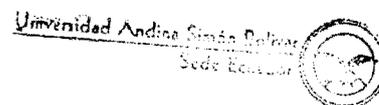


UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Sede Ecuador



Area de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**PLAN DE MERCADEO PARA LA DISTRIBUCIÓN
DIRECTA DE LA LÍNEA QUIRÚRGICA DE FALCON S.A.**

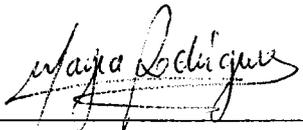
Mayra Rodríguez Donoso

2002

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.



MAYRA RODRÍGUEZ D.

30 de Septiembre del 2002

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Sede Ecuador

Area de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**PLAN DE MERCADEO PARA LA DISTRIBUCIÓN
DIRECTA DE LA LÍNEA QUIRÚRGICA DE FALCON S.A.**

Mayra Rodríguez Donoso

Tutor: Dr. Gonzalo Trujillo

2002
QUITO – ECUADOR

RESUMEN

La Línea de Productos Quirúrgicos de FALCON S.A. está en el mercado oftalmológico ecuatoriano desde 1998. Desde ese año, su comercialización ha estado a cargo de un distribuidor que, debido a su escaso conocimiento del mercado objetivo y a un inadecuado manejo de los niveles de stock, ha logrado apenas un 10% de participación del mercado.

Con el objetivo de incrementar el volumen de ventas, se realiza una segmentación que establece los clientes potenciales de la línea y una investigación de mercado usando entrevistas personales, que permite establecer los requerimientos del mercado. Con éstos indicadores se determinan los objetivos de marketing.

Para alcanzar estos objetivos, se plantean Estrategias de Diferenciación y Posicionamiento y se determinan las acciones a ser tomadas en cada una de las variables de la Mezcla de Marketing. Dentro de estas variables, se analiza particularmente el precio de venta de la línea y se justifica la propuesta de reducir el precio de los lentes intraoculares, para convertirlo en un producto competitivo.

En el Plan de Mercadeo se exponen las acciones a ser tomadas para llevar a cabo las estrategias de marketing sugeridas, así como el plan de actividades demandadas previo a la comercialización directa de la Línea Quirúrgica por parte del FALCON S.A. Además, con el análisis financiero de la inversión, proyectado a tres años, se comprueba la atractiva rentabilidad del negocio.

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mis
padres, por su constante
enseñanza de lo valioso
que es el trabajo y el
esfuerzo personal.

TEMA: PLAN DE MERCADEO PARA LA DISTRIBUCIÓN DIRECTA DE LA
LÍNEA QUIRÚRGICA DE FALCON S.A.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	1
INTRODUCCIÓN	4
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	4
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	4
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.	4
ALCANCE	6
OBJETIVOS	7
OBJETIVOS GENERALES	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
MARCO DE REFERENCIA	8
METODOLOGÍA	9
PRELIMINARES	11
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	11
HISTORIA	11
MISION	12
VISION	12
PRODUCTOS	12
TALENTO HUMANO	13
RAZÓN DEL NEGOCIO	13
CATARATA	13
CIRUGÍA DE CATARATA	14
ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
ANÁLISIS DEL SECTOR EMPRESARIAL	19
COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN EL ECUADOR	22
ANÁLISIS DEL SECTOR FARMACÉUTICO OFTALMOLÓGICO	24
ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	26
AMENAZA DE RIVALIDAD EN EL SEGMENTO	27
AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES	28
BARRERAS PARA EL INGRESO:	29
ECONOMÍA DE ESCALA	29
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	30

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	31
AMENAZA DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:	31
AMENAZA DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	31
ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	32
ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	33
OPORTUNIDADES:	33
AMENAZAS:	34
ANÁLISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES	35
FORTALEZAS	35
DEBILIDADES	36
<u>ESTUDIO DEL MERCADO</u>	<u>37</u>
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	37
BASES PARA LA SEGMENTACIÓN	39
SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS SEGMENTOS OBJETIVOS	39
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	41
PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	42
RESULTADOS Y CONCLUSIONES	46
<u>FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING</u>	<u>53</u>
ESTRATEGIA GENÉRICA	54
LIDERAZGO EN COSTOS	56
DIFERENCIACIÓN	58
CONCENTRACIÓN O ESPECIALISTA	60
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	60
DIFERENCIACIÓN MEDIANTE EL PRODUCTO:	62
DIFERENCIACIÓN MEDIANTE EL PERSONAL:	64
DIFERENCIACIÓN MEDIANTE SERVICIO:	65
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	70
MAPA DE POSICIONAMIENTO.	71
COMUNICACIÓN DEL POSICIONAMIENTO.	74
MEZCLA DE MARKETING	77
CONSUMIDOR	78
COSTO – PRECIO	80
CONVENIENCIA	83
COMUNICACIÓN	85
<u>PLAN DE MARKETING</u>	<u>86</u>
PROCESO DE LA PLANEACIÓN DE MARKETING	87
RESUMEN EJECUTIVO	88
SITUACIÓN ACTUAL DE MARKETING	89
ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y PROBLEMAS	92
OBJETIVOS	93
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	94

PROGRAMA DE ACCIÓN	96
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	98
CONTROLES	100
<u>CONCLUSIONES</u>	102
<u>RECOMENDACIONES</u>	104
<u>GLOSARIO</u>	106
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	109
<u>ANEXOS</u>	111

INTRODUCCIÓN

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo desarrolla un Plan de Mercado para la distribución directa de la Línea Quirúrgica de FALCON S.A., para lo que se realizó: un análisis estratégico del sector en el que se desarrolla la empresa, y del segmento dónde compite su Línea Quirúrgica; en base al cual se planteó la estrategia de marketing a ser implementada en un mediano plazo, así como se analizó la inversión inicial requerida para llevar a cabo el proceso de distribución.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.

FALCON en Ecuador, a diferencia de la mayoría de afiliadas que tiene FALCON INTERNACIONAL en otros países, no maneja directamente la compra, distribución y comercialización de las Líneas Farmacéuticas, Quirúrgica e Instrumental. Comprendiendo que la tendencia es tener un control completo del negocio, para la afiliada local el éxito en la Distribución Directa de la Línea Quirúrgica va a significar un importante comienzo para llegar a esta meta.

La Línea Quirúrgica de FALCON S.A. está en el mercado oftalmológico ecuatoriano desde 1998, desde ese año el manejo de la misma ha estado a cargo de la empresa ECUAQUIRÚRGICOS S.A., el cual incluye la importación, distribución y venta de

todos los productos de la línea. El trabajo de FALCON S.A. se ha limitado a un apoyo parcial en la promoción con los cirujanos oftalmólogos más renombrados de Quito y Guayaquil.

A pesar de que el ámbito de trabajo de ECUAQUIRÚRGICOS S.A. es justamente la venta de insumos quirúrgicos, su falta de conocimiento del mercado oftalmológico ha hecho que mantengan erradas políticas de stock, precios y distribución, lo cual se ha visto traducido en una pobre participación de mercado y en un deficiente servicio al cliente. Se estima que la participación que tienen los productos de FALCON en el mercado quirúrgico oftálmico del Ecuador es de un 10%.

Estadísticas locales indican que el prevalecimiento de ceguera en Ecuador, es de un 4.85%, de los cuales 35.000 casos son debidos a Catarata y se estima que hay 5.500 casos nuevos por año. Además del universo de la población ecuatoriana, un 50% tiene acceso a atención oftalmológica. Estos datos hacen que en nuestro país, al igual en el resto del área, para FALCON S.A. el desarrollo de la Línea Quirúrgica sea de gran importancia, por un lado por el alto grado de rentabilidad económica que representa, y por otro por la imagen que sus clientes tienen sobre el manejo de su comercialización y el efecto negativo que está provocando en el posicionamiento de las otras líneas. FALCON S.A. requiere administrar por sí misma la compra, venta y distribución de ésta línea, en un corto o mediano plazo, para lo cual se hace necesario el desarrollo de una estrategia de mercadeo específica.

Además, un control total del negocio de esta línea sumado al buen conocimiento del mercado, posibilitará el manejo de negociaciones especiales, principalmente con instituciones del Estado y Fundaciones Oftalmológicas.

ALCANCE

La disertación se basará en el estudio y desarrollo de un plan de mercadeo, para la Línea Quirúrgica de FALCON S.A., que es una empresa dedicada exclusivamente a vender productos oftalmológicos.

El análisis de la competencia abarcará únicamente a las empresas y personas naturales que trabajen legalmente en el ámbito oftalmológico, excluyendo aquella competencia que trabaje con productos de contrabando.

Las herramientas de marketing que se desarrollarán, serán las de producto, precio, promoción y plaza. En el área financiera se estudiará únicamente la inversión requerida para la distribución de la Línea Quirúrgica en su primera etapa de implementación. No se considerarán las áreas de Recursos Humanos, Sistemas y Contabilidad, ni tampoco las variables de financiamiento del proyecto, aunque se realizarán recomendaciones generales para estas áreas.

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

Diseñar una estrategia de marketing para los productos de la Línea Quirúrgica de FALCON S.A., que permita un posicionamiento de la empresa como líder en su segmento, incrementando su participación en el mercado quirúrgico oftalmológico ecuatoriano en al menos 30 puntos porcentuales, en un mediano plazo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el mercado objetivo dónde va a competir la Línea Quirúrgica de FALCON S.A..
- Estudiar la Fuerzas competitivas del sector especificado.
- Establecer la competencia existente, sus fortalezas y debilidades.
- Establecer el tamaño y la composición de un óptimo inventario inicial.
- Determinar los segmentos dentro del mercado objetivo dónde sea posible desarrollar la ventajas competitivas de los productos de la Línea Quirúrgica de FALCON S.A.
- Determinar las oportunidades de negocio en los segmentos definidos.
- Analizar y establecer la demanda potencial existente en el mercado para los productos de la Línea Quirúrgica.
- Estudio y justificación de la inversión requerida para que la empresa pueda manejar en forma directa la distribución de la Línea Quirúrgica.

MARCO DE REFERENCIA

El presente estudio incluirá varios procesos, uno de los básicos y que nos dará una visión clara de las condiciones en que se encuentra la empresa, es un análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Para analizar el ámbito competitivo en el que se desenvuelve la venta y comercialización de insumos quirúrgicos oftálmicos, se requiere realizar un análisis estratégico de este sector específico, el cual se basará en la herramienta de las Cinco Fuerzas Competitivas, propuesta por Michael Porter en el libro de Estrategia Competitiva, mediante la cual se podrá “aclarar las áreas en dónde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señalar las áreas en dónde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas”¹

Las cinco fuerzas que integran este modelo y que serán analizadas son: competidores potenciales en el sector, amenaza de nuevos competidores, presión de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores.

También se identificarán las tres estrategias genéricas propuestas por Porter para crear una posición defendible a largo plazo, estas son: Liderazgo total en costos, Diferenciación y Enfoque o alta segmentación.

Luego se considerará la necesidad de una adecuada segmentación dentro del sector. “La segmentación está definida generalmente como un proceso de desagregación de mercado. Puede ser conceptualmente útil verla como un proceso de agregación de compradores”². Para desarrollar esta actividad se examinará a: los clientes y consumidores finales de la línea de productos quirúrgicos.

El resultado de todos los análisis permitirá el proponer una estrategia y un plan para acciones de marketing que explote la ventaja competitiva de la empresa dentro del sector, para lo cual, se tomará como base los modelos de estrategias de marketing propuestos por Philip Kotler, Jean Jacques Lambin y Joseph Guiltinan. Dentro de esta estrategia se analizarán además, las herramientas de: producto, precio, plaza y promoción.

METODOLOGÍA

Para recaudar información de situación y competencia en el sector farmacéutico oftalmológico y poder realizar el análisis de las fuerzas competitivas, se utilizará como herramienta la investigación exploratoria. Y se recolectarán datos secundarios con documentación pública disponible para el sector.

Para el análisis FODA de la empresa se utilizarán la observación directa y entrevistas; se recolectarán datos generales de los productos a comercializar mediante registros internos existentes en la empresa.

¹ PORTER Michael, Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental, México, 1994, pp. 24

Con una investigación descriptiva basada en encuestas y entrevistas personales a los clientes más importantes (cirujanos oftalmólogos) que se encuentren dentro del segmento de interés, se podrá determinar el perfil del consumidor objetivo y efectuar una adecuada investigación del mercado. Las entrevistas se basarán en cuestionarios que incluyan preguntas de satisfacción al paciente y al cliente.

Los datos e información recolectados durante la investigación serán tabulados para obtener un reporte adecuado que nos guíe en el desarrollo del plan estratégico.

² LAMBIN Jean Jacques, Marketing Estratégico, Mc Graw-Hill, España, 1995, pp. 194

PRELIMINARES

En esta sección se revisarán conceptos que ayudarán al mejor entendimiento de la presente disertación. Se hará descripción general de la empresa en la que se desarrolla el trabajo y del tratamiento quirúrgico base para el negocio de la Línea a comercializarse.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

HISTORIA

La empresa en la que se desarrolla el presente trabajo de tesis es FALCON S.A., filial en Ecuador de FALCON INTERNACIONAL, cuya casa matriz está ubicada en Estados Unidos. Esta empresa multinacional fue fundada en 1947, empezó funcionando en una farmacia manejada por dos farmacéuticos, que descubrieron una oculta oportunidad de ese momento: fabricar y vender gotas oftálmicas preenvasadas. Al momento, Falcon Internacional está representada en más de 100 países a lo largo del mundo.

La primera línea de productos en la que trabajó Falcon fue la Farmacéutica, la cual comprende una variedad de soluciones oftálmicas. En 1994 fue introducida la línea Quirúrgica e Instrumental, básicamente con el lanzamiento de su producto Acrysof, un lente intraocular plegable de un material acrílico patentado, resultado de 10 años de trabajo del área de investigación y desarrollo de FALCON INTERNACIONAL.

FALCON S.A. es una afiliada de Falcon Internacional en Ecuador, que está constituida legalmente desde 1998. Actualmente realiza la labor de promoción de las tres líneas: Farmacéutica, Quirúrgica e Instrumental, a nivel nacional. Para la importación, venta y distribución de los productos de estas tres líneas se tienen convenios, se dispone de dos empresas distribuidoras para la línea farmacéutica, y una para la línea quirúrgica e instrumental, esta última es Ecuquirúrgicos S.A.

MISION

FALCON INTERNACIONAL es una empresa multinacional dedicada a la investigación, elaboración, comercialización e implementación de productos especiales dirigidos al campo de la medicina ocular: Oftalmología.

VISION

FALCON INTERNACIONAL se mantendrá como empresa líder en el mercado internacional en la investigación, elaboración, comercialización e implementación de productos especiales dirigidos al campo de la medicina ocular: Oftalmología.

PRODUCTOS

FALCON INTERNACIONAL ofrece al mercado oftalmológico productos farmacéuticos, instrumental de alta tecnología para diagnóstico y cirugía de ojos; lentes intraoculares; elementos para el cuidado de lentes de contacto, etc.

TALENTO HUMANO

Como política interna, el personal que ingresa a FALCON pasa por un proceso de selección riguroso en el cual se busca que su perfil cumpla los estándares mínimos de competencias profesionales exigidos por la institución a nivel internacional. Además, el personal que forma parte de la institución, pasa por procesos de evaluación y capacitación continua que persiguen su potenciación.

RAZÓN DEL NEGOCIO

La línea de interés en el presente trabajo de tesis es la Línea Quirúrgica. La estrategia de FALCON a nivel internacional es desarrollar el mercado de insumos quirúrgicos para la cirugía de catarata, y más específicamente para su tratamiento clínico con la técnica de facoemulsificación. A continuación se da un breve resumen de la enfermedad oftalmológica llamada catarata y de su tratamiento quirúrgico.

CATARATA

La catarata es la opacidad de una parte del ojo llamada "cristalino" o su cápsula. El cristalino está compuesto mayormente por agua y proteína. La proteína permite el paso de la luz y ayuda a enfocarla en la retina. Algunas veces la proteína se compacta, produciendo pequeñas áreas turbias en el cristalino, lo cual bloquea el paso de la luz hacia la retina e interfiere con la visión.

La catarata es parte del natural proceso de envejecimiento que afecta a un gran porcentaje de las personas mayores de 60 años.

La catarata también puede producirse debido a lesiones oculares, diabetes, enfermedades del riñón, o por cierta medicación. Los niños y jóvenes también pueden ser afectados.

CIRUGÍA DE CATARATA

El único tratamiento para la catarata es la cirugía. Millones de pacientes se han visto beneficiados gracias a este efectivo y seguro procedimiento quirúrgico.

La cirugía de catarata ha venido practicándose por muchos siglos. En Roma, arqueólogos han encontrado antiguos instrumentos quirúrgicos para catarata, que datan del primer y segundo siglo después de Cristo. Desde esa época ha habido muchos progresos en las técnicas quirúrgicas. En 1949, la cirugía de catarata tuvo un importante progreso, cuando Harold Ridley, MD, de Inglaterra desarrolló y realizó el primer implante de un lente intraocular. Este lente fue hecho de un plástico duro y diseñado imitando el cristalino o lente natural humano.

No existe un único examen médico que indique que la presencia de una catarata amerite una cirugía. Los oftalmólogos usan varios procedimientos para analizar los síntomas del paciente y juntos analizan la decisión de proceder con una cirugía para extraer la catarata. En general, el procedimiento quirúrgico provee un significativo mejoramiento

en la calidad de vida de los pacientes, incrementando su independencia, y recuperando su habilidad para conducir, trabajar, ver televisión y caminar confiadamente por sí mismos.

El procedimiento comprende la remoción quirúrgica del cristalino opaco y su reemplazo por un lente intraocular sintético transparente (LIO). El lente intraocular (LIO) es permanente y provee visión periférica natural y buena percepción profunda. Esto se puede hacer de dos maneras:

La primera técnica, llamada extracción extracapsular de la catarata (EECC), involucra la extracción del lente turbio entero. Esto requiere una incisión ocular grande, de 10 a 12 milímetros de longitud, sobre la esclera.

