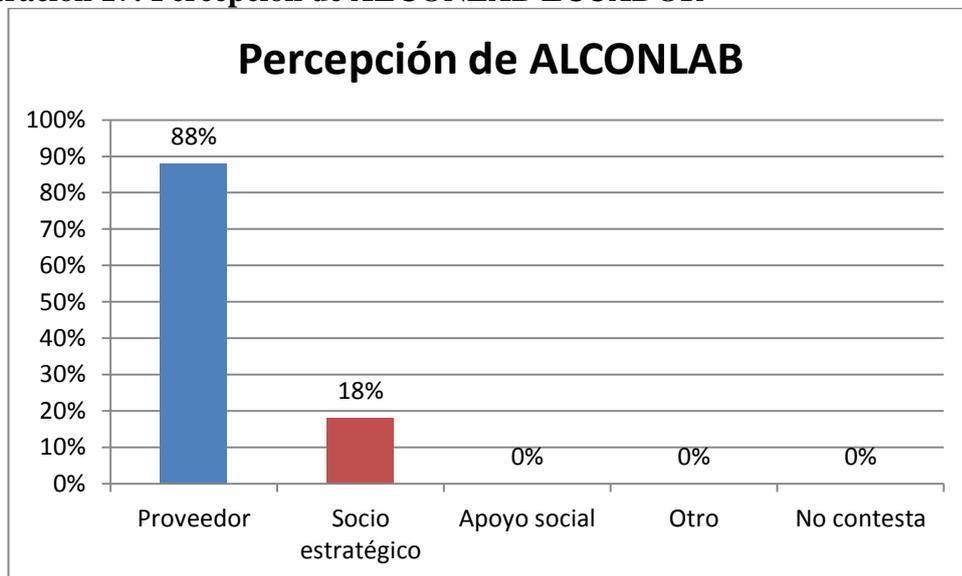
Cuadro 63: Percepción de ALCONLAB ECUADOR S.A.

Variable	f	%
Proveedor	161	88%
Socio estratégico	32	18%
Apoyo social	0	0%
Otro	0	0%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 17: Percepción de ALCONLAB ECUADOR



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 20: ¿Considera mantener las relaciones comerciales con ALCONLAB en el largo plazo?

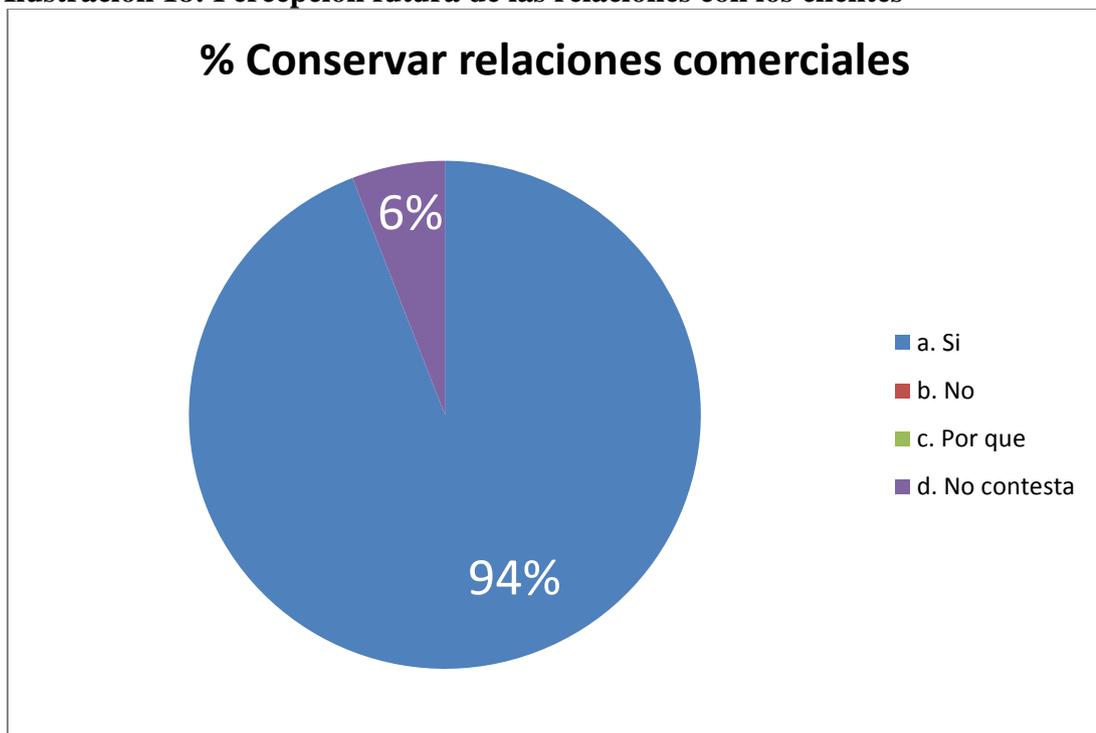
Cuadro 64: Percepción futura de las relaciones con los clientes

Variable	f	%
Si	172	94%
No	0	0%
Por que	0	0%
No contesta	11	6%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 18: Percepción futura de las relaciones con los clientes



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 21: Califique en escala de 1 a 5, siendo 5 excelente el servicio que le ofrece ALCONLAB en las siguientes áreas:

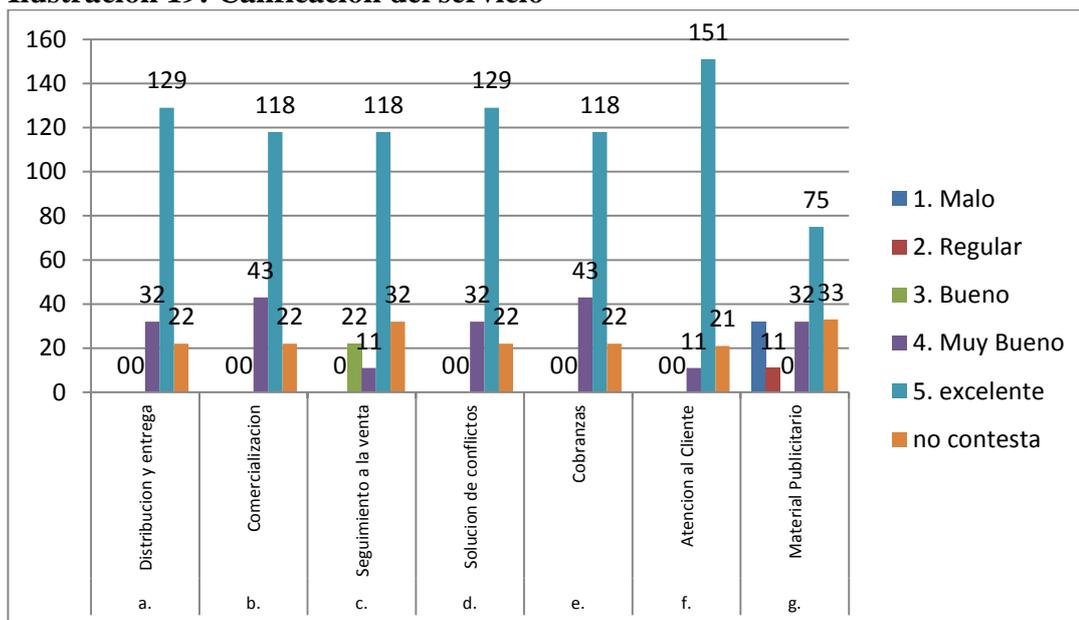
Cuadro 65: Calificación del servicio

Variables	1. Malo	2. Regular	3. Bueno	4. Muy Bueno	5. Excelente	No contesta
Distribución y entrega	0	0	0	32	129	22
Comercialización	0	0	0	43	118	22
Seguimiento a la venta	0	0	22	11	118	32
Solución de conflictos	0	0	0	32	129	22
Cobranzas	0	0	0	43	118	22
Atención al Cliente	0	0	0	11	151	21
Material Publicitario	32	11	0	32	75	33

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 19: Calificación del servicio



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 22: ¿Conoce usted las políticas de crédito y cobranza que ALCONLAB aplica para su empresa?

