



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

***“ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS Y ESTRATEGIA  
DE DESARROLLO PARA LA COMPAÑÍA ALCONLAB (ECUADOR);  
IMPLEMENTANDO MÉTRICAS DE DESEMPEÑO (BALANCED  
SCORECARD)”***

*Trabajo de Investigación que se presenta como requisito para el título  
de **INGENIERÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES***

Autor:

José Lascano

Tutor:

Ing. José Macuy

Samborondón, febrero de 2014

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Estimada Marlene León,

Por medio de la presente comunico a ustedes que el Sr. JOSÉ ANTONIO LASCANO SOTOMAYOR con cédula # 0918365321. Estudiante de La Universidad de Especialidades Espíritu Santo, se encuentra preparado para la defensa de la TESIS realizada bajo mi tutoría. Esta reúne los requisitos y méritos suficientes.

Por esta razón, les solicito, que se pueda planificar el día de la sustentación cuando lo considere.

Atentamente,

Ing. José Macuy

## **DEDICATORIA**

A Dios, que me permite creer;  
A mis padres que nunca me dejaron caer;  
A ti que siempre creíste que podría lograrlo.

## **RECONOCIMIENTO**

A Dios por mantenerme en el camino del bien.

Mi esposa por su amor, aliento y empuje para la obtención de mi título profesional.

Mis hijos, por su sacrificio con el tiempo que he dedicado en mi desarrollo profesional.

Alconlab Ecuador por la oportunidad de conocer más de la industria farmacéutica y mi crecimiento profesional.

Mis familiares, por su apoyo motivacional.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	1
DEDICATORIA.....	2
RECONOCIMIENTO.....	3
ÍNDICE GENERAL.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	8
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	12
1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DEL OBJETO.....	13
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	14
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	14
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	16
2.1 MARCO TEÓRICO.....	16
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	21
2.3 MARCO LEGAL.....	23
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	26
3.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	26
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	31
4.1 EVOLUCIÓN DEL MERCADO FARMACÉUTICO EN AMÉRICA	

LATINA.....	31
4.2 TAMAÑO DEL MERCADO.....	35
4.3 ANÁLISIS DE INDICADOR “DOING BUSINESS” QUE MIDE LA FACILIDAD DE IMPLEMENTAR UNA NUEVA EMPRESA.....	37
4.4 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA Y DE LA OFERTA INTERNA	
39	
4.5 NORMATIVA EXISTENTE Y DETERMINACIÓN DE LA VARIABLE MÁS IMPORTANTE: EL PRECIO.....	40
4.6 SINGULARIDADES DE LA ESTRUCTURA DE MERCADO FARMACÉUTICO.....	42
4.7 PARTICULARIDADES DEL MERCADO ECUATORIANO.....	42
4.8 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA ALCONLAB ECUADOR.....	51
4.9 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	52
4.10 ANÁLISIS: DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DAFO).....	54
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA SITUACIÓN PRÁCTICA.....	57
5.1 PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA ALCONLAB.....	57
5.2 PLANES TÁCTICOS DE CORTO PLAZO.....	89
5.3 DESCRIPCIÓN DE LA MÉTRICA DE DESEMPEÑO (KPI's) DE LA PLANIFICACIÓN.....	92
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	18
Tabla 2: Conceptualización y operacionalización de la variable dependiente.....	29
Tabla 3: Conceptualización y operacionalización de la variable independiente.....	29
Tabla 4: Número de establecimientos de Óptica.....	37
Tabla 5: Posición del Ecuador en el “Doing Business” .....	38
Tabla 6: Variables intervinientes.....	38
Tabla 7: Precios de productos y servicios.....	47
Tabla 8: Estructura de venta.....	47
Tabla 9: Capacidad de respuesta.....	47
Tabla 10: Costes de financiamiento.....	48
Tabla 11: Posicionamiento en mente del cliente.....	50
Tabla 12: Determinación de segmentos de mercado.....	50
Tabla 13: Debilidades.....	54
Tabla 14: Oportunidades.....	55
Tabla 15: Fortalezas.....	56
Tabla 16: Amenazas.....	56
Tabla 17: DOFA para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	58
Tabla 18: DOFA para la perspectiva de procesos internos.....	58
Tabla 19: DOFA para la perspectiva del cliente.....	59
Tabla 20: DOFA para la perspectiva financiera.....	60
Tabla 21: Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	64
Tabla 22: Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva de procesos internos.....	64
Tabla 23: Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva del cliente.....	65
Tabla 24: Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva financiera.....	65

Tabla 25: Objetivos estratégicos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	67
Tabla 26: Objetivos estratégicos para la perspectiva de proceso internos 68	
Tabla 27: Objetivos estratégicos para la perspectiva del cliente.....	69
Tabla 28: Objetivos estratégicos para la perspectiva financiera.....	70
Tabla 29: Iniciativas estratégicas para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	78
Tabla 30: Iniciativas estratégicas para la perspectiva de procesos internos 79	
Tabla 31: Iniciativas estratégicas para la perspectiva del cliente.....	80
Tabla 32: Iniciativas estratégicas para la perspectiva financiera.....	81
Tabla 33: Cuadro de mando integral ALCONLAB incluyendo la Métrica de desempeño KPI's.....	82
Tabla 34: SemafORIZACIÓN para KPI's de la prospectiva de aprendizaje y crecimiento.....	87
Tabla 35: SemafORIZACIÓN para KPI's de la prospectiva de procesos internos.....	88
Tabla 36: SemafORIZACIÓN para KPI's de la prospectiva del cliente.....	88
Tabla 37: SemafORIZACIÓN para KPI's de la prospectiva del cliente.....	88



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Planteamiento de hipótesis.....	26
Gráfico 2: Evolución de las ventas de la industria farmacéutica a nivel mundial.....	31
Gráfico 3: Crecimiento del mercado latinoamericano en el contexto mundial.....	34
Gráfico 4. Ventas de la Industria Farmacéutica Latinoamericana por país al año 2012 (en miles de millones).....	35
Gráfico 5: Libertad Económica.....	36
Gráfico 6: Organigrama posicional de ALCONLAB Ecuador.....	54
Gráfico 7: Diagrama de Pareto aplicado al BSC de ALCONLAB Ecuador.....	75
Gráfico 7: Mapa estratégico.....	77

## RESUMEN

La vertiginosa competencia ha convertido a las iniciativas de negocios en verdaderos combates, en los cuales sobreviven únicamente los mejor preparados; es por eso que mantenerse actualizado en las nuevas estrategias empresariales se ha convertido en un arma muy eficaz para obtener la mayor cantidad de beneficios. Es por eso que lo que se pretende al realizar una exhaustiva investigación acerca de herramientas que nos permitan tomar verdaderas decisiones estratégicas sin dejar de lado el fin último del empresario; obtener beneficios, de su ejecución. Así pues, el novedoso concepto del Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1992), pero ¿qué es? ¿Cómo se combina con los conocimientos previos existentes? Eso y más es lo que se pretende describir en este trabajo.

## INTRODUCCIÓN

Entendiendo que en las palabras de los autores el Cuadro de Mando Integral (CMI, en español o Balanced Scorecard – BSC; en inglés), va más allá de ser una simple herramienta de administración financiera; sino que es una útil y eficiente forma de evaluar la marcha de una empresa.

El CMI es una metodología que permite medir todo el desarrollo de tareas y actividades valiéndose de la visión y además de la estrategia planteada por sus administradores. Esta herramienta ayuda de mucho ya que permite realizar un constante seguimiento del cumplimiento de metas previamente establecidas en el plan estratégico.

Tomando como referencia el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías –desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio. (Kaplan & Norton, 1996, pág. 39)

Como se observa en el concepto anteriormente citado, el BSC potencia su análisis en cuatro líneas perfectamente claras: Desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y crecimiento. Es así que mediante el adecuado uso de las herramientas BSC se podrá ver a la organización desde cuatro aristas mismas que dan respuesta a cada una de las siguientes interrogantes:

- Perspectiva de Desarrollo y aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Perspectiva Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Perspectiva del Cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Perspectiva Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos

de los accionistas? (Mendoza Elías, 2013, pág. 2)

En virtud de lo descrito se puede concluir que el CMI es una estructura sistémica que permite una adecuada y estratégica gestión de las empresas, que viene dada por:

- Formulación estratégica y transparente.
- Comunicación de la estrategia a través de toda la organización.
- Coordinación de los objetivos de las distintas unidades que componen la organización.
- Hacer que converjan los objetivos presupuestarios junto con la planificación financiera.
- Identificación y coordinación las distintas iniciativas estratégicas
- Medición de un modo sistemático el modo de realizar, proponiendo acciones correctivas y oportunas.

## **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Para poder plantear adecuadamente una tesis que permita desarrollar soluciones eficaces a los problemas que actualmente aquejan la coyuntura económico-empresarial es fundamental entender ¿cuáles son los principales errores existentes en una organización?

Así tenemos en primer lugar, los déficits de conocimiento del giro del negocio, muchas veces las personas únicamente se convierten en agentes capitalistas del proceso productivo y no adoptan medidas que permitan el crecimiento de la organización de forma adecuada. Estas condiciones se vuelven más complejas en un entorno como el ecuatoriano; donde, existe mucha rigidez laboral, entorno político inestable, reglas del juego frecuentemente cambiadas a partir de reformas tributarias, entre otras características que promueven el temor al emprendimiento.

Adicionalmente, cabe destacar otros problemas que se presentan hacia dentro de la organización. La falta de comunicación, es uno de los más comunes e impacta de forma directa en el trabajo en equipo, relaciones interpersonales y, es por ejemplo; muy común encontrarse con problemas de este tipo, es ahí donde se busca que la empresa ALCONLAB tenga su punto fuerte que promueva la comunicación en dos vías, así como la comunicación transversal de manera que los colaboradores entiendan que todos son parte sólida y forman una sola unidad organizacional.

La industria farmacéutica en el Ecuador es un sector importante en la economía, junto a la manufactura y otros, representa el 14.78% de la contratación de la mano de obra nacional; entre estos dos sectores, solo en las ciudades más importantes del país se concentra el 68% de la producción total de los insumos y otros importables. A pesar del evidente crecimiento el sector se ve amenazado por varios factores entre ellos: el riesgo de pérdida de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, la carencia de materia prima de primera calidad de fabricación local, y una demanda creciente de productos químicos (tintes, pegamentos, entre otros) utilizados en la industria que desde el año 2000 y que ha venido en alza, generando que muchos de los países de la región emitan normas restrictivas para su importación.



Las industrias ecuatorianas del subsector de fármacos aún no pueden acceder a la alta tecnología utilizada en los países con un mayor nivel de desarrollo; por lo que su capacidad tecnológica industrial, en las grandes escalas, cubre parcialmente las necesidades del mercado. La producción es deficitaria respecto a la cantidad demandada por los consumidores locales.

La conclusión del desbalance en la capacidad tecnológica en el sector de producción de fármacos, contribuye a ampliar la desventaja del Ecuador en materia de competitividad industrial conformándose con menor calidad de los insumos para la elaboración de medicinas, por ende menor calidad en productos terminados y una actividad económica medianamente satisfactoria.

La implementación de las métricas de estandarización de calidad, permitiría a los procesos y subprocesos de la firma, optimizar sus recursos en mayor medida, minimizando los impactos en las estructuras y en términos de costo menor uso de recurso. En el mercado, existen empresas de actividad homogénea que operan bajo esta metodología cuyo éxito se pretende tomar como referencia para la gerencia estratégica y satisfacción de la demanda en los mercados actuales y futuros de la empresa ALCONLAB.

En la actualidad las empresas con mayor capacidad económica tienen la facilidad de incorporar mejor tecnología y contratar mayor número de personal operario en sus plantas; esta introducción de nueva tecnología y capital humano, les ha permitido incrementar su producción a un 15% aproximadamente. No obstante, si se compara la calidad de los productos nacionales frente a los productos importados, la del fármaco ecuatoriano es inferior, lo que da cuenta que la tecnología implementada en las empresas locales no es de la más moderna y óptima.

Por otra parte, la no singularidad y la existencia de otros diseños en fármacos, poco creativos se debe a la escasa competitividad de los productores. Los mayores competidores para el Ecuador, en este sector son: Argentina y Brasil, Perú, Colombia. Son países que se encuentran entre los mayores proveedores y de acuerdo a sus tratados comerciales de forma internacional eso hace más flexible la operación de empresas transnacionales dedicadas a la comercialización y producción de fármacos a nivel mundial y una de sus características es la calidad en su producto.

## **1.2 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DEL OBJETO**

Este trabajo buscará el fortalecimiento de los procesos que se desarrollan dentro del marco del aumento de valor de la empresa ALCONLAB; es decir, otorgarle un mayor valor agregado a los procesos empresariales, gestionando de manera eficiente los recursos disponibles

en la organización. La investigación trata de dar las herramientas necesarias para que se pueda entender claramente los procesos que atañen a este tipo de negocios y cómo un plan de negocios permitiría obtener la mayor cantidad de beneficios.

### **1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuáles son los aspectos a tener en cuenta para el desarrollo de un de la visión estratégica en la industria farmacéutica local?
- ¿Qué ventajas y desventajas evidencia la industria farmacéutica ecuatoriana (Caso ALCONLAB) frente a sus potenciales competidores?
- ¿Cuáles son los requerimientos del mercado internacional en materia de la industria farmacéutica ecuatoriana?

### **1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Determinar los factores que inciden en la competitividad a través de un estudio exhaustivo en la producción y estrategia de negocios de los productos.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar el correspondiente estudio de factibilidad técnica, económica y operacional en la industria farmacéutica local (visión estratégica).
2. Establecer las ventajas y desventajas de la industria farmacéutica ecuatoriana (Caso ALCONLAB) frente a sus potenciales competidores.
3. Proponer Matriz BSC.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Considerando que lo fundamental en este tipo de propuestas de medición de la gestión empresarial, es dar indicadores que permitan establecer rápidas y eficaces herramientas de respuesta a cualquier cambio que se pueda presentar, su aplicación se justifica en la medida que se pretende conseguir el desarrollo de guías claras y debidamente fundamentadas que permitan al personal de ALCONLAB tomar las decisiones más acertadas y minimizar la incertidumbre.



El entorno agresivo en el que se desenvuelve la industria farmacéutica obliga a las empresas a consolidar procesos de planificación, orientados a mejorar su posición competitiva en la industria. Estos procesos deben tener en consideración las habilidades del talento humano, su formación y proyección, además de la capacidad tecnológica que poseen para garantizar procesos que generen satisfacción a los clientes y que a su vez se traduzcan en beneficios financieros que faciliten el cumplimiento de Visión empresarial.

El presente documento articula este concepto y expone una planificación empresarial orientada a la definición de métricas de desempeño estratégico para ALCONLAB como propuesta para generar crecimiento a partir de una gestión empresarial óptima.

El estudio aporta además a la sociedad, brindando una profundización de la aplicación del BSC en el sector farmacéutico y su aplicación metodológica.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **Perspectiva convencional de administración**

Entender que no existe una analogía entre los procesos cotidianamente utilizados para la administración de empresas y el enfoque de BalancedScorecard (BSC) y esto se debe fundamentalmente a que el BSC marca un punto de inflexión al dar herramientas que trabajan de modo integral; es decir, hacen que converjan todos los conocimientos de la administración moderna de empresas, combinando las diferentes perspectivas que en un principio trabajan como entes autónomamente estructurados y es por eso que la innovación de esta nueva metodología marca un precedente en la administración empresarial al poder asignar y administrar recursos de toda índole.

La evolución histórica de la medición de desempeño ha tenido tres grandes corrientes desde la década de los años 50, empezando con un alto grado de análisis de indicadores financieros; luego ya entre los años 60 y 70 se desarrolló el manejo y administración empresarial mediante la utilización de la Dirección por Objetivos, ya para mediados de los 80 se estructuró otra corriente denominada potenciación de indicadores financieros, además de benchmarking, también conocido como diagnósticos comparativos.

Debido a la constante evolución empresarial se vinieron dando profundos cambios que postularon a partir de inicios de los años 90 una nueva tendencia de administración empresarial se vino dando y es así como el análisis BSC se convirtió en la herramienta que abarca con todas las áreas de la administración de una manera muy concreta.

Así, para elaborar un diseño adecuado que permita encontrar la solución a todos los problemas presentados en este trabajo se debe afrontar esta problemática desde varias perspectivas; tal como lo propugna el análisis de “BalancedScorecard”

En tal virtud, se debe formular un plan de acción para ALCONLAB, empezando por la visión financiera, entendiendo cómo ésta es el paso inicial para lograr el éxito empresarial; posteriormente implementar soluciones en el área relacionada con los procesos de conocimiento profundo de los clientes.

Posteriormente, se tienen dos perspectivas adicionales que son: aprendizaje y crecimiento, y la utilización de mecanismos de procesos internos de distribución y comercialización de productos.

### **Cuadro de mando integral: herramienta de la moderna administración**

La utilización de las métricas de desempeño se ha convertido en el verdadero desafío en nuestros tiempos ya que ahora no solo es importante una eficiencia basada en un liderazgo en costos, sino establecer las directrices que permitan crear indicadores que ayuden a crear eficientes niveles de optimización de recursos. En un mercado como el de desarrollo visual es indispensable entender el giro conceptual del negocio.

ALCONLAB, tiene como misión obtener la confianza de nuestros clientes en el mercado local e internacional, a través de una diversificación e innovación de productos de excelente distinción, que satisfagan los gustos más exigentes, y que cumplan con las normas internacionales de calidad, gracias al esfuerzo mancomunado de un grupo humano altamente calificado y en continuo mejoramiento.

Dada esta misión, el paso a seguir o problema es que no se han seguido plenamente los pasos para acortar los procesos y brindar un mayor valor agregado (Plan de negocios y estructura interna) en los productos y servicios que esta misma pueda ofertar, es decir alcanzar una identificación plena de las necesidades de los demandantes y poder potenciar a través de los canales de producción y comercialización entrar a los mercados más exigentes.

Dada la coyuntura de facilidades en el acceso a la información, en primera instancia se hará un análisis exploratorio de cómo se efectúan los procesos de producción, control y negociación de la organización (establecer métricas) para con otras de la misma jerarquía en lo local, como lo internacional, tener presente los diferentes estamentos en los controles de calidad y las exigencias internacionales.

Luego del análisis exploratorio se determinará un segmento del mercado altamente potenciado en el que se identifica sus variables económicas y de preferencias que nos permita saber qué producto o qué variedades del mismo se pueda ofertar, aprovechando la capacidad instalada de ALCONLAB y de las necesidades claves de los diferentes segmentos del mercado local e internacional.

Como referencias se tiene los diferentes trabajos de investigaciones de mercado realizadas por el sector respectivo, diferentes laboratorios y otros organismos públicos de control.

Dentro del camino de identificación, se utilizará una pequeña pero relevante investigación de mercado que servirá específicamente para conocer los detalles de los funcionamientos de los mercados farmacéuticos y estándares de calidad preferente.

Pero ¿por qué utilizar métricas de desempeño, en lugar de usar los tradicionales mecanismos de administración empresarial?

Primeramente servirá para dar a conocer de alguna forma específica a través de la evidencia y procesos de reingeniería interna con objetivos de satisfacer la demanda local, de qué forma operar para satisfacer necesidades y preferencias de los diferentes mercados que haga que nuestro producto sea de carácter satisfactorio.

Cuáles son sus señales en los diferentes mercados y establecer estrategias de corto y largo plazo que orienten el comportamiento organizacional de la firma y su dotación de recursos.

Como una de las metas es lograr una diversificación de la oferta existente a través de los diferentes métodos de colocación y mercadeo del producto, impactar a través de la presentación, conocimiento, publicidad, etc.