La segunda técnica es la más moderna que existe para la extracción de las cataratas. Se llama facoemulsificación o facoemulsificación. En la cirugía de facoemulsificación, se inserta en el ojo una pequeña sonda ultrasónica. Esta desintegra (emulsifica) el lente turbio en piezas pequeñísimas y luego las aspira suavemente para extraerlas del ojo. La técnica facoemulsificación requiere una incisión pequeña de alrededor de 3 milímetros.

Los oftalmólogos están hoy en día a favor de procedimientos que sean realizados con incisiones pequeñas, debido a las diversas ventajas que esta práctica ofrece a los pacientes, como son: rápida recuperación, con una reintegración a las labores normales dentro de las siguientes 72 horas luego del procedimiento quirúrgico, además se tiene menor riesgo de infecciones y de efectos colaterales post-quirúrgicos como aberraciones

visuales, por ejemplo astigmatismo, debido al efecto de los puntos de sutura sobre la cornea. La técnica moderna de facoemulsificación con incisión pequeña, usada para extirpar el lente opaco combina los últimos descubrimientos en equipos y tecnología con habilidades quirúrgicas especiales.

Hasta hace muy poco, los oftalmólogos estaban restringidos en cuanto a la longitud de la incisión que podían realizar, debido al tamaño del lente intraocular (no plegable). Ahora, la tecnología más reciente les permite utilizar de lentes plegables, los cuales no necesitan de incisiones de grandes tamaños comparadas con las anteriores.

Sin embargo, si cirujano y paciente deciden optar por la técnica de facoemulsificación, aunque en este caso lo ideal es implantar un lente intraocular plegable, también se tiene la alternativa de un lente rígido. Las diferencias de material y de técnica de implantación entre estos dos tipos de lentes intraoculares se muestran a continuación:

Implantación de LIO plegable:

- Tipos de materiales existentes en el mercado: acrílico hidrofóbico, acrílico hidrofílico (hydrogel), silicona.
- Técnica para implantación: con pinzas ó con un inyector quirúrgico especializado.
- No se requiere colocar puntos de suturas
- El tamaño de la incisión es de 2,8 a 3,5 mm

Implantación de LIO rígido:

- Tipo de material: PMMA (Polimetilmetacrilato).
- Técnica para implantación: con pinzas
- Se requiere puntos de suturas para el cierre de la incisión
- El tamaño de la incisión es de 5 a 7 mm

Un factor importante que caracteriza a un lente intraocular, y que va a influir directamente en los planteamientos de la estrategias de venta, inventarios y distribución de este producto, es su valor refractivo de corrección visual, denominado dioptría. El médico debe establecer el valor de la dioptría necesaria para el lente intraocular a ser implantado en su paciente, para ello requiere realizar un examen de diagnóstico oftalmológico llamado biometría. Por lo tanto, el requerimiento de un lente intraocular es casi tan específico e individualizado como el de un par de anteojos con corrección visual. No obstante, los lentes intraoculares son fabricados con valores refractivos que varían a razón de media dioptría y que son estándares predeterminados por el fabricante.

Estadísticas mundiales de salud, indican que de los 38 millones de personas ciegas que existen en la actualidad alrededor en el mundo, el 50 % tienen una solución viable y el 80% fueron cegueras prevenibles con tratamientos quirúrgicos oftalmológicos. Además que la causa de cerca del 60% de estos casos es la Catarata y casi la totalidad del 40% restante son causados por el Glaucoma.

“¿Qué es el glaucoma? En condiciones normales la presión intraocular oscila entre 10 y 21 mm.Hg. En determinadas situaciones patológicas ésta puede

aumentar ya sea de forma crónica o aguda provocando así un daño del nervio óptico desarrollándose como consecuencia una pérdida de la visión periférica. En la mayoría de los casos esta alteración es gradual e indolora por lo que muchos pacientes no la perciben hasta que el daño es permanente e irreversible.”³

Según la ASCRS (American Society of Cataract and Refractive Surgery)⁴ la catarata es la principal causa de pérdida de visión entre la gente adulta mayor de 55 años. Afirma que alrededor del 50% de la población entre 55 y 74 años de edad son afectados, y que un 75% de la población mayor a los 75 años de edad padece esta patología.

El alto porcentaje de incidencia de esta dolencia en la población (en Latinoamérica y el Caribe se estima que existen 5.000 ciegos por cada millón de habitantes), sin importar raza ni condición social, hace que se vuelva un área de negocio bastante atractiva. Por esta razón FALCON ha desarrollado una amplia gama de lentes rígidas y plegables de última generación para dar solución a las necesidades terapéuticas que presenta la cirugía de cataratas, al igual que otros insumos quirúrgicos requeridos para este tipo de cirugías, como Viscoelásticos, suturas y microcuchilletes.

³ <http://www.iob.es/glaucb.htm>

⁴ <http://www.ascrs.org>

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL ENTORNO

ANÁLISIS DEL SECTOR EMPRESARIAL

El FMI (Fondo Monetario Internacional) ubica al Ecuador como el país de América Latina con la mayor tasa de crecimiento económico 3.8% en 2001, seguido de cerca por Perú, con 3.7%. El principal factor para esta expansión ha sido la inversión en el sector petrolero, vinculada al OCP (Oleoducto de Crudos Pesados). Así la inversión privada y el consumo de hogares ha significado que la demanda interna se haya expandido en un 11.3 %. La demanda interna de bienes y productos de consumo se mantuvo en crecimiento hasta el mes de julio del 2001, a partir del cual los empresarios vieron caer la demanda de sus productos por diversas causas, entre las que destacan la reducción de remesas provenientes del extranjero y la caída en los niveles de inversión, tanto extranjera como nacional, a raíz de los ataques terroristas ocurridos en el mes de Septiembre del 2001 en la ciudad de Nueva York.

La visión sobre los aspectos macro y microeconómicos de crecimiento real de la economía no termina de cristalizarse entre los diferentes sectores productivos del país. Es así que el 65% de los encuestados se muestra indeciso sobre una mejoría o deterioro de la economía local. “Esta limitación para ver claramente el panorama futuro del país se relaciona con la percepción que los empresarios tienen sobre el esquema de dolarización adoptado por el Ecuador desde hace dos años. El 47% de los empresarios

encuestado evalúa los resultados obtenidos con la dolarización como bueno, un 37% lo califica como muy bueno, un 8% como excelente y únicamente un 8% lo califica como regular o malo.”⁵

Para el año 2002 el Banco Central tiene proyectado alcanzar una inflación al final del período que estará en un rango del 9% al 12%. En cuanto al crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) se proyecta estará en un orden del 3.5% al 4%, cuyo desempeño dependerá en buena medida del ingreso de suficientes divisas, y del precio del petróleo, el cual fue considerado en US\$ 16 el barril.

Las autoridades del gobierno consideran que el crecimiento continuará pero a una tasa más moderada. Para el año 2002 se considera que la demanda interna subiría en un 2.5%, y las importaciones a un 5.7%. Este continuado crecimiento en las importaciones dependerá de si ingresan suficientes divisas, pero se estima que esto no vendrá de más exportaciones, sino de una combinación entre un mayor precio del petróleo, inversión directa y crédito de las multilaterales.

En todos los sectores existen buenas expectativas para el futuro, a pesar de que éste es un año electoral, y es normal que exista un decrecimiento en su actividad económica. Con el problema de la Argentina existen criterios en contra del modelo de dolarización ecuatoriano por la similitud que puedan tener, sin embargo el empresario se está mostrando bastante positivo, pues se está recuperando de la debacle de hace dos años. Además una buena noticia para el Ecuador es la baja en su factor riesgo país, el cual se

⁵ DELOITTE & TOUCHE, Informativo Gerencial, Enero – Febrero 2002, pp.2

encuentra en el 11%, muy por debajo del 47.12% registrado en el mes de Junio del 2001.

Tomando en cuenta que Estados Unidos es uno de los principales socios comerciales del Ecuador, los últimos acontecimientos ocurridos y su consecuente recesión, afectará nuestra relación comercial con este país. Un 46% de las exportaciones ecuatorianas (USD 1800 millones) están dirigidas a este destino. Es importante destacar que el 72% de las exportaciones de flores, 20.9% del banano, 48.4% de camarón y langostinos y 76% de pescado congelado producidos en el país son exportados a EEUU. Además existe incertidumbre en cuando a los precios mundiales del crudo, situación que de provocarse una baja afectaría considerablemente al Ecuador, tomando en cuenta que en la proforma de ingresos del Gobierno para el año 2002, el 23.4%, pertenece a este rubro, con un precio del barril del petróleo de USD 20. Otro importante efecto es la disminución de las remesas del país por parte de los inmigrantes ecuatorianos, que en los últimos años se ha convertido en un importante ingreso de divisas para el país y que se estiman en USD 800,000 diarios menos. Adicionalmente, la recesión americana ha provocado una baja en las tasas de interés, situación que agudiza la disminución de la competitividad en nuestro país al tener los ecuatorianos frente a los americanos, una limitación de acceso a créditos más caros. Todos estos factores señalados afectan la competitividad de las empresas ecuatorianas, a continuación se analiza los factores que se deben considerar para incrementar la productividad y la competitividad.

COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN EL ECUADOR

La competitividad es la capacidad de reaccionar ante eventos internos y externos que afectan a la empresa y la manera de adaptarse e innovar en los negocios. Según Michael Porter, la competitividad se mide en el valor de producción por unidad de mano de obra o de capital.

La competitividad es el resultado de una política global fomentada por el Estado que produzca o genere las condiciones necesarias para proveer estabilidad y garantizar la actividad comercial.

Una encuesta realizada por Deloitte & Touche refleja que los empresarios opinan que el Ecuador no es competitivo frente a otros países de la región debido a que el grado de competitividad de un sector productivo está afectado por factores externos. Un 34% de los encuestados consideró que la inestabilidad política, jurídica, económica, y la falta de leyes claras son factores negativos que afectan la competitividad. De acuerdo a la CAF (Corporación Andina de Fomento), los empresarios opinan que las regulaciones administrativas del país son agobiantes, que el gobierno no distribuye adecuadamente su gasto para proveer de servicios necesarios a la comunidad, que no se invierte en infraestructura y que los subsidios mantienen artificialmente a empresas incapaces de competir. En comparación con otros países latinoamericanos, Ecuador es el país en el cual es más difícil iniciar un nuevo negocio, básicamente debido a la falta de crédito, las condiciones económicas, los procedimientos administrativos y la carencia de protección legal.

Luego de la profunda crisis por la que atravesó nuestro país durante los años de 1999 y 2000, actualmente intenta alcanzar el equilibrio de las cuentas fiscales, dado por las condiciones de estabilización planteadas por los organismos internacionales, y ahora está enfrentando el reto de reactivar la economía y sostener el sistema de dolarización. Frente a ello, el 62% de los empresarios consideran que el modelo de dolarización ha hecho a su empresa más competitiva frente a empresas de su mismo sector en el país, si bien únicamente el 33% de las empresas consideran que la dolarización les ha permitido ser más competitivas frente a empresas de su mismo sector en el exterior. A pesar que este nuevo sistema económico ha logrado estabilidad cambiaria y una baja en los índices de inflación, una economía de tipo de cambio fijo como la nuestra se vuelve muy débil frente al comercio exterior.

Otros factores importantes que afectan la competitividad son la educación y la infraestructura nacional. La calidad de las escuelas públicas es limitada y existe una gran diferencia entre éstas y las privadas, a las cuales solo un mínimo porcentaje de la población tiene acceso. En lo que respecta a infraestructura, existe deficiencia de aeropuertos, carreteras y en el sistema de transporte local, siendo el sistema portuario el más desarrollado.

Los factores internos más importantes que los empresarios deben desarrollar en pro de la competitividad, son en primer lugar la calidad del producto seguido de un adecuado servicio al cliente. La calidad es juzgada por el cliente a partir de su percepción y, se basa en las características y atributos de los productos o servicios que le dan valor agregado, lo que les permite diferenciarlos de los demás, incrementando su fidelidad y

satisfacción hacia la marca. En tercer y cuarto lugar están la optimización de recursos y tecnología. Optimizar los recursos implica adoptar modelos de administración participativa, tomando como base el elemento humano, desarrollando trabajo en equipo y logrando eficiencia en los procesos. En cuanto a la tecnología, en el país muy pocas son las empresas que invierten en investigación y desarrollo y, de acuerdo a un estudio de la CAF, el Ecuador ocupa el puesto número 58 de 62 en desarrollo tecnológico.

ANÁLISIS DEL SECTOR FARMACÉUTICO OFTALMOLÓGICO

FALCON se desempeña en el sector farmacéutico oftalmológico. La Línea Quirúrgica va a competir específicamente en el sector oftalmológico quirúrgico, dentro de este sector se encuentran seis empresas legalmente constituidas, éstas son: Allergan, CMM, Falcon, Frisonex, Representaciones y Comercio, y Surgitox. De éstas, Allergan, Falcon, Frisonex y Surgitox trabajan en forma exclusiva en el área oftalmológica. Además Allergan, el principal competidor al momento también trabaja con un distribuidor para su Línea Quirúrgica, este es Restrepo Comercial.

De los 5.100 procedimientos quirúrgicos de catarata que se realizaron en el país durante el año 2001, podemos observar un estimado de la distribución de ventas para las empresas que compiten en el sector, en la Tabla 1 – 1.

	LENTE PLEGABLES 2001	LENTE RÍGIDOS 2001
ALLERGAN	40%	5%
CMM	0%	35%
FALCON	9%	5%
FRISONEX	25%	15%
REPRESENTACIONES Y COMERCIO	1%	30%
SURGITOX	25%	10%

Tabla 1 – 1– Market Share de lentes intraoculares para el año 2001

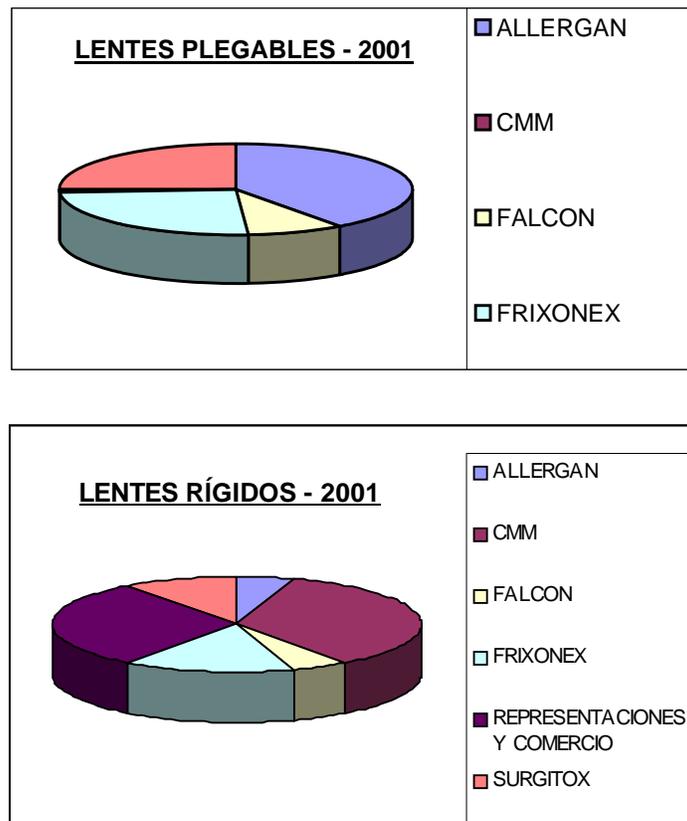


Gráfico 1 – 1.- Distribución de Ventas de LIO para el año 2001

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Todos los entes que compiten en el sector quirúrgico oftalmológico buscan continuamente incrementar su participación en el segmento, influyendo en las preferencias de los cirujanos oftalmólogos.

La interacción de las fuerzas competitivas en este sector, determinarán la estrategia y el grado de inversión que se requerirá para incrementar la penetración en el mercado.

“La capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutivos, los clientes y los proveedores. Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos, una amenaza indirecta debido a su poder de negociación”⁶

Fue Michael Porter (1982) quien identificó estas cinco fuerzas competitivas: nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los oftalmólogos e instituciones de salud con servicio de oftalmología, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores; cuyo análisis determina que tan atractivo es a largo plazo un mercado o segmento de mercado en cuanto a su rentabilidad. Ahora se va a analizar la influencia de estas amenazas competitivas.

⁶ LAMBIN, Jean-Jacques, Marketing Estratégico, Mc Graw Hill, 1995, pp. 287.

AMENAZA DE RIVALIDAD EN EL SEGMENTO

La rivalidad entre los competidores existentes en el segmento da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente.

A la competencia en el segmento quirúrgico oftálmico se la puede clasificar en dos grupos: la formal y la informal. Denominamos competencia informal a aquella que entra en el mercado con productos de contrabando, su principal fortaleza es el precio de los productos, que son considerablemente más bajos que los de FALCON. Sin embargo su debilidad está en las faltas de garantía y en el servicio post-venta que están en capacidad de ofrecer. En el presente análisis no vamos a considerar a este grupo.

Dentro de la competencia denominada formal se tienen seis empresas: Allergan, CMM, Falcon, Frisonex, Representaciones y Comercio, y Surgitox. Estas empresas ofrecen una amplia variedad de precios y calidades en los productos de línea quirúrgica. En la Tabla 1 – 2 se muestra una comparación de precios y materiales en los principales productos de la línea.

MODELO	MARCA	MATERIAL	PLEGABLE	PVP	DISTRIBUIDOR
<i>SI40NB</i>	Allergan	Silicona	Sí	\$ 87,00	Restrepo Comercial
<i>Sensar</i>	Allergan	Acrílico	Sí	\$ 91,00	Restrepo Comercial
<i>PMMA</i>	Allergan	PMMA	No	\$ 27,00	Restrepo Comercial
<i>PMMA</i>	Falcon	PMMA	No	\$ 55,00	Ecuquirúrgicos

<i>MA60BM</i>	Falcon	Acrílico	Sí	\$ 160,00	Ecuquirúrgicos
<i>PMMA</i>	Corneal	PMMA	No	\$ 33,00	Frisonex
<i>ACR6D</i>	Corneal	Hidrogel	Sí	\$ 89,00	Frisonex
<i>MDR</i>	MDR	Hidrogel	Sí	\$ 78,00	Surgitox
<i>Siltec</i>	LensTec	Silicona	Sí	\$ 65,00	Surgitox

Tabla 1 – 2 Precios de los principales lentes intraoculares existentes en el mercado.