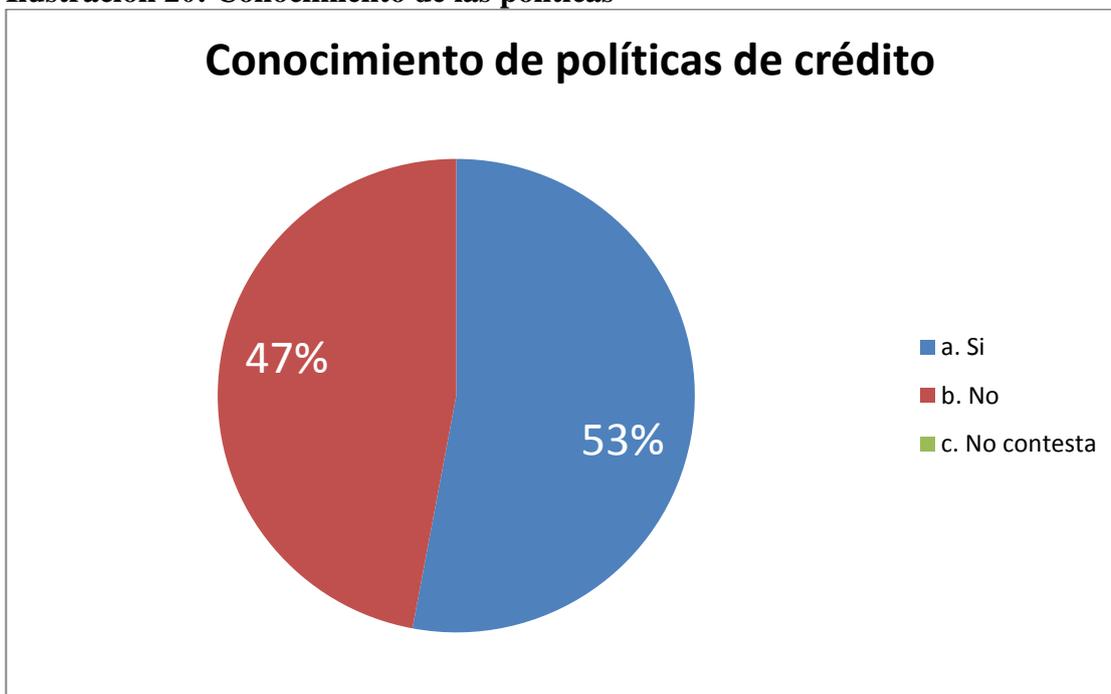
Cuadro 66: Conocimiento de las políticas

Variable	f	%
Si	97	53%
No	86	47%
No contesta	0	0%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 20: Conocimiento de las políticas



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 23: ¿Cuánto tiempo de crédito recibe cuando ha realizado un pedido para ALCONLAB?

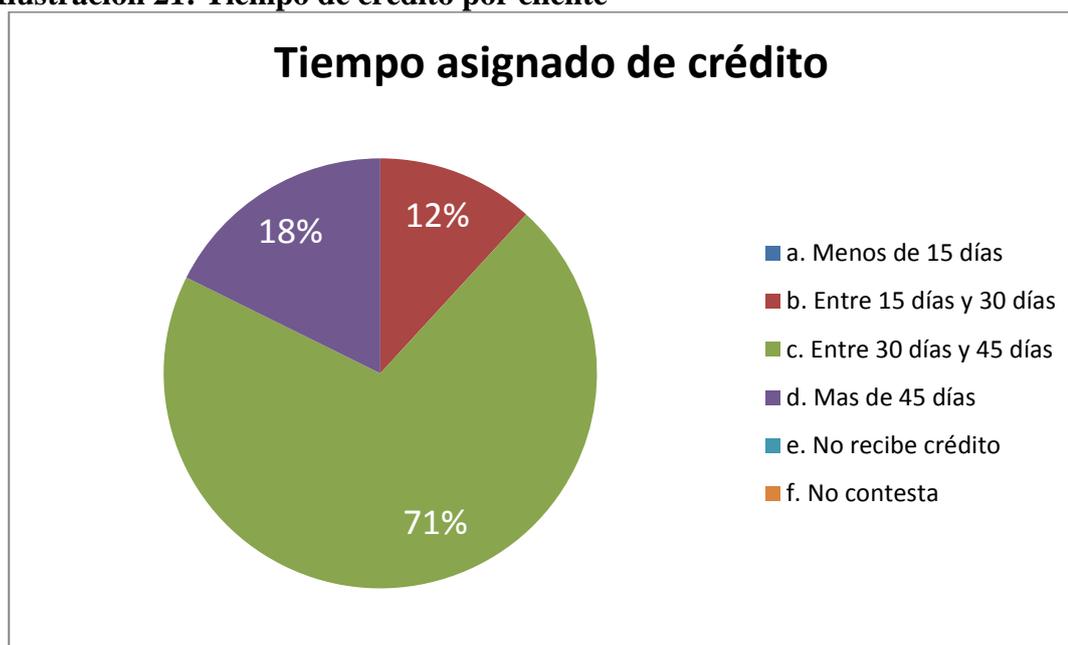
Cuadro 67: Tiempo de crédito por cliente

Variable	f	%
Menos de 15 días	0	0%
Entre 15 días y 30 días	22	12%
Entre 30 días y 45 días	129	71%
Más de 45 días	32	18%
No recibe crédito	0	0%
No contesta	0	0%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 21: Tiempo de crédito por cliente



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 24: Califique la gestión de cobranza de la empresa en escala de 1 al 5, siendo 5 excelente y 1 malo

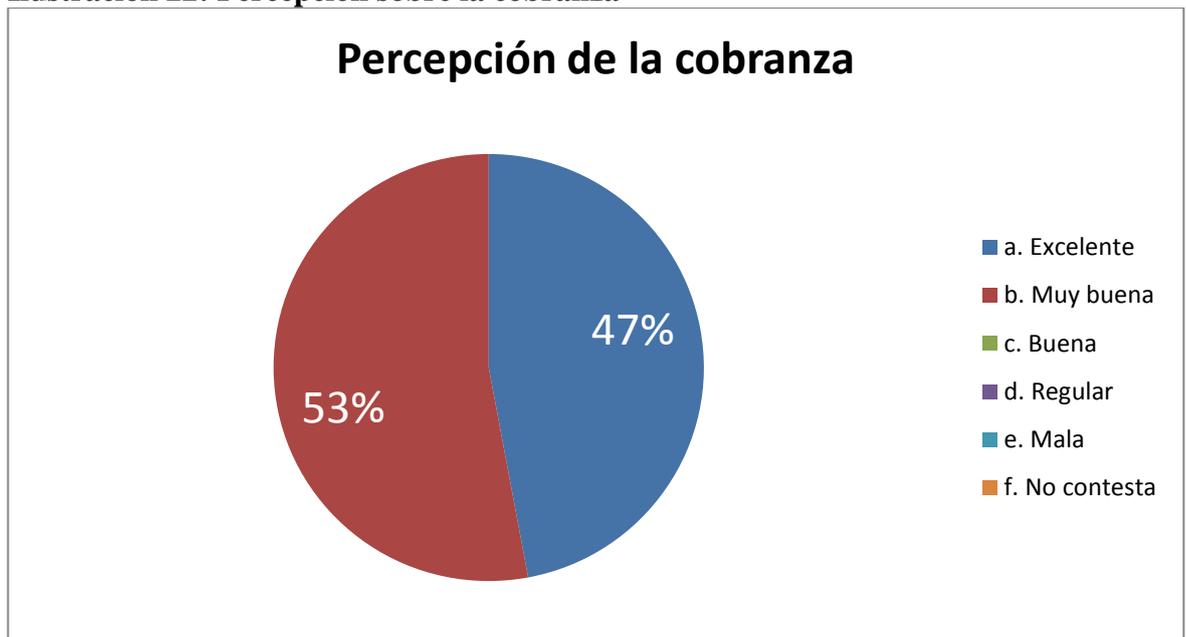
Cuadro 68: Percepción sobre la cobranza

Variable	f	%
Excelente	86	47%
Muy buena	97	53%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
No contesta	0	0%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 22: Percepción sobre la cobranza



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 25: ¿Usted recibe muestras médicas o material publicitario de las marcas que ALCONLAB comercializa?