Poder utilizar diferentes herramientas de marketing estratégico y como fin principal será optimizar la ganancia que permita este negocio y sobre todo la exportación del producto final con su valor agregado mejorando y ampliando la cadena de valor.

**Tabla 1**  
**Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard)**

No	Actividad	SI	NO
	<b>Mapa Estratégico Corporativo</b>		
1	Clarificar la Visión definida por la empresa en el Plan Estratégico.		
2	Formular la hipótesis estratégica (Seleccionar los temas estratégicos)		
3	Desarrollo el mapa causa efecto		
	<b>Objetivos Estratégicos Corporativos por Perspectiva</b>		
1	Definir la "Propuesta de Valor" por segmento de clientes.		
2	Definir los objetivos para las perspectivas Estratégicas seleccionadas: Financiera, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento y Comunidad.		
3	Identificación de los procesos de gestión críticos para la estrategia		
4	Identificación de familias de puestos claves para los procesos críticos		

5	Identificación de Competencias, habilidades y formación		
6	Identificación del Capital de la Información crítico		
7	Identificación de la Agenda de Cambio Organizacional		
	<b>Indicadores estratégicos Corporativos</b>		
1	Identificar variables críticas al objetivo buscado		
2	Identificar inductores de actuación		
3	Análisis de Indicadores: qué, quien, cómo, cuándo		
4	Validar correlación de indicadores		
5	<b>Metas Corporativas</b>		
6	Análisis de las metas establecidas		
7	Definición de metas de mediano y largo plazo		
	<b>Iniciativas estratégicas</b>		
1	Validar iniciativas actuales (Análisis vertical por Objetivo)		
2	Determinación de actores claves por iniciativas (Análisis Horizontal)		
3	Matriz para la priorización de iniciativas.		
	<b>Desarrollo de umbrales</b>		
1	Definir los límites de control para cada una de las metas establecidas		
2	Definir la forma en que se evaluará el grado de cumplimiento		
3	Desarrollar el Cuadro de Mando		

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

## MODELO DE ENCUESTA

### *Encuesta sobre Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) (Encuesta para empresas que han implementado el BSC)*

#### 1. Tipo de Empresa

( ) Industrial      ( ) Servicios      ( ) Finanzas y bancos  
( ) Gobierno y ONG      ( ) Sector Educativo      ( ) Otros: \_\_\_\_\_

#### 2. País

( ) Guatemala      ( ) El Salvador      ( ) Honduras  
( ) Nicaragua      ( ) Costa Rica      ( ) Panamá  
Otro: \_\_\_\_\_

#### 3. Capital Accionario

( ) Nacional      ( ) Subsidiaria      ( ) Otro \_\_\_\_\_

#### 4. Tamaño de Empresa

- Menos de 50 empleados       51 a 200 Empleados  
 201 a 500 Empleados       Mas de 500 Empleados

**5. Años de fundada**

- Menos de 5 años       De 5 a 10 años  
 De 10 a 15 años       más de 15 años

**6. Mes y Año de Implementación del BSC (CMI)**

Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

**7. Principales beneficios:**

---

---

**8. Principales Obstáculos:**

---

---

**9. ¿Utilizó los servicios de alguna empresa de consultoría?**

- NO  
 SI Especifique:  Capacitación     Consultoría

**10. ¿Utiliza alguna aplicación informática?**

- NO  
 SI. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**11. Principales beneficios de utilizar una aplicación informática:**

---

---

**12. Principales Obstáculos:**

---

---

**13. ¿Ha recibido auditoría sobre el BSC?**

- SI  
 NO  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

**14. ¿Tiene el BSC en varios niveles de la organización?**

- NO  
 SI

Si respondió si:

¿Cuáles?  Gerencia Media,  Jefaturas  Personal Operativo

**15. ¿Tiene su empresa ligados incentivos al BSC?**

- SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**16. ¿Es su opinión su BSC está completo?**

- SI  NO

**2.2 MARCO CONCEPTUAL**

- **Estrategia:** Plan, método o política diseñada para conseguir determinados objetivos.
- **Evaluación:** Valoración de una cosa, acción o persona.
- **Indicador (medidas estratégicas):** Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos. (Henao Muñoz & García Rojas, 2008, pág. 6)
- **Iniciativas:** Actividad, programa, proyecto o esfuerzo que contando con recursos asignados (Humanos, Financieros) apuntala o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos. (Llumiquinga & Loza Gallegos, 2009, pág. 56)
- **Mercado:** Está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. (Kotler, 2002, pág. 151)
- **Metas:** Valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador. (Escobar Vélez, 2009, pág. 19)

- **Misión:** es el propósito general de una organización. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?(Ferrel & Hirt, 2004, pág. 211)
- **Objetivos:** Son los referentes para conducir a una organización para el cumplimiento de la misión y alcanzar la visión. Tienen que ser cuantificables y medibles. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 159)
- **Organización:** Sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. (Chiavenato, 2000, pág. 7)
- **Perspectivas:** Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico del negocio. Estas dimensiones, permiten ver el negocio en cuatro perspectivas.(Niven, 2003, pág. 14)
- **Plan:** Es una línea de acción que considera y refleja el proceso de planificación.
- **Planificación estratégica:** Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar acabo dichos estrategias. (DIPRES, 2003)
- **Planificación:** Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. (Real Academia Española, 2009)
- **Proceso:** Conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).(Mariño Navarrete, 2001, pág. 55)
- **Recursos:** Toda clase de elementos: materiales, humanos y presupuestales. (Padilla, 2002)
- **Valor:** Representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o una finalidad de existencia. (Robbin, 2004, pág. 64)
- **Ventaja Competitiva:** Es superar a la competencia en todas las características que nos permitan ser líderes en el mercado.
- **Visión:** La visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, es el futuro visualizado por la empresa. (David, 2003, pág.



60)

## **2.3 MARCO LEGAL**

### **Normativa legal del mercado farmacéutico en Ecuador**

El marco regulatorio ecuatoriano contempla entre otras leyes una amplia gama de cuerpos normativos que así tenemos: en primero lugar la Constitución Política del Ecuador, en su título IX; La Ley Orgánica de la Salud, y su correspondiente reglamento; La ley de producción, importación, comercialización y expendio de medicamentos genéricos de uso humano con su respectivo reglamento; y un conjunto adicional de normativas conexas.

Este gran número de leyes intentan en gran medida promover la producción, comercialización, distribución de fármacos para uso humano y además ofrecer un entorno de seguridad jurídica que permita desarrollar actividades económicas bajo la perspectiva de orden sin detrimento de las libertades políticas y económicas que permitan a los agentes intervinientes desarrollar con libre capacidad de decisión las políticas adecuadas en el mercado de la salud de manera coherente y eficaz para que la industria nacional pueda afrontar sin dilación cualquier shock externo.

### **Base normativa de la optometría en la República del Ecuador**

Ya entrando en la estructura organizativa de ALCONLAB, es pertinente bajo todo aspecto que se conozca en su totalidad la normativa que atañe al sector de la sociedad a la que se pertenece, para que de esa manera se puedan tomar decisiones atenuando la intensidad de los errores en los cuales se podría incurrir. Bajo la jerarquía comúnmente aceptada las leyes que intervienen en este mercado son:

- a. Ley Orgánica de Salud Completa.
- b. Código de la Salud (Decreto Supremo 188, Registro Oficial 158 de 8 de Febrero de 1971).
- c. "La Ley de la optometría - decreto supremo 3601" del Julio 23 de 1979; Ley reformativa al decreto supremo No. 3601, del 2002; Registro Oficial N° 147 15 de marzo 1993 N° 550 Reglamento para el ejercicio de la Optometría, Ópticas y Talleres de Óptica
- d. Estatutos SEDOP (Acuerdo Ministerial #00345 de Junio 19 del 2001)

Mismas leyes que persiguen en gran medida tener una adecuada estructura de mercado que permita el desarrollo espontáneo de las empresas intervinientes sobretodo en esta empresa naciente que siempre es más objetado que las demás conocidas en el mercado.

Además para poder establecer las medidas adecuadas para la regulación de este mercado es importante revisar cada apartado de las correspondientes leyes, así como también sus correspondientes reglamentos que persiguen aportar con una ley que permita competir frente a los constantes embates de distorsión y perjuicio a los consumidores finales, en este caso, a los clientes que asistirán a los establecimientos de la cadena ALCONLAB que provea los servicios de la oftalmología y permite además elaborar un análisis situacional de la empresa y las perspectivas estratégicas considerando un principio fundamental de economía.

### **Toma de decisiones autónomas y ley del orden social**

#### *Ley del orden social*

Entender el orden social implica conocimientos muy claros de la libertad individual entendida esta como la capacidad de superar adversidades en base al esfuerzo individual y mejoramiento espontáneo de las necesidades de la sociedad a la cual se pertenece, misma sociedad que persigue su beneficio personal respetando las leyes y a las instituciones; así como también al poder plenamente establecido.

Así, el liberalismo tiene vertientes muy bien desarrolladas a partir de los esfuerzos espontáneos del mejoramiento continuo, este orden se basó en la utilización del conocimiento y de las aptitudes tomadas por cada uno de los individuos partícipes de la sociedad. Cuya finalidad siempre ha sido desarrollar la iniciativa individual a partir de las definiciones perfectamente claras de un contrato social que persigue como fin último la potencialización de las capacidades de cada agente económico.

### **Toma de decisiones autónomas**

La toma de decisiones autónomas viene fundamentada en la medida de que cada agente busca con racionalidad su beneficio individual otorgando un verdadero respeto a las leyes y a los tratados socialmente aceptados; el desarrollo de esta postura tiene una fuerte convergencia con los principios morales y éticos a los cuales cada individuo debe regirse.

Estas decisiones deben ser tomadas con completa capacidad de entendimiento, además es importante entender que al pertenecer a una sociedad altamente comunicada indirectamente cada decisión tomada va a afectar a todos los intervinientes de la sociedad. Pero como entender la toma de decisiones; entendamos una decisión como la forma de elegir una alternativa entre las muchas expuestas a conocimiento de cada individuo.

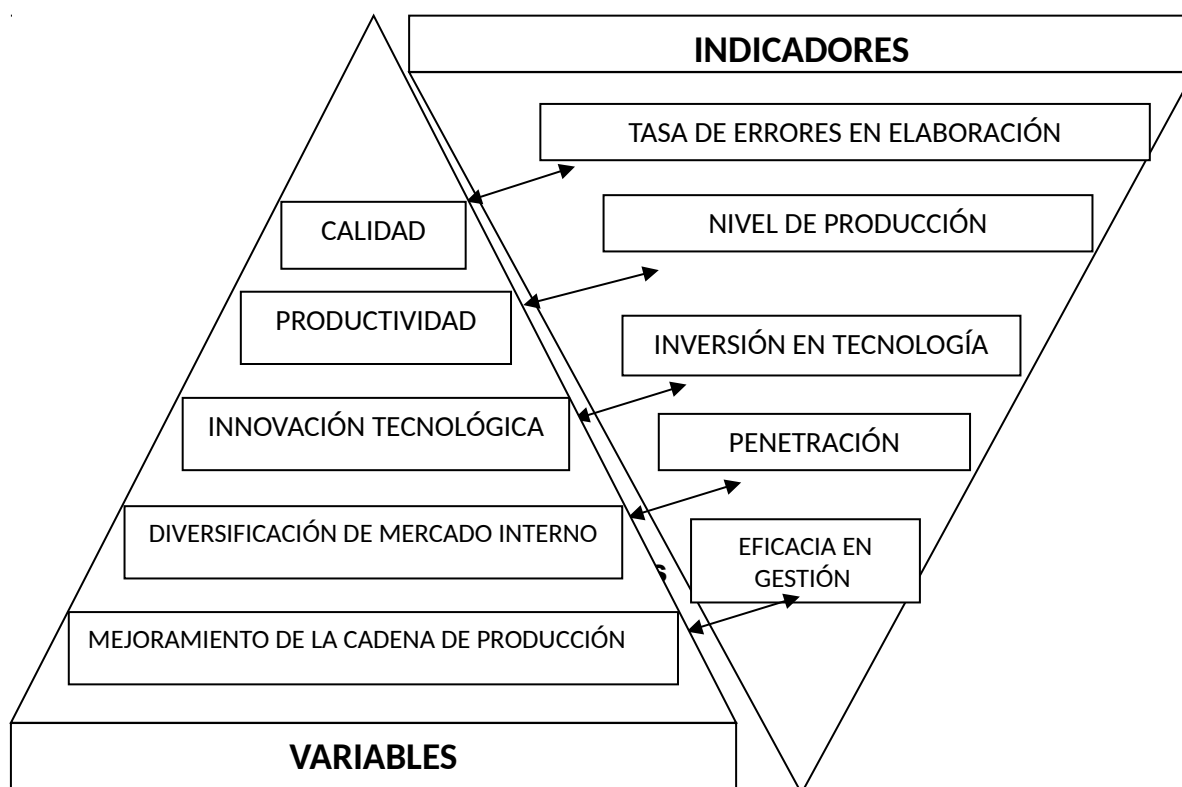
Los distintos mecanismos que utiliza el ser humano para elegir se

entrelazan conocimiento, comprensión, desarrollo espontáneo, este orden hizo que fuera posible la utilización de los saberes aprendidos a lo largo de la historia de la humanidad y además se tomó como ejemplo las aptitudes de todos los miembros de la sociedad en un mayor grado de desarrollo tanto que sería muy difícil de desarrollar por un órgano central.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

El estudio se enmarca en la competitividad; es decir, en la capacidad de la industria nacional para competir con otros países por medio de un producto final que cumpla con la calidad, eficiencia productiva y uso de tecnologías, relevantes en el sector farmacéutico. El proyecto tomará como referencia los fármacos más demandables e insumos de la cadena productiva, poniendo especial atención en los aspectos comerciales.



El desarrollo de una propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral, obliga a definir las distintas perspectivas de trabajo, es decir, los distintos ámbitos de visión y estrategia que se deberán tomar en cuenta, según Pitman(1984)son:

1. **Perspectiva financiera**, que atañe de manera muy concisa que para poder alcanzar el éxito financiero se debe tener muy claro ¿cómo deberían aparecer o mostrarse nuestro stakeholder?
2. **Perspectiva de los clientes**, debemos adquirir una visión de ¿cómo deberían aparecer nuestros clientes?
3. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, este punto hace referencia a las estrategias de obtención y manutención de la capacidad de respuesta al cambio y a la mejora continua.

El desarrollo de esta perspectiva va más allá del convencional entrenamiento en competencias técnicas, sino que más bien incluye un entrenamiento técnico ligado a un fuerte desarrollo de actitudes corporativa dándole énfasis tanto a la visión individual de cada uno de los colaboradores de la organización.

4. **Perspectiva del Proceso Interno de Negocio**, altamente necesario para satisfacer nuestros stakeholders y clientes, es decir, este punto lo que persigue es determinar qué proceso del negocio debe mejorar para darle directamente ese beneficio a la empresa. (Pitman, 1984)

Las métricas basadas en los procesos internos del negocio son aquellas que permitan administrar y conocer adecuadamente su gestión, y todos los productos relacionados a ella. Los indicadores a utilizarse en la medición deben ser diseñados cuidadosamente, de preferencia por quienes conocen el negocio más profundamente y respetando parámetros de objetividad. La medición debe permitir un seguimiento de cada variable planteada, a través de metas claras e iniciativas estratégicas.

- **Hipótesis 1:** La baja competitividad en el área de fármacos en su fase de comercialización y registros, tiene directa relación con la falta de métricas de desempeño (BalancedScorecard)
- **Hipótesis 2:** La mala gestión y colocación de productos farmacéuticos se debe a falta de medidas de control estratégico en las empresas.

#### a. Variables de Investigación

**Dependiente:** *Estructuración de un plan de negocios y estrategia de desarrollo para la compañía ALCONLAB (Ecuador).*

#### a. Variables

Producción

Tecnología  
Competitividad  
Capacidad de exportación  
Importación de materias primas

**b. Indicadores**

Toneladas  
Maquinarias  
Mercado  
Volumen (dólares)

**Independiente:** *Métricas de desempeño (Balanced Scorecard)*

**a. Variables**

Financiera  
Procesos  
Clientes  
Talento humano  
Crecimiento y Aprendizaje

**b. Indicadores**

Objetivos estratégicos  
Iniciativas estratégicas  
Metas  
Indicadores de medición (KPI's)

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La industria farmacéutica en Ecuador es un sector importante en la economía. Unida a la línea de manufacturación representa el 14.78 % de la contratación de la mano de obra nacional, y solo en Tungurahua se concentra el 68% de la producción total del clúster. Las salvaguardas arancelarias impuestas por el Gobierno para 627 subpartidas de importación, no solo eleva los precios en el mercado sino también la producción nacional.

#### **Técnicas de la Investigación**

Se buscará de forma interna los sectores pocos desarrollados en la firma y potencializar los más desarrollados para así encontrar sus fallas sus virtudes y como sacar provecho de cada uno para obtener un buen producto el cual en la actualidad no se da como debería y sus resultados visibles.

De esta manera se obtendrá también información secundaria de Internet, periódicos, libros, revistas, encuestas, entrevistas a gente relacionadas en el ámbito.

## **Análisis de la Información**

En base a toda la información recolectada y los datos obtenidos, se diseñará una guía de competitividad en la producción y exportación de artículos farmacéuticos, el cual permitirá una mejor producción y eficiencia estratégica en la captación de mercado

## **Novedad y viabilidad**

La investigación propone el desarrollo de una serie de indicadores de medición nunca antes implementados en la empresa ALCONLAB sede Ecuador, y que se convierten en una forma de desarrollar un modelo estratégico que permita a la empresa actuar en un mercado de con intensidad competitiva alta, donde la pugna por obtener una parte del mercado se intensifica con el ingreso de productos de múltiples laboratorios. El aporte entonces trae un beneficio a la empresa y le permite una mayor organización y visión de futuro

## **Conceptualización y operacionalización de las variables**

**Tabla 2**  
**Conceptualización y operacionalización de la variable dependiente**

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Dependiente: Estructuración de un plan de negocios y estrategia de desarrollo para la compañía ALCONLAB (Ecuador)	Propuesta para la mejora en las operaciones comerciales de la ALCONLAB Ecuador	Toneladas	Registros de la empresa
		Maquinarias	Registros de la empresa
		Mercado	Libros, textos y otras fuentes secundarias
		Volumen (dólares)	Registros de la empresa

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

**Tabla 3**  
**Conceptualización y operacionalización de la variable independiente**

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Independiente: Métricas de desempeño (BalancedScorecard	Modelo de estrategias e indicadores de medición de la	Objetivos estratégicos	Libros, textos y otras fuentes secundarias

)	gestión comercial de la empresa ALCONLAB (Ecuador)	Iniciativas estratégicas	Libros, textos y otras fuentes secundarias
		Metas	Libros, textos y otras fuentes secundarias
		Indicadores de medición ( KPI 's)	Libros, textos y otras fuentes secundarias

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El estudio se concentra en el análisis interno y externo de la empresa ALCONLAB, sus actividades primarias y de apoyo, así como también su relación con el medio externo, siendo sus empleados, clientes y proveedores la población definida para el estudio.

### 3.4 INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### Sistema de Procesamiento de la Investigación

La investigación a realizarse será de carácter descriptivo su propósito final es cuantificar los factores que inciden en la competitividad a través de un estudio basado solo en su producción, gestión y colocación, para así de esta manera crear el fortalecimiento de la exportación de artículos de alta calidad y entrar en un mercado competitivo mucho más fuertes que la participación actual, bajo la óptica de métricas y desempeño en la asignación de los recursos.