Como se puede observar en la Tabla anterior, si consideramos calidad y precios semejantes a los productos que ofrece FALCON, las empresas que van a constituir una amenaza directa para la empresa son: Allergan y Frisonex, pues si examinamos la oferta que tiene Surgitox, podemos ver que sus productos aunque están dentro del rango de precios de Allergan y Frisonex, son de marcas y calidad que no representan ni respaldo ni garantía para el cliente.

AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES

El ingreso de nuevas empresas en el sector, que intentan obtener participación en el mercado, puede obligar a bajar los precios, reduciendo así la rentabilidad.

La amenaza de ingreso en el sector quirúrgico oftalmológico depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, unidas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras no son altas, el recién llegado debe esperar una cierta represión por parte de los competidores establecidos.

BARRERAS PARA EL INGRESO:

Mientras mayores barreras de ingreso, menor será la posibilidad de que ingresen nuevas empresas en el sector quirúrgico oftalmológico. Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. Las barreras de entrada que deben ser consideradas en nuestro sector son las siguientes:

ECONOMÍA DE ESCALA

Un tipo de barrera de ingreso de economías de escala se presenta cuando existen economías para la integración vertical, esto es operar en etapas sucesivas de producción o distribución. Las economías de escala son un conjunto de circunstancias y factores que permiten reducir el coste medio de la producción a medida que aumenta el producto total

Para las empresas que compiten en la producción de productos quirúrgicos oftalmológicos, esta barrera de ingreso es alta, pues dada la tecnología requerida para la fabricación de insumos médicos, es necesario que la producción y demanda sea de gran volumen para cubrir los costos de la implementación de toda la cadena de producción.

CONOCIMIENTO DEL MERCADO

Todas las empresas que se manejan en el sector que tienen la responsabilidad de la distribución local, aunque con diferente estilo, practican la estrategia de mantener una estrecha relación con los cirujanos oftalmólogos. Esto se debe a que las condiciones del negocio demandan un alto servicio personalizado.

Esta circunstancia constituye una barrera de entrada a esta actividad, pues lograr alcanzar un buen conocimiento del cliente y conseguir su confianza amerita un proceso prolongado.

ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

“Los canales de distribución pueden ser reticentes a referenciar un producto suplementario; a veces el nuevo competidor está forzado a crear un canal nuevo.”⁷

Analizando las necesidades básicas requeridas por los clientes en la distribución de los productos quirúrgicos, sabemos que ésta se la realiza al detalle, de forma directa y en bajas cantidades. Por lo tanto, se puede declarar que el acceso al canal de distribución es una barrera de entrada baja, ya que no requiere una gran infraestructura organizacional. Sin duda ésta característica es la que ha facilitado el ingreso de competencia,

⁷ LAMBIN, Jean-Jacques, Marketing Estratégico, Mc Graw Hill, 1995, pp. 289

principalmente informal. En este caso, la estrategia debería ser brindar un servicio de entrega de alta calidad y diferenciado.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos quirúrgicos, dado el grado de especialidad que tiene su aplicabilidad no tiene sustitutos que amenacen su presencia en el mercado.

AMENAZA DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

FALCON es filial de una empresa multinacional, por lo tanto, la negociación con los proveedores no es una dificultad. FALCON INTERNACIONAL posee tres plantas productoras, en Estados Unidos, Bélgica y España; y, los precios de venta de los productos para las filiales está establecido a nivel internacional, y básicamente su política es fijar precios que permitan obtener el mayor margen posible. Consiguientemente el tema de proveedores para FALCON, no representa una amenaza ni un factor que amerite el establecimiento de una estrategia específica.

AMENAZA DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

“El poder de negociación de los compradores crece cuando se concentran o se organizan, cuando el producto representa una fracción importante de los costes de los compradores, cuando el producto no está diferenciado, cuando los costos que para el

comprador implican cambiar de proveedor son bajos, cuando los compradores son sensibles a los precios porque sus márgenes de utilidad son bajos, o cuando los compradores se pueden integrar hacia arriba en la cadena de suministro.”⁸

El poder de negociación que tienen nuestros compradores, los cirujanos oftalmólogos, es bastante alto. Ellos conforman un grupo relativamente pequeño y organizado. Tienen conformado tres sociedades oftalmológicas en el país, en Quito, Guayaquil y Cuenca; lo cual sin duda les da mayor potestad de elección. Además, el costo de los insumos quirúrgicos que usan en sus intervenciones son un factor importante en el costo final del procedimiento quirúrgico para sus pacientes, por lo cual el precio representa un factor sensible. Estas circunstancias hacen que demanden condiciones de pago más favorables.

Como las compras las hacen de manera individual y al detalle, la estrategia debe ser un trato personalizado a cada cliente, tanto en servicio como en presentación de ofertas y promociones. En consecuencia se debe trabajar en una estrategia de diferenciación que pretenda alcanzar una cierta lealtad al consumo de productos FALCON.

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

La evaluación de los puntos fuertes y débiles de una empresa, y de las oportunidades y riesgos se llama análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas)

⁸ KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Edición Milenio, 2001, pp, 219.

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En general, una organización funciona en un entorno dinámico, por lo tanto debe vigilar las fuerzas clave del macroentorno (demográfico – económicas, tecnológicas, político – legales y socio – culturales) y los actores importantes del microentorno (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad de obtener utilidades.

Un propósito principal de la exploración del entorno es distinguir nuevas oportunidades y riesgos.

OPORTUNIDADES:

Una oportunidad de marketing es un área de necesidad de los compradores en la que una empresa puede tener un desempeño rentable. A continuación tenemos las oportunidades que tiene la Línea Quirúrgica, dado el entorno existente.

- Incremento en el número de médicos interesados en comenzar la transición hacia la técnica quirúrgica de facoemulsificación.
- El ingreso al país de profesionales oftalmólogos entrenados en países de la región, principalmente de Argentina y Chile.
- La empresa Allergan, principal competencia a nivel internacional, también trabaja con distribuidor para la Línea quirúrgica, y no tiene

planes al menos a corto plazo en invertir en esta área, por el contrario en otros países, se ha visto una tendencia más bien de separarse de esta línea.

- La existencia de reportes de malas experiencias con LIO plegables de la competencia, por médicos renombrados en el país.
- La dolarización ha dado un ambiente de estabilidad económica.
- El Gobierno está invirtiendo en las áreas de Salud y Seguridad Social.

AMENAZAS:

Un riesgo o amenaza del entorno es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que de no tomarse medidas de marketing defensivo, acusará un deterioro en las ventas o utilidades. A continuación un listado de las amenazas encontradas en el entorno para el desarrollo de la Línea Quirúrgica.

- Percepción por parte del médico oftalmólogo que FALCON tiene un muy mal servicio de distribución.
- Percepción del cliente que FALCON no puede ser lo suficientemente flexible para negociaciones especiales, como es en el caso de instituciones del estado, donde aunque el factor principal de interés es el precio, las compras son por cientos de unidades.
- Aparición de nuevos distribuidores con precios de lentes plegables bastante bajos:
 - Para institución: 55 USD

- Al mercado: 65 USD
- Existencia de productos quirúrgicos de contrabando, traídos por los médicos, para uso personal.
- Inestabilidad política y social debido a próximos acontecimientos en el gobierno:
 - Elecciones presidenciales: finales del año 2002
 - Instauración del nuevo gobierno: inicios del año 2003
 - Fenómeno del niño: segundo semestre del año 2003

ANÁLISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES

Debido a que los cambios en el entorno conducen a oportunidades y amenazas consideradas fundamentales en el desarrollo de estrategias corporativas. Sin embargo, no todas las empresas son iguales en su capacidad para conseguir ventajas de una oportunidad o para evitar una situación amenazante. Por lo tanto, cada negocio necesita evaluar las fuerzas y debilidades internas con las que cuenta.

FORTALEZAS

En general, las fortalezas de una firma son analizadas mediante la identificación de sus recursos y competencias. Haciendo un análisis de FALCON en Ecuador, se encontraron las siguientes fortalezas.

- Soporte de la estructura internacional de FALCON a todas las áreas de la empresa: Finanzas, Marketing, Importaciones.

- Gracias al trabajo de promoción que se realiza de la Línea Farmacéutica, FALCON posee un buen conocimiento del target de clientes a nivel país.
- El personal de FALCON está bastante motivado y comprometido con el proyecto de Distribución Directa.
- El personal de ventas de FALCON tiene un alto conocimiento técnico de los productos de la Línea Quirúrgica.
- El personal del área administrativa de FALCON tiene una elevada capacidad profesional para el manejo del proceso de importación.

DEBILIDADES

Del análisis interno de FALCON se encontraron algunos aspectos que debilitan el desarrollo de la Línea Quirúrgica.

- La estrategia de precios mantenida hasta el momento no es acorde con la realidad del país.
- El servicio de entrega y distribución al cliente es constantemente interrumpido por quiebres de stock.
- La mala imagen de precio y servicio de la Línea Quirúrgica ha afectado en la percepción sobre el servicio que FALCON ofrece con las otras líneas.
- La coordinación de la labor de importación y de distribución con ECUAQUIRUGICOS demanda demasiado tiempo y recursos del área administrativa de FALCON.
- La fuerza de ventas no tiene un buen conocimiento del mercado institucional, principalmente con el grupo de Hospitales del Estado.

CAPÍTULO 2

ESTUDIO DEL MERCADO

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En la gran mayoría de los mercados es prácticamente imposible satisfacer a todos los compradores con un solo producto o servicio, las empresas deben identificar el mercado sobre el que desean competir, pueden escoger entre dirigirse a la totalidad del mercado, o concentrarse en uno o varios segmentos que forman parte del mercado de referencia. Esta partición del mercado se realiza generalmente en dos etapas: una etapa de macrosegmentación que identifica los productos – mercados y luego la microsegmentación que lleva a identificar los segmentos en el interior de cada uno de los productos mercados seleccionados.

En 1956, Wendell R. Smith introdujo el concepto de segmentación del mercado, que ahora se considera un concepto fundamental del tema. Smith distinguió entre inclinar la intención de la demanda para satisfacer la oferta o inclinar el deseo de la oferta para satisfacer a la demanda. Se tiene que solamente en el caso del marketing masivo se busca desviar el deseo de la demanda para satisfacer la oferta, técnica que se aplica para un número limitado de tipo de productos.

Un segmento del mercado está integrado por un grupo de clientes cuyas expectativas de satisfacción de un producto son similares. Por lo tanto, la segmentación del mercado busca capitalizar las diferencias en los gustos y preferencias de los clientes tomando segmentos objetivos con un producto y una estrategia de marketing consistente con los requerimientos particulares.

En la segmentación de mercado se incluyen las siguientes actividades: establecer las bases o perfil de los segmentos, evaluación de los segmentos del mercado y luego basándose en esta segmentación se establecerá una estrategia. En el Gráfico 2 – 1 se muestran las actividades de una segmentación.

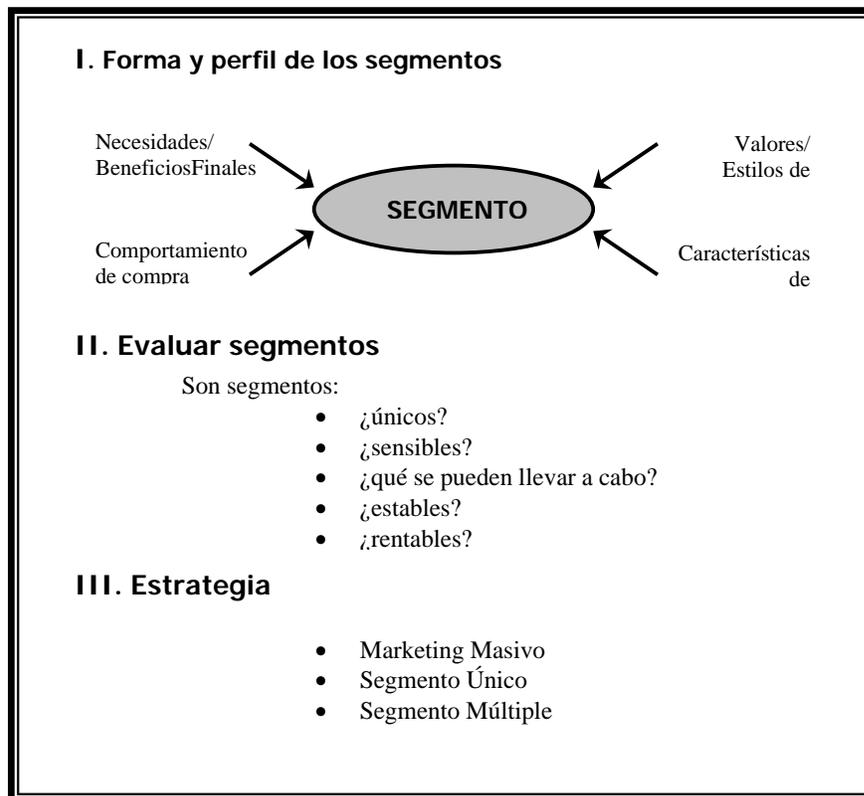


Gráfico 2 – 1: Segmentación del Mercado⁹

⁹ GUILINAN Joseph, PAUL Gordon, MADDEN Thomas, Gerencia de Marketing, Editorial Mc Graw Hill, 2000, pp. 80.

BASES PARA LA SEGMENTACIÓN

Para el caso de nuestro estudio vamos a realizar una segmentación dentro del mercado médicos oftalmólogos a nivel nacional. En el desarrollo de esta segmentación nos va a interesar incluir a dos microsegmentos, el primero que comprende a los médicos que al momento están usando la técnica de facoemulsificación para practicar cirugía de catarata, que representa el volumen actual de consumo de insumos quirúrgicos; y el segundo que representa un potencial de ventas en un futuro cercano, pues son aquellos médicos que están o van a estar interesados, en un período relativamente corto, en realizar la transición de cirugía de catarata extracapsular a facoemulsificación. Las características, que se considera deben tener los médicos para cumplir con esta segmentación son:

- Edad entre 30 y 55 años
- Oftalmólogos cirujanos
- Con interés en la cirugía de catarata
- Con volumen quirúrgico de al menos 3 cirugías mensuales
- Médicos con poder de decisión en instituciones hospitalarias públicas
- Médicos líderes de opinión.

SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS SEGMENTOS OBJETIVOS

La base de médicos oftalmólogos del país es de 280, lo cual representa un mercado relativamente pequeño y nos ha permitido realizar una segmentación detallada y minuciosa.

El trabajo de análisis de los clientes lo realizó el vendedor de la Línea Quirúrgica, que hasta el momento ha realizado la labor de promoción de los productos con los principales médicos de Quito y Guayaquil. En el reconocimiento personalizado de la base de médicos se tuvo el apoyo de la fuerza de ventas de la Línea Farmacéutica, quienes debido a la visita médica mensual que realizan, aportaron con un extenso conocimiento de todos los clientes. Es así que considerando las características del perfil del segmento de nuestro interés, se ha realizado una clasificación geográfica de los médicos, la tabulación de los resultados de esta segmentación en Quito, Guayaquil, Cuenca y el resto del país, se muestran en la Tabla 2 – 1.

CIUDAD	NUMERO DE MÉDICOS DENTRO DEL SEGMENTO OBJETIVO	PORCENTAJE
QUITO	30	42%
GUAYAQUIL	25	35%
CUENCA	7	10%
RESTO DEL PAÍS	10	14%

Tabla 2 – 1: Tabulación Nacional de la Segmentación Objetivo

El mercado de oftalmólogos del país, a diferencia de la generalidad de mercados, se permite realizar un trabajo de segmentación personalizado y por lo tanto tenemos conocimiento de direcciones y preferencias en su desempeño profesional, de todos los que forman parte de nuestro segmento objetivo. Con esta información el desarrollo de Investigación de Mercado se pudo realizar de una manera bastante eficiente, con el

objetivo de hacer una clasificación más precisa de los médicos, en función del volumen de cirugías de cataratas, que para FALCON representa el potencial de venta.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Una investigación de mercados es un estudio formal de marketing, bastante elaborado y enfocado a problemas y oportunidades específicos.

“Investigación de Mercados es el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”¹⁰

La Investigación de Mercados nos ayuda a hacer mediciones de: tendencias y preferencias de los clientes meta, desempeño de una compañía, un producto, un territorio de ventas o un distribuidor. Sin embargo, los datos obtenidos son estimados, por lo tanto la confiabilidad con la que se desarrolla todo el proceso es primordial, pues en base a sus resultados se tomarán decisiones estratégicas que generalmente definen el futuro de la empresa. Por esta razón, en el caso de que este trabajo fuera contratado para realizarse en forma externa de la empresa, es necesario considerar dos aspectos importantes, primero que se debe definir cuidadosamente el problema a investigar, y segundo aceptar que puede resultar elevado el costo de invertir en investigadores altamente capacitados, con creatividad y competentes.

¹⁰ KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Edición Milenio, 2001, pp, 103.

PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Un proceso completo de Investigación de Mercados consta de los siguientes pasos:

- Definición del problema y de los objetivos de la investigación.
- Desarrollo del plan de la investigación.
- Recabar la información.
- Análisis de la información.
- Presentación de resultados.

Siguiendo estos pasos se va a desarrollar el trabajo de investigación en nuestro mercado meta, los cirujanos oftalmólogos del país definidos en el proceso de segmentación.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de un plan de marketing para la distribución de la Línea Quirúrgica del Falcon se considera que el principal problema es: Establecer los principales requerimientos de servicio de nuestros clientes meta en la distribución de productos quirúrgicos para cirugía de catarata, tanto con técnica extracapsular como de facoemulsificación.