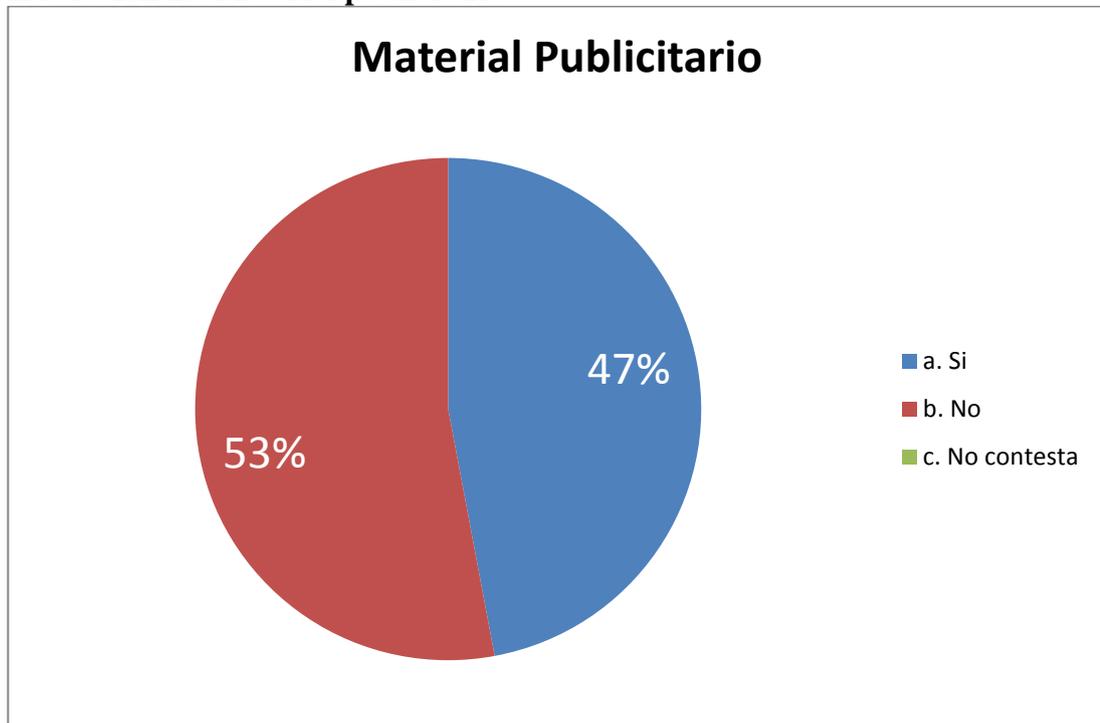
Cuadro 69: Material publicitario

Variable	f	%
Si	86	47%
No	97	53%
No contesta	0	0
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 23: Material publicitario



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 26: ¿Con que frecuencia recibe el material?

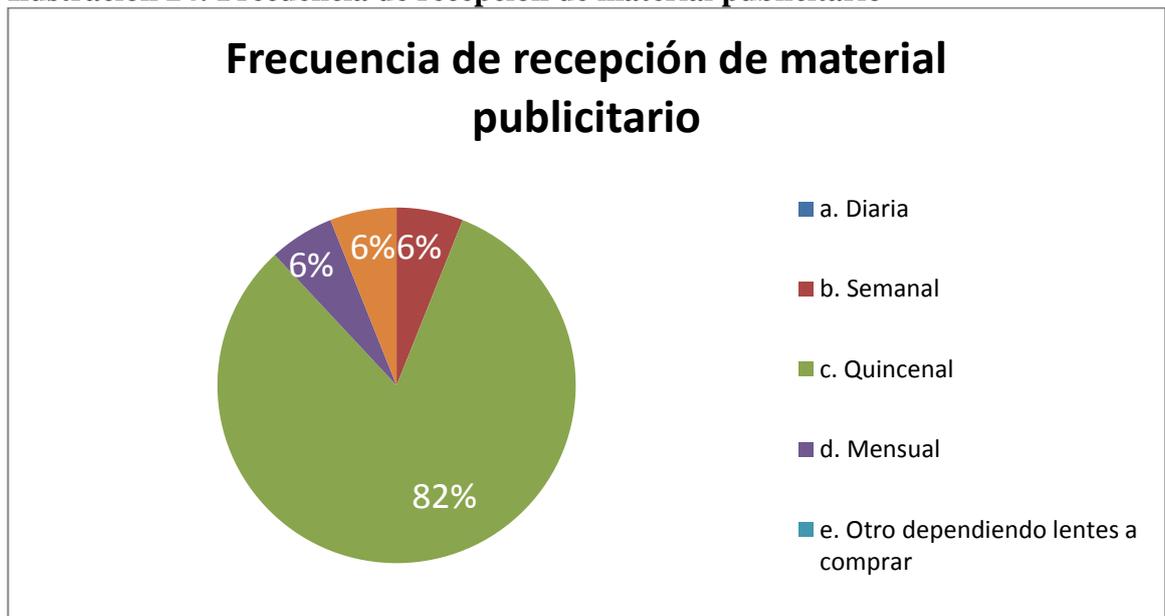
Cuadro 70: Frecuencia de recepción de material publicitario

Variable	f	%
Diaria	0	0%
Semanal	11	6%
Quincenal	150	82%
Mensual	11	6%
Otro dependiendo lentes a comprar	0	0%
Otro por convenios	11	6%
No contesta	0	0%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 24: Frecuencia de recepción de material publicitario



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 27: ¿Ha tenido retrasos en los pedidos realizados a la empresa?

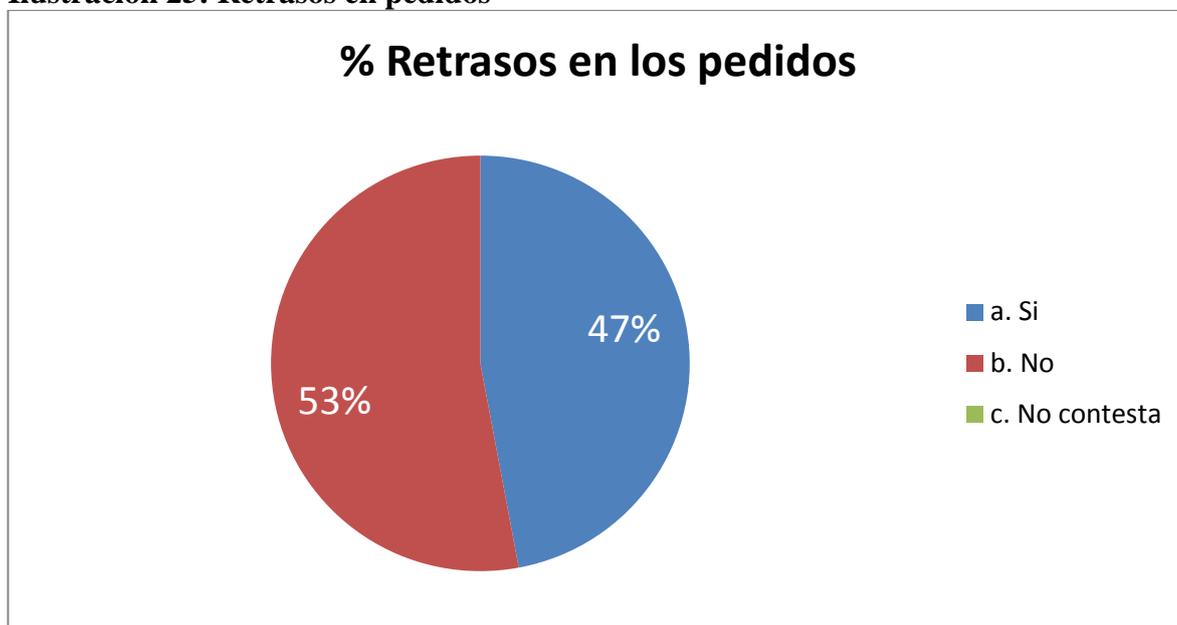
Cuadro 71: Retrasos en pedidos

Variable	f	%
Si	86	47%
No	97	53%
No contesta	0	0%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 25: Retrasos en pedidos



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 28: ¿Conoce usted si ALCONLAB tiene un procedimiento para tramitar sus quejas, dudas u observaciones?