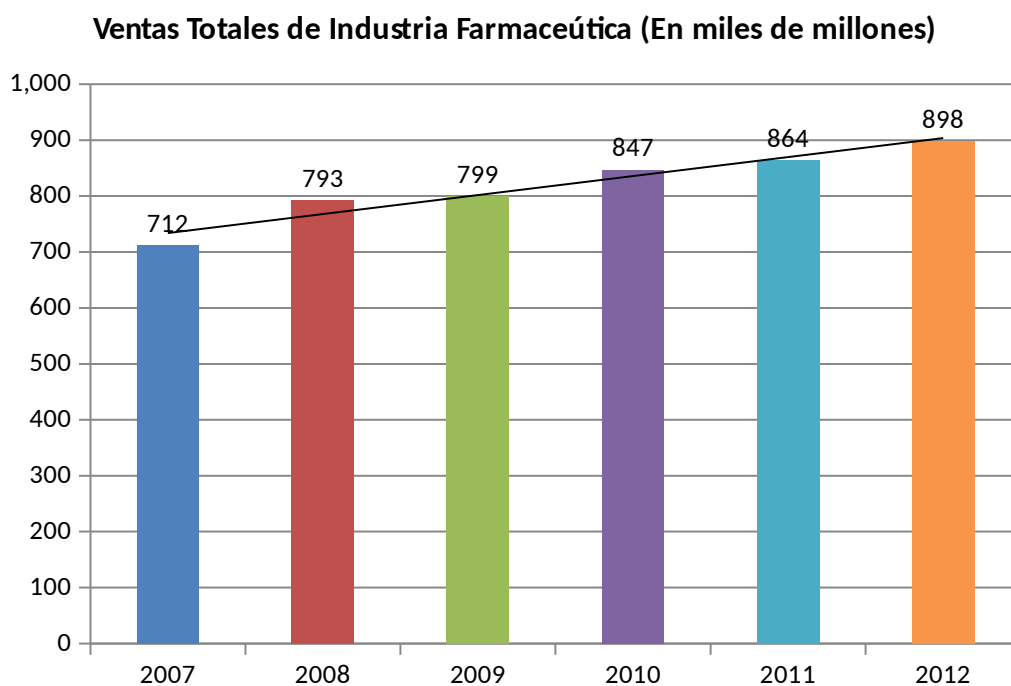


## CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 4.1 EVOLUCIÓN DEL MERCADO FARMACÉUTICO EN AMÉRICA LATINA

#### Mercado farmacéutico global

Este mercado tiene una altísima rotación considerando que es uno de los que genera mayor rentabilidad a nivel mundial. Para el año 2012, se facturó por encima de los 898 mil millones de dólares, con un promedio de crecimiento del 4,82% entre los años 2007 y 2012. (BDO Argentina, 2013)



**Gráfico 2: Evolución de las ventas de la industria farmacéutica a nivel mundial**

Fuente: (BDO Argentina, 2013)

Elaborado por: José Lascano

El mercado farmacéutico de América Latina es parte del mercado globalizado de fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y prevención de enfermedades. Las empresas dedicadas a este tipo de negocio trabajan en función de dos categorías: las de producción primaria que son aquellas que fabrican productos químicos farmacéuticos al granel; y, las de producción secundaria que son todas aquellas que tienen o desarrollan su producción mediante procesos de mayoreo.

Los procesos de producción secundaria más conocidos vienen dados por automatización de gran nivel, así tenemos, pastillas, cápsulas, sobres para la administración oral, soluciones inyectables, óvulos, supositorios y jarabes con varios sabores diseñados para ser ingeridos en períodos determinados de tiempo. Dentro de toda esta gama de productos, cada uno de ellos está legalmente sujetos a una gran variedad de leyes y reglamentos diseñados para las patentes de uso y comercialización.

En la actualidad, a pesar de la crisis global, la industria farmacéutica se ha convertido en uno de los sectores más rentables e influyentes del quehacer empresarial. Esta característica genera distintas posturas; por un lado, existen quienes elogian el gran beneficio que representa a la sociedad en su conjunto, la amplia gama de productos para la salud desarrollados por las casas farmacéuticas, mientras que, por otro se han generado controversias relacionadas con las políticas de marketing que la industria promueve.

Una de los aportes más relevantes de la industria farmacéutica son las labores de Investigación y Desarrollo (I+D) que llevan a cabo las empresas del sector, a fin de introducir nuevos tratamientos para las enfermedades, mejorando los tiempos de acción y atenuando los efectos colaterales generados por la dosificación de medicinas.

Es importante destacar, que cada etapa de pruebas debe ser debidamente regulada, sea ésta, utilizando animales de granja, de laboratorio o inclusive utilizando humanos. Misma regulación que viene siendo observada por las entidades reguladoras nacionales.

En la actualidad se puede decir que las empresas farmacéuticas modernas se originaron en base a la necesidad de que se satisfaga la demanda de este tipo de productos tan necesarios para la sociedad. En diferentes países fueron creadas por empresarios o profesionales mucho antes de que se originara la II Guerra Mundial, por ejemplo: Allen & Hambury y Wellcome de Londres; Merck de Darmstadt (Alemania), y las norteamericanas Parke Davis, Warner Lambert y Smithkline & French, fueron empresas fundadas por farmacéuticos. (Torres Dominguez, 2009)

Por otro lado, otras compañías nacieron a partir de los comienzos de la industria química, entre ellas: Zeneca en el Reino Unido, Rhône-Poulenc

en Francia, Bayer y Höchst en Alemania, o Hoffmann-La Roche, Ciba-Geigy y Sandoz, estas dos últimas más tarde fusionadas para formar Novartis en Suiza. La belga Janssen, la norteamericana Squibb y la francesa Rouseell, fueron fundadas por profesionales de la medicina. (Torres Dominguez, 2009)

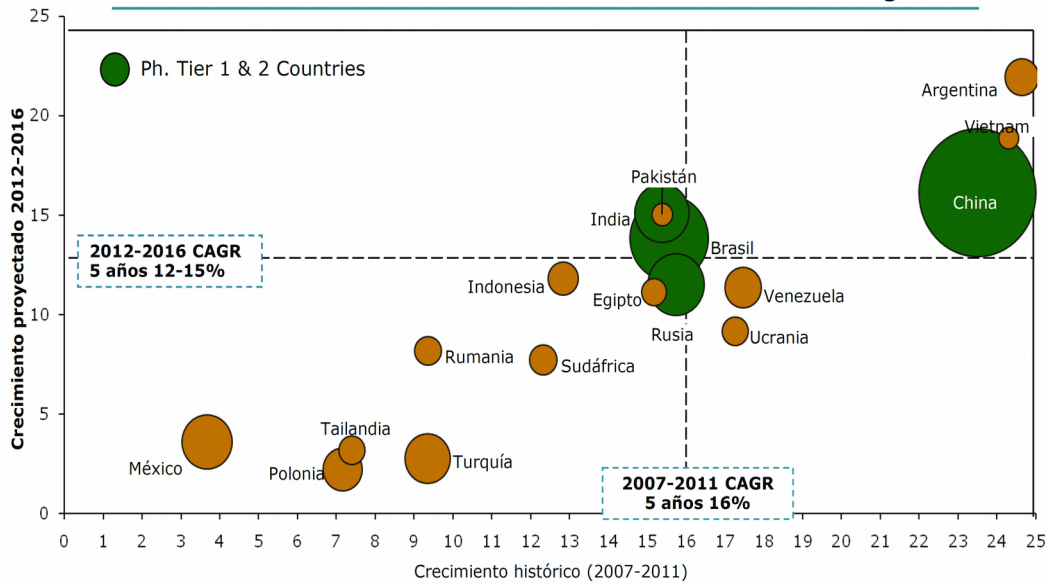
En América Latina, no existe una excepción en lo que se refiere a utilización de mecanismos de regulación, puesto que la mayor parte de empresas dedicadas a elaboración de medicamentos, tienen un alcance internacional poseyendo filiales en muchos países, este sector promueve mucho la innovación tecnológica y a su vez dinamiza la economía global otorgando empleo a una gran cantidad de personal altamente capacitado, tales como, biólogos, bioquímicos, químicos, ingenieros, microbiólogos, farmacéuticos, farmacólogos, médicos, físicos, veterinarios, entre muchos otros profesionales que intervienen directa e indirectamente en este mercado.

Aunque el sector tiene un desarrollo relevante desde su creación, es importante entender que la ponderación del nivel de facturación no es consistente. Es evidente que los países desarrollados son quienes concentran un mayor nivel de consumo y además se puede interpretar que esto se debe en gran medida a que estos países son quienes se encuentran a la vanguardia en tecnología. Es importante determinar que tan sólo cuatro países representan el 9% de la población mundial y consumen cifras cercanas al 50% del total de oferta de medición a nivel mundo. Estos países son Estados Unidos de Norteamérica, Japón, Alemania y Francia.

Misma concentración que se ve altamente representada a nivel empresarial en un grupo no mayor a 10 empresas que generan casi el 50% de las ventas de fármacos en valores nominales, siendo las principales: Pfizer, GlaxoSmithKline, Novartis, AstraZeneca, Sanofi-Aventis, Merck & Co., Johnson & Johnson, Abbot, Roche y Wyeth (EUROsocial, 2006, pág. 10).

Aunque la posición no ha variado sustancialmente en los últimos años, el mercado latinoamericano fue considerado emergente al año 2012, con tasas de crecimiento promedio del 5,89% con un volumen de consumo de 57,8 mil millones, siendo los mercados de mayor relevancia Brasil, México, Argentina y Venezuela. (IMS HEALTH, 2012)

### Dinámica del crecimiento de los mercados farmacéuticos emergentes



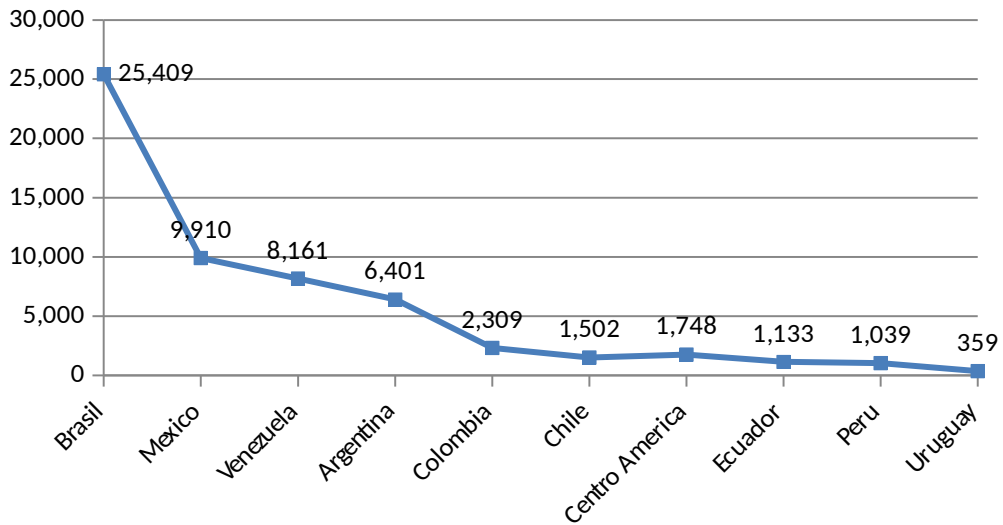
**Gráfico 3: Crecimiento del mercado latinoamericano en el contexto mundial**

Fuente: (IMS HEALTH , 2012)

El desarrollo del mercado de fármacos en América Latina se ha visto empañado por los grandes embates económicos que se han suscitado; así por ejemplo, las crisis de los años 90 que se manifestó con procesos devaluatorios, acompañado de la recesión en las grandes economías de países tales como Brasil, Argentina, Perú que al estar fuertemente ligadas generaron un efecto dominó hacia otras economías latinoamericanas, degenerando en una crisis regional.

A pesar de la incertidumbre en la región a causa de políticas estatales con poco éxito en el fomento industrial, la inseguridad jurídica y la volatilidad del mercado, el sector farmacéutico ha logrado mantener índices de crecimiento notables. En gran medida por los convenios entre los laboratorios o cadenas de distribución con los gobiernos de turno promoviendo la venta de grandes lotes de medicina, misma medicina que llega a toda la sociedad así garantizando el suministro eficiente y eficaz de estos bienes.

## Ventas 2012 (us\$ mm)



**Gráfico 4. Ventas de la Industria Farmacéutica Latinoamericana por país al año 2012 (en miles de millones)**

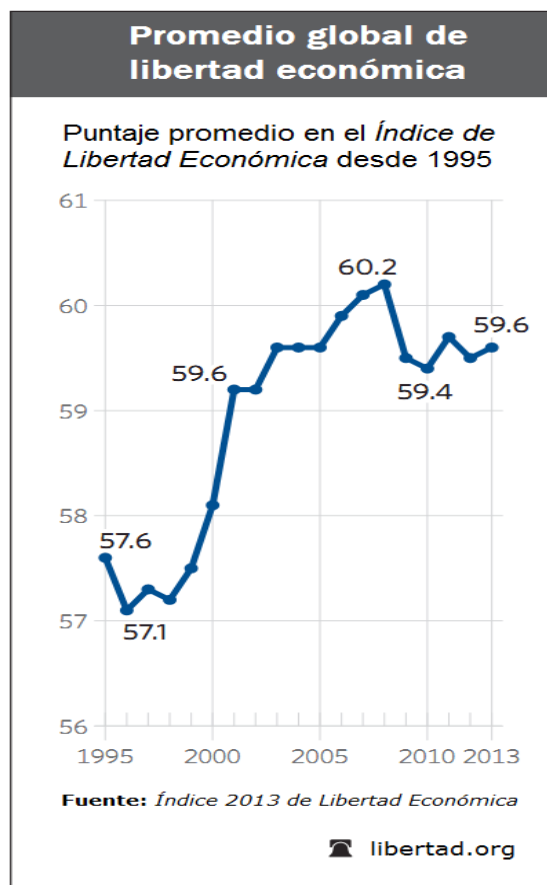
Fuente: (IMS HEALTH , 2012)

Elaborado por: José Lascano

### 4.2 TAMAÑO DEL MERCADO

El establecer indicadores de medición empresariales, está directamente ligado con el tamaño del mercado, puesto que su dimensión y estructura, permiten definir las estrategias a plantearse en beneficio de la rentabilidad del negocio.

Esto evidentemente permite actuar con mayor certeza en mercados abiertos o con regulación de la forma más transparente posible, para evidenciar esta idea a continuación se expone el Índice de libertad económica en los EE.UU. según Miller y Holmes (2013).



**Gráfico 5: Libertad Económica**

Fuente: (Miller & Holmes, 2013)

El gráfico demuestra que, en gran medida las economías mundiales han tendido a liberar por encima de lo estimado, aunque el indicador se mantiene en el rango de 59 a 60 puntos, las economías no han podido liberarse del todo o mejorar las condiciones productivas, que pretende incrementar políticas de desarrollo más efectivas. De las economías latinoamericanas en materia de libertad económica según el informe de Miller y Holmes (2013), aparece Colombia, que contrariamente no está dentro de los mercados de mayor desarrollo en materia farmacéutica.

En cuanto al mercado oftálmico, la industria farmacéutica especializada en estos productos ha crecido en Europa de forma muy relevante, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas de España el principal mercado para esta industria al año 2005 fue Alemania con 10.120 establecimientos, seguida de Reino Unido con e 7.200. En el Ecuador según datos del INEC (2010), el total de establecimientos dedicados a la venta al por menor de productos farmacéuticos incluyendo productos oftálmicos son 10.884 a nivel nacional; en la tabla siguiente se puede observar la distribución de estos en el territorio:

**Tabla 4**  
**Número de establecimientos de venta de productos farmacéuticos y oftálmicos en el Ecuador**

<b>Ubicación</b>	<b># de Establecimientos</b>
Guayas	3.092
Pichincha	1.946
Azuay	587
Otros	5.259
<b>Total</b>	<b>10.884</b>

Fuente: (INEC, 2010)

Elaborado por: José Lascano

A pesar de los esfuerzos por obtener datos sobre estudios actuales de la evolución del mercado en América Latina, no se registran con este nivel de detalle; sin embargo, la empresa ALCONLAB resalta como uno de los líderes en los últimos años, habiendo sido reconocida como tal en el año 2006 (Pmfarma, 2006). En la actualidad pugna por una posición de líder en el mercado oftálmico latinoamericano y en el Ecuador.

#### **4.3 ANÁLISIS DE INDICADOR “DOING BUSINESS” QUE MIDE LA FACILIDAD DE IMPLEMENTAR UNA NUEVA EMPRESA**

Para tener una clara idea de las facilidades que ofrece el país para desarrollar nuevos emprendimientos y mantener el incentivo de crear nuevos negocios se ha procedido a analizar el índice denominado “Doing Business” desarrollado por el grupo del Banco Mundial; este indicador permite identificar un panorama claro sobre la intensidad de desarrollo empresarial que presenta el Ecuador. A la hora de analizarlo se toman en cuenta datos de procedimientos y acciones comunes para desarrollar una nueva empresa, entre los principales valores tenemos: Periodo de Inicio de un nuevo negocio, fechas con los permisos de construcción, registro de propiedad, protección a la inversión, pago de impuestos, comercio a través de fronteras, cumplimiento de contratos y tiempo que toma cerrar un negocio.

El indicador “Doing Business” es una excelente manera de identificar las oportunidades de negocio en un mercado, sin embargo tiene limitaciones en su alcance, en especial en cuanto a proximidad a las economías latinoamericanas, el tamaño de los mercados, la calidad de la infraestructura de servicios, seguridad de la propiedad privada de ladrones y saqueos, transparencia en procedimientos gubernamentales, las condiciones macroeconómica o la solidez subyacente de las instituciones; todas variables que no se toman en cuenta para su cálculo. En la tabla siguiente se expone la posición del indicador para el Ecuador, según el Banco Mundial (2013):

**Tabla 5**  
**Posición del Ecuador en el “Doing Business”**

<b>Clasificación de la categoría</b>	<b>DB 2013 Clasificación</b>
Apertura de un negocio	169
Manejo de permisos de construcción	104
Registro de propiedades	101
Obtención de crédito	83
Protección de los inversores	139
Pago de impuestos	84
Comercio transfronterizo	128
Cumplimiento de contratos	99
Resolución de la insolvencia	137
<b>Doing Business en puntos porcentuales</b>	<b>55,10%</b>
<b>Posición global en 185 economías analizadas</b>	<b>131</b>

Fuente: (Banco Mundial , 2011)

Elaborado por: José Lascano

El Ecuador ocupa el puesto 131 entre 185 países en la “facilidad de hacer negocios”, las principales debilidades a tener en cuenta en el desarrollo de la propuesta de métricas de desempeño asociadas a los indicadores son: La facilidad de crear negocios, la obtención de electricidad, la protección a los inversores y la resolución de insolvencia. La mejor posición del país es el puesto 83 en cuanto a la facilidad de obtener un crédito.