Para solucionar este problema se plantean los siguientes objetivos:

- Establecer el porcentaje del total de cirugías de catarata que se están realizando con la técnica de facoemulsificación.
- Establecer cuáles son los productos quirúrgicos de mayor interés para el cirujano oftalmólogo en una cirugía de facoemulsificación.
- Plantear el mejor método de recepción de los pedidos y despacho de los productos de la línea quirúrgica.
- De los servicios que prestan los laboratorios farmacéuticos, establecer cuáles son los más valorados por parte del cirujano oftalmólogo.

Se considera que los objetivos aquí planteados son básicos para el desarrollo de la estrategia de marketing de la Distribución de la Línea Quirúrgica. Dado que la información requerida para cumplir con estos objetivos son datos específicos, entonces la investigación tendrá que desarrollarse es de tipo descriptiva.

DESARROLLO DEL PLAN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de un plan de investigación requiere decisiones en cuanto a fuentes de información, métodos de investigación, instrumentos de investigación, plan de muestreo y métodos de contacto.

Para nuestro caso la fuente de información van a ser nuestros clientes meta seleccionados en el proceso de segmentación. Afortunadamente contamos con

una base de clientes con datos bastante completos y actualizados, lo cual nos va a permitir establecer un programa de entrevistas individuales, que sería el método de investigación aconsejado en nuestro caso.

“Las encuestas son idóneas para investigaciones descriptivas. Las empresas realizan encuestas para enterarse de los conocimientos, creencias, preferencias y satisfacción de las personas, y para medir estas magnitudes en la población en general”¹¹

Existen dos instrumentos de investigación disponibles para la obtención de datos primarios: los cuestionarios y los dispositivos mecánicos.

La técnica más común de recolección de datos es el Cuestionario Estructurado – Directo, éste exige que las preguntas se formulen para todos los encuestados con las mismas palabras exactamente y en la misma secuencia, con el objetivo de controlar el sesgo de las respuestas. Además, una gran ventaja del enfoque estructurado – directo es la simplicidad para administrarlo y la facilidad para ser procesado, analizado e interpretado

En nuestro caso el mercado objetivo es un grupo relativamente pequeño, y si bien este hecho en primera instancia es una amenaza para Falcon, por el alto poder de negociación que pueden llegar a alcanzar, también es cierto que se lo puede tomar como una ventaja al momento de realizar la investigación de mercado, pues se puede realizar lo que se considera ideal, que es entrevistar y

analizar las opiniones de cada uno de los clientes que conforman nuestro mercado meta, lo cual en la gran mayoría de los casos no es posible, ya que debido al tamaño del mercado existe la necesidad de diseñar planes de muestreo basados en técnicas estadísticas que permitan calcular y cumplir los límites de confianza requeridos.

En el proceso de segmentación se estimó que 72 médicos son los oftalmólogos que integran nuestro mercado meta. Dado que la entrevista personal es el método más versátil para la obtención de información, se programó entrevistas concertadas mediante citas con cada cliente, se presumió que tomaría aproximadamente 20 días laborables. Sin embargo, por cancelaciones de citas por parte de los médicos, el tiempo en el que se realizó este trabajo fue: 10 días en Quito, 8 días en Guayaquil, 2 días en Cuenca y la información del resto del país se obtuvo vía entrevista telefónica en dos días más.

Se consideró que un cuestionario era el mejor instrumento para la obtención de información. En la elaboración del cuestionario se han incluido preguntas cerradas, para conseguir respuestas específicas, dando rangos de valores determinados para que el encuestado seleccione; así como, preguntas abiertas que permita a los encuestados contestar con sus propias palabras y así obtener información amplia de las necesidades de servicio que tienen nuestros clientes. El cuestionario utilizado se muestra en el Anexo – 1.

¹¹ KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Edición Milenio, 2001, pp, 109.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Todos los datos fueron tomados usando el cuestionario durante las entrevistas personales, y dado que los médicos encuestados tienen una experiencia y desempeño profesional que no es totalmente desconocido por el personal de FALCON, se puede asumir que la información recopilada es bastante confiable.

Realizando una tabulación de las respuestas más importantes y que se repitieron con mayor frecuencia, obtenidas en las 72 entrevistas realizadas, tenemos los siguientes resultados para las diferentes preguntas del cuestionario utilizado:

1. Qué porcentaje de sus cirugías de catarata las realiza con la técnica de facoemulsificación?

	Porcentaje de respuestas
0 % - 20%	40 %
20% - 40 %	10 %
40% - 60 %	17 %
60% - 80 %	23 %
80% - 100%	10 %

Analizando los porcentajes tabulados de total de respuestas tomadas para la primera pregunta, se puede ver que apenas el 33% de nuestro mercado meta son oftalmólogos que mayoritariamente realizan sus cirugías de catarata con la técnica de facoemulsificación, y por lo tanto son los usuarios actuales de lentes

intraoculares plegables y demás insumos quirúrgicos para cirugía de catarata. Por otro lado, un alto porcentaje de nuestro target, al menos el 40%, no domina esta técnica, lo cual sin duda representa una gran oportunidad, pues son un micro-segmento que requiere apoyo e instrucción para iniciarse, entonces según el trabajo de asistencia que se realice con ellos, se puede lograr compromisos de consumo tanto para las cirugías de catarata con técnica extracapsular que están realizando al momento, como para las futuras cirugías con facoemulsificación.

2. *De los siguientes insumos quirúrgicos, asígnele el grado de importancia que tienen para su cirugía de catarata. (Use una escala de 1 a 5, 1 = menos importante, 5 = más importante)*

La mayoría de los encuestados, el 68% contestó asignándole el siguiente grado de importancia al listado de insumos propuesto:

Microcuchillettes	<u>3</u>
Viscoelásticos	<u>4</u>
Lentes Intraoculares	<u>5</u>
Suturas	<u>1</u>

Los insumos de mayor trascendencia para un cirujano de catarata son el Lente Intraocular y el Viscoelástico, y esta es la razón por la que las empresas enfocan sus esfuerzos a promocionar estos productos. Al mismo tiempo, el lente intraocular es el producto que más beneficio económico deja a las compañías. Estos datos confirman que es apropiado el método de venta de abordar a los

clientes induciéndolos primero con los lentes intraoculares, para luego captar el consumo de otros insumos, práctica que es común en la mayoría de las empresas del ramo.

3. *Enumere la tres características más importantes que usted considera al momento de escoger un lente intraocular*

Las características nombradas por los médicos, ordenadas según en función del grado de frecuencia que fueron mencionadas son:

- a. Precio.
- b. Resultados post – operatorios.
- c. Tipo de material.
- d. Grado de dificultad para colocar el lente.

A pesar de que el precio no es una característica técnica del producto, es el atributo que primero consideran los cirujanos al escoger un lente intraocular. Esto se explica por el entorno socio-económico en el que se desenvuelve nuestra población y por el sistema de seguro médico social vigente en el país. Pues en países donde el sistema de seguridad social cubre con los gastos médicos en este tipo de cirugías, el médico no se preocupa por el precio, sino que va a analizar básicamente la calidad y el servicio de los insumos médicos a usarse.

Sin embargo, ponderando el hecho de que el precio es un elemento básico de decisión, FALCON debe considerar dentro de su estrategia el establecer precios de venta competitivos.

Si bien, al momento el precio es un factor desfavorable para FALCON, las otras tres características de importancia para los médicos son beneficiosas. La alta calidad de los productos que fabrica FALCON INTERNACIONAL, permite garantizar al cliente excelentes resultados post – operatorios, comodidad y seguridad al implantar el lente, y sobre todo el tipo de material del lente Acrysof (acrílico patentado) es biocompatible con el tejido capsular dónde es colocado durante el procedimiento quirúrgico.

4. *Indique en porcentajes del total de sus pacientes, con cuánto tiempo de anticipación confirman la intervención quirúrgica.*

	Porcentaje de respuestas
más de 72 horas	15 al 20 %
72 a 48 horas	25 al 30 %
48 a 24 horas	40 al 50 %
menos a 24 horas	10 al 15 %

La generalidad de los médicos encuestados respondieron dentro del rango de valores indicados. Estos datos nos muestran que para la mayoría de los pacientes, el médico dispone de menos de dos días para confirmar el tipo de lente que requiere y que el despacho se haga efectivo. FALCON debe considerar esta condición, referente al tiempo de despacho requerido por el

cliente, pues sin duda éste es un factor decisivo, todo cirujano quiere tener la confianza de que los insumos requeridos para su cirugía van a estar listos con anticipación.

Tomando en cuenta que FALCON tiene sus oficinas ubicadas en Quito, debe establecer una estrategia de distribución que ofrezca un tiempo de respuesta de máximo 24 horas desde el momento que recibe el pedido hasta la entrega en el lugar solicitado, no solo dentro de la ciudad sino a nivel nacional.

5. *Cuáles son las mayores dificultades que usted ha tenido en el despacho de sus insumos quirúrgicos?*

Las dificultades nombradas con mayor frecuencia por los médicos fueron:

- a. Falta de un completo stock.
- b. Poca agilidad al despacho.
- c. Confiabilidad en tiempo de entrega.

Además de un ágil y confiable despacho demandado por los médicos, que ya lo habíamos analizado en la pregunta anterior, se tiene que otro elemento altamente valorado por los médicos que es la disponibilidad de un stock completo de insumos.

Un factor importante para determinar cómo debe estar conformado el inventario de lentes intraoculares, es el rango de dioptrías usadas con mayor frecuencia. Al establecer la composición del inventario se busca por un lado cumplir con

promesa de venta de brindar un buen servicio, y por otro garantizar una rotación de la mercadería tal que justifique el costo de mantenimiento del inventario. La información de estos valores se identifica en la séptima pregunta del cuestionario.

6. *De los servicios que le brindan los laboratorios, cuáles son para usted los más importantes?*

Las servicios más apreciados por los médicos son:

- a. Entrega de información técnica adecuada y actualizada.
- b. Cursos o seminarios científicos con información actualizada
- c. Apoyo en el uso de los productos en quirófano.
- d. Disponibilidad de todos los insumos.

Analizando los servicios valorados por los médicos oftalmólogos, se pueden establecer estrategias que creen una diferenciación con las empresas de la competencia. De las prácticas de servicio que tiene FALCON sí está la entrega de información científica de sus productos, y de revistas oftalmológicas especializadas. También se ha asistido a los médicos en quirófano mientras se están utilizando productos de la empresa, sin embargo este trabajo se lo ha realizado con un número muy limitado de médicos de Quito y Guayaquil.

Para la estrategia a plantearse se considerará la organización de cursos didácticos de la técnica de facoemulsificación para los médicos que tienen suficiente experiencia en esta área y que constituyen la mayoría del mercado objetivo.

7. *Señale con una X los valores de dioptrías de lentes intraoculares, que usted estima son los más comúnmente requeridos?*

Los rangos de dioptrías señalados por el 80% de los encuestados fue de 19.5 a 22 dioptrías. Esta es información bastante valiosa para nuestro negocio, sobre todo para establecer la composición de productos que debe conformar nuestro primer inventario. Es importante un análisis adecuado de los productos a importar para la venta directa, pues no sería factible arriesgarse a mantener productos que no tengan un buen índice de rotación.

8. *Cómo considera usted que podemos mejorar nuestro servicio.*

Las sugerencias más importantes mencionadas por los médicos fueron:

- a. Disponer de un stock permanente de todos los insumos y de todas las dioptrías en los lentes intraoculares.
- b. Comprometerse con un ágil y puntual sistema de entrega.
- c. Ofrecer productos a consignación.

Estas sugerencias son muy valiosas para mejorar el servicio brindado hasta el momento y deberán ser consideradas para nuestra estrategia y plan de marketing.

CAPÍTULO 3

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing son planes que especifican el impacto que una empresa espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o un línea de producto dentro de un determinado mercado objetivo. Una estrategia de marketing debe ser consistente y representar el puente entre la estrategia corporativa y el análisis de la situación interna y del entorno. En un sector específico se pueden encontrar varias opciones de estrategias con el objeto de expandir la demanda, y se debe considerar que éstas no sean mutuamente excluyentes.

El marketing de prescripciones farmacéuticas médicas difiere un poco de una actividad similar en otras industrias. El producto no es promovido directamente al público, sino al profesional médico. Aunque la competencia tecnológica es intensa, hay mucha competencia principalmente por precio, aunque existe una ligera elasticidad con el precio, en medicina el paciente no elige un medicamento por ser el más barato. Por otro lado, las regulaciones que tienen los países con respecto sobre el precio e incluso sobre la selección del producto a ser prescrito, hacen que el método de regulación de precios y promoción, frecuentemente difieran de un país a otro.

Estas características del marketing farmacéutico son razones para tener una mayor preparación, y para que empresas farmacéuticas reconozcan que los mercados de hoy

requieren información más detallada y confiable. Así, los potenciales usuarios quieren saber precisamente qué beneficios ofrece al paciente una nueva medicina, no solamente las características del producto; por lo que es frecuentemente útil generar un análisis de costo – beneficio para justificar el precio del mismo.

Aunque los requerimientos del mercado farmacéutico difieren un poco y son bastante exigentes, una determinación anticipada de una estrategia de marketing y una planeación de su implementación son de verdad necesarias para el alcanzar el éxito.

ESTRATEGIA GENÉRICA

Para el planteamiento de una estrategia es preciso establecer la ventaja competitiva defendible, cual puede ser interna o externa. Una ventaja competitiva externa es cuando se apoya en cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador. Y una ventaja competitiva interna es cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costes de fabricación.

En el mercado farmacéutico, la ventaja competitiva que tiene una empresa adquiere poder no solo por la presencia de un elemento de diferenciación, sino también por la presencia de bajos costes unitarios. La ventaja competitiva podría definirse por referencia a dos dimensiones, una dimensión es la productividad, que se expresa en términos de costes, y otra sería el poder dentro del mercado, expresada en términos de precio de venta máximo aceptable. La decisión radica en establecer hacia que dimensión

se debe inclinar la empresa, en función de sus puntos fuertes y débiles y los de sus competidores.

Porter estableció tres grandes estrategias básicas posibles para afrontar la competencia, según la naturaleza de la ventaja competitiva; y según el mercado objetivo a atender, estas son: Diferenciación, Dominio por los costes y Concentración o enfoque. Esta propuesta se muestra en el Gráfico 3 – 1.

		Ventaja Competitiva	
		Carácter único del producto percibido por los compradores	Costes bajos
Objetivo Estratégico	Todo el sector industrial	DIFERENCIACIÓN	DOMINIO POR LOS COSTES
	Segmento concreto	CONCETRACIÓN O ENFOQUE	

Gráfico 3 – 1: Las estrategias básicas según Porter.

Para que una empresa identifique cual es la ventaja competitiva defendible en la que debe enfocar sus esfuerzos, debe ser un análisis previo y específico de los llamados Factores Claves del Éxito, que son los factores que influirán en la respuesta de la demanda ante la oferta de marketing.

En el negocio de la distribución de productos quirúrgicos oftalmológicos consideramos que los factores claves del éxito constituyen los siguientes:

- Un buen conocimiento de los médicos que conforman el mercado objetivo.
- Una elevada sapiencia de los productos.
- Un servicio eficiente y oportuno.
- Productos con precios moderados.

Considerando estos factores, se va a analizar las tres estrategias básicas sugeridas por Porter, examinando su aplicabilidad y utilidad para el desarrollo del negocio en cuestión.

LIDERAZGO EN COSTOS

La estrategia de liderazgo en costos se apoya en la dimensión de productividad y generalmente está ligada a la existencia del efecto experiencia. A finales de los años sesenta, Wright y el Boston Consulting Group, verificaron la existencia del efecto aprendizaje en un gran número de productos diferentes y establecieron una ley, conocida bajo el nombre de Ley de Experiencia, que estipula:

“El coste unitario del valor añadido de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes disminuye en un porcentaje fijo y previsible cada vez que la producción acumulada se duplica”¹²

¹² LAMBIN Jean Jacques, Marketing Estratégico, Mc Graw-Hill, España, 1995, pp. 306

Una ventaja en costos constituye una protección eficaz contra las cinco fuerzas competitivas, así:

- Respecto a los competidores directos, la empresa puede resistir mejor a una eventual competencia de precios y obtener además un beneficio a nivel de precio mínimo para la competencia.
- Los clientes fuertes no pueden hacer bajar los precios más que hasta el nivel correspondiente al de competidor directo mejor situado.
- Un precio de coste bajo, protege a la empresa de los aumentos de coste impuestos por un proveedor fuerte.
- Un precio de coste bajo constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores y también una buena protección respecto a los productos sustitutivos.

Para FALCON en Ecuador esta estrategia no es practicable, debido en primer lugar a que el enunciado de la Ley de Experiencia es aplicable para empresas que controlan la producción de sus bienes, o que tienen la potestad de ajustar los costes de sus productos, y este no es el caso de la empresa en estudio, dedicada únicamente a la promoción, y en un futuro además a la comercialización; en segundo lugar, FALCON asume un precio fijado por su proveedor, FALCON INTERNACIONAL, precio que en la mayoría de los productos de la Línea son los mismos para todas sus filiales en los diferentes países.

Tanto en el análisis de la competencia como en la Investigación de Mercado, se evidenció la necesidad de un análisis para establecer una adecuada fijación de precios

acorde al mercado, sin embargo, los precios para el consumidor siempre van a estar dentro del rango superior, debido tanto al posicionamiento que tiene la empresa a nivel mundial, de poseedora de productos de altísima calidad, como a la inversión que se planifica realizar, que sin duda tiene que ser justificada financieramente en el plan de mercadeo del último capítulo.

DIFERENCIACIÓN

Toda empresa debe tratar de diferenciar su oferta, ofreciendo su producto con cualidades distintivas importantes para el comprador.