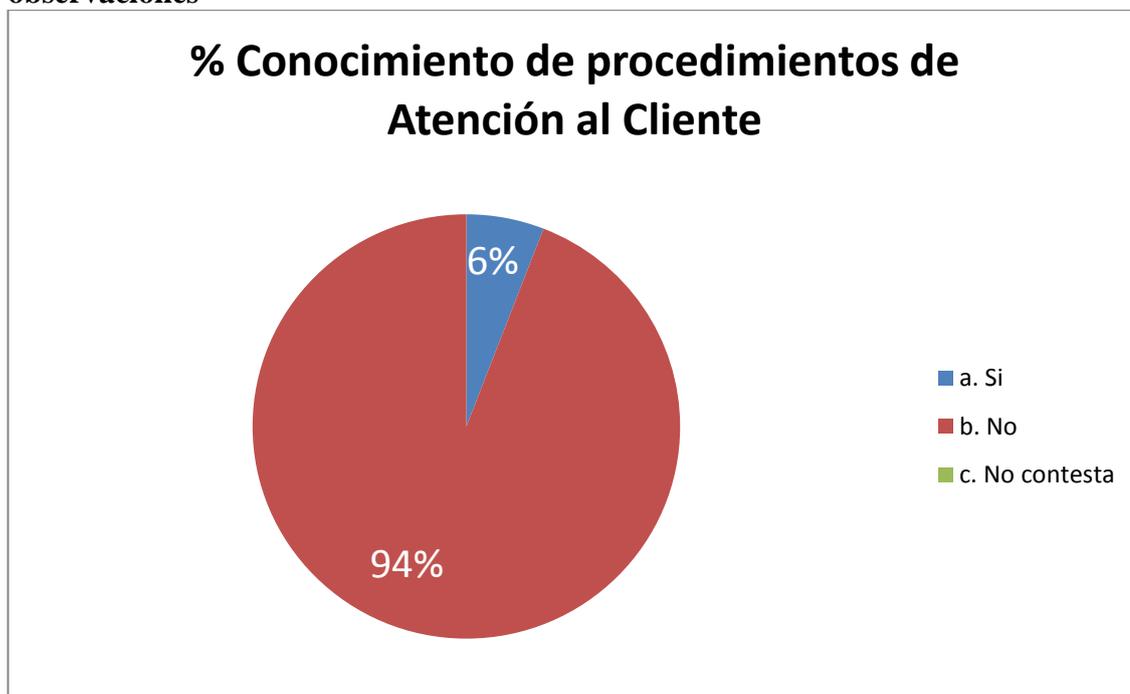
Cuadro 72: Observaciones

Variable	f	%
Si	11	6%
No	172	94%
No contesta	0	0%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 26: Conocimiento del procedimiento de trámite de dudas y observaciones



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Cuadro 43: Conocimiento del procedimiento de trámite de dudas y

ANEXO 29: ¿Cómo percibe la atención prestada por ALCONLAB a sus clientes?

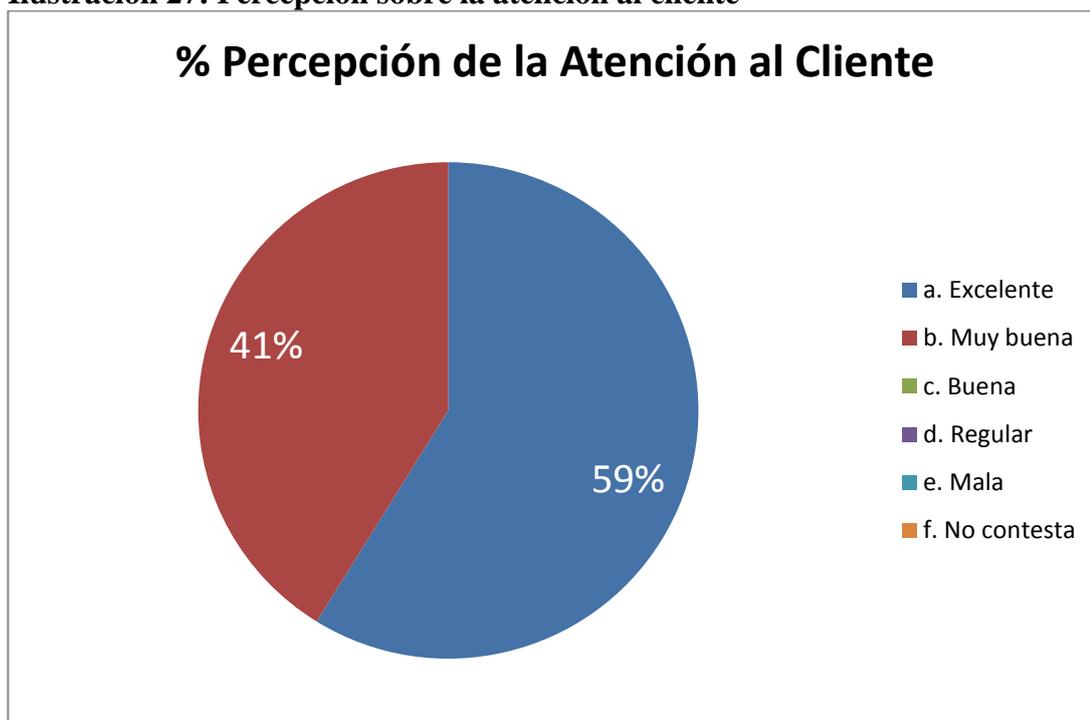
Cuadro 73: Percepción sobre la atención al cliente

Variable	f	%
Excelente	108	59%
Muy buena	75	41%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
No contesta	0	0%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 27: Percepción sobre la atención al cliente



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 30: Tiempo que es cliente de ALCONLAB

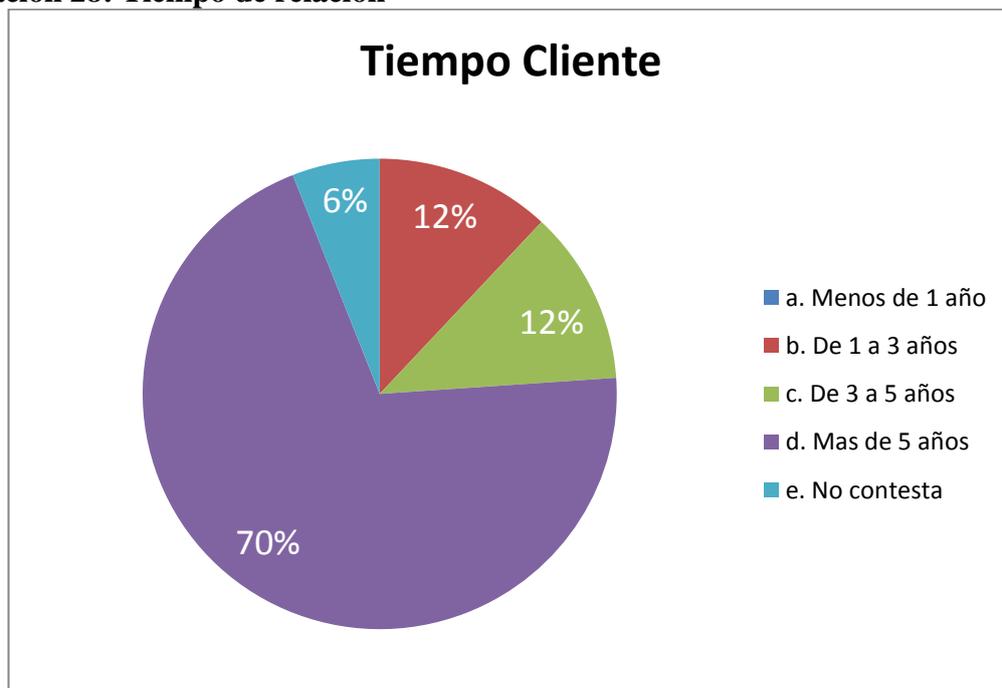
Cuadro 74: Tiempo de relación

Variable	f	%
Menos de 1 año	0	0%
De 1 a 3 años	22	12%
De 3 a 5 años	22	12%
Más de 5 años	129	71%
No contesta	10	6%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 28: Tiempo de relación