**Tabla6**  
**Variables intervinientes en la determinación del “Doing Business” 2013**

<b>Tiempo que toma iniciar un primer negocio</b>	Procedimiento (En números)	13
	Tiempo (En días)	56
	Costo (Porcentaje del ingreso per cápita)	29,9
	Monto mínimo de capital empresarial (Porcentaje del ingreso per cápita)	4,5
<b>Plazos para obtener los permisos de construcción</b>	Procedimientos (En números)	16
	Tiempo (En días)	128
	Costo (Porcentaje del ingreso per cápita)	208,5
<b>Plazos para obtener registro de propiedad</b>	Procedimientos (En números)	9
	Tiempo (En días)	39
	Costo (Porcentaje del valor de la propiedad)	2,1
<b>Obtención de créditos</b>	Índice de fortaleza legal y derechos (0 – 10)	3
	Profundidad de información crediticia (0 – 6)	6
	Cobertura del registro Público (% de adultos)	0
	Cobertura del Buró Privado (% de adultos)	53,5
<b>Protección al</b>	Índice del grado de revelación (0 – 10)	1



<b>Inversionista</b>	Índice del grado de responsabilidad de los directores (0 – 10)	5
	Facilitar juicios a accionistas (0 – 10)	6
	Índice de fortaleza de protección de los inversores (0 – 10)	4
<b>Pago de impuestos</b>	Pagos (veces al año)	8
	Tiempo (horas al año)	654
	Beneficios fiscales (%)	17,7
	Impuestos laborales y contribuciones (%)	13,7
	Otros impuestos (%)	3,2
	Tasa de impuesto total (% de beneficios)	34,6
<b>Comercio a través de fronteras</b>	Documentos para exportar (número)	8
	Período de exportación (días)	20
	Costo de exportación (US\$ por contenedor)	1535
	Documentos para importar (número)	7
	Costo de importación (US\$ por contenedor)	1530
<b>Cumplimiento de contratos</b>	Procedimientos (número)	39
	Tiempo (días)	588
	Costo (% de la demanda)	27,2

Fuente:(Banco Mundial , 2011)

Elaborado por: José Lascano

En función de las variables previamente observadas para la mejora de la competitividad de la empresa ALCONLAB, es necesario innovar y parte de ello es implementar el sistema de medición, que otorgue una forma de medir constantemente la operación de la empresas para los accionistas.

#### **4.4 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA Y DE LA OFERTA INTERNA**

##### **Complejidad**

Para entender la estructura que está formado en el mercado interno de fármacos, es necesario identificar a cada uno de los intervinientes y los papeles que estos desempeñan en toda la conformación de estructura de negocio. La cadena productiva del mercado de fármacos posee un grado de complejidad relevante, debido la innovación, formas de comercialización y necesidad de uso de la tecnología. Esta condición obliga a todos quienes la conforman a invertir en el desarrollo del negocio siempre de la mano de la tecnología.

Otra característica muy notable de este mercado es su índice de rotación de productos<sup>1</sup> que únicamente es comparable con la industria de

1 Este índice mide la frecuencia de salida de las existencias almacenadas. Se calcula comparando el nivel medio del total de existencias que permanecen en bodega con sus consumos.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Cantidad consumida}}{\text{Stock medio}}$$

alimentos y bebidas, si se considera el alto nivel de variedades en productos y la variedad de presentaciones que estos poseen; se puede concluir, que están altamente atomizadas. Además, el mercado es en cierta medida parecido a las industrias bélicas y armamentistas (nivel de facturación) y por su alto nivel de intermediación se pueden comparar con el sector de servicios médicos. Este último fuertemente ligado al mercado objeto de estudio.

### **Competitividad**

El nivel de competitividad de este mercado es realmente notable, a pesar de las amenazas de mercado que influyen altamente en el resultado económico empresarial. En la actualidad existen dos amenazas que afectan en general a las industrias farmacéuticas a nivel mundial, son:

- La diferenciación y agregación de valor de cada producto desarrollado; y,
- Las constantes amenazas de las pequeñas empresas que desarrollan sus productos en función de la expiración de patentes de uso de las medicinas desarrolladas por grandes laboratorios médicos.

La última ocasionada en gran medida por los recurrentes vacíos legales existentes en las normativas intervinientes en el mercado. En conclusión se puede establecer que el mercado proporciona estructuras que promueven la competencia imperfecta.

### **Asimetría de información en el mercado**

La industria farmacéutica posee mayor y mejor nivel de información sobre los productos que comercializa que el consumidor, esto afecta comprometiendo la demanda. El principal ejemplo de esta asimetría se observa en la dependencia de un especialista (médico) que sugiera la compra de un medicamento, su marca y dosificación según la dolencia del paciente.

Esto se reduce en el mercado de medicamentos sin prescripción, pero se traslada la asimetría al fabricante que invierte en investigación y desarrollo, registra patentes y conoce todos los alcances de su producto, a diferencia del consumidor que recibe solamente parte de ella.

### **4.5 NORMATIVA EXISTENTE Y DETERMINACIÓN DE LA VARIABLE MÁS IMPORTANTE: EL PRECIO**

En la actualidad, muchos países de América del Sur en mayor o menor medida poseen regulaciones de precio en los medicamentos. El papel que

desempeñan los gobiernos es el de garantizar el acceso a la medicina para la mayoría de la población, esta condición provoca que un mismo producto difiera significativamente el precio de una región a otra.

A continuación se exponen dos argumentos relacionados con la fijación del precio en la industria farmacéutica:

### **Desarrollo e innovación**

Es realmente importante entender que el desarrollo de esta industria tanto en el Ecuador como a nivel regional está directamente ligado a la capacidad de reacción de las distintas empresas frente a los demás competidores; así como también, a los acuerdos a los que se logra llegar en la economía sin desmedro de las capacidades individuales de innovación y diferenciación de mercado.

### **Control y uso de patentes de protección**

Entendiendo que una patente es considerada un derecho negativo que se otorga a un inventor o a quienes ejerzan de causa habientes, es decir, titular secundario que posee derechos. A todo, estos derechos permiten al titular obtener beneficios a lo largo de un período determinado de tiempo.

Sabiendo que esta figura tiene como finalidad entre otras cosas promover la innovación y la diferenciación de nuevas drogas que permitan garantizar en su conjunto el crecimiento y desarrollo del mercado farmacéutico. Es así como, el inventor o inventores obtienen rentabilidad de los insumos invertidos durante el período de Investigación y Desarrollo.

Cabe mencionar que una patente tiene posturas de diversa índole, ya que, para muchos lo único que promueve es un monopolio para el creador que frena la innovación determinando un tiempo perentorio de 20 años en promedio hasta que la droga en cuestión pase a ser de dominio público y pueda ser desarrollada sin necesidad de cancelar algún tipo de regalía (royalty) a sus creadores.

No obstante, existe un contraposición a este aspecto ya que hay quienes propugnan que si la patente tiene buen éxito comercial o industrial, es el inventor quien indefectiblemente se beneficiará en su totalidad de dicha creación, así como promoverá que se siga buscando mejoras en nuevos productos o incluso podría darse el caso en el cual se otorguen licencias de explotación a terceras personas aumentando su capacidad operacional abarcando nuevos mercados.

En virtud de las previas exposiciones, se puede concluir que las proyecciones para el mercado ecuatoriano son alentadoras, considerando que en el año 2006 se liberaron cerca de cuarenta medicamentos de alta demanda a nivel global y es por eso que una vez que expiran las

patentes, las empresas producen genéricos en altas cantidades con los mismos principios activos, permitiendo que la población pueda adquirir los medicamentos por valores mucho menores que los asignados por las empresas creadoras del producto.<sup>2</sup>

#### **4.6 SINGULARIDADES DE LA ESTRUCTURA DE MERCADO FARMACÉUTICO**

En el mercado farmacéutico ecuatoriano se observan varias particularidades por parte de todos los agentes intervinientes: consumidores, intermediarios y productores. Según la estructura analizada localmente es frecuente la conformación de monopolios u oligopolios; de ahí que las empresas deben diseñar mecanismos eficientes y eficaces para evitar interferir en la libre competencia para poder financiar y proveer al mercado las ofertas de medicamentos.

En cuanto a los consumidores, como singularidades del mercado resaltan la asimetría de información, ya que, el consumidor tiene un conocimiento menor sobre los medicamentos y su composición respecto a los médicos y laboratorios fabricantes; aunque, con el internet la brecha se reduce, se desnudan múltiples conflictos, como la propia interpretación del consumidor sobre lo que es el medicamento que le fue recetado y si es conveniente o no para su salud, creando dificultades en la comunicación y problemas por automedicación.

Es importante entender que el consumidor muchas veces no tiene la información necesaria para poder decidir que mecanismo o que medicina va a adquirir entonces debe recurrir a los agentes más informados en este caso; laboratorios farmacéuticos o distribuidores y estos a su vez podrían en cierto modo tener privilegios en niveles de información o verse motivados en su defecto por incentivos perversos que perjudicarían la eficiencia del mercado.

Al obtener el consumidor información de los agentes intervinientes del mercado farmacéutico, podría incurrir fácilmente en una demanda inducida por parte de los vendedores o productores de medicamentos. Similar situación puede aplicarse a los distribuidores que comprarán medicamentos en función de la información recibida de sus proveedores.

#### **4.7 PARTICULARIDADES DEL MERCADO ECUATORIANO**

A pesar de ser un mercado desarrollado en ámbitos de la

---

<sup>2</sup> Un ejemplo latente de este tipo de conducta de consumo tenemos el caso del principio activo Loratadina comercializado por parte de los laboratorios Schering-Plough con el nombre de Claritine, el cual tuvo una disminución extremadamente abrupta puesto que antes de ser liberado facturaba alrededor de USD 3.200 millones para el año 2001 y luego de este suceso las ventas cayeron alrededor de USD 370 millones en el año 2003; debido a que precisamente en el año 2002 quedó sin protección de patente de uso

comercialización y distribución de productos farmacéuticos las cifras que maneja Ecuador no son nada desdeñables, pues para el 2005, tuvo ventas por un máximo aproximado de USD \$523,4 millones de dólares, aportando aproximadamente con un 2% del PIB demostrando la importancia del mercado en el acontecer económico del Ecuador. Es importante entender que el país cuenta con una Agenda Nacional de Competitividad, como política de Estado, a fin de establecer estrategias y acciones para el fortalecimiento de los sectores productivos, teniendo en cuenta las especiales particularidades de una economía dolarizada.

Adicionalmente el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación, (MNAC), tiene como propósito viabilizar las políticas nacionales orientadas a generar una cultura de calidad, protección al consumidor y que a la vez promueva el desarrollo de la calidad, producción, competitividad, incremento de las exportaciones y de las ventajas competitivas.(Organismo de Acreditación Ecuatoriano, 2013)

Las políticas de protección a la industria nacional tomadas por el gobierno, mediante el incremento de los impuestos o aranceles, han encarecido al producto farmacéutico importado de forma significativa, y por ende la producción de fármacos nacionales para abastecer la demanda en el país.

En términos monetarios, Colombia es el mayor colocador de fármacos con el 75,4%, seguido de Perú, Venezuela, Estados Unidos y Chile.

Las reglas arancelarias que puso el Gobierno generaron que el consumo nacional crezca al igual que la producción para ese mercado. Hay una tendencia a priorizar lo local, porque el mercado de afuera va a tardar tiempo en recuperarse, y muchas empresas han realizado inversiones fuertes para incrementar su producción basadas en las expectativas del mercado nacional. (Buró de Análisis, 2010)

Para entender el mercado ecuatoriano debemos recurrir a las cifras del Banco Central del Ecuador, observamos que el gasto en salud asignado en los últimos 3 años el presupuesto asignado para el sector salud ha oscilado entre el 3 y el 6% del PIB total, es decir, USD 57,978 millones de dólares en el 2010.(Banco Central del Ecuador, 2011)

### **Shocks externos en el mercado ecuatoriano**

Se conoce que los medicamentos en sí mismos, son bienes mutuamente incluyentes; es decir, son bienes que compiten el uno con el otro dado que cuando se consume un medicamento representado por una tableta, ésta no puede ser compartida con otra persona y cumplir sus funciones con la misma intensidad, a diferencia de los bienes mutuamente

excluyentes que pueden ser utilizados por varios agentes consumidores, tal es el caso del conocimiento.

Es por eso que es fundamental promover la competencia y el desarrollo espontáneo del mercado a pesar de que existan oligopolios es importante promover la libre competencia con un mínimo de regulaciones que permitan el crecimiento de este mercado para que se vuelva más competitivo.

### **Control de precios y regulación**

En la actualidad, la gran parte de países pertenecientes a la Unión Europea mantienen de común acuerdo un nivel de control determinado generalmente bajo el esquema de “nivel de precios máximo” Sin embargo, los Estados Unidos a lo largo de la historia no promovió controles en ese mercado pero ya para el año 2003 desarrollo la más significativa reformulación de las regulaciones en ese mercado en los últimos 38 años, al definir la “*Medicare Prescription Drug, Improvement, and Modernization Act*.”<sup>3</sup>

Un caso particular en este contexto es Japón, ya que este país se rige en función de una ley mucho más estricta que las dos previamente citadas: todos los productos están regulados por parte del gobierno sin mediar en un minoritario grupo de medicinas y de igual forma el gobierno de este país realiza controles de precios de manera periódica

En Latinoamérica este tipo de medidas han tenido distintas políticas de implementación; sin embargo, una constante que se ha caracterizado en este mercado es un alto grado de regulación sobre todo el rol que toman los gobiernos al crear controles en los precios, y entender que el precio es la variable de señalización más importante a la hora de tomar decisiones.

Lo que busca en gran medida este tipo de políticas es proteger a los consumidores de eventuales alzas de precios desmedida por parte de los laboratorios coartando de esa manera el poder adquisitivo de la población.

En el mercado ecuatoriano la restricciones a la oferta han sido un problema, es decir, restringir la cantidad de medicinas disponibles en el mercado, ya que este tipo de medidas ha buscado la pretensión de ayudar a la sociedad. No obstante, no ha sido de mucha ayuda ya que al crear incentivos que detienen el crecimiento y competencia del mercado no crean mejores condiciones de desarrollo económico.

No existe un precedente en el estudio del mercado de lente de sol y

---

<sup>3</sup>Ley federal aprobada por el Presidente George W. Bush, diciembre 8, 2003 luego de ser pasada al Congreso de los Estados Unidos de Norteamérica por un margen muy cerrado en la votación.

anteojos a nivel ecuatoriano, mucho menos a nivel local. Es por eso fundamental tener aproximaciones de mercados similares, es así como se trata con este trabajo analizar de modo claro las ventajas y desventajas que posee estos mercados.

A nivel mundial el mercado de la óptica ha experimentado un avance muy destacable, en cuanto al número de establecimientos por habitante, sin embargo, a pesar de los números favorables de este mercado la tendencia parece ser que está provocando un alto estancamiento en los procesos de crecimiento y rotación de productos.

Tanto es así que en un estudio avalado por el Gobierno de la República de Chile claramente se llega a una conclusión no muy alejada de nuestra realidad de país ya que se ven muy palpablemente que la inexistente normativa y criterios de calidad, concomitante a la falta de métricas que permitan verificar las idóneas condiciones que determinen los niveles de protección tan necesitados para los consumidores de lentes de sol, hacen que el crecimiento del mercado sin calidad de productos provoque una eclosión de competencia básicamente dada a nivel de la variable precio y que no promueve como debería hacerlo buenas condiciones de garantía que respalden al producto ofrecido.

### **Delimitación de sectores**

Una consideración sumamente importante es entender muy claramente que la asimetría de información es un problema real, entendiendo a esto como el nivel de información que tienen los agentes intervinientes en una economía para tomar decisiones “óptimas” desde la perspectiva económica.

Las delimitaciones del mercado está constituida por el número de agentes que son partícipes del proceso de producción, acopio, distribución, venta, servicios posteriores a la venta.

Es por eso que se debe considerar si el consumidor se encuentra en condiciones adecuadas que le permita ejercer su derecho plenamente respaldado a una elección altamente informada de los productos consumidos por éste.

Es imprescindible que en gran medida este trabajo permita servir como medio de referencia como una herramienta de carácter científico-técnica que provea los índices adecuados para poder determinar los niveles adecuados de competitividad e innovación de productos, no sólo en este ámbito; sino también convertir este trabajo en un generador de debate que promueva inexorablemente la investigación y desarrollo de la mano de innovación.

Poseer las óptimas herramientas que hagan que la calidad de los

lentes de sol y de los anteojos permita incrementar su producción para solventar las diferentes variaciones del mercado de la óptica.

Otra consideración que es fundamental, es la promoción y puesta en marcha de la iniciativa de carácter privado para promover la creación de una normativa de certificación de calidad de todos los productos utilizados; todo ello con un basamento en los estándares de carácter nacional y así como también la promoción de laboratorios debidamente acreditados.

Otro agente dinamizador del este mercado es la adopción espontánea y voluntaria de estándares de calidad.

### **Estructura de oferta**

El nivel de oferta de este mercado está altamente atomizado a nivel de Ecuador y esto se debe en gran medida a la poca información disponible ya que no existe una adecuada formación de criterios de consumo de parte de los oferentes, pues a pesar de que la iniciativa propia es la mejor herramienta de crecimiento de mercados; al no existir conocimiento, los agentes, lo único que persiguen es rendimientos especulativos a muy corto plazo sin medir los niveles de rentabilidad a mediano plazo e inclusive con un nivel de incentivos lo suficientemente desarrollados, también rendimientos sostenibles en el largo plazo.

### **Mercado de distribución de productos oftálmicos en Ecuador**

ALCONLAB compite en el mercado de la venta, distribución y servicio post venta de marcos para lentes, gafas de sol, lentes de contacto cosméticos, lentes oftálmicos CR 39 (monofocal), Lentes Intraoculares monofocal, Lentes intraoculares multifocal, cordones, estuches, soluciones de limpieza, ReNu Plus®, MultiSolution Plus®, Opti-Free®, Acrysof IQ®, AcrysofRestor®.

La intensidad competitiva de este mercado es alta, existen principalmente dos marcas consolidadas como distribuidores de alto posicionamiento, a continuación se expone un análisis detallado sobre su estructura, comportamiento, organización y gestión comercial.