“ La Diferenciación es el acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de las de sus competidores”¹³

Según el Boston Consulting Group las oportunidades de diferenciación varía según el tipo de industria, y han determinado cuatro tipos de industrias con base en el número de ventajas competitivas disponibles y su tamaño, como se muestra en el Gráfico 3 – 2.

		<u>Número de enfoques para afrontar Ventaja</u>	
		POCOS	MUCHOS
<u>Magnitud de la Ventaja</u>	GRANDE	Volumen	Especialización
	PEQUEÑA	Estancada	Fragmentada

Gráfico 3 – 2: La matriz de ventaja competitiva BCG

¹³ KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Edición Milenio, 2001, pp, 287.

FALCON es una industria especializada, pues trabaja para un segmento muy selecto del mercado. Por lo tanto, dispone de muchas oportunidades de diferenciación, y cada diferenciación bien trabajada puede resultar muy provechosa.

Una adecuada estrategia de diferenciación protege a la empresa de las cinco fuerzas competitivas: Frente a los competidores directos, la diferenciación reduce el carácter sustituible de los productos, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad al precio y por ello mejora la rentabilidad; la mayor fidelidad de la clientela hace más difícil la entrada de competidores nuevos; una mayor rentabilidad aumenta la capacidad de resistencias de la empresa a los aumentos de coste impuestos por un eventual proveedor fuerte; y, el desarrollo de cualidades distintivas con la fidelidad de los clientes brindan protección frente a los productos sustitutos.

Esta estrategia generalmente no es compatible con un objetivo de cuota de mercado elevada, debido a que la mayoría de los compradores no están dispuestos a pagar más reconociendo la superioridad de un producto o servicio.

Dada las características del mercado en las que se desarrolla FALCON, que consisten en un mercado específico y relativamente pequeño, la estrategia de diferenciación es la apropiada y aplicable. Un análisis completo de esta estrategia, con todos los factores que una empresa dispone para desarrollarla e implementarla, se lo hará más adelante.

CONCENTRACIÓN O ESPECIALISTA

Una tercera estrategia básica es la del especialista, que se aplica cuando la empresa se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. Como se mostró en la Gráfico 3 – 1, la estrategia de concentración para atender a una población objetivo restringida se puede acompañar, bien con una estrategia de diferenciación o bien con liderazgo en costes.

En el caso que nos ocupa, un negocio cuyo mercado lo constituye al momento 72 médicos cirujanos a nivel nacional, necesariamente se constituye como especialista. Sin embargo esta es una propiedad ya establecida y que por lo tanto también la tienen que asumir las demás empresas competidoras, como consecuencia, la Estrategia de Especialista no constituye en realidad una estrategia de marketing aplicable, sino mas bien una condición del sector.

A continuación se procede al estudio y planteamiento de dos estrategias para FALCON, la de Diferenciación y la de Posicionamiento, que se consideran serán las más apropiadas y rentables.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Las empresas continuamente están tratando de diferenciar su oferta de mercado, de la de sus competidores, idean nuevos productos, servicios, garantías, comodidades y recompensas para sus clientes leales. Cuando una empresa logra este propósito, sus

competidores podrían copiar su oferta de marketing. Por ello, la mayor parte de las ventajas competitivas son válidas por poco tiempo, y las empresas deben idear constantemente nuevas características y beneficios que añadan valor y capten la atención y el interés de los consumidores, que generalmente son muy sensibles al precio.

Se debe recordar que el consumidor elige la opción que considera les proporciona el más alto nivel de gratificación o satisfacción. Las decisiones de compra suelen categorizarse en:

- 1) Solución de problemas complejos,
- 2) Solución de problemas específicos y
- 3) Respuesta rutinaria.

La resolución de cuales insumos quirúrgicos se usarán en una cirugía de catarata, se la puede calificar como la solución de un problema específico. Por lo tanto, el consumidor requiere un conocimiento sólido de categoría del producto, y del criterio de elección relevante, que se relaciona con las características de la marca y del proveedor.

Afortunadamente, una industria puede diferenciar su oferta de mercado a lo largo de cinco dimensiones: producto, servicios, personal, canal e imagen. Estas variables de diferenciación se muestran en la Tabla 3 – 1.

PRODUCTO	SERVICIOS	PERSONAL	CANAL	IMAGEN
Forma	Facilidad para ordenar	Competente	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesía	Experiencia	Medios
Desempeño	Instalación	Credibilidad	Desempeño	Ambiente
Conformidad	Capacitación al cliente	Confiabilidad		Acontecimientos
Durabilidad	Asesoría al cliente	Capacidad de respuesta		
Confiabilidad	Mantenimiento y reparación	Comunicación		
Reparabilidad	Diversos			
Estilo				
Diseño				

Tabla 3 – 1: Variables de diferenciación.¹⁴

FALCON posee todos los recursos para desarrollar una estrategia de diferenciación, y consideramos que sus fortalezas las puede desarrollar principalmente mediante tres variables: Productos, Servicios y Personal.

DIFERENCIACIÓN MEDIANTE EL PRODUCTO:

Como resultado de la inversión en Investigación y Desarrollo que realiza FALCON INTERNACIONAL, sus productos de marca FALCON poseen varios atributos que permiten crear una diferenciación de calidad con los de la competencia.

¹⁴ KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Edición Milenio, 2001, pp, 288.

Así, específicamente el lente intraocular Acrysof, es de un material de acrílico con protección a la luz ultravioleta del sol, biocompatible con el tejido ocular capsular, dónde va a permanecer luego de la cirugía, y su confiabilidad es altamente comprobada luego de profundos y exhaustivos estudios científicos comparativos realizados por cirujanos reconocidos a nivel internacional. Además su diseño le permite ser fácilmente maniobrable y por lo tanto requiere técnicas sencillas para el plegamiento del lente e implantación por una incisión ocular bastante pequeña, alrededor de 3.2 mm de longitud, que puede ser realizada a nivel de la cornea o limbo.

Las características técnicas del lente intraocular: el material de acrílico patentado (Copolímero de metacrilato / acrilato) con absorción de la luz ultravioleta y el grado de maniobrabilidad, son primarias para el cirujano, razón por la cual a los productos de la línea de FALCON puede calificárseles como de alto nivel de calidad y desempeño. Este tipo de calidad generalmente logra lealtad de los consumidores y una publicidad positiva transmitida de cliente a cliente. Por otro lado, estos productos producen resultados fidedignos, y en el ámbito médico esto es altamente apreciado tanto por los cirujanos como por lo pacientes, lo cual de cierto modo garantiza que los clientes estarán dispuestos a pagar por un alto grado de confiabilidad.

Otro agente diferenciador que dispone FALCON para los usuarios del lente Acrysof, es su inyector quirúrgico, que es un instrumento diseñado para facilitar el proceso de implementación; el médico debe colocar el lente en un extremo del inyector y mediante una maniobra mecánica, mientras el médico empuja un

émbolo muy parecido al de una jeringa, el lente es plegado y llevado al otro extremo, listo para ser introducido dentro del ojo a través de la incisión. El manejo del inyector aquí mencionado se muestra en el Anexo – 2.

Además de estas cualidades diferenciadoras del producto, se considera importante ofrecer al médico oftalmólogo un catálogo educativo que pueda ser usado durante la primera visita de un paciente elegible para cirugía de catarata. Este material, por un lado servirá como apoyo al oftalmólogo para facilitar la explicación de esta patología al paciente, y por otro lado, tendría información que muestre los beneficios del lente intraocular Acrysof y que tienda a fomentar la elección de éste para la cirugía. Un catálogo desarrollado junto con el personal de ventas se muestra en el Anexo – 3.

DIFERENCIACIÓN MEDIANTE EL PERSONAL:

Las empresas pueden obtener una importante ventaja competitiva si tienen empleados mejor capacitados.

“El personal bien capacitado exhibe seis características: **competencia:** poseen las habilidades y conocimientos requeridos; **cortesía:** son amables, respetuosos y considerados; **credibilidad:** son de fiar; **confiabilidad:** prestan el servicio de forma consistente y correcta; **capacidad de respuesta:** responden con rapidez a las solicitudes y

problemas de los clientes; y **comunicación:** hacen un esfuerzo por entender al cliente y comunicarse con claridad.”¹⁵

El personal de ventas que trabaja para FALCON es profesional y altamente calificado. Dentro de las políticas que tiene la empresa está el brindar un entrenamiento extenso y especializado de sus productos a los representantes de ventas, el cual les da la capacidad de asesorar al cirujano en aspectos médicos y técnicos al momento de usar los productos. La única compañía de la competencia que se preocupa de este aspecto, es Allergan, la misma que también entrena a sus vendedores, aunque no tienen todo el apoyo de marketing internacional que tiene FALCON en lo que se refiere a información de los productos y de la competencia.

FALCON dispone al momento de un representante de ventas de la Línea Quirúrgica, el mismo que ya ha recibido el entrenamiento formal que brinda la empresa en su casa matriz. El apoyo y asesoría que se ha estado brindando a los médicos durante la visita médica de la Línea, tanto en consultorio como en quirófano, ya ha creado una diferenciación con los representantes de las empresas de la competencia.

DIFERENCIACIÓN MEDIANTE SERVICIO:

La clave para el éxito competitivo podría radicar en mejorar la calidad de los servicios existentes y en agregar servicios que sean apreciados. Los principales

¹⁵ KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Edición Milenio, 2001, pp, 295.

factores de los que dispone una empresa para crear diferenciación en el servicio son: facilidad para realizar el pedido, confiabilidad y prontitud en la entrega, instalación, capacitación de clientes, consultoría de clientes, y mantenimiento y reparación.

De la investigación de mercado se pudo extraer información de cuáles eran los servicios que requerían los cirujanos, a continuación vamos a realizar una evaluación del comportamiento actual de la compañía y un planteamiento de estrategias de diferenciación para las necesidades insatisfechas más importantes.

PROCESO DE RECEPCIÓN Y DESPACHO DE PEDIDOS

Dentro del proceso de distribución de productos oftálmicos se debe cumplir con los siguientes objetivos: una total disponibilidad del producto, agilidad en la toma del pedido, mínimo tiempo de entrega.

Es importante considerar la optimización del proceso completo, empezando por la toma del pedido, asesoría en caso de dudas, control de errores en el despacho de bodega, y envío y/o entrega en el lugar solicitado (quirófano, consultorio, etc.).

Durante las entrevistas realizadas para la investigación de mercado se encontró que para el médico lo ideal es que éste proceso tome menos de 8 horas laborables.

Para cumplir con este requerimiento, primero FALCON tiene que disponer de un inventario completo en todos los insumos, principalmente tiene que haber una provisión de lentes con todos los valores de dioptrías. Segundo, se contratará una persona que se encargue de recibir los pedidos y coordinar el despacho según el requerimiento del cliente, esta persona deberá recibir entrenamiento en los productos, y tendrá acceso a la información básica como: precios, descuentos aprobados para clientes especiales y saldos disponibles en bodega. Para el despacho y entrega de la mercadería se requerirá contratar dos personas, una para Quito y otra para Guayaquil. Como las oficinas y bodegas se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, se harán envíos diarios vía transporte de carga aéreo para Guayaquil. Para la ciudad de Cuenca y el resto del país se usará una empresa de entrega a domicilio. Este sistema garantizaría un tiempo de repuesta en máximo 8 horas laborables al menos dentro de las ciudades de Quito y Guayaquil. Para el resto del país, no se podría ofrecer una entrega en menos de 24 horas, pues se estaría dependiendo de una tercera empresa, especializada en entrega de mercancías. Si en Cuenca o Guayaquil existiera algún cliente con alto volumen de consumo se colocaría mercadería a consignación, que significaría un mejor servicio y representaría un menor costo, si consideramos el proceso de despacho, envío y entrega.

Además, para motivar la decisión de compra se propone la contratación de una línea 1 – 800, sin costo para el médico o el paciente, que se la

promocionará como Línea de Servicio al Cliente, e incluirá servicios como: brindar información de los productos, realizar toma de pedidos, cambio y/o devolución de mercadería, etc.

ENTREGA DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA

FALCON ha mantenido la práctica de entregar información científica, que es constantemente distribuida por el Área de Marketing de Falcon Internacional; sin embargo, esta actividad no se la ha hecho en forma regular, ni con todos los médicos del segmento objetivo.

Se propone contratar una suscripción a una revista especializada quincenal, denominada **Ocular Surgery**¹⁶, que trae reportajes actualizados de interés para los profesionales oftalmólogos. Debido a que el costo de esta revista es elevado se la entregaría a médicos líderes, que representen el mayor volumen de ventas.

CAPACITACIÓN PROFESIONAL

Sabemos que una manera de lograr fidelidad y lealtad de los clientes es brindarles un alto nivel de soporte, se propone que éste soporte incluya capacitación y actualización de conocimientos en nuevas técnicas quirúrgicas, dictada por médicos afines al uso de nuestros productos.

¹⁶ OCULAR SURGERY NEWS es una revista oftalmológica publicada quincenalmente por SLACK Incorporated Publication. Más información en la dirección de internet: <http://www.osnsupersite.com>

Estamos seguros que ésta práctica representará un factor diferenciador muy apreciado por éstos profesionales.

Se tiene la experiencia de países vecinos como Colombia, en el cual se han implementado cursos regulares de la Técnica de Facoemulsificación para la Cirugía de Catarata, dirigidos a médicos oftalmólogos interesados y con el perfil adecuado. Los resultados obtenidos han sido realmente satisfactorios, desde el punto de vista que han logrado compromisos, aunque no manifiestos, de legítimo consumo de sus productos, una vez que los médicos han empezado con la práctica de la nueva técnica aprendida.

FALCON en Ecuador puede realizar cursos similares de capacitación. Estos cursos pueden ser planteados con dos secciones, una teórica, dictada por un médico oftalmólogo de amplia experiencia quirúrgica y con dotes pedagógicos, que incluiría todos los pasos y el uso de insumos, y otra parte práctica experimental en ojos de cerdo, dirigidas y asesoradas por el representante de ventas, y con la provisión del Equipo Facoemulsificador y de todos los implementos e insumos que se requieran para el efecto.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La palabra posicionamiento fue popularizada por dos ejecutivos en publicidad, Al Ries y Jack Trout (1981), para ellos el posicionamiento es un ejercicio creativo, que no se lo ejecuta sobre el producto, sino que se lo hace a la mente del prospecto, es así que ellos lo definieron de la siguiente manera:

“ Es la concepción de un producto y de su imagen con el objetivo de imprimir, en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia.”¹⁷

Toda empresa necesita desarrollar un posicionamiento distintivo para su oferta de mercado. Una creación exitosa de posicionamiento logra una razón de peso para que el mercado meta compre el producto.

Una adecuada estrategia de posicionamiento es la única forma de que nuestro producto y sus atributos puedan ocupar una posición definida en la mente del consumidor o prescriptor, el lugar mental para lograr esto es cada vez más limitado por la sobre saturación de información a la que nuestro target está expuesto.

La decisión de qué posicionamiento adoptar frente al segmento escogido es una importante decisión, pues éste servirá como directriz en el establecimiento del programa

¹⁷ LAMBIN Jean Jacques, Marketing Estratégico, Mc Graw-Hill, España, 1995, pp. 219

de marketing. Sin embargo, antes de decidir por un posicionamiento, debemos estar seguros de que los atributos / beneficios ofrecidos calzan perfectamente con las necesidades del segmento, y para verificar este requerimiento disponemos de una herramienta de Marketing, el Mapa de Posicionamiento.

MAPA DE POSICIONAMIENTO.

Los Mapas de Posicionamiento exponen una perspectiva de la ubicación de cada empresa para un segmento analizado, dentro del ámbito competitivo, y de acuerdo a ciertas variables escogidas en base a la relevancia que le da el cirujano al momento de tomar una decisión, y que se lograron determinar durante el proceso de investigación de mercado.

Los Mapas de Posicionamiento son delimitados por la demanda, es decir, reflejan la posición de cada empresa según la percepción del consumidor y las oportunidades del nicho dentro de cada segmento, dadas por las necesidades de la demanda.

Para la elaboración del Mapa de Posicionamiento de los productos de la Línea Quirúrgica de FALCON, se ha hecho un análisis de posicionamiento, que ha consistido en las siguientes actividades:

- Descubrir las necesidades más relevantes para los pacientes y el oftalmólogo cirujano que cumple con las características explicitadas en la segmentación de mercado mostrada en el capítulo anterior.

- Priorizar en orden de importancia dichas necesidades.
- Establecer un escalafón entre nuestros productos y los productos competidores, en el que se refleje la satisfacción que cada uno de éstos proporciona a las necesidades del médico, según su criterio.
- Graficar los resultados obtenidos en la tabla, de tal manera que se muestre el Mapa de Posiciones.
- Del Mapa de Posicionamiento, luego se extrae información para establecer el área que requiere un esfuerzo promocional para alcanzar una mejor posición y probar que somos mejores que la competencia.

Luego de estas actividades se obtuvo el Mapa de Posicionamiento mostrado en el Gráfico 3 – 3, éste es un esquema que nos muestra cómo somos percibidos por nuestro mercado objetivo y en consecuencia en qué podríamos mejorar nuestra posición.

RATING	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Necesidad del Consumidor	Excelente	Satisfactoria	Adecuada	Insatisfactoria	Muy insatisfactoria
Calidad	◆	○	■		
Distribución / Servicio		■	○	◆	
Precio			○	■	◆
Resultados Post – Quirúrgicos		○	■		
Confiabilidad		○	■		

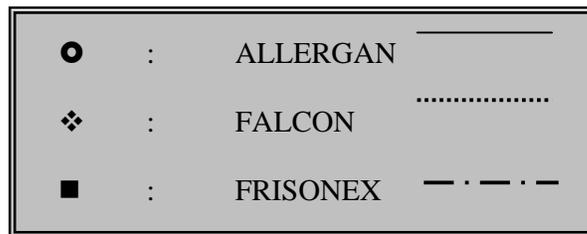


Gráfico 3 – 3: Mapa de Posicionamiento de la Línea Quirúrgica Oftalmológica

De este Mapa de Posicionamiento se deriva los atributos donde los doctores creen que nuestros productos son relativamente débiles. FALCON debe trabajar básicamente en cambiar la percepción del médico oftalmólogo respecto al precio y sistema de distribución de sus productos. Además se confirma que el grado de calidad que tienen los productos de FALCON es reconocido como excelente, más sin embargo la mala estrategia de precios hace que el médico no esté dispuesto a pagar el excedente de precio por la mayor calidad.