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 31: Ubicación

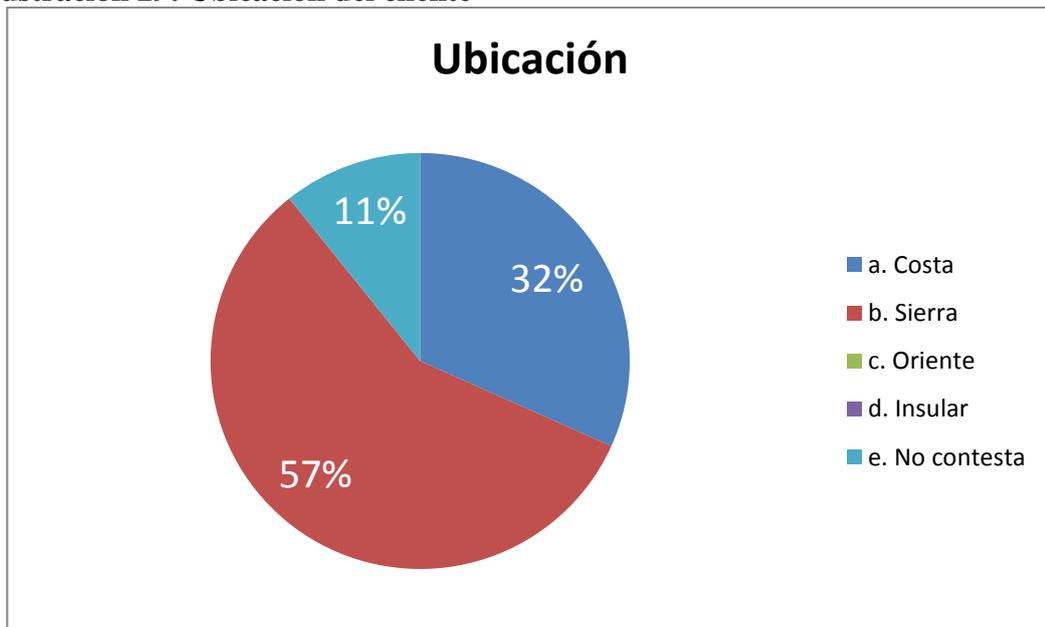
Cuadro 75: Ubicación del cliente

Variable	f	%
Costa	65	35%
Sierra	118	65%
Oriente	0	0%
Insular	0	0%
No contesta	22	12%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

Ilustración 29: Ubicación del cliente



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Cintya Eliana Navas Tamayo

ANEXO 32: ROI de clientes categoría B, línea quirúrgica

Número	Nombre del cliente	Categoría según volumen de ventas	Utilidad	ROI
1	ESPINOZA COBOS LORENA DISESCA (CERRADO)	B	\$9,680.78	26.89%
2	I.E.S.S. HOSPITAL BABAHOYO	B	\$8,711.70	24.20%
3	IESS HOSPITAL DE PORTOVIEJO	B	\$7,046.84	19.57%
4	FUNDACIÓN OSWALDO LOOR MOREIRA	B	\$7,036.59	19.54%
5	IESS HOSPITAL DE MANTA	B	\$6,728.60	18.69%
6	BENÍTEZ DIEGO MAURICIO	B	\$6,266.98	17.41%
7	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.SUR OCCI	B	\$6,260.89	17.39%
8	CENTRO AMBULATORIO NORTE TARQUI	B	\$6,176.28	17.15%
9	VITERI CORONEL EDUARDO DR.	B	\$6,165.50	17.12%
10	IESS HOSPITAL DE LATACUNGA	B	\$5,883.74	16.34%
11	IESS SEGURO SALUD CENTRO AA LETAMENDI	B	\$5,584.46	15.51%
12	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. CHIMBA	B	\$4,839.18	13.44%
13	SUMELAB CIA. LTDA. SUMINISTROS MÉDICOS Y	B	\$4,779.82	13.28%
14	IESS HOSPITAL DE RIOBAMBA	B	\$4,450.14	12.36%
15	FUNDACIÓN CRISTIANA PARA LA SALUD FUNCRI	B	\$4,424.13	12.29%
16	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. SUR VAL	B	\$4,393.08	12.20%
17	IESS HOSPITAL REGIONAL JOSÉ CARRASCO ART	B	\$4,369.85	12.14%
18	CLÍNICA SANTA LUCIA	B	\$4,323.63	12.01%
19	IESS SEGURO DE SALUD CA JIPIJAPA	B	\$4,275.93	11.88%
20	IESS HOSPITAL DE AMBATO	B	\$4,100.19	11.39%
21	IESS HOSPITAL DE MILAGRO	B	\$3,842.96	10.67%
22	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.EL BATAN	B	\$3,748.80	10.41%

23	IESS HOSPITAL DE DURAN	B	\$3,721.55	10.34%
24	TOAPANTA ALBÁN TITO FERNANDO	B	\$3,528.62	9.80%
25	HOSPITAL DEL DÍA DR. EFRÉN JURADO LÓPEZ	B	\$3,353.61	9.31%
26	FUNDACIÓN DAMAS DEL H. CUERPO CONSULAR	B	\$3,344.34	9.29%
27	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.STO.DOMI	B	\$3,336.46	9.27%
28	DIPHARMAS S.A.	B	\$3,179.64	8.83%
29	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.CENTRAL	B	\$3,114.69	8.65%
30	OFTALMO LASER	B	\$3,042.14	8.45%

ANEXO 33: Clientes categoría D, línea quirúrgica

19 6	ALCON CENTROAMÉRICA SA (PANAMÁ)	\$0.00	0.000 %	D	\$0.00
19 7	HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS	\$0.00	0.000 %	D	\$0.00
19 8	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A GUARANDA	\$0.00	0.000 %	D	\$0.00
19 9	SUAREZ SAONA PABLO JOSÉ	\$0.00	0.000 %	D	\$0.00
20 0	DICEGSA	\$0.00	0.000 %	D	\$0.00
20 1	CLIDEOL CIA. LTDA. (ECMA)	-\$21.00	0.000 %	D	-\$2.10
20 2	CHACÓN PAZMIÑO VIRGILIO (ECMA)	-\$24.00	0.000 %	D	-\$2.40
20 3	NAVIA CEDEÑO XAVIER EMIGDIO (ECMA)	-\$60.00	- 0.001 %	D	-\$6.00
20 4	VARAS PRIETO JOSÉ MIGUEL (ECMA)	-\$99.30	- 0.001 %	D	-\$9.93
20 5	OFTALMOCLINICA (Long Term)	-\$104.18	- 0.001 %	D	- \$10.42
20 6	INSTITUTO LA VISIÓN S.A. (ECMA)	-\$216.00	- 0.003 %	D	- \$21.60
20 7	MATAMOROS NELSON DR. (ECMA)	-\$217.75	- 0.003 %	D	- \$21.78
20 8	INDACOCHEA SANCAN JUAN DUVAL (L/P)	-\$240.00	- 0.003 %	D	- \$24.00
20 9	POLIT HUERTA MARIO	-\$282.40	- 0.003 %	D	- \$28.24
21 0	VISIÓN LASER S.A. VISILAS (ECMA)	\$1,233.91	- 0.015 %	D	- \$123.39
21 1	VITERI CORONEL EDUARDO DR.(ECMA)	\$1,717.79	- 0.020 %	D	- \$171.78