Las empresas analizadas son Óptica GMO y Óptica Los Andes (OLA), como referentes:

### **Tabla 7**



## Precios de productos y servicios

ÓPTICAS GMO	ÓPTICA LOS ANDES
<p>-Maneja muy buenas promociones y descuentos.</p> <p>-Examen completamente gratis. En términos generales respecto del mercado Guayaquileño.</p> <p>-Armazones entre \$20.00 y \$150.00</p> <p>-Lentes de contacto cosméticos \$30.00</p> <p>-Lentes oftálmicos tipo CR 39 (Convencionales) \$35.00</p> <p>-Cordones y sostenedores entre \$5.00 y \$15.00</p> <p>-Estuches entre \$15.00 y 20.00</p> <p>Soluciones isotónicas</p> <p>Renu Plus® 355ml: \$9.60</p> <p>Multisolution® 120ml: \$4.70</p> <p>Optifree® 355ml: \$10.00</p>	<p>-Descuentos entre el 10 y 20 % por compras al contado</p> <p>-Consulta gratuita.</p> <p>Precios relativamente más económicos que ópticas GMO</p> <p>-Armazones entre \$15.00 y \$80.00</p> <p>-Lentes de contactos cosméticos \$40.00</p> <p>-Lentes oftálmicos CR 39 (Convencionales) \$30.00</p> <p>-Cordones y sostenedores entre \$10.00 y \$15.00</p> <p>-Estuches entre \$20.00 y \$30.00</p> <p>Soluciones isotónicas</p> <p>Renu Plus® 355ml: \$11.00</p> <p>Multisolution® 120ml: \$3.70</p> <p>Optifree® 355ml: \$12.00</p>

Fuente: Observación directa

Elaborado por: José Lascano

**Tabla 8**  
**Estructura de venta**

ÓPTICAS GMO	ÓPTICA LOS ANDES
<p>Con una red de 38 locales en todo el país hace que la competencia se centre en la atención personalizada de cada uno de los clientes.</p> <p>Su eje focal es la ciudad de Guayaquil con un total de 14 locales ubicados en los principales centros comerciales de la ciudad.</p> <p>Además en la ciudad de Quito posee 9 locales mientras que los restantes locales están distribuidos en las demás provincias del país.</p>	<p>Empresa mucho mejor posicionada en todo el territorio ecuatoriano, teniendo en total 52 locales distribuidos principalmente en Guayaquil y Quito.</p> <p>Además posee una página web <a href="http://www.opticalosandes.com.ec">http://www.opticalosandes.com.ec</a> mucho más amigable que su principal competidor, ya que cuenta con un asistente de compras virtual que permite elegir adecuadamente el diseño de gafas de sol o lentes a cada uno de los usuarios.</p>

Fuente: Observación directa

Elaborado por: José Lascano

**Tabla 9**

### Capacidad de respuesta

ÓPTICAS GMO	ÓPTICA LOS ANDES
<p>Posee una amplia gama de tiendas que a su vez mantienen su nivel de existencias altamente surtido, aunque cada local tiene una línea de productos diferentes, la interconexión entre todos estos ha permitido obtener una excelente crítica por parte de los consumidores que ven a esta tienda como una de las marcas con más innovación y desarrollo de estrategias de negocios del último quinquenio.</p>	<p>Al tener un mayor número de locales que GMO y gracias a su constante nivel de penetración en el consumidor ha logrado mantenerse en la vanguardia de los negocios de esta línea, ya que a inicios del año 2005 cuando llegó GMO al mercado realmente tuvo que hacer un giro completamente distinto hasta lo que entonces mantenía como línea de negocio; es así que a partir de ese momento en donde la marca OLA se va desarrollando como un líder en el mercado de las ópticas.</p>

Fuente: Observación directa  
Elaborado por: José Lascano

**Tabla 10**

### Costes de financiamiento

ÓPTICAS GMO	ÓPTICA LOS ANDES
<p>Ser un precedente a nivel latinoamericano en el mercado de lentes y gafas de sol, ha convertido a ópticas GMO, marca miembro del grupo SUN PLANET, de origen español en una de las marcas con mayor capacidad de respuesta a la problemática de restricción del crédito.</p> <p>Es por eso que a pesar de su corta existencia en el mercado ecuatoriano GMO se ha convertido en una de las empresas con mayor perspectiva empresarial de los últimos tiempos.</p>	<p>Incursionando en una nueva estrategia de diversificación del mercado financiero esta empresa ha empezado a emitir obligaciones como fuente de financiamiento este tipos de iniciativas ayudan en gran medida a reactivar un mercado bursátil tan insipiente y a la vez tan necesario, para promover la iniciativa de emprendimiento.</p>

Fuente: Observación directa  
Elaborado por: José Lascano

### Modelado Líder-Seguidor (Stackelberg)

Liderazgo en precios: para consideraciones de liderazgo en precios se debe recalcar que es Óptica Los Andes (OLA) quien mantiene su hegemonía, es lógico entendiendo que mantiene una mayor red de

distribuidores a nivel nacional con un porcentaje cercano al 37%, respecto de Ópticas GMO.

En este modelo de mercado quien decide a la hora de precios; es precisamente OLA dando prioridad a la producción y desarrollando sus estrategias mucho antes que su competidor directo (Ópticas GMO). Otro aspecto a considerar es la gama y diversificación de productos que poseen cada uno de los competidores en este mercado, ya que OLA tiene mayor variedad de productos incluyendo gama alta y baja debidamente diferenciados, ayudando así a que los consumidores pueden adquirir productos que satisfagan sus necesidades.

### **Mercado líder por cantidades (Cournot)**

Óptica Los Andes es la marca que mantiene liderazgo y esto se debe en gran medida a que mantiene laboratorios y distribuidores propios, es ahí donde se logra una alta disminución en costos además es importante considerar que al mantener sus propias oficinas ayuda de gran forma a la reducción de intermediarios.

La calidad de los lentes CR 39 de GMO es algo que debe analizarse con meticoloso detalle, puesto que al considerar tan solo las lunas no hay inconvenientes sin embargo, al analizar los armazones si suele suceder que son de calidad muy inferior.

### **Liderazgo de mercado por servicios**

Óptica Los Andes es el líder en servicio ya que engloba todos los aspectos a consideración al momento de adquirir un par de lentes, pues se observa desde su página web el detalle que los usuarios puedan definir qué tipo de lentes deben comprar en función de su forma del rostro, cosa que no se encuentra en la página web de Ópticas GMO.

Así resumiendo OLA se preocupa del proceso previo de compra, así como también los personeros que atienden dan un énfasis al trato personalizado al momento de encontrarse en la tienda y de igual forma en la etapa posterior a la compra también se observa un mayor desempeño por parte del personal de GMO.

## **Tabla 11**

### Posicionamiento en mente del cliente

ÓPTICAS GMO	ÓPTICA LOS ANDES
<p>Al haber incursionado en el país a mediados de los años 2000 marcó un paradigma en el servicio de carácter oftálmico. No se conocía precedentes del mismo tipo ya que el mercado ecuatoriano era poco competitivo. Ayudó mucho a los consumidores finales que incursionara este nuevo actor en la economía. Su imagen refrescó el mercado en términos generales benefició a todos los consumidores.</p>	<p>Empresa de larga trayectoria líder en distribución de bienes y servicios oftálmicos sin embargo a partir de la incursión de Ópticas GMO tuvo que competir e innovar para mantener su cuota de mercado dándole más dinamismo a la economía en el sector oftálmico.</p>

Fuente: Observación directa  
Elaborado por: José Lascano

**Tabla 12**  
**Determinación de segmentos de mercado**

ÓPTICAS GMO	ÓPTICA LOS ANDES
<p>Ópticas GMO con su agresiva campaña de precios bajos y descuentos consecutivos persigue adquirir las cuotas de mercado dirigidas a cuartiles de ingresos medios y bajos de la economía ecuatoriana.</p> <p>Esta constante se da en virtud de ofrecer servicios a la mayoría de consumidores. Sin embargo, Ópticas GMO también persigue el cuartiles de mayor ingreso dándole la mejor calidad en armazones únicamente en tiendas de centros comerciales en sectores donde se conoce previamente que estos cuartiles asisten a comprar sus artículos de primera necesidad.</p>	<p>Óptica Los Andes se ha caracterizado por diversificar su campo de acción dando a los consumidores una oferta completa de bienes y servicios debidamente certificados con calidad innegable.</p>

Fuente: Observación directa  
Elaborado por: José Lascano

## **4.8 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA ALCONLAB ECUADOR**

### **Reseña de la empresa**

A continuación se expone un resumen de lo expuesto por Cevallos (2009), sobre la evolución histórica 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.

Gracias al crecimiento en el Ecuador, entre el año 1985 y el año 2000 fue creciendo convirtiéndose en proveedor de varias empresas reconocidas en el mercado farmacéutico entre ellas se puede mencionar: Calox Ecuatoriana S.A. y Difare S.A.; esto principalmente le permitió obtener la liquidez necesario para crecer y desarrollar un grupo de líneas de productos alrededor de la atención médica oftálmica respecto a la provisión de medicamentos, lentes intraoculares, de contacto, armazones y otros productos complementarios .

Ya para el nuevo milenio ALCONLAB Ecuador desarrolla sus propios canales de distribución por medio de la importación y comercialización de sus líneas, tanto farmacéutica como quirúrgica y de equipos.

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.

Ya para el año 2012 pasa a formar parte del Grupo Novartis y con ello se redefine todo el direccionamiento estratégico y políticas institucionales, orientándose la gestión empresarial a los resultados económicos, de relación con el cliente, procesos y de desarrollo del talento humano.

### **Productos que comercializa la empresa**

La estructura de la cartera de negocios de la empresa está compuesta por las siguientes líneas:

Línea de fármacos:

- c. Medicamentos para uso oftálmico
- d. Soluciones para el cuidado Ocular
- e. Soluciones para cuidado de lentes de contacto

Línea de equipos o quirúrgica

- f. Equipo para cirugías oculares
- g. Lentes intraoculares

Línea de productos oftálmicos y complementarios

- h. Lentes de contacto
- i. Armazones, estuches, soluciones, líquidos, cordones, anteojos contra sol, entre otro tipo de artículos

#### **4.9 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

En función de los direccionamientos impuestos por el Grupo Novartis (2012), se expone a continuación el direccionamiento estratégico definido para ALCONLAB Ecuador.

##### **Misión**

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

##### **Visión**

Ser el líder de mayor confianza en el cuidado ocular.

##### **Valores corporativos**

El Código de Conducta que la empresa define los valores corporativos a practicarse según diferentes grupos de involucrados, estos son (ALCONLAB Ecuador, 2012):

- **Valores con los Pacientes**
  - Beneficio y seguridad del paciente
  - Investigación y desarrollo
  - Calidad y seguridad del producto
  - Acceso a los cuidados de la salud
- **Valores con los empleados**
  - Condiciones laborales justas
  - Diversidad e inclusión
  - Valoración y desarrollo de los empleados
  - Libertad de opinión, discurso y asociación
- **Valores de los accionistas**
  - Integridad financiera
  - Continuidad del negocio
  - Salvaguarda de los activos corporativos
  - Seguridad de la información

- **Valores ante los socios en cuidado de la salud**
  - Satisfacción del cliente
  - Anti soborno y corrupción
  - Competencia leal
  - Prácticas de comercialización
  - Compromiso con todas las leyes y regulaciones locales en materia de comercialización
  - Integridad de terceros
  
- **Valores ante la sociedad en general**
  - Ciudadanía corporativa
  - Transparencia
  - Derechos humanos
  - Salud, seguridad y medio ambiente
  - Privacidad de los datos

### **Clasificación de los clientes de ALCONLAB S.A.**

Los clientes principales de la empresa son:

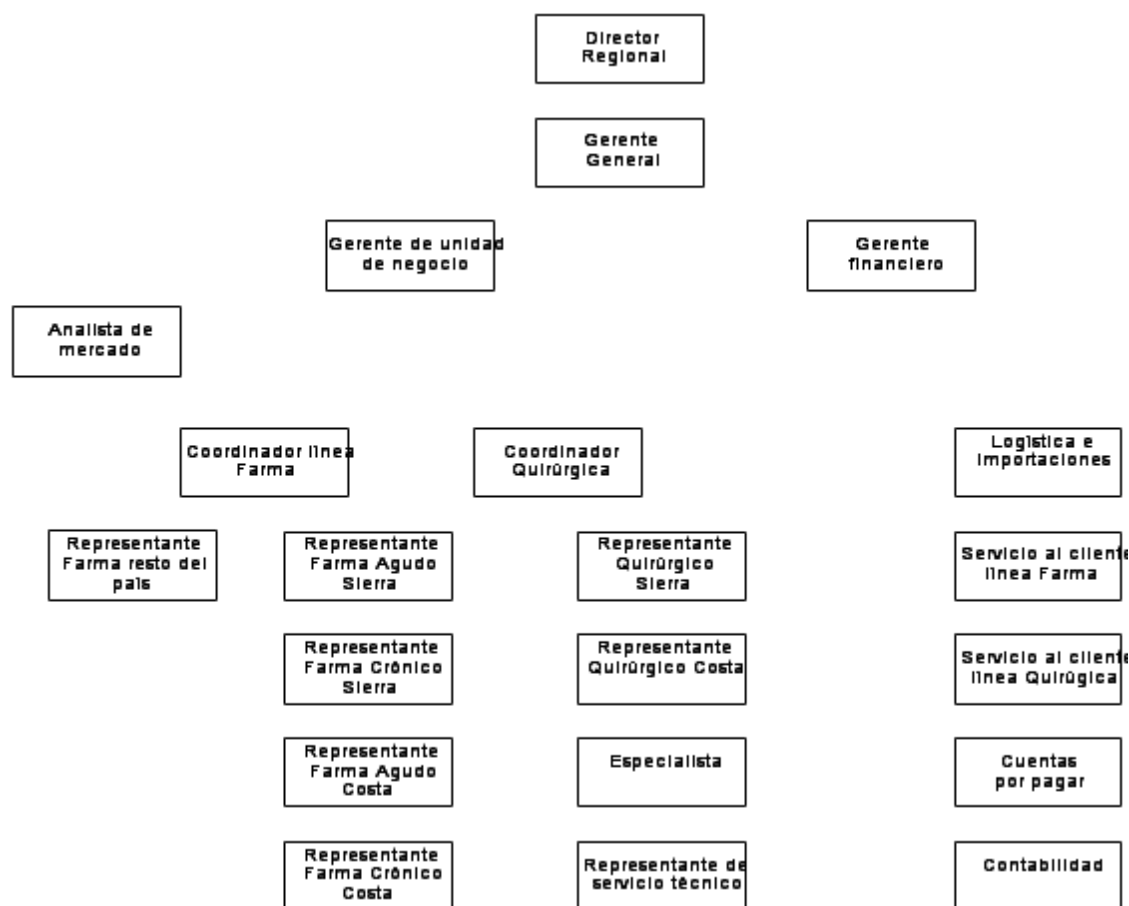
- Distribuidores farmacéuticos
- Instituciones privadas
- Fundaciones
- Instituciones Públicas
- Oftalmólogos
- Farmacias
- Ópticas

### **Estructura organizacional**

La departamentalización de ALCONLAB Ecuador se muestra cuatro niveles:

- a. Directivo: conformado por la Gerencia General y Dirección Regional.
- b. Gerencial: divididos en la unidad estratégica de negocio y la gerencia.
- c. Mandos Medios: conformados por los coordinadores de unidad y en nivel asesor el área de análisis de mercados.
- d. Operativo: conformado por el talento humano de cada área cuyo objetivo es el cumplimiento del trabajo diario y la contribución al engrandecimiento de la empresa.

**Gráfico 6: Organigrama posicional de ALCONLAB Ecuador**



Fuente: ALCONLAB, 2012  
 Elaborado por: José Lascano

#### 4.10 ANÁLISIS: DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DAFO)

Para los siguientes análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DAFO) En función de los datos expuestos anterioridad e información recolectada a los trabajadores se consolidó una perspectiva cercana a la situación actual de la empresa y sus proyecciones en el mercado ecuatoriano respecto de productos farmacéuticos oftálmicos.

**Tabla 13**  
**Debilidades**

DEBILIDADES	
D1	Nivel de control poco sistematizado que no garantiza una eficiente de satisfacción de usuarios.
D2	Al tratarse de una nueva empresa poco conocida desventajas en mantener clientela cautiva.



D3	Atención a clientes en horarios limitados a 4 horas los sábados y domingos.
D4	Stock limitado de línea de productos oftálmicos innovadores, lentes progresivos.
D5	Tiempos de entrega demasiado extendidos, arriba de la media de 5 días.
D6	Desorden en materiales que se utilizan en la tienda.
D7	Publicidad poco visible para el público en general.
D8	Listado de clientes poco organizado aún se utiliza papel y lápiz para ordenar cartera de clientes.
D9	Nulo nivel de mercadeo y promociones en las distintas épocas del año.
D10	Deficiente nivel de control financiero, toma de decisiones sin sustento financiero o económico.
D11	Bajo nivel de conocimiento de herramientas financieras que permitan mejorar la capacidad de reacción frente a eventuales crisis de carácter económico o financiero.

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

Luego de analizar las debilidades de ALCONLAB se describe un detalle de las oportunidades que se pueden aprovechar para consolidar la propuesta estratégica para la empresa:

**Tabla 14: Oportunidades**

<b>OPORTUNIDADES</b>	
O1	La alta rentabilidad de esta empresa es una variable que indica claramente el potencial de beneficios que acarrea en tal virtud, es una gran oportunidad para los personeros de la empresa que promuevan su crecimiento de mercado instalando una nueva sucursal en otro sector estratégico.
O2	Aumentar su capacidad productiva adquiriendo nueva tecnología que permita cumplir con los tiempos de entrega y quizás yendo más allá, disminuir los actuales tiempos de entrega al mínimo requerido.
O3	Aumentar la cantidad de clientes satisfechos otorgando créditos y facilidades de acceso a los bienes y servicios ofertados por parte de ALCONLAB.
O4	Elaborar una base de datos adaptada a las actuales condiciones tecnológicas.
O5	Hacer un constante seguimiento de los clientes otorgando un mayor peso al servicio de postventa para mantener el cliente cautivo.

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

A más de todos los factores que convergen a una adecuada estrategia de oportunidades hay que destacar las fortalezas que tiene ALCONLAB

en el mercado actual, a continuación se describen:

**Tabla 15: Fortalezas**

<b>FORTALEZAS</b>	
F1	Inter-correlación entre los agentes integrantes de la empresa, convirtiendo a ALCONLAB en la gestión de Talento Humano existiendo un gran nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos planteados.
F2	Alto nivel de empatía con el cliente dándole los más mínimos detalles de información.
F3	Convenios con distintas empresas relacionadas con el giro de negocio.
F4	Mejoramiento del nivel de control y de recolección de información.
F5	Buen nivel de infraestructura que permite desarrollar todas y cada una de las funciones que desempeña cada colaborador.
F6	Inversión tecnológica de alto rendimiento.
F7	Sistemas internos que permiten una adecuada comunicación con los clientes y proveedores.
F8	Cumpliendo a cabalidad con la normativa regulatoria en el país.
F9	Personal adecuado que permita controlar el aspecto económico, financiero y contable de la empresa.
F10	Facilidades al crédito.

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

Luego de analizar cada una de las variables es fundamental conocer a la competencia y todas las externalidades que conlleva, a continuación se muestra un detalle de las potenciales amenazas en el negocio:

**Tabla 16: Amenazas**

<b>AMENAZAS</b>	
A1	Alto nivel de competencia
A2	Disminución de cuotas de mercado en bienes complementarios de la línea oftálmica.
A3	Mercado altamente desconcentrado, permitiendo al consumidor tener bienes sustitutos muy cercanos en farmacias y boticas a precios muy diferentes que las establecidas dentro de la tienda.
A4	Capacidad de respuesta muy alta de la competencia.

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA SITUACIÓN PRÁCTICA**

### **5.1 PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA ALCONLAB**

El desarrollo de la propuesta de mejora para la empresa a partir de la identificación de un plan de negocios y estrategia de desempeño, tiene como punto de partida el análisis DOFA que se soporta en el análisis del mercado y la competencia; y, el análisis actual de la compañía.

Para la propuesta se debe tener en cuenta que ALCONLAB al pertenecer al Grupo Novartis, debe respetar el direccionamiento estratégico previamente expuesto en el capítulo anterior y a partir de este, definir sus estrategias corporativas en el país.

#### **Estrategia Corporativa en Ecuador**

De acuerdo a lo propuesto por Michael Porter (2001), la estrategia que aplicará la empresa en el país es la diferenciación, fundamentada en la gran capacidad de captación de clientes resultados del posicionamiento ganado en estos años. A pesar de esto su ventaja competitiva se basará en la búsqueda de una marca consolidada con un servicio diferencial y que genere valor a todos los clientes.

Los dos principales fundamentos para desarrollar el plan son:

- a. Calidad-Precio-Atención, resultado de la gestión de las perspectivas estratégicas.
- b. Investigación + Desarrollo + Innovación, apoyados en el respaldo del Grupo Novartis

#### **DOFA por perspectiva**

El desarrollo de la propuesta de plan de negocios parte de la definición del DOFA según cada una de las perspectivas expresadas por Norton Y Kaplan (2008) y que se abordaron en el marco teórico.

## Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

**Tabla 17**

### DOFA para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	F1	Inter-correlación entre los agentes integrantes de la empresa, convirtiendo a ALCONLAB en la gestión de Talento Humano existiendo un gran nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos planteados.
	F5	Buen nivel de infraestructura que permite desarrollar todas y cada una de las funciones que desempeña cada colaborador.
	F9	Personal adecuado que permita controlar el aspecto económico, financiero y contable de la empresa.