FALCON es una empresa multinacional que a nivel mundial se ha posicionado como la compañía líder en calidad y servicio para el oftalmólogo, y como se puede ver, éste es

un posicionamiento que nivel local no se lo ha alcanzado todavía. En consecuencia, el objetivo de la estrategia de posicionamiento debe ser el promover una imagen de excelente calidad y servicio, convirtiéndola en la propuesta de venta única (PVU). Además, a esta estrategia de posicionamiento debe ir asociada una adecuada fijación de precios; un análisis de este último tema se lo va a hacer en el planteamiento de la Mezcla de Marketing.

Si FALCON consigue promover dentro del mercado de médicos oftalmólogos del país el ser líder en los atributos de calidad y servicio, y además y sobretodo si lo cumple, lo más probable es que logre una inclinación y correspondencia de compra por parte de sus clientes.

COMUNICACIÓN DEL POSICIONAMIENTO.

Una vez que la empresa ha desarrollado una estrategia de posicionamiento clara, debe establecer la manera de comunicar eficazmente dicho posicionamiento a su mercado meta.

Las técnicas de promoción y publicidad para nuestro caso se diferencian de las comúnmente utilizadas en el mercado de productos de consumo masivo, y las razones para esto son: el número de consumidores para nuestro mercado objetivo es pequeño, éstos no compran en grandes volúmenes a la vez, y la toma de la decisión de compra es más racional que por impulso. Considerando estos factores, las actividades para la promoción de posicionamiento que se proponen son las siguientes:

- *VISITA MÉDICA PERSONALIZADA*: es una entrevista con el oftalmólogo que logra una relación interpersonal formal y que debe ser realizada periódicamente. Tiene las ventajas de que el mensaje puede ser controlado a la perfección y se llega directamente a nuestro mercado objetivo. El vendedor, en este caso el representante quirúrgico, puede exponer de forma clara y objetiva las características, beneficios y necesidades que el producto ofrece; además tenemos como resultado una inmediata retroalimentación por parte del cliente.

- *CONGRESOS Y REUNIONES*: Coordinar y participar activamente en reuniones organizadas por las Sociedades de Oftalmología establecidas en el país, este es un método de promoción muy eficaz, pues son reuniones especializadas que permiten la agrupación de nuestros consumidores. En estos eventos se pueden realizar algunas actividades que fomenten el posicionamiento buscado, como:
 - Repartir volantes de publicidad resaltando los atributos de nuestros productos e incrementos en servicios, como la línea 1-800 de Servicio al Cliente.
 - Auspiciar charlas de médicos reconocidos internacionalmente, que sean usuarios de nuestros productos y que puedan manifestar los beneficios de los mismos.

- *ATENCIÓN TELEFÓNICA*: La atención telefónica de Servicio al Cliente debe ser realizada por una persona capacitada que al momento de contestar el teléfono además de transmitir un mensaje que refuerce el posicionamiento de excelente servicio, tal como: “...estamos para brindarle el mejor servicio, en qué le puedo ayudar?..”; tenga, las capacidades de resolver cualquier duda técnica, brindar asesoría en la toma de pedidos, dar seguimiento a los envíos hasta la recepción de la mercadería.
- *LITERATURA TÉCNICA*: Entregar revistas especializadas. FALCON puede suscribirse a publicaciones internacionales de revistas oftalmológicas de grado científico, donde ya se dispone de publicidad de los productos de FALCON patrocinada por Falcon Internacional. Esta entrega debe ser hecha en forma personal por el representante quirúrgico, consiguiendo tres beneficios: la promoción de los productos, y la demostración de compromiso de servicio y apoyo al desarrollo científico del cirujano.

Para decidir si la selección de los métodos aquí mencionados son los más apropiados para comunicar el posicionamiento adoptado, se debe evaluar la rentabilidad de cada uno de ellos. El análisis de costos para llevar a cabo las ideas propuestas, se realizará en el siguiente capítulo, Plan de Mercadeo.

MEZCLA DE MARKETING

Las empresas, para obtener las reacciones deseadas en sus mercados metas, disponen de muchas herramientas de mercadeo, las cuales constituyen la Mezcla de Marketing.

“Mezcla de Marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta.”¹⁸

Las últimas tendencias de la mercadotecnia, considerando los nuevos estilos de vida de los consumidores, han desarrollado el concepto de las cuatro “C” para la mezcla de marketing, el mismo que establece las siguientes consideraciones:

- Se centra en el estudio de las necesidades del **Consumidor**, no en el producto. Ya no se puede vender cualquier cosa que se produzca, sino lo que alguien quiere comprar.
- Comprender el **Costo** que representa para el consumidor satisfacer ese deseo o necesidad. El consumidor ahora decide dónde comprar sin fijarse en el precio, lo que importa es comprar al menor costo, no el menor precio.
- Hay que olvidarse de la plaza y se debe considerar la **Conveniencia** de comprar. El consumidor adquirirá los productos donde es más conveniente para él, no en el lugar más adecuado para el productor.

- Ahora más que la promoción, la palabra que dominará es la **Comunicación**, y se refiere a una comunicación integral de mercadotecnia, ya que no solo se comunica a los clientes la existencia de nuevos productos, sino que se propone al consumidor toda la organización, desde la imagen corporativa de la misma, sus productos, servicios de distribución y servicios postventa

Muchos autores consideran que el manejo de cualquiera de estas variables puede influenciar en el nivel de reacción del cliente, y lo fundamental es mantener una coherencia con la estrategia de diferenciación y posicionamiento establecidas.

A continuación vamos a establecer un sumario de los planteamientos para las variables de la Mezcla de Marketing, que se han sugerido a lo largo del presente capítulo en la exposición de las estrategias a implementarse.

CONSUMIDOR

Para el caso que nos ocupa, tenemos la particularidad de que el consumidor objetivo, el médico oftalmólogo cirujano, no es el usuario final del producto, sin embargo es el que tiene un elevado poder de decisión para la compra.

Nuestro target son médicos interesados y practicantes de la cirugía de catarata, que representen un alto volumen de ventas y/o significativo potencial de crecimiento. Para cumplir con éstos requerimientos, se ha establecido un

¹⁸ KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Edición Milenio, 2001, pp, 15.

segmento objetivo que lo constituyen 72 médicos, que cumplen con las siguientes características:

- ◆ Edad entre 30 y 55 años
- ◆ Oftalmólogos cirujanos
- ◆ Con interés en la cirugía de catarata
- ◆ Con volumen quirúrgico de al menos 3 cirugías mensuales
- ◆ Médicos con poder de decisión en instituciones hospitalarias públicas
- ◆ Médicos líderes de opinión.

Los productos que se pretende vender y promocionar a este segmento son los que constituyen la Línea Quirúrgica de FALCON, compuesta por los siguientes insumos para cirugía de catarata:

- ◆ Lentes Intraoculares
- ◆ Viscoelásticos
- ◆ Solución de Irrigación
- ◆ Suturas
- ◆ Microcuchilletes

De los insumos enlistados, el de mayor relevancia en una cirugía de catarata es el lente intraocular, y esta particularidad tiene dos razones: una médica y otra económica. La primera es que éste es el único elemento que permanece como implante dentro del ojo del paciente luego de la cirugía, y que idealmente es

permanente; y la segunda, es que considerando los costos de los insumos, éste constituye alrededor del 75% del total.

Además de las razones externas expuestas, el lente intraocular es el producto que mayor margen económico genera a la empresa; por lo tanto, el plan de mercadeo aquí propuesto va estar muy ligado con el desempeño de este producto en específico (lente intraocular).

COSTO – PRECIO

Se debe recordar que en la categoría de productos médicos, más aun que en otras, el consumidor no busca un producto simplemente en términos de cuál es más barato, sino el cual brinda el mejor ‘paquete de beneficios’. Sin embargo, en esta sección se va a establecer el precio de venta del principal producto de la Línea Quirúrgica, para que resulte congruente con el mercado.

A diferencia de los precios de la Línea Farmacéutica que comercializa FALCON, que tienen fijación y control permanente por el Ministerio de Salud, con la Línea Quirúrgica se tiene libertad para establecer precios de venta.

Para la adecuada fijación del precio de un producto, lo primero que debe hacer una empresa es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado, y esto se lo establece en función de un objetivo claro y específico.

El objetivo que tiene FALCON con su la distribución directa de su Línea Quirúrgica, es aumentar su participación de mercado, manteniendo un posicionamiento de alta calidad y servicio.

De la investigación de mercado sabemos que nuestro consumidor es altamente sensible al precio, y aunque no se dispone de una curva de demanda para nuestros productos, basándonos en el nivel de ventas que se ha tenido durante los casi tres años de distribución de Ecuquirúrgicos, sabemos que nos enfrentamos a un mercado con demanda elástica, que va a reaccionar positivamente ante una disminución en el precio de venta.

Analizando el precio del lente Acrysof dentro del segmento de lentes intraoculares plegables, de los precios expuestos en la Tabla 3 – 2 se puede observar que en el momento, el lente Acrysof tiene un precio superior en 80% a su inmediato competidor. Para la revisión de este precio debemos considerar dos escenarios, el primero es la venta a detalle, es decir la venta por unidades y bajo pedido individual; la segunda, es la venta institucional, que generalmente son del orden de cientos de unidades y que se la realiza bajo un proceso de licitación.

Antes de establecer la estrategia de precios para el período de desarrollo del plan de mercadeo, debemos establecer el costo de este ítem y evaluar si el margen que se obtendrá cubre con las expectativas financieras de la gerencia general.

Para establecer el costo unitario de venta del producto se han considerado los costos de importación y nacionalización de un embarque de al menos 100

unidades, así como los gastos estimados de marketing y distribución. En el área financiera han establecido que para el lente Acrysof, el costo unitario de venta es de US \$ 70.

Establecido que se aplicará una estrategia de precios de penetración en el mercado y que se quiere cimentar el posicionamiento de alta calidad y servicio, el planteamiento de dicha estrategia es:

Para la venta a detalle, mantenerse con un precio de venta de lista superior al de los competidores con un 20%; y a nivel institucional, presentar ofertas con descuentos que permitan ofrecer precios similares a los de la competencia.

En la siguiente tabla se muestra los precios propuestos para estos dos escenarios y el margen promedio unitario.

PRODUCTO	COSTO US \$	PRECIO Ventas a Detalle US \$	PRECIO Ventas Institucionales US\$	MARGEN PROMEDIO US\$
Acrysof	70	115	85	30

Tabla 3 – 2: Precios propuestos y Margen Promedio para lente Acrysof

Los precios propuestos están dentro del rango de precios del mismo producto en los países de la región, y el margen promedio propuesto de US \$ 30 es manejable. Estos términos cubren con los requisitos del área financiera.

Se estima que esta estrategia de precios, junto con la labor que se realizará en las demás variables de la Mezcla de Marketing, logrará el incremento de 30 puntos porcentuales en la participación del mercado que se tiene como objetivo principal.

CONVENIENCIA

La valoración que da el cliente a una conveniente distribución y entrega de productos es significativa dentro de las variables de la Mezcla de Marketing para la Línea Quirúrgica, por esta razón FALCON debe invertir en establecer un óptimo proceso de toma y entrega de pedidos.

Previo al proceso de distribución local, se deben establecer los parámetros generales a ser considerados en el procedimiento de importación. Para prevenir faltantes de stock, el área de Marketing debe determinar el consumo mensual estimado y valorar el tiempo promedio que transcurre desde la colocación de la orden de compra al proveedor hasta el ingreso de la mercadería a bodegas FALCON. De la experiencia adquirida por el personal administrativo de FALCON en el soporte brindado a las importaciones de Ecuquirúrgicos, se conoce que el tiempo promedio de este proceso son siete semanas. Considerando esta información, se establece que un adecuado volumen de existencias garantice una apropiada rotación del stock, sería una importación

inicial para cinco meses de consumo. Durante los tres primeros meses se evaluaría el estimado de consumos realizado y se empezaría con el nuevo pedido de productos.

Para la distribución establecemos dos procesos: la toma del pedido y la entrega del pedido.

TOMA DE PEDIDOS: Una persona del área de Servicio al Cliente, tomará el pedido vía telefónica, mediante información en línea analizará el crédito del cliente y la existencia de mercadería, y confirmará con el cliente la hora y el lugar del despacho.

ENTREGA DEL PEDIDO: Luego de la facturación del pedido, el procedimiento para su envío y entrega va a depender del lugar de destino. Para asegurar un servicio personalizado y eficiente, en las ciudades de Quito y Guayaquil, que comprenden cerca del 80% de la demanda, FALCON subcontratará una persona en cada ciudad que se encargue de la entrega. El envío para Guayaquil se lo hará por vía aérea para que sea retirado en el aeropuerto y se proceda a su entrega. Para las demás ciudades se hará un envío diario mediante una empresa especializada en entrega de mercancía a domicilio.

Otro método sugerido de colocación de mercadería conveniente para el cliente es el Inventario en Consignación, para lo cual se debe determinar un método de

control y facturación de la mercadería consumida, así como del reemplazo de la misma.

Las personas de apoyo subcontratadas en Quito y Guayaquil, también se encargarían de cobranzas, manejo de devolución de productos y control de la mercadería en consignación dispuesta para clientes especiales de alto volumen de consumo.

COMUNICACIÓN

La comunicación con nuestro cliente va a ser directa, mediante visitas personales, tanto en sus consultorios médicos, como en quirófanos, con el objetivo de conocer sus hábitos y técnicas quirúrgicas, y de asistirlo en el uso de nuestros insumos.

La promoción de nuestros productos se la hará básicamente con la entrega de muestras médicas para que sean usadas por los cirujanos durante la cirugía y se procurará acompañar al profesional en quirófano para demostrar las características, cualidades y beneficios que se ofrecen durante el empleo del producto.

Además se sugiere una comunicación telefónica periódica por parte del área de Servicio al Cliente para establecer y evaluar el servicio brindado por la compañía.

CAPÍTULO 4

PLAN DE MARKETING

El plan de mercadeo es un instrumento que nos asegura una transición ordenada y rentable hacia la conquista de los objetivos propuestos. Por lo tanto, si se desea tener dirección y control en el crecimiento, mejorar los ingresos, reducir el impacto del cambio, minimizar el desperdicio y redundancia, e incrementar las posibilidades de sobre vivencia de una compañía, un plan de mercadeo no es una opción, es prácticamente un mandamiento.

No importa que tan apropiada pueda parecer una estrategia, fracasará si no se lo desarrolla de manera apropiada, por lo tanto es necesario tener enunciados claros con respecto a los objetivos y a las estrategias de marketing pretendidas para garantizar que se desarrollarán los programas correctos.

Del trabajo de investigación de mercado realizado mediante entrevistas y encuestas, a los principales consumidores de los productos de nuestra Línea Quirúrgica, sabemos cuáles son los atributos que el cirujano oftalmólogo busca y valora al momento de elegir un insumo quirúrgico. Esta información nos ha permitido establecer estrategias para emprender la Distribución Directa de la Línea Quirúrgica, en el presente trabajo vamos a establecer un Plan Operacional que permita a mediano plazo alcanzar los objetivos buscados.

PROCESO DE LA PLANEACIÓN DE MARKETING

El proceso de planeación implica tener respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos ahora? – Análisis de la Situación
- ¿A dónde queremos llegar? – Establecimiento de Objetivos
- ¿Cómo vamos a llegar allá? – Formulación de la Estrategia
- ¿Cómo sabremos cuando hemos llegado? – Sistema de Control

Para responder a estas preguntas vamos a usar el esquema de plan de marketing propuesto por Kotler en su libro Dirección de Marketing, el mismo que sugiere el siguiente contenido:

- Resumen Ejecutivo.
- Situación Actual de Marketing.
- Análisis de Oportunidades y Problemas.
- Objetivos.
- Estrategia de Marketing.
- Programa de Acción.
- Estado de Resultados proyectado.
- Controles.

RESUMEN EJECUTIVO

La necesidad de establecer un Plan de Mercadeo para la Distribución Directa de la Línea Quirúrgica de FALCON surge de un mal manejo en la comercialización de la línea por parte del distribuidor, lo cual ha dado como resultado una limitada participación en el mercado quirúrgico oftalmológico, de apenas un 10%; y además el deficiente servicio brindado al cliente ha creado una imagen negativa que está afectando a las otras líneas que maneja FALCON.

Para establecer las estrategias de marketing que permitan conseguir una mayor penetración en el mercado, primero se establece el segmento objetivo para la Línea, dentro del grupo de médicos oftalmólogos del país, y luego se procede a una investigación de mercado que permita: conocer los atributos del producto más valorados por el cirujano oftalmólogo, y averiguar sus principales requerimientos de servicio.

En base al planteamiento de Estrategias de Diferenciación y Posicionamiento, se determinan las acciones a ser tomadas en cada una de las variables de la Mezcla de Marketing. Dentro de estas variables, se analiza particularmente el precio de venta de la línea y se propone una reducción en el precio de los lentes intraoculares, con el objetivo de que se convierta en un producto competitivo.

Se estima que el llevar a cabo todas las actividades previas requeridas para proceder a la venta directa de los productos de la Línea por parte de FALCON, tomará dos meses aproximadamente. Del análisis financiero proyectado a tres años se concluye que el

total de la inversión será recuperada antes de éste período y que a partir del segundo año se tendrá un margen equivalente al 20% del valor de ventas.

SITUACIÓN ACTUAL DE MARKETING

Para sus operaciones en Ecuador FALCON dispone de 10 empleados, dispuestos como se muestra en el Organigrama del Gráfico 4 – 1. Para la Línea Quirúrgica se tiene un representante de ventas que se encarga de la promoción en Quito y Guayaquil, con base en Quito.