ANEXO 34: ROI de clientes categoría C, línea quirúrgica

Número	Nombre del cliente	Categoría según volumen de ventas	Utilidad	ROI
1	INSTITUTO LA VISIÓN S.A.	C	\$2,990.72	8.31%
2	VISIÓN LASER S.A. VISILAS	C	\$2,941.93	8.17%
3	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. CENTRAL	C	\$2,908.72	8.08%
4	ZLATANN S.A.	C	\$2,791.04	7.75%
5	CLÍNICA FUNDACIÓN FINLANDIA	C	\$2,772.02	7.70%
6	IESS HOSPITAL "MANUEL Y. MONTEROS V."	C	\$2,740.71	7.61%
7	CONSULTORES OFTALMOLÓGICOS CONOFT	C	\$2,603.93	7.23%
8	NIVEL GUARACA FIDEL	C	\$2,397.98	6.66%
9	FUNDACIÓN ECUATORIANA VISTA PARA CIEGOS	C	\$2,395.03	6.65%
10	DISTRIBUIDORA PHARMACEUTICA VACUNAS	C	\$2,367.01	6.57%
11	IESS HOSPITAL DE ESMERALDAS	C	\$2,047.73	5.69%
12	MAGENIA S.A.	C	\$2,000.78	5.56%
13	IESS HOSPITAL DE IBARRA	C	\$1,865.86	5.18%
14	CLUB DE LEONES QUITO CENTRAL	C	\$1,784.68	4.96%
15	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. AZOGUES	C	\$1,713.22	4.76%
16	CLIDEOL CIA. LTDA.	C	\$1,589.32	4.41%
17	CLINIVISION CIA LTDA.	C	\$1,476.33	4.10%
18	FUND.MIN.INTERNAC.SERVICIOS COMUNITARIOS	C	\$1,454.32	4.04%
19	DIR. NAC. DE SALUD DE LA POLICÍA NACIO	C	\$1,392.00	3.87%
20	DUEÑAS JONIAUX MARLON EDISON	C	\$1,357.80	3.77%
21	OFTALMOCLINICA	C	\$1,329.22	3.69%
22	FUNDACIÓN DE DAMAS DEL HONORABLE CUERPO	C	\$1,256.96	3.49%
23	FUNDACIÓN DONUM	C	\$1,237.88	3.44%
24	IESS SEGURO SALUD CENTRO AA CENTRAL LOJA	C	\$1,216.03	3.38%
25	DISPENSARIO SAGRADA FAMILIA	C	\$1,189.06	3.30%
26	VARAS PRIETO JOSÉ MIGUEL	C	\$1,102.99	3.06%

27	IESS HOSPITAL DE MACHALA	C	\$1,078.20	2.99%
28	INDACOCHEA SANCAN JUAN DUVAL	C	\$980.57	2.72%
29	FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR	C	\$856.08	2.38%
30	FUNDACIÓN DAMAS DE CUERPO CONSULAR DURAN	C	\$825.50	2.29%
31	FUNDACIÓN DR. RAMIRO ALMEIDA FREILE	C	\$755.85	2.10%
32	ADVANCEVIEW S.A.	C	\$750.06	2.08%
33	SACOTO NAVIA JOSÉ	C	\$714.51	1.98%
34	HOSPITAL VOZANDES DE QUITO	C	\$711.38	1.98%
35	CUEVA ELIZABETH	C	\$663.33	1.84%
36	UNIDAD OFTALMOLÓGICA KENNEDY NORTE	C	\$656.93	1.82%
37	FUNDACIÓN OFTALMOLÓGICA DEL VALLE	C	\$654.16	1.82%
38	OPTIMEDSA ÓPTICA MEDICA SANCHO C.LTDA	C	\$653.85	1.82%
39	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA BUCAY	C	\$623.30	1.73%
40	FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS	C	\$606.83	1.69%
41	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO AA TULCÁN	C	\$595.73	1.65%
42	I.E.S.S. CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA	C	\$582.44	1.62%
43	GAIBOR ALVARADO MARIO DR.	C	\$570.28	1.58%
44	IESS SEGURO DE SALUD C.A.A. CENTRAL CUEN	C	\$540.85	1.50%
45	UNIDAD D ATENCIÓN AMBULATORIA DE EL TENA	C	\$492.84	1.37%
46	HOSPITAL SAN VICENTE PAUL IBARRA	C	\$484.50	1.35%
47	AGUIRRE VALDIVIESO CARLOS DR.	C	\$482.63	1.34%
48	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA CARI	C	\$465.04	1.29%
49	HOSPITAL PROV.GENER. ABEL GILBERT PONTON	C	\$456.69	1.27%
50	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO ATENCIÓN AM	C	\$449.63	1.25%
51	SERRANO MEDINA DANILO	C	\$448.41	1.25%
52	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DAULE	C	\$428.58	1.19%
53	JARAMILLO TORRES DAISY MARIBEL	C	\$421.85	1.17%
54	MONCAYO GLORIA	C	\$416.38	1.16%

55	TERÁN RAMIRO DOMINGO	C	\$411.27	1.14%
56	NAVIA CEDEÑO XAVIER EMIGDIO	C	\$388.52	1.08%
57	SUASTI ESTRELLA LUIS ROBERTO	C	\$382.43	1.06%
58	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA EL EMPAL	C	\$379.50	1.05%
59	IESS HOSPITAL DE CHONE	C	\$378.18	1.05%
60	HOSPITAL QUITO N1 DE LA POLICÍA NACIONAL	C	\$370.83	1.03%
61	BUENAVENTURA LOOR ZOILA BÉLGICA	C	\$333.38	0.93%
62	BOWEN ALARCÓN LETY DEL PILAR	C	\$326.33	0.91%
63	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA SAN LOREN	C	\$326.10	0.91%
64	IBARRA SERRANO AURORA MORAIMA	C	\$284.58	0.79%
65	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA IESS COTA	C	\$268.04	0.74%
66	JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL	C	\$267.44	0.74%
67	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE BAÑOS	C	\$257.65	0.72%
68	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE PORTO	C	\$256.19	0.71%
69	CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE SANGOL	C	\$223.67	0.62%
70	PONCE VÁSQUEZ FABIÁN	C	\$222.26	0.62%
71	TREJO ÁLVAREZ SALOMÓN SUCRE	C	\$214.80	0.60%
72	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE PINAS	C	\$211.31	0.59%
73	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A OTAVALO	C	\$211.00	0.59%
74	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO(CERRADO)	C	\$211.00	0.59%
75	HOSPITAL IESS DE EL PUYO	C	\$210.15	0.58%
76	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE	C	\$196.04	0.54%
77	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA BALZAR	C	\$194.44	0.54%
78	MEGAIMPORTACIONES S.A.	C	\$192.49	0.53%
79	IGLESIA EVANGÉLICA ALIANZA CRISTIANA Y	C	\$190.21	0.53%
80	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE ZARUMA	C	\$185.30	0.51%
81	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN	C	\$180.40	0.50%

	AMBULATORIA MACA			
82	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULAT EL COCA	C	\$165.73	0.46%
83	CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE SAN	C	\$165.00	0.46%
84	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA HUA	C	\$155.50	0.43%
85	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE TABACU	C	\$151.83	0.42%
86	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. QUEVEDO	C	\$147.83	0.41%
87	VÁSQUEZ ANA MARIA	C	\$140.77	0.39%
88	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE ZUMBA	C	\$140.71	0.39%
89	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA SANT	C	\$139.32	0.39%
90	SALAS MALDONADO EDGAR RENATO	C	\$135.62	0.38%
91	ESPINOSA TRUJILLO JORGE OSWALDO	C	\$131.85	0.37%
92	DIEB ROMO MARIA ANTONIETA	C	\$130.01	0.36%
93	CARRIÓN JARAMILLO VÍCTOR	C	\$126.95	0.35%
94	GUAMÁN GUALPA MARY ROSE	C	\$126.04	0.35%
95	AGUILAR SAMANIEGO LUIS ALFREDO cerrado	C	\$116.44	0.32%
96	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE CÉLICA	C	\$115.61	0.32%
97	IESS HOSPITAL DE ANCÓN	C	\$105.27	0.29%
98	MONTALVO ARMAS ELIZABETH SANDRA	C	\$103.07	0.29%
99	SARANGO VALVERDE MARIA DEL CISNE	C	\$100.43	0.28%
100	UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD NORTE	C	\$91.83	0.26%
101	MEJÍA CESAR ALEJANDRO	C	\$89.20	0.25%
102	IESS U.A.A. LOS ESTEROS	C	\$89.10	0.25%
103	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE AMAGUA	C	\$86.42	0.24%
104	UNIDAD ATENCIÓN AMBULA GUALAQUIZA	C	\$85.54	0.24%
105	CHACÓN PAZMIÑO VIRGILIO AUGUSTO	C	\$85.21	0.24%
106	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE CAYAMB	C	\$83.22	0.23%
107	CONSORCIO ECUATORIANO DE OFTALMÓLOGOS CE	C	\$82.21	0.23%
108	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA EL ÁNGEL	C	\$78.57	0.22%