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

## Perspectiva de procesos internos

**Tabla 18**

### DOFA para la perspectiva de procesos internos

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	D6	Desorden en materiales que se utilizan en la tienda.
	D4	Stock limitado de línea de productos oftálmicos innovadores, lentes progresivos.
	D5	Tiempos de entrega demasiado extendidos, arriba de la media de 5 días.
	O2	Aumentar su capacidad productiva adquiriendo nueva tecnología que permita cumplir con los tiempos de entrega y quizás yendo más allá, disminuir los actuales tiempos de entrega al mínimo requerido.
	O4	Elaborar una base de datos adaptada a las actuales condiciones tecnológicas.
	F4	Mejoramiento del nivel de control y de recolección de información.
	F6	Inversión tecnológica de alto rendimiento.
	F7	Sistemas internos que permiten una adecuada comunicación con los clientes y proveedores.

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

## Perspectiva del cliente

**Tabla 19**  
**DOFA para la perspectiva del cliente**

<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	D1	Nivel de control poco sistematizado que no garantiza una eficiente de satisfacción de usuarios.
	D2	Al tratarse de una nueva empresa poco conocida desventajas en mantener clientela cautiva.
	D8	Listado de clientes poco organizado aún se utiliza papel y lápiz para ordenar cartera de clientes.
	O5	Hacer un constante seguimiento de los clientes otorgando un mayor peso al servicio de postventa para mantener el cliente cautivo.
	F2	Alto nivel de empatía con el cliente dándole los más mínimos detalles de información.
	D3	Atención a clientes en horarios limitados a 4 horas los sábados y domingos.
	D7	Publicidad poco visible para el público en general.
	D9	Nulo nivel de mercadeo y promociones en las distintas épocas del año.
	F3	Convenios con distintas empresas relacionadas con el giro de negocio.
	A1	Alto nivel de competencia
	A4	Capacidad de respuesta muy alta de la competencia.
	A3	Mercado altamente desconcentrado, permitiendo al consumidor tener bienes sustitutos muy cercanos en farmacias y boticas a precios muy diferentes que las establecidas dentro de la tienda.
	A2	Disminución de cuotas de mercado en bienes complementarios de la línea oftálmica.

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

**Perspectiva financiera**

**Tabla 20**  
**DOFA para la perspectiva financiera**

<b>PERSPECTIV A FINANCIERA</b>	D10	Deficiente nivel de control financiero, toma de decisiones sin sustento financiero o económico.
	D11	Bajo nivel de conocimiento de herramientas financieras que permitan mejorar la capacidad de reacción frente a eventuales crisis de carácter económico o financiero.
	F8	Cumpliendo a cabalidad con la normativa regulatoria en el país.
	O3	Aumentar la cantidad de clientes satisfechos otorgando créditos y facilidades de acceso a los bienes y servicios ofertados por parte de ALCONLAB.
	F10	Facilidades al crédito.
	O1	La alta rentabilidad de esta empresa es una variable que indica claramente el potencial de beneficios que acarrea en tal virtud, es una gran oportunidad para los personeros de la empresa que promuevan su crecimiento de mercado instalando una nueva sucursal en otro sector estratégico.

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

Una vez clasificadas cada una de las fuerzas en correspondencia con cada perspectiva del cuadro de mando integral, el siguiente paso es identificar la propuesta de valor y el impulsor estratégico por cada una de ellas de tal forma que contribuyan a la identificación de los objetivos estratégicos para la empresa ALCONLAB.

### **Matriz de impacto y Diagrama de Pareto**

Antes de establecer la propuesta de valor, impulsores estratégicos y objetivos por perspectiva del BSC, se realizó una evaluación de impacto de cada fuerza del DOFA según su perspectiva, esta valoración de la intensidad o importancia respecto a la problemática de la empresa sirve como fundamento para la elaboración del Diagrama de Pareto que permitió definir cuáles son las acciones en la que deberá concentrarse ALCONLAB para solucionar el 80% de sus conflictos principales.

La tabla 21 muestra la valoración de impactos por cada componente de las perspectivas, la valoración se realiza con la siguiente escala 1= intensidad baja, 5 = intensidad media y 10= intensidad alta.

**Tabla 21**  
**Matriz de impacto perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

	Componente del DOFA		Impacto (1 - 10)
	<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	F1	Inter-correlación entre los agentes integrantes de la empresa, convirtiendo a ALCONLAB en la gestión de Talento Humano existiendo un gran nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos planteados.
F5		Buen nivel de infraestructura que permite desarrollar todas y cada una de las funciones que desempeña cada colaborador.	10
F9		Personal adecuado que permita controlar el aspecto económico, financiero y contable de la empresa.	10

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

**Tabla 23**  
**Matriz de impacto perspectiva de procesos internos**

	Componente del DOFA		Impacto (1 - 10)
	<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	D6	Desorden en materiales que se utilizan en la tienda.
D4		Stock limitado de línea de productos oftálmicos innovadores, lentes progresivos.	10
D5		Tiempos de entrega demasiado extendidos, arriba de la media de 5 días.	10
O2		Aumentar su capacidad productiva adquiriendo nueva tecnología que permita cumplir con los tiempos de entrega y quizás yendo más allá, disminuir los actuales tiempos de entrega al mínimo requerido.	10
O4		Elaborar una base de datos adaptada a las actuales condiciones tecnológicas.	1
F4		Mejoramiento del nivel de control y de recolección de información.	10
F6		Inversión tecnológica de alto rendimiento.	5
F7		Sistemas internos que permiten una	5

		adecuada comunicación con los clientes y proveedores.	
--	--	---	--

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

**Tabla 22**

**Matriz de impacto perspectiva de cliente**

	<b>Componente del DOFA</b>		<b>Impacto (1 - 10)</b>
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	D1	Nivel de control poco sistematizado que no garantiza una eficiente de satisfacción de usuarios.	10
	D2	Al tratarse de una nueva empresa poco conocida desventajas en mantener clientela cautiva.	10
	D8	Listado de clientes poco organizado aún se utiliza papel y lápiz para ordenar cartera de clientes.	5
	O5	Hacer un constante seguimiento de los clientes otorgando un mayor peso al servicio de postventa para mantener el cliente cautivo.	10
	F2	Alto nivel de empatía con el cliente dándole los más mínimos detalles de información.	10
	D3	Atención a clientes en horarios limitados a 4 horas los sábados y domingos.	10
	D7	Publicidad poco visible para el público en general.	10
	D9	Nulo nivel de mercadeo y promociones en las distintas épocas del año.	10
	F3	Convenios con distintas empresas relacionadas con el giro de negocio.	10
	A1	Alto nivel de competencia	10
	A4	Capacidad de respuesta muy alta de la competencia.	10
	A3	Mercado altamente desconcentrado, permitiendo al consumidor tener bienes sustitutos muy cercanos en farmacias y boticas a precios muy diferentes que las establecidas dentro de la tienda.	10



	A2	Disminución de cuotas de mercado en bienes complementarios de la línea oftálmica.	5
--	----	---	---

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

**Tabla 21**  
**Matriz de impacto perspectiva financiera**

	<b>Componente del DOFA</b>		<b>Impacto (1 - 10)</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	D10	Deficiente nivel de control financiero, toma de decisiones sin sustento financiero o económico.	5
	D11	Bajo nivel de conocimiento de herramientas financieras que permitan mejorar la capacidad de reacción frente a eventuales crisis de carácter económico o financiero.	1
	F8	Cumpliendo a cabalidad con la normativa regulatoria en el país.	1
	O3	Aumentar la cantidad de clientes satisfechos otorgando créditos y facilidades de acceso a los bienes y servicios ofertados por parte de ALCONLAB.	5
	F10	Facilidades al crédito.	5
	O1	La alta rentabilidad de esta empresa es una variable que indica claramente el potencial de beneficios que acarrea en tal virtud, es una gran oportunidad para los personeros de la empresa que promuevan su crecimiento de mercado instalando una nueva sucursal en otro sector estratégico.	10

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

**Propuestas de valor e Impulsores estratégicos por perspectiva**

La propuesta de valor es un enunciado que identifica por cada fuerza una intención estratégica, que en conjunto con un impulsor permite la determinación de los objetivos estratégicos. Los impulsores estratégicos se definen como recursos físicos, culturales, económicos, técnicos o cognoscitivos que siendo parte de la organización o su talento humano contribuyen a potenciar cada perspectiva y fundamentan el desarrollo de la propuesta de valor.

**Tabla 21**  
**Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

	Fuerza	Impacto	Propuesta de valor	Impulsor estratégico
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	F1	5	Establecimiento de incentivos para el talento humano	Clima laboral, Talento humano de la organización, Políticas de administración del talento humano
	F5	10	Desarrollo del talento humano	Recursos financieros, Talento humano de la organización
	F9	10		

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

**Tabla 22**  
**Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva de procesos internos**

	Fuerza	Impacto	Propuesta de valor	Impulsor estratégico
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	D6	5	Definición de acciones para control de orden en las bodegas	Personal administrativo / contable
		10		
	D4	10	Mejora en la política de abastecimiento (compras)	Política de compras
	D5	10		
	O2	1		
	O4	10	Implementación de modelos de seguridad informática	Sistemas informáticos disponibles y personal de
	F4	5		

			para los sistemas	sistemas
	F6	5	Definición del proceso de implementación del CRM a nivel tecnológico	Sistemas informáticos y CRM
	F7	5		

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

**Tabla 23**

**Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva del cliente**

	Fuerza	Impacto	Propuesta de valor	Impulsor estratégico
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	D1	10	Gestión de las relaciones con los clientes y distribuidores	Sistemas informáticos disponibles y personal de servicio al cliente y ventas
	D2	10		
	D8	5		
	O5	10		
	F2	10		
	D3	10	Ampliación de horarios de atención para los clientes y distribuidores	Personal de atención al cliente y ventas / Presupuesto
	D7	10	Mejora del posicionamiento de la marca ALCONLAB	Presupuesto promocional, Material Publicitario, Talento humano en áreas de Marketing y Ventas
	D9	10		
	F3	10	Desarrollo de	Distribuidores

	A1	10	canales de distribución	actuales, Personal de ventas y Presupuesto promocional
	A4	10		
	A3	10		
	A2	5	Relanzamiento de productos complementarios de la línea oftálmica	Presupuesto promocional, Personal de marketing y ventas

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

**Tabla 24**

**Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva financiera**

	Fuerza	Impacto	Propuesta de valor	Impulsor estratégico
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	D10	5	Mejora en el control interno y gestión de la información financiera	Presupuesto financiero anual
	D11	1		
	F8	1		
	O3	5	Aprovechamiento de los plazos de crédito como herramienta para conseguir contratos extensos con distribuidores	Convenios comerciales (rebates)
	F10	5		
	O1	10	Abrir de	Recursos

			nuevas oficinas de ALCONLAB en el país	financieros
--	--	--	--	-------------

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

### Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que contribuyen con la estrategia corporativa de desarrollo del mercado farmacéutico local se derivan de la relación entre la propuesta de valor y los impulsores estratégicos tal como se muestra a continuación:

**Tabla 25**  
**Objetivos estratégicos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

	Fuerza	Impacto	Propuesta de valor	Impulsor estratégico	Objetivo estratégico
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	F1	5	Establecimiento de incentivos para el talento humano	Clima laboral, Talento humano de la organización, Políticas de administración del talento humano	<b>OC. 1</b> Garantizar el correcto desarrollo del talento humano y cumplimiento de los objetivos empresariales de acuerdo a la planificación de ALCONLAB
	F5	10	Desarrollo del talento humano	Recursos financieros, Talento humano de la organización	<b>OC. 2</b> Implementar programas de desarrollo

					del talento humano desde la perspectiva técnica y humanística
	F9	10			

Fuente: José Lascano  
 Elaborado por: José Lascano

**Tabla 26**  
**Objetivos estratégicos para la perspectiva de proceso internos**

	Fuerza	Impacto	Propuesta de valor	Impulsor estratégico	Objetivo estratégico
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	D6	5	Definición de acciones para control de orden en las bodegas	Personal administrativo / contable	<b>OP. 1</b> Garantizar el adecuado orden en las bodegas y manipulación de los productos
		10			
	D4	10	Mejora en la política de abastecimiento (compras)	Política de compras	<b>OP. 2</b> Redefinir la política de abastecimiento de lentes y productos oftálmicos
	D5	10			
	O2	1			
	O4	10	Implementación de modelos de seguridad informática para los sistemas actuales	Sistemas informáticos disponibles y personal de sistemas	<b>OP. 3</b> Desarrollar manuales de administración y gestión de la información del negocio
	F4	5			
	F6	5	Definición del	Sistemas	

	F7	5	proceso de implementación del CRM a nivel tecnológico	informáticos y CRM	<b>OP. 4</b> Garantizar las condiciones tecnológicas para la implementación del sistema de gestión de las relaciones con los clientes CRM
--	----	---	---	--------------------	--

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

**Tabla 27**

**Objetivos estratégicos para la perspectiva del cliente**

	Fuerza	Impacto	Propuesta de valor	Impulsor estratégico	Objetivo estratégico
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	D1	10	Gestión de las relaciones con los clientes y distribuidores	Sistemas informáticos disponibles y personal de servicio al cliente y ventas	<b>OC. 1</b> Fidelizar al menos al 60% de clientes frecuentes y distribuidores a nivel nacional
	D2	10			
	D8	5			
	O5	10			
	F2	10			
	D3	10	Ampliación de horarios de atención para los clientes y distribuidores	Personal de atención al cliente y ventas / Presupuesto	<b>OC. 2</b> Implementar horarios extendidos de atención para fin de semana
	D7	10	Mejora del posicionamiento de la marca ALCONLAB	Presupuesto promocional, Material Publicitario, Talento humano en áreas de Marketing y Ventas	<b>OC. 3</b> Consolidar la imagen de ALCONLAB como proveedor de lentes, accesorios y productos oftálmicos en el país
	D9	10			
F3	10	Desarrollo de	Distribuidore	<b>OC. 4</b>	

	A1	10	canales de distribución	s actuales, Personal de ventas y Presupuesto promocional	Implementar actividades de trade marketing en los canales de distribución
	A4	10			
	A3	10			
	A2	5	Relanzamiento de productos complementarios de la línea oftálmica	Presupuesto promocional , Personal de marketing y ventas	<b>OC. 5</b> Recuperar la porción de mercado pérdida en la venta de productos complementarios a la línea oftálmica

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

**Tabla 28**

**Objetivos estratégicos para la perspectiva financiera**

	Fuerza	Impacto	Propuesta de valor	Impulsor estratégico	Objetivo estratégico
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	D10	5	Mejora en el control interno y gestión de la información financiera	Presupuesto financiero anual	<b>OF. 1</b> Optimizar la gestión financiera con la mejora del control interno y ejecución presupuestaria
	D11	1			
	F8	1			
	O3	5	Aprovechamiento de los plazos de crédito como herramienta para conseguir contratos extensos con distribuidores	Convenios comerciales (rebates)	<b>OF. 2</b> Concretar con los distribuidores más importantes (según volumen y frecuencia de compra) convenios de largo plazo para las marcas de ALCONLAB
	F10	5			



	O1	10	Abrir de nuevas oficinas de ALCONLAB en el país	Recursos financieros	<b>OF. 3</b> Incrementar las ventas de la empresa en nuevos mercados nacionales en especial en la región costa del país
--	----	----	---	----------------------	--

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

### Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto se ha construido sobre la base de sumatoria de la valoración de impacto de cada fuerza relacionada a los objetivos de estratégicos planteados, de la siguiente manera:

**Tabla 28**

**Valoración de la intensidad e importancia de los objetivos para la construcción del Diagrama de Pareto**

	DOFA	Impacto (1 - 10)	Valoración del objetivo	Objetivos Estratégicos
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	F1	5	5	<b>OC. 1</b> Garantizar el correcto desarrollo del talento humano y cumplimiento de los objetivos empresariales de acuerdo a la planificación de ALCONLAB
	F5	10	20	<b>OC. 2</b> Implementar programas de desarrollo del talento humano desde la perspectiva técnica y humanística
	F9	10		
<b>PERSPECTIVA DE VADE</b>	D6	5	5	<b>OP. 1</b> Garantizar el adecuado orden en las bodegas y manipulación de los productos
	D4	10	30	<b>OP. 2</b> Redefinir la política de abastecimiento de lentes y
	D5	10		

PERSPECTIVA DE CLIENTES INTERNOS	O2	10	11	<b>OP. 3</b> Desarrollar manuales de administración y gestión de la información del negocio
	O4	1		
	F4	10		
	F6	5	10	<b>OP. 4</b> Garantizar las condiciones tecnológicas para la implementación del sistema de gestión de las relaciones con los clientes CRM
	F7	5		
PERSPECTIVA DE CLIENTES PROCESOS	D1	10	45	<b>OC. 1</b> Fidelizar al menos al 60% de clientes frecuentes y distribuidores a nivel nacional
	D2	10		
	D8	5		
	O5	10		
	F2	10		
	D3	10	10	<b>OC. 2</b> Implementar horarios extendidos de atención para fin de semana
	D7	10	20	<b>OC. 3</b> Consolidar la imagen de ALCONLAB como proveedor de lentes, accesorios y productos oftálmicos en el país
	D9	10		
	F3	10	40	<b>OC. 4</b> Implementar actividades de trade marketing en los canales de distribución
	A1	10		
	A4	10		
	A3	10		
	A2	5	5	<b>OC. 5</b> Recuperar la porción de mercado pérdida en la venta de productos complementarios a la línea oftálmica
PERSPECTIVA FINANCIERA	D10	5	7	<b>OF. 1</b> Optimizar la gestión financiera con la mejora del control interno y ejecución presupuestaria
	D11	1		
	F8	1		
	O3	5	10	<b>OF. 2</b> Concretar con los distribuidores más importantes (según volumen y frecuencia de compra) convenios de largo plazo para las marcas de ALCONLAB
	F10	5		
	O1	10	10	<b>OF. 3</b> Incrementar las ventas de la empresa en nuevos mercados nacionales en especial en la región costa del país

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

Para la construcción del Diagrama de Pareto, se han ordenado los objetivos estratégicos en función de las valoraciones obtenidas para cada uno de ellos, derivadas de la sumatoria del impacto de cada fuerza establecida en el DOFA relacionada al diagnóstico de ALCONLAB. De la clasificación se ha elaborado la gráfica y seleccionado los objetivos que de cumplirse resolverán la mayor parte de las problemáticas.