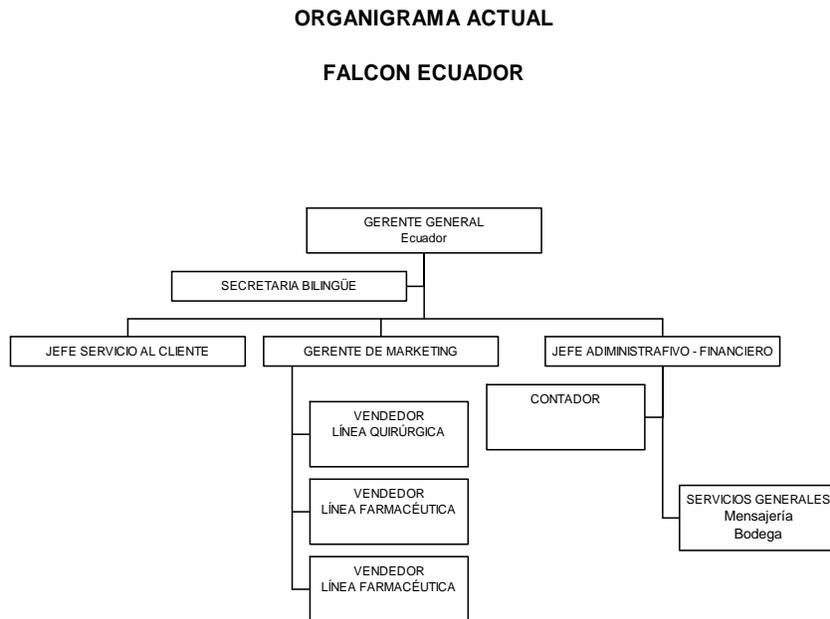


Gráfico 4 – 1.- Organigrama Actual del Personal de FALCON

Actualmente la importación, distribución y venta de la Línea Quirúrgica de Falcon la realiza Ecuquirúrgicos, con la coordinación y control del Jefe de Servicio al Cliente de FALCON.

Los productos que constituyen la Línea Quirúrgica de FALCON, son insumos usados para la cirugía oftalmológica de catarata, son:

- Lentes Intraoculares (Plegable y Rígido)
- Viscoelásticos
- Suturas
- Microcuchilletes
- Solución de Irrigación

Las empresas que compiten con esta Línea en el sector son: Allergan, CMM, Falcon, Frisonex, Representaciones y Comercio, y Surgitox. En la Tabla 4 – 1 descrita a continuación se indica la distribución de comercialización de éstos insumos quirúrgicos, por las empresas de la competencia. Como se puede ver, FALCON es la única empresa que ofrece la gama completa de productos, ésta es una ventaja que va a ser aprovechada una vez que la Línea esté bien posicionada.

Debido a la calidad de los productos que ofrecen, y a la participación que tienen en el mercado, cerca del 60%, las empresas que mayor amenaza representan para FALCON son: Allergan y Frisonex.

	ALLERGAN	CMM	FALCON	FRISONEX	REPRESENTA CIONES Y COMERCIO	SURGITOX
<i>LIO Plegable</i>	SI	NO	SI	SI	SI	SI
<i>LIO Rígido</i>	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<i>Viscoelástico</i>	NO	NO	SI	SI	SI	NO
<i>Suturas</i>	NO	NO	SI	SI	SI	NO
<i>Micro- cuchilletas</i>	NO	NO	SI	NO	NO	SI
<i>Solución de Irrigación</i>	NO	SI	SI	SI	SI	NO
TRABAJA CON DISTRIBUIDOR	SI	NO	SI	NO	NO	NO

Tabla 4 – 1. Listado de productos quirúrgicos comercializados por las empresas del sector.

Para el año 2001, se estima hubieron 7.000 casos de cirugía de catarata a nivel país, lo cual representó aproximadamente US \$ 450.000 para el mercado de productos quirúrgicos de oftalmología. Además se considera que en el país ésta es una demanda que no se ha satisfecho en su totalidad, y que tiene un crecimiento anual del 15%. De ahí, que atender a éste mercado es realmente atrayente para una empresa relativamente pequeña como FALCON.

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y PROBLEMAS

Se han identificado las siguientes oportunidades, problemas y riesgos que enfrenta la Línea Quirúrgica de FALCON.

OPORTUNIDADES

Las empresas farmacéuticas junto con los médicos oftalmólogos, tienen una gran oportunidad de trabajar en atender la demanda de cirugías de catarata del país, pues ésta no está satisfecha y tiene un incremento anual constante y estable superior al 10%.

Dentro de las oportunidades que tiene FALCON al desarrollar este proyecto están:

- La percepción que tienen los oftalmólogos de que sus productos son de alta calidad.
- El buen conocimiento del mercado por parte de sus representantes de ventas.
- El reporte de casos quirúrgicos que se han complicado por el uso de productos de la competencia.
- La coyuntura del Gobierno de invertir en la áreas de salud, que da la opción de eventuales negocios con instituciones públicas.

PROBLEMAS

De los problemas más relevantes que tiene que afrontar FALCON es la desfavorable imagen de servicio adquirida, debido a la insatisfacción del cliente con: el trato prestado por Ecuquirúrgicos en la entrega de mercadería y por el constante quiebre de stock.

Otra de las razones por la cual los productos de la línea no han tenido la suficiente aceptación en el mercado, es el rango de precios en el que se encuentran, más del 60% sobre los de la competencia.

La comercialización de los productos de esta línea tiene una exigencia particular que tiene que ser solventada, ésta es que el proceso de despacho debe tomar como máximo 8 horas laborables luego de recibir el pedido, al menos para las ciudades de Quito y Guayaquil.

OBJETIVOS

Como objetivo de marketing tenemos el alcanzar una penetración en el mercado que permita colocar a la empresa como líder en su segmento, incrementando su participación en el mercado quirúrgico oftalmológico ecuatoriano en al menos 30 puntos porcentuales, en un mediano plazo.

Otro objetivo es que durante el mismo período de tiempo, se pretende posicionar a los productos de la Línea Quirúrgica de FALCON S.A., como líderes en servicio y calidad.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se sabe que una estrategia de marketing sirve, por un lado, como principal enlace entre la planeación de marketing y análisis de la situación, y por el otro, muestra el desarrollo de programas específicos. En el Gráfico 4 – 2 se muestra esta relación.



Gráfico 4 – 2: Relación de Estrategias con Planeación de Marketing¹⁹

Para alcanzar los objetivos propuestos se presentan dos Estrategias de Marketing: de Diferenciación y de Posicionamiento. Para la Estrategia de Diferenciación se plantea trabajar en tres áreas que constituyen fortalezas para FALCON, éstas son: Productos,

¹⁹ GUILINAN Joseph, PAUL Gordon, MADDEN Thomas, Gerencia de Marketing, Editorial Mc Graw Hill, 2000, pp. 194.

Servicios y Personal. Para la estrategia de Posicionamiento el objetivo es el promover una imagen de excelente calidad y servicio.

Estas estrategias se las puede desarrollar en forma paralela, pues están estrechamente relacionadas y precisan de las siguientes acciones:

- Contratar una persona para el puesto de Asistente de Servicio al Cliente que se encargue de recibir los pedidos y coordinar el despacho según el requerimiento del cliente.
- Contratar dos personas para el manejo de mercadería en despachos y devoluciones, para Quito y Guayaquil.
- Disponer de un sistema informático que brinde soporte para la facturación, manejo de inventarios, y que proporcione información en línea de saldos en bodega.
- Contratar con la empresa de telecomunicaciones una línea 1 – 800 para Servicio al Cliente, sin costo para el consumidor.
- Contratar la suscripción de 20 ejemplares de la revista especializada en oftalmología, Ocular Surgery, con publicación quincenal.

- Organizar al menos tres cursos al año para médicos oftalmólogos, que abarquen temas básicos de la Técnica de Facoemulsificación para la Cirugía de Catarata.

- Colaborar y participar activamente en reuniones organizadas por las Sociedades de Oftalmología establecidas en el país, con el propósito de exponer los atributos de nuestros productos mediante charlas científicas, y entrega de pequeños regalos promocionales que servirán como recordatorio de marca.

- Entregar muestras médicas de los productos a los clientes potenciales, para que sean usados en el procedimiento quirúrgico, con compañía del representante de FALCON.

La realización de estas actividades está totalmente enfocada a cimentar los objetivos de las estrategias de marketing propuestas; además, se estima que la inversión requerida es justificable, pues se logrará un considerable incremento en el volumen de ventas.

PROGRAMA DE ACCIÓN

Con el propósito de cumplir con las Estrategias de Diferenciación y Posicionamiento propuestas, se contratará personal que desempeñará las nuevas funciones de Servicio al Cliente y Despacho. Con estas propuestas el organigrama de la empresa quedaría según se muestra en el Gráfico 4 – 3.

ORGANIGRAMA PROPUESTO

FALCON ECUADOR

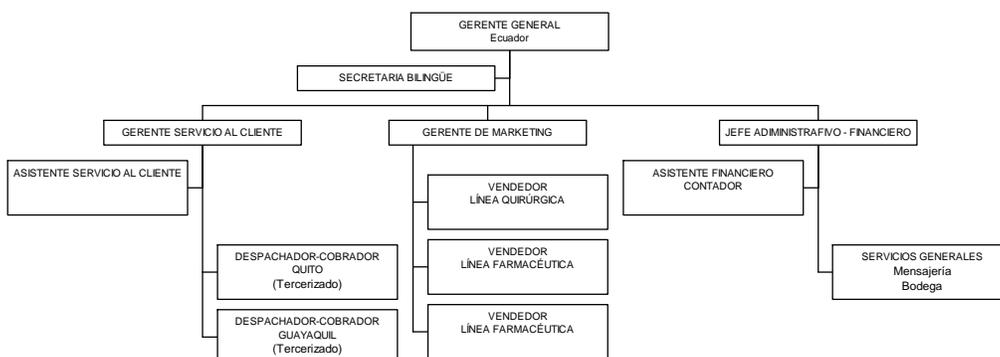


Gráfico 4 – 3.- Organigrama Propuesto para el Personal de FALCON

Las actividades que son necesarias llevarlas a cabo previa a disponer de mercadería para la venta son:

- Cambio de oficina a nuevas instalaciones con bodegas.
- Implementación y entrenamiento del sistema informático.
- Elaboración de documentos para control y manejo contable de la mercadería de bodega.
- Contratación y entrenamiento de Asistente para Servicio Cliente y el personal para despacho en Quito y Guayaquil.
- Contratación de línea 1-800 con empresa de telecomunicaciones.
- Proceso de primera importación y nacionalización de la mercadería a ser vendida.
- Recepción de mercadería en bodega.

La realización de estas actividades tomará aproximadamente dos meses, y la agenda programada se muestra en el Anexo – 4.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Para el análisis financiero de éste proyecto se ha considerado, primero el valor de la inversión inicial, el mismo que incluye los siguientes rubros:

COSTO DE INVENTARIO INICIAL: Para el manejo de inventarios se está considerando el mantener una mercadería equivalente a 5 meses de venta. Esto es porque se estima que el inventario de respaldo debe ser de 3 meses en condiciones normales, y se incrementa dos meses adicionales que resguarda el tiempo de un proceso completo de importación.

El estimado de ventas tomado en cuenta para el cálculo del inventario inicial se muestra en el Anexo – 5.

Además, el costeo de esta mercadería incluye el pago de valor FOB, pago de inspección, seguro, transporte y liberación de aduana.

ADECUACIONES DE BODEGA: Estos costos incluyen todos los cambios en las instalaciones físicas de las bodegas para mejor disposición y manejo de la mercadería.

INSCRIPCIÓN LÍNEA 1- 800: El costo aquí estipulado se refiere la inscripción de una línea sin costo para la persona que genera la llamada y con acceso para todo el país.

SOFTWARE PARA CONTABILIDAD E INVENTARIOS: Incluye el costo de un sistema informático que brinde soporte para contabilidad, facturación y manejo de inventarios; así como, el entrenamiento a todos los usuarios que van a tener acceso al mismo.

HARDWARE: Es el costo de dos equipos de computación completos con lectores de códigos de barra para mayor facilidad en el manejo de la mercadería. Estos equipos serán usados por el Asistente de Servicio al Cliente y por la persona encargada de Bodega.

Para el análisis de resultados se requirió laborar un estimado de ventas para el primer año, ésta proyección se la realizó basándose en el volumen de cirugías de nuestro segmento objetivo, en la perspectiva de incremento en la participación del mercado, y en menor grado, en los registros de venta de Ecuquirúrgicos durante los últimos dos años. Esta valoración se presenta en el Anexo – 6.

El Análisis de Resultados del proyecto mostrado en el Anexo – 7, incluye el prorrateo anual de los gastos de marketing, distribución y administrativos. En los gastos de distribución se está considerando el costo de los envíos diarios a Guayaquil vía aérea y la contratación de empresas especializadas en el despacho de mercancía a domicilio, que será necesaria para la entrega de mercadería a las demás ciudades del país. En los gastos financieros está considerado el costo de mantener el inventario, para éste cálculo

se ha tomado una tasa anual del 16%, que corresponde al interés de recargo vigente para créditos, en la banca nacional. Además, tanto en los gastos fijos de marketing como en los administrativos, se ha aplicado un incremento anual del 10% para cubrir riesgos imprevistos e inflación.

Para evaluar si la asignación de los recursos es eficiente, se calculó el Valor Actual Neto (VAN) de las utilidades hasta el tercer año y se puede observar que al cabo de éste período el total de la inversión es recuperado. También se obtuvo la Tasa Interna de Retorno Anual (TIR), que es el método más común para evaluar la eficiencia con la cual se emplean los recursos financieros, y para nuestro proyecto se tiene un retorno equivalente al 20% anual sobre la inversión, lo cual lo califica como un negocio rentable.

CONTROLES

Se deben establecer controles que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos en las estrategias de marketing.

El hecho de que el manejo directo de esta línea es una experiencia nueva para FALCON, nos impide hacer una comparación periódica del avance del volumen de ventas con respecto a un período anterior, por lo que se propone hacer una revisión trimestral de las ventas e irlas comparando con el estimado propuesto en el Anexo – 5, asumiendo que las ventas son estables durante todo el año.

Para examinar la percepción que tiene el cliente acerca del servicio y del proceso de recepción y despacho de pedidos, se proponen dos prácticas: llamar mensualmente a todos los clientes que se los tenga registrados por haber realizado compras, para preguntar su impresión sobre el servicio brindado por FALCON; y, una visita trimestral por parte del Gerente de Marketing a los clientes más importantes para recibir una retroalimentación de su percepción del desempeño de la compañía.

CONCLUSIONES

- ❖ Los negocios involucrados con satisfacer necesidades que surgen en el mercado de cirugías de catarata son bastante promisorios. Estadísticas poblacionales muestran que ésta es una patología que, además de manifestar una demanda insatisfecha, tiene un crecimiento sostenido y estable en todos los niveles sociales y económicos.
- ❖ Aunque el usuario final de los productos de la Línea estudiada no es el cirujano oftalmólogo, es éste el que posee el mayor poder de decisión para su compra; razón por la cual, todos los esfuerzos de promoción están enfocados hacia el segmento de médicos oftalmólogos interesados en la práctica de cirugía de catarata.
- ❖ La Investigación de Mercado mediante encuestas fue una valiosa herramienta para que la organización comprenda su mercado; con la información recaudada, se confía conseguir una adecuada satisfacción de las necesidades de nuestro cliente objetivo.
- ❖ El hecho de contar con un mercado objetivo de un relativo reducido número de individuos, lo caracteriza como un mercado amenazante, desde el punto de vista en que el cliente adquiere un alto poder de negociación; sin embargo, esta

particularidad también brinda la oportunidad de alcanzar un elevado conocimiento del cliente, y por tanto, de ofrecer un servicio de alta calidad.

- ❖ La comercialización de la Línea Quirúrgica Oftálmica tiene una necesidad muy específica, cuya eficaz atención comprometerá su éxito; por ello es importante brindar la garantía de una entrega personalizada (ajustada al requerimiento particular del cirujano – paciente) y en el menor tiempo posible.
- ❖ Para comercializar productos de alta calidad se debe considerar que el cliente puede estar dispuesto a cancelar un mayor precio por ellos, pero siempre y cuando éste excedente no sea exagerado.
- ❖ Como producto de la Investigación de Mercado se identificó que el precio es uno de los factores más relevantes para la decisión de prescripción del cirujano, por lo que se ha considerado un reajuste en la política de precios, tanto para venta a detalle como institucional.
- ❖ La Estrategia de Posicionamiento de alta calidad y servicio, va de la mano con la promoción de información científica mediante servicios adicionales para el médico, como por ejemplo: cursos de capacitación en actualización de técnicas quirúrgicas, entrega de revistas especializadas, etc.

RECOMENDACIONES

- ❖ Dado que la demanda de los lentes intraoculares en las diferentes dioptrías no se debe a una preferencia del cirujano, sino mas bien a un requerimiento médico individualizado de cada paciente; se sugiere que, dentro de 2 o 3 años de tener un histórico de ventas, se podría hacer un análisis estadístico de la tendencia de consumo, con el objetivo de establecer una óptima composición del inventario.
- ❖ Se recomienda que tan pronto sean contratados los nuevos empleados, se los introduzca en la misión y visión de la compañía y se proporcione capacitación técnica de los productos de la Línea Quirúrgica, con el propósito de asegurarnos que sean capaces de brindar una adecuada asesoría al cliente y mantengan un eficiente manejo de la mercadería.
- ❖ Se considera que una importante herramienta para diferenciar el servicio que brinda FALCON, será el incluir como una política de manejo de la mercadería, la alternativa de mantener consignación con los clientes. Esta práctica será beneficiosa principalmente con los lentes intraoculares.
- ❖ Para promover la venta de nuestros productos y brindar un valor agregado al cliente se ha pensado en el establecimiento de una línea 1-800 (sin costo para el cliente), que motive las llamadas para pedidos de mercadería.