109	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL IESS	C	\$66.00	0.18%
110	IESS UNIDAD ATENCIÓN AMBULATORIA ZAMORA	C	\$66.00	0.18%
111	HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA	C	\$64.14	0.18%
112	ALCÍVAR VITERI ROBERTO ERNESTO (CX)	C	\$63.35	0.18%
113	HOSPITAL EUGENIO ESPEJO	C	\$59.18	0.16%
114	DÍAZ CARRASCO HERNÁN ANDRÉS	C	\$54.89	0.15%
115	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL PARQU	C	\$53.56	0.15%
116	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA CAL	C	\$49.50	0.14%
117	HOSPITAL PEDIÁTRICO FRANCISCO ICAZA	C	\$44.90	0.12%
118	CLÍNICA OFTÁLMICA	C	\$41.80	0.12%
119	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE SAN	C	\$39.60	0.11%
120	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA LA ECUAT	C	\$37.60	0.10%
121	DURAN GIOVANNY DR.	C	\$36.32	0.10%
122	CALDERÓN MAURICIO	C	\$36.06	0.10%
123	HOSPITAL PABLO ARTURO SUAREZ	C	\$34.90	0.10%
124	ARICHAVALA DELGADO BLASCO JOAQUÍN	C	\$33.30	0.09%
125	TOLEDO ORTIZ MARCELO CERRADO	C	\$33.01	0.09%
126	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA IESS	C	\$33.00	0.09%
127	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA IESS ATÚN	C	\$33.00	0.09%
128	ÁREA DE SALUD N.3 COTACACHI	C	\$32.18	0.09%
129	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA MACHACHI	C	\$31.91	0.09%
130	LÓPEZ OSORIO SONIA ELIZABETH	C	\$26.31	0.07%
131	ÁREA DE SALUD Nø2 DE BAEZA	C	\$25.32	0.07%
132	HOSPITAL VOZANDES DEL ORIENTE	C	\$24.72	0.07%
133	CLÍNICA STA. MARGARITA	C	\$22.04	0.06%
134	INTEGRATED LOGISTICS SERVICES	C	\$21.35	0.06%
135	UNDA VELARDE IBAN ALBERTO	C	\$21.22	0.06%
136	GLADYS ZÚÑIGA SÁNCHEZ	C	\$17.08	0.05%

137	ZEBALLOS SORIANO DAVID GABRIEL	C	\$16.57	0.05%
138	HOSPITAL PEDIÁTRICO BACA ORTIZ	C	\$16.32	0.05%
139	HOSPITAL NAVAL GUAYAQUIL	C	\$14.91	0.04%
140	VISTOTAL	C	\$12.02	0.03%
141	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA VINCES	C	\$9.90	0.03%
142	HOSPITAL GENERAL DE LAS FF. AA	C	\$8.96	0.02%
143	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA PORT	C	\$8.25	0.02%
144	IESS CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE	C	\$8.08	0.02%
145	POLIT HUERTA FERNANDO	C	\$7.52	0.02%
146	UNIDAD D ATENCIÓN AMBULATORIA DE PILLARO	C	\$7.26	0.02%
147	DURANGO DELIA	C	\$6.01	0.02%
148	GABELA GREGORIO	C	\$6.01	0.02%
149	NAVAS TAMAYO CINTYA ELIANA	C	\$3.11	0.01%
150	TOTOY CEVALLOS IRENE DEL CARMEN	C	\$3.01	0.01%
151	LARCO RECALDE MARCELO, DR.	C	\$2.00	0.01%
152	CLUB DE LEONES LOS OLIVOS	C	\$1.50	0.00%
153	AXXIS DÍA S.A.	C	\$0.50	0.00%

ANEXO 35: Resultado de la ponderación del clúster C

	PONDERACIÓN	40%	40%	20%		
	NOMBRE DEL CLIENTE	Calf. Volumen	Renta b	Servi.	RESULT	CATEG
1	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. AZOGUES	0.50%	0.50%	18.00 %	19%	C
2	CLIDEOL CIA. LTDA.	0.46%	0.50%	18.00 %	19%	C
3	CLINIVISION CIA LTDA.	0.43%	0.50%	18.00 %	19%	C
4	FUND.MIN.INTERNAC.SERVICIOS COMUNITARIOS	0.42%	0.50%	18.00 %	19%	C
5	DIR. NAC. DE SALUD DE LA POLICÍA NACIO	0.40%	0.50%	18.00 %	19%	C
6	DUEÑAS JONIAUX MARLON EDISON	0.39%	0.50%	18.00 %	19%	C
7	OFTALMOCLINICA	0.38%	0.50%	18.00 %	19%	C
8	FUNDACIÓN DE DAMAS DEL HONORABLE CUERPO	0.36%	0.50%	18.00 %	19%	C
9	FUNDACIÓN DONUM	0.36%	0.50%	18.00 %	19%	C
10	IESS SEGURO SALUD CENTRO AA CENTRAL LOJA	0.35%	0.50%	18.00 %	19%	C
11	DISPENSARIO SAGRADA FAMILIA	0.34%	0.50%	18.00 %	19%	C
12	VARAS PRIETO JOSÉ MIGUEL	0.32%	0.50%	18.00 %	19%	C
13	IESS HOSPITAL DE MACHALA	0.31%	0.50%	18.00 %	19%	C
14	INDACOCHEA SANCAN JUAN DUVAL	0.28%	0.50%	18.00 %	19%	C
15	FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR	0.25%	0.50%	18.00 %	19%	C
16	FUNDACIÓN DAMAS DE CUERPO CONSULAR DURAN	0.24%	0.50%	18.00 %	19%	C
17	FUNDACIÓN DR. RAMIRO ALMEIDA FREILE	0.22%	0.50%	18.00 %	19%	C
18	ADVANCEVIEW S.A.	0.22%	0.50%	18.00 %	19%	C
19	SACOTO NAVIA JOSÉ	0.21%	0.50%	18.00 %	19%	C
20	HOSPITAL VOZANDES DE QUITO	0.21%	0.50%	18.00 %	19%	C
21	CUEVA ELIZABETH	0.19%	0.50%	18.00	19%	C

				%		
22	UNIDAD OFTALMOLÓGICA KENNEDY NORTE	0.19%	0.50%	18.00 %	19%	C
23	FUNDACIÓN OFTALMOLÓGICA DEL VALLE	0.19%	0.50%	18.00 %	19%	C
24	OPTIMEDSA ÓPTICA MEDICA SANCHO C.LTDA	0.19%	0.50%	18.00 %	19%	C
25	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA BUCAY	0.18%	0.50%	18.00 %	19%	C
26	FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS	0.18%	0.50%	18.00 %	19%	C
27	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO AA TULCÁN	0.17%	0.50%	18.00 %	19%	C
28	I.E.S.S. CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA	0.17%	0.50%	18.00 %	19%	C
29	GAIBOR ALVARADO MARIO DR.	0.16%	0.50%	18.00 %	19%	C
30	IESS SEGURO DE SALUD C.A.A. CENTRAL CUEN	0.16%	0.50%	18.00 %	19%	C
31	UNIDAD D ATENCIÓN AMBULATORIA DE EL TENA	0.14%	0.50%	18.00 %	19%	C
32	HOSPITAL SAN VICENTE PAUL IBARRA	0.14%	0.50%	18.00 %	19%	C
33	AGUIRRE VALDIVIESO CARLOS DR.	0.14%	0.50%	18.00 %	19%	C
34	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA CARI	0.13%	0.50%	18.00 %	19%	C
35	HOSPITAL PROV.GENER. ABEL GILBERT PONTON	0.13%	0.50%	18.00 %	19%	C
36	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO ATENCIÓN AM	0.13%	0.50%	18.00 %	19%	C
37	SERRANO MEDINA DANILO	0.13%	0.50%	18.00 %	19%	C
38	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DAULE	0.12%	0.50%	18.00 %	19%	C
39	JARAMILLO TORRES DAISY MARIBEL	0.12%	0.50%	18.00 %	19%	C
40	MONCAYO GLORIA	0.12%	0.50%	18.00 %	19%	C
41	TERÁN RAMIRO DOMINGO	0.12%	0.50%	18.00 %	19%	C
42	NAVIA CEDEÑO XAVIER EMIGDIO	0.11%	0.50%	18.00 %	19%	C
43	SUASTI ESTRELLA LUIS ROBERTO	0.11%	0.50%	18.00 %	19%	C