**Tabla 28**

**Data para la construcción del Diagrama de Pareto para la aplicación en el BSC de ALCONLAB Ecuador**

<b>Cod.</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Sumatoria</b>	<b>% Acumulado</b>	<b>% Individual</b>
OC. 1	Fidelizar al menos al 60% de clientes frecuentes y distribuidores a nivel nacional	45	19,74	19,74
OC. 4	Implementar actividades de trade marketing en los canales de distribución	40	37,28	17,54
OP. 2	Redefinir la política de abastecimiento de lentes y productos oftálmicos	30	50,44	13,16
OA. 2	Implementar programas de desarrollo del talento humano desde la perspectiva técnica y humanística	20	59,21	8,77
OC. 3	Consolidar la imagen de ALCONLAB como proveedor de lentes, accesorios y productos oftálmicos en el país	20	67,98	8,77
OP. 3	Desarrollar manuales de administración y gestión de la información del negocio	11	72,81	4,82

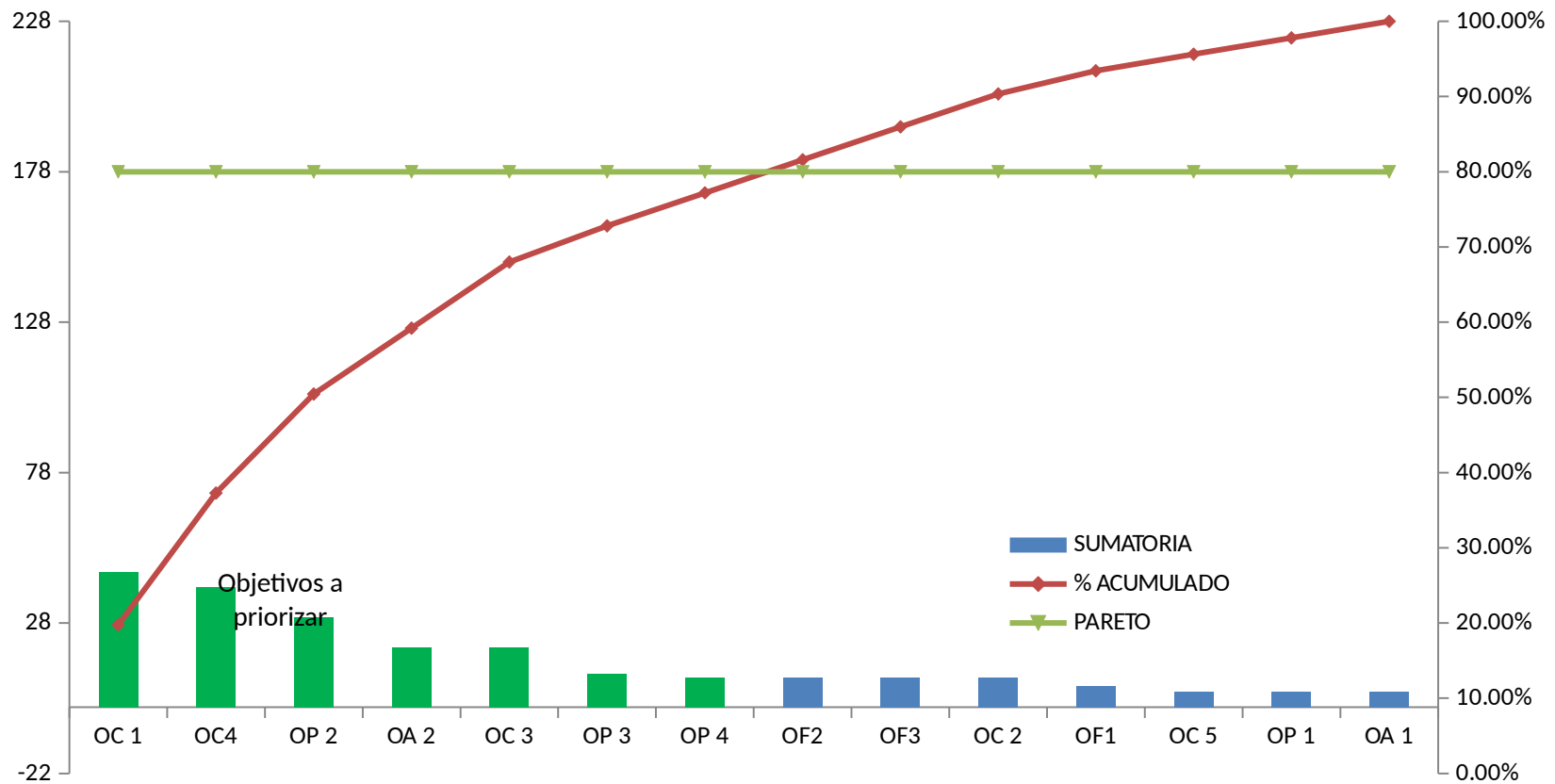
OP. 4	Garantizar las condiciones tecnológicas para la implementación del sistema de gestión de las relaciones con los clientes CRM	10	77,19	4,39
OF. 2	Concretar con los distribuidores más importantes (según volumen y frecuencia de compra) convenios de largo plazo para las marcas de ALCONLAB	10	81,58	4,39
OF. 3	Incrementar las ventas de la empresa en nuevos mercados nacionales en especial en la región costa del país	10	85,96	4,39
OC. 2	Implementar horarios extendidos de atención para fin de semana	10	90,35	4,39
OF. 1	Optimizar la gestión financiera con la mejora del control interno y ejecución presupuestaria	7	93,42	3,07
OC. 5	Recuperar la porción de mercado pérdida en la venta de productos complementarios a la línea oftálmica	5	95,61	2,19
OP. 1	Garantizar el adecuado orden en las bodegas y manipulación de los productos	5	97,81	2,19

OA. 1	Garantizar el correcto desarrollo del talento humano y cumplimiento de los objetivos empresariales de acuerdo a la planificación de ALCONLAB	5	<b>100,00</b>	2,19
<b>TOTAL</b>		<b>228</b>		

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

El gráfico 7 expone el Diagrama de Pareto, en el que se puede observar que los objetivos que deberán tener mayor control en su cumplimiento y que pueden consolidar la posición estratégica de ALCONLAB en el mercado oftálmico del Ecuador son:



**Gráfico 7: Diagrama de Pareto aplicado al BSC de ALCONLAB Ecuador**

Fuente: José Lascano

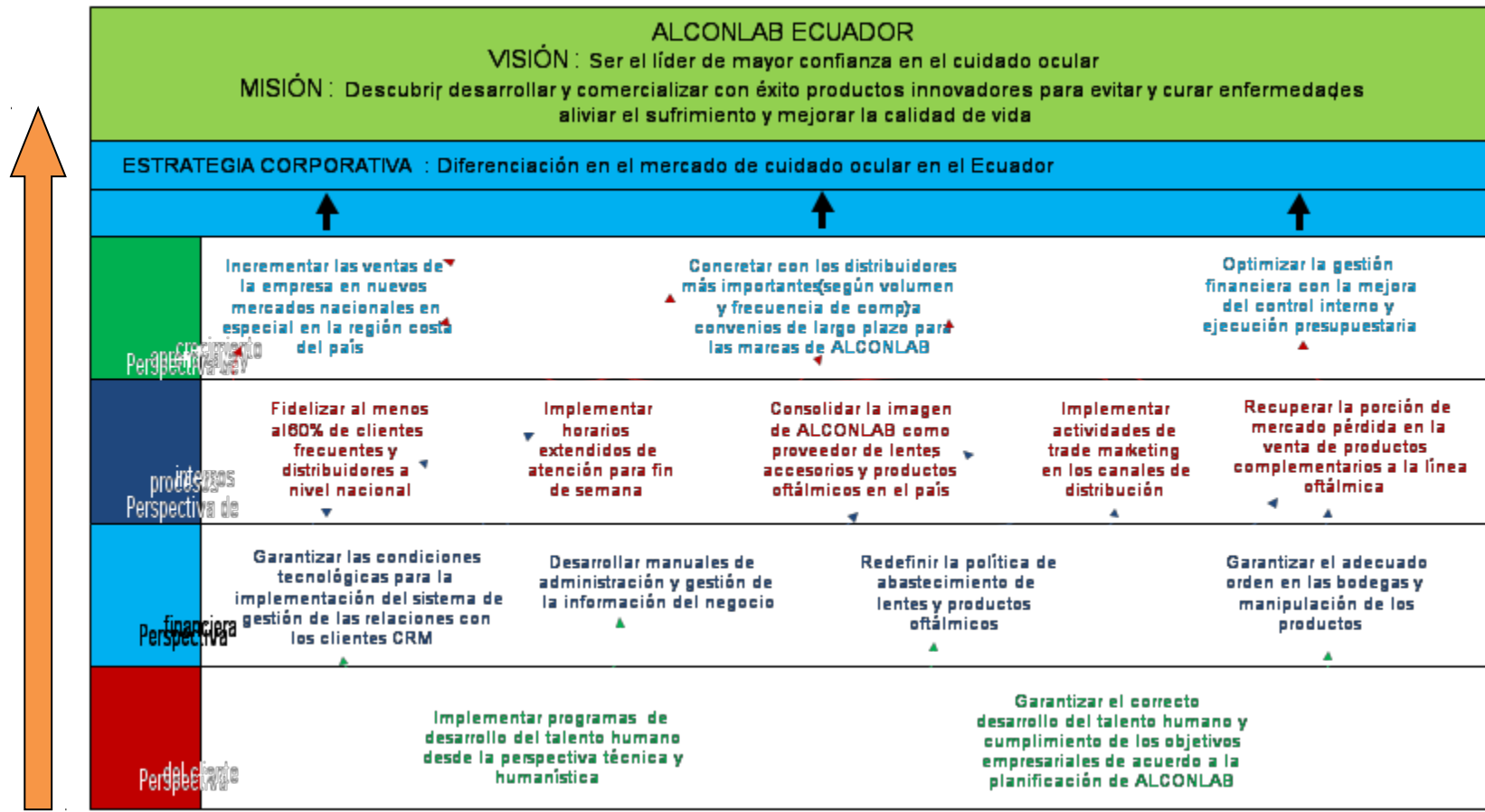
Elaborado por: José Lascano

Los objetivos que deberán tener mayor seguimiento y control para mejorar la situación de ALCONLAB Ecuador son:

- **OC. 1:** Fidelizar al menos al 60% de clientes frecuentes y distribuidores a nivel nacional
- **OC. 4:** Implementar actividades de trade marketing en los canales de distribución
- **OP. 2:** Redefinir la política de abastecimiento de lentes y productos oftálmicos
- **OA. 2:** Implementar programas de desarrollo del talento humano desde la perspectiva técnica y humanística
- **OC. 3:** Consolidar la imagen de ALCONLAB como proveedor de lentes, accesorios y productos oftálmicos en el país
- **OP. 3:** Desarrollar manuales de administración y gestión de la información del negocio
- **OP. 4:** Garantizar las condiciones tecnológicas para la implementación del sistema de gestión de las relaciones con los clientes CRM

### **Mapa estratégico**

Identificado los objetivos estratégicos para cada perspectiva, se establece la relación causa – efecto, para lo cual se ha diseñado el mapa estratégico que tiene como fin demostrar la interrelación de cada enunciado por cada perspectiva, el mapa tiene como objetivo identificar las rutas que la planificación seguirá hasta cumplir con la estrategia corporativa, misión y visión; estas últimas como el fin mismo de la organización y para que existe.



**Gráfico 7: Mapa estratégico**  
 Fuente: José Lascano  
 Elaborado por: José Lascano



### Iniciativas estratégicas

BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	INVENTARIO
	MANUALES
	TECNOLOGÍA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
PERSPECTIVA DE CLIENTES	FIDELIZACIÓN - 60%
	POSICIONAMIENTO
	IMPLEMENTACION DE TRADE
PERSPECTIVA FINANCIERA	CONTROL DE INVENTARIO
	DESARROLLO DE CUENTAS
	RENTABILIDAD

Fuente: José Lascano  
Elaborado por: José Lascano

El mapa estratégico da paso a las iniciativas estratégicas por cada objetivo, a partir de las cuales se busca optimizar el rendimiento financiero de ALCONLAB a partir de la ejecución de acciones concretas para cada perspectiva. Se han resaltado los objetivos y estrategias de mayor relevancia de acuerdo al Diagrama de Pareto.

**Tabla 29**  
**Iniciativas estratégicas para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<b>OA. 1</b> Garantizar el correcto desarrollo del talento humano y cumplimiento de los objetivos empresariales de acuerdo a la planificación de ALCONLAB	Implementación de la remuneración variable (por cumplimiento de objetivos)

	<p><b>OA. 2</b> Implementar programas de desarrollo del talento humano desde la perspectiva técnica y humanística</p>	<p>Optimizar los programas de capacitación.</p>
--	---	---

Fuente: José Lascano  
 Elaborado por: José Lascano

**Tabla 30**  
**Iniciativas estratégicas para la perspectiva de procesos internos**

	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>		Levantamiento e implementación del proceso de administración de
		Implementación de un módulo de control de inventarios y alerta de
		Levantamiento e implementación de los procesos de
		Cotización, solicitar concurso

Fuente: José Lascano  
 Elaborado por: José Lascano

**Tabla 31**  
**Iniciativas estratégicas para la perspectiva del cliente**

	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTES</b>	<p><b>OC. 1</b> Fidelizar al menos al 60% de clientes frecuentes y distribuidores a nivel nacional</p>	<p>Implementación de un modelo de CRM para la gestión de relaciones con Clientes y Distribuidores de ALCONLAB</p>

	<b>OC. 2</b> Implementar horarios extendidos de atención para fin de semana	Contratación de personal para cobertura de nuevos horarios de atención en fin de semana
	<b>OC. 3</b> Consolidar la imagen de ALCONLAB como proveedor de lentes, accesorios y productos oftálmicos en el país	Desarrollo de una campaña publicitaria orientada al consumidor final y a distribuidores relacionada con la marca de la empresa y los productos de la línea oftálmica
	<b>OC. 4</b> Implementar actividades de trade marketing en los canales de distribución	Creación de un plan de incentivos a los distribuidores orientado a la bonificación por recompra y preferencia de la marca
	<b>OC. 5</b> Recuperar la porción de mercado pérdida en la venta de productos complementarios a la línea oftálmica	Desarrollo del evento de relanzamiento en centros comerciales de las principales ciudades donde se comercializan los productos complementarios

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

**Tabla 32**

**Iniciativas estratégicas para la perspectiva financiera**

	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>OF. 1</b> Optimizar la gestión financiera con la mejora del	Adquisición de un software contable para la gestión de
	<b>OF. 2</b> Concretar con los distribuidores más importantes (según volumen y frecuencia de	Desarrollo de eventos comerciales y relaciones públicas para la propuesta, aceptación y posterior firma de convenios

	<p><b>OF. 3</b> Incrementar las ventas de la empresa en nuevos mercados nacionales en especial en la región costa del país</p>	<p>Análisis de factibilidad para la apertura de la nueva sucursal en la región costa del país</p>
--	--	---

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

### **Métrica de desempeño (KPI's)**

Establecidas las iniciativas estratégicas, se definen las métricas de desempeño para cada una de ellas, estas definen Indicadores de Desempeño o *Keep Performance Indicators (KPI's)*, que permiten medir la ejecución de las estrategias y su nivel de cumplimiento según cada perspectiva y la estructura de la organización.

Los indicadores dan paso a la definición de metas de cumplimiento, estas se han establecido con una visión futura de consolidación de la estrategia de diferenciación en base a calidad – precio – servicio; y, el aprovechamiento de la imagen de Grupo Novartis en materia de investigación y desarrollo. Es importante mencionar que se resaltan en color azul los objetivos, iniciativas y KPI's relevantes según el Pareto.

Tabla 33

Cuadro de mando integral ALCONLAB incluyendo la Métrica de desempeño KPI's

	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>MÉTRICA DE DESEMPEÑO (KPI)</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>META</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>OF. 1</b> Optimizar la gestión financiera con	Adquisición de un software contable para la	Porcentaje de cumplimiento	Actividades cumplidas / Actividades	Anual	100%
	<b>OF. 2</b> Concretar con los distribuidores más importantes (según volumen y frecuencia de compra) convenios de largo plazo para las marcas de ALCONLAB	Desarrollo de eventos comerciales y relaciones públicas para la propuesta, aceptación y posterior firma de convenios comerciales	Porcentaje de clientes que pagan en efectivo	# de Ventas en efectivo / # Total de ventas en monetario	Mensual	20%
			Porcentaje de artículos vendidos al distribuidor	Ventas por artículos / Ventas totales	Mensual	15%
	<b>OF. 3</b> Incrementar las ventas de la empresa en nuevos mercados nacionales en especial en la región costa del país	Análisis de factibilidad para la apertura de la nueva sucursal en la región costa del país	Tasa interna de retorno	$TIR = t1 - (t2 - t1) + (VAN1 / VAN1 - VAN2)$	A cinco años	16,94%
<b>PERS</b>	<b>OC. 1</b> Fidelizar al menos al 60% de	Implementación de un modelo de CRM para la	Número de compras de un	# de Clientes comprando más de	Mensual	50%

<b>PECTIVA DE CLIENTES</b>	<b>OC. 2</b> Implementar horarios extendidos de atención para fin de semana	Contratación de personal para cobertura de nuevos horarios de atención en fin de semana	Cargos cubiertos	# de personas contratadas / # de vacantes	Anual	100%
	<b>OC. 3</b> Consolidar la imagen de ALCONLAB como proveedor de lentes, accesorios y productos oftálmicos en el país	Desarrollo de una campaña publicitaria orientada al consumidor final y a distribuidores relacionada con la marca de la empresa y los productos de la línea oftálmica	Venta por pedidos externos	# pedidos externos / lentes oftálmicos vendidos	Diario	20%
			Ventas por consulta a pacientes	Lentes Oftálmicos vendidos / # de Consultas realizadas. Lentes de contacto vendidos / # de Consultas realizadas. # De armazones / # de Consultas realizadas.	Diario	10%
	<b>OC. 4</b> Implementar actividades de trade marketing en los canales de distribución	Creación de un plan de incentivos a los distribuidores orientado a la bonificación por recompra y preferencia	Venta por pedidos	# pedidos externos / lentes oftálmicos	Diario	20%
			Ventas por consulta a	Lentes Oftálmicos vendidos / # de	Diario	10%
	<b>OC. 5</b> Recuperar la porción de mercado pérdida en la venta de productos complementarios a la línea oftálmica	Desarrollo del evento de relanzamiento en centros comerciales de las principales ciudades donde se comercializan los productos	Crecimiento en el # de pedidos de productos complementarios	(# de pedidos entregados y pagados mes anterior - # de pedidos entregados y pagados mes actual) / # de pedidos	Mensual	10%

		complementarios		entregados y pagados mes anterior		
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>OP. 1</b> Garantizar el adecuado orden en las bodegas y manipulación de los productos	Levantamiento e implementación del proceso de administración de inventario y almacenamiento de productos	Porcentaje de órdenes no retiradas	# Ordenes no retiradas / # Total de trabajo.	Mensual	5%
			Porcentaje de devolución por errores	Lentes oftálmicos devueltos por garantía / Total lentes oftálmicos entregados. Lentes contacto devueltos por garantías / Total lentes contacto entregados. Monturas devueltos por garantías / Total monturas vendidas.	Mensual	5%
	<b>OP. 2</b> Redefinir la política de	Implementación de un módulo de control de	Porcentaje de cumplimiento	Actividades cumplidas / Actividades	Anual	1%
	<b>OP. 3</b> Desarrollar manuales de	Levantamiento e implementación de los	Errores en la	Error Pacientes examinados /Total	Mensual	5%
	<b>OP. 4</b> Implementar una	Cotización, solicitar	Porcentaje de	Actividades cumplidas	Anual	100%

<b>PERPECTIVA DE CUMPLIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	<b>OA. 1</b> Garantizar el correcto desarrollo del talento humano y cumplimiento de los objetivos empresariales de acuerdo a la planificación de ALCONLAB	Implementación de la remuneración variable (por cumplimiento de objetivos)	Índice de desempeño del personal	Cantidad de objetivos cumplidos a satisfacción / Total objetivos por cargo o perfil	Mensual	85%
	<b>OA. 2</b> Implementar programas de desarrollo del talento	Optimizar los programas de capacitación	Porcentaje de cumplimiento del plan de	# de horas recibidas de capacitación / # de horas de capacitación	Anual	100%

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano



## Semaforización

Para cada una de las metas propuestas para las métricas de desempeño (KPI's), se han establecido rango mínimos de cumplimiento, medianamente aceptables y óptimos, identificando para uno un color estableciendo una analogía con las luces del semáforo; así una baja *performance* se indicará en color rojo, mientras que una medianamente aceptable será de color amarillo y un óptima en color verde. Adicionalmente se resaltan en color azul los KPI's, que son de mayor impacto para la organización según el análisis de Pareto realizado.

**Tabla 34**  
Semaforización para KPI's de la prospectiva de aprendizaje y crecimiento

		SEMAFORIZACIÓN			
	MÉTRICA DE DESEMPEÑO (KPI)	META	ROJO	AMARILLO	VERDE
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Índice de desempeño del personal	85%	50% - 60%	61% - 84%	<85%
	Porcentaje de	100%	>50%	51% - 99%	100%

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

**Tabla 35**  
Semaforización para KPI's de la prospectiva de procesos internos

		SEMAFORIZACIÓN			
	MÉTRICA DE DESEMPEÑO (KPI)	META	ROJO	AMARILLO	VERDE
PERSP	Porcentaje de órdenes no retiradas	5%	25% - 30%	24% - 6%	>5%

<b>PECTIVA DE LOS PROCESOS</b>	Porcentaje de devolución por errores	5%	20% - 15%	14% - 6%	>5%
	Porcentaje de	1	>80%	80% -99%	<100%
	Errores en la	5%	20% - 15%	14% - 6%	>5%
	Porcentaje de	100%	>80%	80% -99%	<100%

Fuente: José Lascano  
Elaborado por: José Lascano

**Tabla 36**  
**Semaforización para KPI's de la prospectiva del cliente**

		<b>SEMAFORIZACIÓN</b>				
		<b>MÉTRICA DE DESEMPEÑO (KPI)</b>	<b>META</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	Número de compras de un mismo cliente		50%	25% - 30%	31% - 50%	<50%
	Cargos cubiertos		100%	0%	50%	100%
	Venta por pedidos externos		20%	1% - 5%	5% - 19%	<20%
	Ventas por consulta a pacientes		10%	1% - 3%	4% - 9%	<10%
	Venta por pedidos externos		20%	1% - 5%	5% - 19%	<20%
	Ventas por consulta a pacientes		10%	1% - 3%	4% - 9%	<10%
	Crecimiento en el # de pedidos de productos complementarios		10%	1% - 3%	4% - 9%	<10%

Fuente: José Lascano  
Elaborado por: José Lascano

**Tabla 37**  
**Semaforización para KPI's de la prospectiva del cliente**

		<b>MÉTRICA DE DESEMPEÑO (KPI)</b>	<b>META</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Porcentaje de cumplimiento en instalación		100%	>80%	80% -99%	<100%
	Porcentaje de clientes que pagan en efectivo		20%	10% - 15%	15% - 19%	<20%

Porcentaje de artículos vendidos al distribuidor	15%	5% - 9%	10% - 14%	<15%
Tasa interna de retorno	16,94%	6,55% - 10%	11 - 16%	=<16,94%

Fuente: José Lascano

Elaborado por: José Lascano

## 5.2 PLANES TÁCTICOS DE CORTO PLAZO

### Estrategia de ventas

Con el fundamento de la estrategia corporativa de Calidad-Precio-Atención y en correspondencia con las estrategias de la perspectiva de clientes y financiera; ALCONLAB debe diversificar su abanico de productos entre los principales se tiene:

1. Lentes Oftálmicos. Lentes Intraoculares y lentes de contacto: Ofreciendo calidad para poder captar el mercado y para demostrar esto se persigue la obtención de certificados de gestión de calidad; tales como: ISO9001:2008, FDA.
2. Garantía: al menos de ofrecer este tipo de lentes se implementaría una garantía de 3 meses para los productos de mayor rotación lentes oftálmicos, de contacto bien sea por errores en formulación de medidas, imperfecciones en el lente diseñado, entre otros factores que sean imputables al vendedor.

### Mercado objetivo

Los mercados que se abarcarán con la implementación de esta estrategia por parte de ALCONLAB están dados en función del tipo de servicio que requiere cada consumidor.

Consumidores que buscan gafas de sol: Son aquellos clientes que no tienen problemas de salud en el ámbito de la visión, sino más bien que buscan calidad a la hora de adquirir lentes de sol para obtener satisfacción de carácter subjetivo, es decir, el consumo va más orientado a la satisfacción hedonista de poseer un bien de reconocida valía generando una función de utilidad que tiene matices de estatus.

Por otro lado están los consumidores que acuden a ALCONLAB porque su objetivo es la de adquirir un bien que le permitirá satisfacer una necesidad de carácter somático, para este caso la deficiencia de la visión.

### **Servicios a implementar**

- Consulta de clientes para determinar su enfermedad ocular y recomendarle los adecuados lentes.
- Venta agresiva de lentes Oftálmicos, Lentes intraoculares y lentes de contacto.
- Venta de accesorios oftálmicos (armazones, estuches, soluciones, líquidos, cordones, anteojos contra sol, entre otro tipo de artículos.
- Venta de lentes especiales para uso de computador y seguridad industrial.
- Ofrecer valor agregado a sus servicios, cirugía láser.
- Servicio de mantenimiento de armazones.
- Venta de lentes especiales para uso de computador y seguridad industrial de cada usuario obteniendo descuentos por volumen de ventas.
- Servicio de desproteinización de lentes de contacto.

Otorgar a los clientes de bajos recursos obtenga acceso a las distintas ventajas de tener productos de altísima calidad. Un alto canal de eficiencia y satisfacción de los usuarios viene dado porque es la empresa que ofrece los servicios y los bienes a los que las personas no pudieron satisfacer sus necesidades.

### **Servicios prestados**

Con la estrategia de ofrecer consultas gratuitas lo que realmente se está desarrollando es una potencial venta, mejorando indirectamente un venta de lentes ya que se facilita al consumidor la decisión comprar aquí o en otro lugar.

### **Productos a introducir según segmento**

Una vez definidos los mercados a los cuáles se va a tratar en este proceso se debe además definir los productos en los cuáles se va a propender a la venta, así tenemos:

#### **OFTALMÓLOGOS - MÉDICO**

- Lentes de contacto, lentes intraoculares y anteojos oftálmicos
  - Entre las variables que más se debe potenciar para este objetivo están la calidad buscando que los productos sean lo mejor que se puede entregar al consumidor.
  - La garantía se complementa con la venta y distribución de productos de calidad; por esta razón, ALCONLAB ha pensado en otorgar un garantía extendida que permita a cada usuario a

proteger su inversión, es así que la empresa otorga sin recargo una garantía de hasta 3 meses por errores en los principales ramos de la industria, por ejemplo, errores en formulación de medidas de cada lente, errores en los armazones recibidos, imperfecciones en los lentes, entendiendo estas últimas como errores no imputables al uso y desgaste de los lentes; errores en las tallas de los lentes.

- Servicio Post Venta: ALCONLAB se preocupa de los servicios que vienen ligados a la posterior venta de los lentes o gafas de sol, según sea el caso y en tal virtud ha diseñado un micro curso de buen uso y manejo de productos oftálmicos mismo que se procederá a enseñar a cada uno de los consumidores que adquieran sus productos en nuestra tienda.

- Mejoras en productos: Se intensificará la capacidad de Investigación + Desarrollo + innovación y de esta manera se otorgará un alto valor agregado a las líneas de productos de ALCONLAB; otro punto que no hemos considerado pero que es fundamental a la hora de promover nuevos productos en mercados altamente competitivos es el precio de los productos; es por eso que se mantendrán precios bajos siempre acorde a las variables antes descritas (calidad y servicio).

### **Plan de compras de productos y artículos necesarios para funcionamiento del negocio**

Para mantener una adecuada estructura de productos es recomendable mantener el inventario de los lentes oftálmicos aquellos lentes de contacto que son requeridos bajo pedido, se ordenarán en el momento que el paciente los requiera.

Además los tiempos de entrega de estos productos vienen dados por la siguiente descripción:

Lentes de contactos blandos: Aproximadamente un día.

Lentes Oftálmicos: CR-39 o lentes normales también 1 día.

Lentes oftálmicos especiales: Desde 1 a 3 días.

En función de los tiempos medidos a lo largo de la experiencia de los intervinientes de este proceso de adquisición se sugiere que no haya más de un 40% del costo de venta total anualmente en función de este proceso.

### **5.3 DESCRIPCIÓN DE LA MÉTRICA DE DESEMPEÑO (KPI's) DE LA PLANIFICACIÓN**

#### **Indicadores de gestión del negocio**

Son el mecanismo por medio de los cuales se establece una garantía de las adecuadas normas de prestación de servicios, así como también del correcto funcionamiento de cada una de las sucursales o matriz que posea ALCONLAB.

### **Ventas**

El análisis de las ventas es el indicador más importante del proceso productivo ya que es el que determinará los niveles de expansión o retroceso comercial.

$\% \text{ de Artículos Vendidos} = \text{Ventas por artículos} / \text{Ventas totales}$

Personal dedicado a la medición de este indicador: El cajero de las correspondientes sucursales de ALCONLAB.

Periodicidad: Cada mes.

### **Número de compras de un mismo cliente**

Este indicador mide el porcentaje de clientes que adquieren más de dos veces un producto respecto del universo total de clientela disponible en un período específico de tiempo.

$\text{Fidelidad de clientes} = \# \text{ de Clientes comprando más de una vez} / \# \text{ total de compradores}$

Personal dedicado a la medición de este indicador: El jefe de ventas del local de ALCONLAB.

Periodicidad: Cada mes.

### **Porcentaje de clientes que pagan en efectivo**

Este indicador permite medir el nivel de efectivo existente en el negocio.

Personal dedicado a la medición de este indicador: Jefe del departamento de Ventas.

Periodicidad: Cada mes

$\% \text{ TIPO DE PAGO} = \# \text{ de Ventas en efectivo} / \# \text{ Total de ventas en monetario}$

### **Órdenes no retiradas**

Este indicador permite determinar el número de pedidos fallidos, esto

permite determinar las potenciales pérdidas de los laboratorios de ALCONLAB.

Ordenes no retiradas =  $\# \text{ ordenes no retiradas} / \# \text{ Total de trabajo}$ .

Personal dedicado a la medición de este indicador: Jefe del departamento de Ventas.

Periodicidad: Cada mes.

### **Ventas por consulta a pacientes**

Este indicador permite determinar el número de ventas en función de las consultas atendidas durante un período determinado de tiempo.

Lentes Oftálmicos =  $\text{Lentes Oftálmicos vendidos} / \# \text{ de Consultas realizadas}$ .

Lentes de contacto =  $\text{Lentes de contacto vendidos} / \# \text{ de Consultas realizadas}$ .

Armazones vendidos =  $\# \text{ de armazones} / \# \text{ de Consultas realizadas}$ .

Personal dedicado a la medición de este indicador: Jefe del departamento de Ventas.

Periodicidad: Cada día.

### **Venta por pedidos externos**

Se refiere a todos los lentes vendidos a clientes que no tuvieron consulta con ningún personal de ALCONLAB en un período determinado de tiempo.

Personal dedicado a la medición de este indicador: Jefe del departamento de Ventas.

Periodicidad: Cada día.

Lentes oftálmicos pedidos externos =  $\# \text{ pedidos externos} / \text{lentes oftálmicos vendidos}$

Lentes de contacto por pedidos externos =  $\# \text{ pedidos externos} / \text{lentes de contacto vendidos}$ .

Ventas armazones por pedidos externos =  $\# \text{ de pedidos externos} / \text{armazones vendidos}$

## INDICADORES DE ERRORES PERSONAL TÉCNICO

### Optómetra

El siguiente indicador mide el porcentaje de errores que comete el optómetra del total de pacientes examinados durante un periodo de tiempo específico.

Personal dedicado a la medición de este indicador: Optómetra

Periodicidad: Cada día

Porcentaje de error medidas de lente=  $\frac{\text{Error Pacientes examinados}}{\text{Total pacientes}}$

## INDICADORES PARA PROVEEDORES

### PROVEEDORES

El siguiente indicador mide el número de lentes oftálmicos que son devueltos por errores o daños causados en el laboratorio en un determinado periodo de tiempo.

Personal dedicado a la medición de este indicador: Jefe del departamento de ventas.

Periodicidad: Semanal.

$\% \text{ De lentes oftálmicos devueltos} = \frac{\text{Lentes oftálmicos devueltos por garantía}}{\text{Total lentes oftálmicos entregados}}$ .

El siguiente indicador mide el número de lentes de contacto que son devueltos por errores causados en un laboratorio en un determinado periodo de tiempo.

Personal dedicado a la medición de este indicador: Jefe del departamento de ventas.

Periodicidad: Mensual.

-  $\% \text{ De lentes contacto devueltos} = \frac{\text{Lentes contacto devueltos por garantías}}{\text{Total lentes contacto entregados}}$ .

El siguiente indicador mide el porcentaje de garantías en armazones en un determinado periodo de tiempo.

Personal dedicado a la medición de este indicador: Jefe del departamento de ventas.

Periodicidad: Mensual.



- % De garantías por armazones: Monturas devueltos por garantías / Total monturas vendidas.

### INDICADORES PARA EMPLEADOS

El siguiente indicador sirve para hallar cuál es el porcentaje de ventas que tiene cada vendedor del total de las ventas en un determinado periodo de tiempo.

Personal dedicado a la medición de este indicador: Administrador de ALCONLAB.

Periodicidad: Mensual.

Porcentaje de ventas por vendedor: # Ventas por vendedor / # Ventas totales.

El siguiente indicador muestra el porcentaje de errores por transcripción de fórmulas en el momento de hacer la venta en un determinado periodo de tiempo.

Persona encargada: Auxiliar de venta.

Periodicidad: Mensual.

**Errores en la transcripción de medidas** = Número de errores por transcripción / Número de ventas totales.

### INDICADORES PARA SERVICIOS POST VENTA

**ENCUESTA (SERVICIO AL CLIENTE):** Al terminar una consulta se realizará la siguiente encuesta, la cual tiene como fin medir el servicio prestado por el optómetra.

Persona encargada: Auxiliar de venta.

Periodicidad: Cada consulta.

#### DETALLE DE LA ENCUESTA QUE SE REALIZA A LOS CLIENTES

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

1. Se siente satisfecho con el examen de optometría recibido:

a. \_\_\_ Si b. \_\_\_ No, ¿Por qué?

2. ¿Le gustaría que el optómetra mejorará en algún aspecto su atención?

a. \_\_\_ Si, ¿En qué ? \_\_\_\_\_ b. \_\_\_ No

3. ¿Volvería a realizarse examen optométrico en la Óptica?  
a. \_\_\_ Si b. \_\_\_ No, ¿Por qué?

---

4. Califique de 1 a 5 siendo 1 **más malo** y 5 **mejor la atención recibida en la consulta.**

- a. \_\_\_ 1
- b. \_\_\_ 2
- c. \_\_\_ 3
- d. \_\_\_ 4
- e. \_\_\_ 5

## CONCLUSIONES

- En función del análisis y mejora de las condiciones de trabajo de ALCONLAB para utilizar estimadores e indicadores que aporten al mejoramiento de la productividad empresarial, es fundamental entender cuáles son las directrices que rigen los procesos del negocio. Es decir, tener muy claro que los indicadores de Balanced Scorecard están altamente ligados a los cuatro parámetros estudiados:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos
- Perspectiva del Desarrollo de las personas y el Aprendizaje.

- Este es el fundamento real del análisis de la factibilidad, estudio de mercado, propuestas de crecimiento en el negocio; todo gira en torno al buen desempeño que presente la implementación de estos indicadores.

- Otro punto fundamental es establecer las políticas que permitan desarrollarse en el sector, dándole facilidades a la innovación de nuestro personal; capacitando y desarrollando la aptitud de pertenencia a la empresa de manera que los distintos colaboradores entiendan que la empresa va más allá de otorgarles una remuneración mensual por la venta de su trabajo, sino que se constituye en el núcleo generador de bienestar a cada uno de los participantes en este mercado.

- Considerar de manera muy minuciosa cada uno de los indicadores propuestos de manera que sirvan de herramienta para corregir los eventuales errores que se presenten en el diario trabajo de todos los niveles de desarrollo económico.

- Los principales factores a considerar al momento de establecer el negocio de ALCONLAB es que se mida muy bien la calidad otorgada a los clientes, junto con la adecuada estimación de los precios ofrecidos en cada una de las líneas de productos con los que cuenta ALCONLAB y por último otorgar una ponderación muy alta al nivel de servicio pre y post venta ya que eso determinará la fidelidad del cliente a la hora de recomendar a alguien más nuestra empresa.

## RECOMENDACIONES

- Al momento de crear los indicadores se debe contar o al menos se debe desarrollar un metodología que permita tener un fácil acceso a los mismo para realizar futuros movimientos estratégicos a la hora de crear nuevos productos o líneas de servicio en ALCONLAB o inclusive a la hora de montar una nueva sucursal; dando un ventaja competitiva al nuevo local pues se tienen datos relevantes a la hora de determinar precios, calidad y servicios.
- En caso de desarrollar el proyecto ALCONLAB se debe establecer un mercado objetivo que permita medirse fácilmente; así pues, de este modo se obtendrán un menor porcentaje de error desarrollando economías a escala para competir con los potenciales negocios del mismo giro.
- En caso que existan rápidos crecimientos en el negocio y sea pertinente desarrollar nuevas sucursales es fundamental determinar tiempos perentorios que nos permitan implementar estrategias sin pérdidas de tiempo sustanciales; sino que se dé al cliente una respuesta rápida a sus necesidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCONLAB Ecuador. (2012). *Código de Conducta*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2011). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000957>
- Banco Mundial . (2011). *http://espanol.doingbusiness.org*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador/>
- Buró de Análisis. (17 de Agosto de 2010). *http://www.burodeanalisis.com*. Obtenido de <http://www.burodeanalisis.com/2010/08/17/productos-no-tradicionales-ganan-espacio-en-las-exportaciones/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración: proceso administrativo*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- DIPRES. (2003). *Guía metodológica - Planificación estratégica en los Servicios Públicos*. Chile.
- Escobar Vélez, V. E. (2009). *Control de gestión*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- EUROsocial. (2006). *Políticas y Estrategias de Adquisición de Medicamentos Esenciales*. FCSAI Sector Salud –ISALUD -.
- Ferrel, O. C., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: Mc. Graw Hill.
- Henao Muñoz, D. A., & García Rojas, E. (2008). *Herramientas Gerenciales para el sistema de protección social*. Medellín: Facultad de Medicina de Medellín.
- IMS HEALTH . (2012). *Diagnóstico Farmacéutico en Latinoamérica*.
- INEC (2010). *Censo Nacional Económico*. Ecuador.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral: Harvard Business Review*. España
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing y ventas*. Madrid: Cultura de Ediciones S.A.
- Llumiquinga, C., & Loza Gallegos, F. F. (2009). *Planeación estratégica de*

la empresa Apparel Fashion de la ciudad de Riobamba. Quito:  
Escuela Politécnica del Ejército.

Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Colombia:  
Alfaomega.

Mendoza Elías, J. Á. (2013). *El CMI en la planificación de Auditoría  
interna*. La Paz: Instituto Boliviano de Auditores Internos.

Miller, T., & Holmes, K. (2011). *Indices de Libertad Económica*. Obtenido  
de [www.heritage.org/index](http://www.heritage.org/index)

Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona:  
Ediciones Gestión 2000.

Organismo de Acreditación Ecuatoriano. (2013). <http://www.oae.gob.ec>.  
Obtenido de [http://www.oae.gob.ec/index.php?  
option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=103](http://www.oae.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=103)

Padilla, M. (2002). *Planificación de los recursos humanos y reformas del  
sector salud*. . Cuba: OMS.

Real Academia Española. (2009). *Diccionario de la Lengua Española*.  
España.

Robbin, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*.  
México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson  
Educación.

Torres Dominguez, A. (2009). Medicamentos y transnacionales  
farmacéuticas: impacto en el acceso a los medicamentos para los  
países subdesarrollados. La Habana. Obtenido de  
[http://bvs.sld.cu/revistas/far/vol\\_44\\_1\\_10/far12110.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/far/vol_44_1_10/far12110.htm)