44	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA EL EMPAL	0.11%	0.50%	18.00 %	19%	C
45	IESS HOSPITAL DE CHONE	0.11%	0.50%	18.00 %	19%	C
46	HOSPITAL QUITO N1 DE LA POLICÍA NACIONAL	0.11%	0.50%	18.00 %	19%	C
47	BUENAVENTURA LOOR ZOILA BÉLGICA	0.10%	0.50%	18.00 %	19%	C
48	BOWEN ALARCÓN LETY DEL PILAR	0.09%	0.50%	18.00 %	19%	C
49	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA SAN LOREN	0.09%	0.50%	18.00 %	19%	C
50	IBARRA SERRANO AURORA MORAIMA	0.08%	0.50%	18.00 %	19%	C
51	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA IESS COTA	0.08%	0.50%	18.00 %	19%	C
52	JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL	0.08%	0.50%	18.00 %	19%	C
53	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE BAÑOS	0.07%	0.50%	18.00 %	19%	C
54	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE PORTO	0.07%	0.50%	18.00 %	19%	C
55	CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE SANGOL	0.06%	0.50%	18.00 %	19%	C
56	PONCE VÁSQUEZ FABIÁN	0.06%	0.50%	18.00 %	19%	C
57	TREJO ÁLVAREZ SALOMÓN SUCRE	0.06%	0.50%	18.00 %	19%	C
58	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE PINAS	0.06%	0.50%	18.00 %	19%	C
59	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A OTAVALO	0.06%	0.50%	18.00 %	19%	C
60	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO(CERRADO)	0.06%	0.50%	18.00 %	19%	C
61	HOSPITAL IESS DE EL PUYO	0.06%	0.50%	18.00 %	19%	C
62	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE	0.06%	0.50%	18.00 %	19%	C
63	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA BALZAR	0.06%	0.50%	18.00 %	19%	C
64	MEGAIMPORTACIONES S.A.	0.06%	0.50%	18.00 %	19%	C
65	IGLESIA EVANGÉLICA ALIANZA CRISTIANA Y	0.05%	0.50%	18.00 %	19%	C
66	UNIDAD DE ATENCIÓN	0.05%	0.50%	18.00	19%	C

	AMBULATORIA DE ZARUMA			%		
67	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA MACA	0.05%	0.50%	18.00%	19%	C
68	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA EL COCA	0.05%	0.50%	18.00%	19%	C
69	CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE SAN	0.05%	0.50%	18.00%	19%	C
70	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA HUA	0.04%	0.50%	18.00%	19%	C
71	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE TABACU	0.04%	0.50%	18.00%	19%	C
72	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. QUEVEDO	0.04%	0.50%	18.00%	19%	C
73	VÁSQUEZ ANA MARIA	0.04%	0.50%	18.00%	19%	C
74	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE ZUMBA	0.04%	0.50%	18.00%	19%	C
75	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA SANT	0.04%	0.50%	18.00%	19%	C
76	SALAS MALDONADO EDGAR RENATO	0.04%	0.50%	18.00%	19%	C
77	ESPINOSA TRUJILLO JORGE OSWALDO	0.04%	0.50%	18.00%	19%	C
78	DIEB ROMO MARIA ANTONIETA	0.04%	0.50%	18.00%	19%	C
79	CARRIÓN JARAMILLO VÍCTOR	0.04%	0.50%	18.00%	19%	C
80	GUAMÁN GUALPA MARY ROSE	0.04%	0.50%	18.00%	19%	C
81	AGUILAR SAMANIEGO LUIS ALFREDO cerrado	0.03%	0.50%	18.00%	19%	C
82	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE CÉLICA	0.03%	0.50%	18.00%	19%	C
83	IESS HOSPITAL DE ANCÓN	0.03%	0.50%	18.00%	19%	C
84	MONTALVO ARMAS ELIZABETH SANDRA	0.03%	0.50%	18.00%	19%	C
85	SARANGO VALVERDE MARIA DEL CISNE	0.03%	0.50%	18.00%	19%	C
86	UNIDAD MUNICIPAL DE	0.03%	0.50%	18.00%	19%	C

	SALUD NORTE			%		
87	MEJÍA CESAR ALEJANDRO	0.03%	0.50%	18.00%	19%	C
88	IESS U.A.A. LOS ESTEROS	0.03%	0.50%	18.00%	19%	C
89	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE AMAGUA	0.02%	0.50%	18.00%	19%	C
90	UNIDAD ATENCIÓN AMBULA GUALAQUIZA	0.02%	0.50%	18.00%	19%	C
91	CHACÓN PAZMIÑO VIRGILIO AUGUSTO	0.02%	0.50%	18.00%	19%	C
92	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE CAYAMB	0.02%	0.50%	18.00%	19%	C
93	CONSORCIO ECUATORIANO DE OFTALMÓLOGOS CE	0.02%	0.50%	18.00%	19%	C
94	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA EL ÁNGEL	0.02%	0.50%	18.00%	19%	C
95	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL IESS	0.02%	0.50%	18.00%	19%	C
96	IESS UNIDAD ATENCIÓN AMBULATORIA ZAMORA	0.02%	0.50%	18.00%	19%	C
97	HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA	0.02%	0.50%	18.00%	19%	C
98	ALCÍVAR VITERI ROBERTO ERNESTO (CX)	0.02%	0.50%	18.00%	19%	C
99	HOSPITAL EUGENIO ESPEJO	0.02%	0.50%	18.00%	19%	C
100	DÍAZ CARRASCO HERNÁN ANDRÉS	0.02%	0.50%	18.00%	19%	C
101	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL PARQU	0.02%	0.50%	18.00%	19%	C
102	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA CAL	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
103	HOSPITAL PEDIÁTRICO FRANCISCO ICAZA	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
104	CLÍNICA OFTÁLMICA	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
105	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DE SAN	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
106	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA LA ECUAT	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
107	DURAN GIOVANNY DR.	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C

108	CALDERÓN MAURICIO	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
109	HOSPITAL PABLO ARTURO SUAREZ	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
110	ARICHAVALA DELGADO BLASCO JOAQUÍN	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
111	TOLEDO ORTIZ MARCELO CERRADO	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
112	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA IESS	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
113	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA IESS ATÚN	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
114	ÁREA DE SALUD N.3 COTACACHI	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
115	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA MACHACHI	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
116	LÓPEZ OSORIO SONIA ELIZABETH	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
117	ÁREA DE SALUD Nø2 DE BAEZA	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
118	HOSPITAL VOZANDES DEL ORIENTE	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
119	CLÍNICA STA. MARGARITA	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
120	INTEGRATED LOGISTICS SERVICES	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
121	UNDA VELARDE IBAN ALBERTO	0.01%	0.50%	18.00%	19%	C
122	GLADYS ZÚÑIGA SÁNCHEZ	0.00%	0.50%	18.00%	19%	C
123	ZEBALLOS SORIANO DAVID GABRIEL	0.00%	0.50%	18.00%	19%	C
124	HOSPITAL PEDIÁTRICO BACA ORTIZ	0.00%	0.50%	18.00%	19%	C
125	HOSPITAL NAVAL GUAYAQUIL	0.00%	0.50%	18.00%	19%	C
126	VISTOTAL	0.00%	0.50%	18.00%	19%	C
127	UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA VINCES	0.00%	0.50%	18.00%	19%	C
128	HOSPITAL GENERAL DE LAS FF. AA	0.00%	0.50%	18.00%	19%	C
129	IESS UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA PORT	0.00%	0.50%	18.00%	19%	C
130	IESS CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA	0.00%	0.50%	18.00%	19%	C

	DE					
131	POLIT HUERTA FERNANDO	0.00%	0.50%	18.00 %	19%	C
132	UNIDAD D ATENCIÓN AMBULATORIA DE PILLARO	0.00%	0.50%	18.00 %	19%	C
133	DURANGO DELIA	0.00%	0.50%	18.00 %	19%	C
134	GABELA GREGORIO	0.00%	0.50%	18.00 %	19%	C
135	NAVAS TAMAYO CINTYA ELIANA	0.00%	0.50%	18.00 %	19%	C
136	TOTOY CEVALLOS IRENE DEL CARMEN	0.00%	0.50%	18.00 %	19%	C
137	LARCO RECALDE MARCELO, DR.	0.00%	0.50%	18.00 %	19%	C
138	CLUB DE LEONES LOS OLIVOS	0.00%	0.50%	18.00 %	19%	C
139	AXXIS DÍA S.A.	0.00%	0.50%	18.00 %	19%	C