- ❖ Dado que las reuniones y congresos oftalmológicos organizados por las Sociedades de Oftalmología son eventos que reúnen a todos los profesionales oftalmólogos del país, la participación activa de FALCON en ellos ayudará a mantener un posicionamiento de marca y a mejorar la relación interpersonal de los vendedores con el cliente.

- ❖ Se sugiere aplicar el plan de mercadeo presentado, pues un buen manejo de la Línea Quirúrgica servirá como base para aplicar una estrategia similar con la línea farmacéutica, lo cual sin duda brindará una mayor beneficio económico debido a que representa una demanda más amplia.

- ❖ Se recomienda mantener la práctica de realizar llamadas telefónicas de control para confirmar que la mercadería está siendo entregada según los requerimientos solicitados por el cliente. Este control es imperativo para despachos fuera de las ciudades de Quito y Guayaquil, ya que la entrega se hará mediante terceras empresas.

GLOSARIO

ABERRACIÓN VISUAL: Distorsión de la calidad de las imágenes que resulta de enfermedades visuales como: miopía, astigmatismo, hipermetropía y presbicia.

ASTIGMATISMO: Error Refractivo. Defecto óptico en el cual el poder refractivo no es uniforme en todos los meridianos. La luz que entra en el ojo no es reflejado de igual manera en todos los meridianos.

CATARATA: Condición Patológica. Opacidad del cristalino, que puede evitar la formación de una imagen clara en la retina. Puede ser congénita o causada por trauma, enfermedad o debido a la edad.

CORNEA: Segmento frontal transparente del ojo que cubre el iris, pupila y cámara anterior, y provee la mayor parte del poder óptico del ojo.

CRISTALINO: Lente natural del ojo; transparente, tejido intraocular biconvexo que ayuda a enfocar los rayos de luz sobre la retina.

CUESTIONARIO: El Cuestionario es un plan formalizado para recolectar datos de los encuestados.

DIOPTRÍA: Unidad de medida que establece el grado en el cual la luz converge o diverge, y que se usa para determinar el poder refractivo de un lente.

EQUIPO FACOEMULSIFICADOR: Equipo médico utilizado para realizar proceso quirúrgico oftálmico de facoemulsificación.

ESCLERA: Capa exterior que protege al ojo. Opaca, fibrosa, contiene colágeno y fibras elásticas.

FACOEMULSIFICACIÓN: Procedimiento quirúrgico que usa vibración ultrasónica para romper en fragmentos pequeños una catarata, haciendo más fácil su remoción.

GLAUCOMA: Condición Patológica. Grupo de enfermedades caracterizadas por el incremento de la presión intraocular que causan daño en el nervio óptico y en la capa de fibras nerviosas de la retina.

INCISIÓN: Técnica Quirúrgica. Hendidura hecha con un instrumento cortante.

INVENTARIO: El Inventario son todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes. El inventario se convierte en efectivo dentro del ciclo operacional de la compañía y, por consiguiente, se considera como un activo corriente.

LIMBO: Unión corneo – escleral. Zona de transición dónde la cornea se une a la esclera y la bulba conjuntival se adhiere al globo acular. Su ancho varía de 1 a 2 mm.

MARKETING: Sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

MIOPIA: Error Refractivo. Defecto óptico por el cual los rayos de luz que entran en el ojo lo hacen paralelamente pero enfocan por delante de la retina.

MERCADO: Está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

MERCADO OBJETIVO: Es parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar.

OFTALMOLOGÍA: Especialidad médica, dirigida hacia el ojo, su función y enfermedades.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO: Proporción de las ventas totales de un producto durante determinado período en un mercado, las cuales corresponden a una compañía individual.

POBLACIÓN EN ESTUDIO: Es el conjunto de elementos del que se toma la muestra para realizar la investigación de mercado.

POSICIONAMIENTO: Imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con otros comercializados por la misma firma.

PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO: Productos que compran y consumen las unidades familiares sin fines lucrativos.

RETINA: Parte del ojo que convierte las imágenes que están en formato óptico en impulsos eléctricos que son enviados a través del nervio óptico hacia el cerebro.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: Es el acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos separados, mezclas de mercadotecnia o ambos.

TASA DE ROTACIÓN DE INVENTARIO: (TIR). La tasa de rotación de inventario es igual al costo de los bienes vendidos dividido por el costo promedio del inventario (inventario inicial más inventario final, dividido por 2).

UNIDAD DE MUESTREO: Es el elemento disponible para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo.

VALOR ACTUAL NETA: (VAN). Cálculo financiero que devuelve el valor neto presente de una inversión a partir de una tasa de descuento y una serie de pagos futuros y entradas.

BIBLIOGRAFÍA

-  CASSIN Barbara, Sheila A.B. Solomon, *Dictionary of Eye Terminology*, Segunda Edición, Gainesville, Florida, Triad Publishing Company, 1990.
-  DE LA GARZA Mario, *Promoción de Ventas – Estrategias Mercadológicas de corto plazo*, Compañía Editorial Continental, primera edición, México, 2001.
-  DELOITTE & TOUCHE, *Informativo Gerencial*, Diciembre 2001, Ecuador.
-  DELOITTE & TOUCHE, *Informativo Gerencial*, Enero – Febrero 2002, Ecuador.
-  ESTÉVEZ Elena, *Implantación de una estrategia de marketing de servicios para la empresa Telcodata S.A., Programa de Especialización en Dirección de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar*, Tesis, Quito, 1999.
-  GUILTINAN Joseph, Paul Gordon, Madden Thomas, *Gerencia de Marketing*, Mc Graw-Hill, Colombia, 1998.
-  KOTLER Philip, *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996.
-  LAMBIN Jean Jacques, *Marketing Estratégico*, Mc Graw-Hill, España, 1995.
-  LIDSTONE John, *Marketing Planning for the Pharmaceutical Industry*, Gower Publishing Company Limited, England, 1996.
-  MEIGS Robert, Williams Fan, Haka Susan, Bettner Mark, *Contabilidad*, Mc Graw-Hill, Colombia, 2000.

-  MORALES Sánchez Antonio, *Estudio Estructural del Proceso de Comunicación, desde el punto de vista del Mix de Promoción y Plan de Mercadeo, para productos éticos y OTC dentro de la Industria Farmacéutica Nacional*, Tesis de Grado para la Ingeniería Comercial, PUCE, 1994.
-  PORTER Michael, *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental S.A., México, 1998.
-  ROBBINS Stehphen P., *La Administración en el Mundo de Hoy*, Prentice Hall, México, 1998.
-  SPURRIER BAQUERIZO W., *Análisis Semanal*, Enero de 2002, Ecuador.

ANEXOS

ANEXO - 1

CUESTIONARIO UTILIZADO EN ENTREVISTAS

INTERLOCUTOR: *Doctor, hemos hecho un estudio, y sabemos que usted está dentro del grupo de cirujanos con importante y significativo número de cirugías de catarata. FALCON desea dar un mejor servicio a sus clientes y para ello ha decidido manejar directamente la distribución de la línea quirúrgica, y para asegurarnos de hacerlo de manera adecuada le solicitamos su ayuda con el siguiente cuestionario.*

1. Qué porcentaje de sus cirugías de catarata las realiza con la técnica de facoemulsificación?

0 % - 20%	_____
20% - 40 %	_____
40% - 60 %	_____
60% - 80 %	_____
80% - 100%	_____

2. De los siguientes insumos quirúrgicos, asigne el grado de importancia que tienen para su cirugía de catarata. (Use una escala de 1 a 5, 1 = menos importante, 5 = más importante)

Microcuchilletes	_____
Viscoelásticos	_____
Lentes Intraoculares	_____
Suturas	_____
Otro: _____	_____

3. Enumere la tres características más importantes que usted considera al momento de escoger un lente intraocular

a.

b.

c.

4. Indique en porcentajes del total de sus pacientes, con cuánto tiempo de anticipación confirman la intervención quirúrgica.

más de 72 horas _____
 72 a 48 horas _____
 48 a 24 horas _____
 menos a 24 horas _____

5. Cuáles son las mayores dificultades que usted ha tenido en el despacho de sus insumos quirúrgicos?

- a.
- b.
- c.

6. De los servicios que le brindan los laboratorios, cuáles son para usted los más importantes?

- a.
- b.
- c.

7. Señale con una X los valores de dioptrías de lentes intraoculares, que usted estima son los más comúnmente requeridos?

Valores de Dioptrías	menos de 18	18.5	19	19.5	20	20.5	21	21.5	22	22.5	más de 23

8. Cómo considera usted que podemos mejorar nuestro servicio.

.....

MUCHAS GRACIAS.

ANEXO - 2

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL INYECTOR CON EL LENTE ACRYOSOF

Capsule
Friendly

Single Piece
AcrySof
Acrylic Foldable IOL Intraocular Lens

FORCEPS FOLDING TECHNIQUES

The forceps delivery of the Single-Piece lens is similar to our current Multi-Piece AcrySof® Acrylic Foldable Intraocular Lens styles, using the same recommended forceps.



1. Smooth forceps (e.g. Kelman-McPherson)

are used to lift the lens by the haptic out of the lens case.



2. Lens is placed anterior side up on side of lens case. Paddles of

forceps are placed flat on lens case, parallel with the haptic direction.



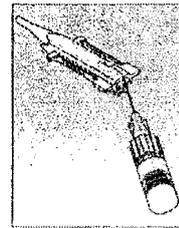
3. Place jaws of implant forceps over lens, just

above folding forceps. Ensure that the tips of implant forceps are at edge of optic.

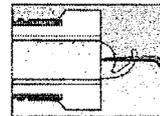


4. To achieve the smallest possible incision, the leading haptic can be gently straightened to pass through the incision first.

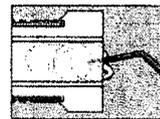
MONARCH® II INJECTOR TECHNIQUE



1. Use viscoelastic (Viscoat® Ophthalmic Viscosurgical Device or other viscoelastics) which have been qualified by Alcon) to fill the cartridge immediately prior to loading and delivery of the IOL. (Fill from front to back.)



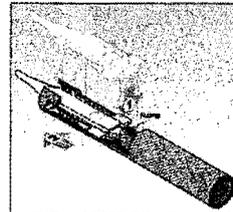
2. Grasp the lens by the optic edge and place the lens anterior side up into the back of the cartridge. The lens should be inserted until the optic is a little more than half-way inside the cartridge. Verify that the lens is on the bottom surface of the cartridge.



3. Using holding forceps, take the trailing haptic, and gently place the haptic on the anterior surface of the optic.



4. Grip or push the optic edge to position the lens as far into the cartridge as the forceps will permit, while ensuring the lens remains on the bottom surface of the cartridge and the trailing haptic remains on the optic.



5. Insert the cartridge into the handpiece and fully slide the cartridge forward into the handpiece slot. To complete the delivery, slowly push the plunger forward to advance and

fold the optic. When the threads on the knob make contact with the barrel, turn the knob clockwise to engage the threads. Once the threads are engaged, continue and complete the remaining steps of the delivery.

NOTE: See complete instructions in Monarch® II cartridge box "Directions for Use"

ANEXO - 3

CATÁLOGO INFORMATIVO PARA CIRUGÍA DE CATARATA

La más moderna cirugía para las cataratas

De acuerdo a los resultados del examen más reciente de su vista, su médico ha descubierto que Ud. tiene una catarata. A pesar de que es una condición que requiere una operación para extraerla, tener una catarata no es algo por lo que hoy que preocuparse demasiado. Probablemente Ud. desea hacer muchas preguntas sobre el procedimiento y cuáles son las opciones disponibles. Este folleto le ayudará a conocer mejor el procedimiento que lo conducirá a mejorar su vista.

¿Qué es una catarata?

Una catarata es un enturbiamiento del cristalino natural del ojo, que normalmente es transparente. Este enturbiamiento se debe generalmente al envejecimiento pero también puede estar causado por un traumatismo en el ojo, factores hereditarios, la diabetes y hasta por ciertas medicinas. Cualquiera sea la causa, las cataratas producen una visión borrosa y aumentan la sensibilidad ocular a la luz.

La formación de cataratas ocurre a diferente velocidad y puede afectar uno o ambos ojos al mismo tiempo. Afortunadamente, usando la moderna tecnología médica, su catarata puede ser tratada de una forma segura y efectiva con una técnica microquirúrgica. En realidad, la cirugía de las cataratas es una de las operaciones más exitosas en la actualidad, un 95% de estos procedimientos conducen a un mejoramiento de la visión.



Visión normal

Visión deteriorada
por las cataratas

La mejor manera de tratar su catarata es extrayendo el cristalino turbio y reemplazándolo con un lente intraocular nuevo y transparente. Esto se puede hacer de dos maneras. La primera técnica, llamado extracción extracapsular de la catarata (EECC), involucra la extracción del lente turbio entero. Esto requiere una incisión grande, de 10 a 12 milímetros de longitud.

LA MÁS MODERNA CIRUGÍA PARA LAS CATARATAS



La segunda técnica es la más moderna que existe para la extracción de las cataratas. Se llama la emulsificación o faco.

En la cirugía faco, se inserta en el ojo una pequeña sonda ultrasónica. Esta desintegra (emulsifica) el lente turbio en piezas pequeñísimas y luego las aspira suavemente para extraerlas del ojo. La técnica faco requiere una incisión pequeña de solamente 3.2 milímetros o menos. Su cirujano decidirá cual método es el más apropiado para su condición.

Anestesia

Cualquiera sea la técnica utilizada para la extracción de su catarata, la anestesia será una parte necesaria del procedimiento. En la mayoría de los casos se usa uno de dos tipos de anestesia, local o tópica.

La anestesia local elimina cualquier sensación de dolor e impide el movimiento del ojo durante la operación. La anestesia tópica se administra insulando gotas en el ojo. Esta elimina la sensación

de dolor pero no impide los movimientos del ojo. Ambos tipos de anestesia le permiten estar totalmente despierto y consciente durante la operación. El tipo de anestesia que el cirujano elija para Ud. dependerá de la técnica que el haya elegido y la condición en que su ojo se encuentra.

Incisión

Para poder extraer la catarata y reemplazar el cristalino turbio con un lente intraocular (LIO), su médico practicará una incisión en su ojo. Donde la hará y cómo va a ser de grande dependerá de la técnica (EECC o faco) que el cirujano haya elegido para Ud.

Las incisiones pueden ser hechas en dos lugares del ojo en la córnea transparente o en la esclera. La córnea es la zona transparente del ojo que se encuentra sobre el iris y la pupila. La esclera se describe generalmente como la parte blanca del ojo.



LA MÁS MODERNA CIRUGÍA PARA LAS CATARATAS



Incisión convencional de 6 mm



Incisión más pequeña de 2,5 mm

La técnica de extracción llamada EECC requiere una incisión grande en la esclera. La técnica de faco requiere una incisión más pequeña en la esclera o en la córnea transparente. Cuando las incisiones son pequeñas, generalmente producen menos incomodidad durante o después de la operación, a menudo no requieren suturas, pueden ayudar a reducir el astigmatismo y pueden brindar una recuperación más rápida en el post-operatorio.

Lentes de reemplazo

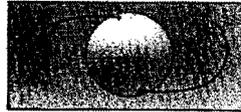
Una vez que la parte del procedimiento para extraer la catarata ha sido realizada, su médico tendrá que reemplazar su cristalino con un lente artificial permanente llamado lente intracocular o ILO.

Existen dos tipos de ILOs en el mercado - los que no se doblan y los que se pueden doblar. Los que no se doblan están hechos de PMMA, un material plástico rígido que se comenzó a usar en 1949. Los lentes plegables están hechos de sílica o de acrílico.



LA MÁS MODERNA CIRUGÍA PARA LAS CATARATAS

Con el reciente avance de los ILOs plegables, estos pueden ser implantados a través de la misma pequeña incisión que fue creada para el procedimiento faco. Estos ILOs están hechos de un material flexible, que permite que sean doblados para su implantación. Una vez que se encuentran dentro del ojo, el lente se extiende y vuelve a adquirir su forma original. En el presente, existen varios materiales diferentes para la fabricación de los ILOs.



Lente AcrySof[®] plano



Lente AcrySof[®] plegado en la incisión



Lente AcrySof[®] extendido en el ojo

La última palabra en ILOs plegables es el lente intraocular plegable de acrílico ACRYSOFT[®]. Este es el único ILO plegable que se encuentra en el mercado actual que no está hecho de sílica. En realidad, es el único lente que está fabricado con un material que fue desarrollado especialmente para su uso en ILOs. El lente intraocular ACRYSOFT[®] está hecho de un material inerte que es muy compatible con el tejido ocular. Esta compatibilidad contribuye a los excelentes resultados en la visión que se experimentan con la implantación del ILO plegable de acrílico ACRYSOFT[®].

Después de su cirugía

Uno de los beneficios de la incisión pequeña de los procedimientos que se usan actualmente para las cataratas es que Ud. podrá volver a su casa inmediatamente después de la operación. Cuando el procedimiento esté completo, su médico decidirá si va a poner un parche o no sobre su ojo. Antes de irse, le dará instrucciones para cuidar su ojo, incluyendo los medicamentos que sean neces-



LA MÁS MODERNA CIRUGÍA PARA LAS CATARATAS

sarios. Ud. podrá reasumir sus actividades normales muy poco después de su operación. Con el tiempo, su vista continuará mejorando a medida que su ojo se vaya recuperando de la operación. Su médico le programará las visitas de seguimiento cuando sean necesarias, para controlar los progresos de su recuperación visual.

Su visión en el futuro

Ahora, los progresos en las operaciones con incisiones pequeñas proveen el método más efectivo en el tratamiento de las cataratas para recuperar su visión. Su médico usa las técnicas más modernas y los más modernos aparatos y lentes intraoculares para brindarle los resultados más seguros, rápidos y efectivos.

El progreso de su visión no sólo mejorará su estilo de vida normal y sus actividades, sino que también le agregará años en los que podrá gozar de su vida. ¡Ud. todavía tiene mucho que ver!



LA MÁS MODERNA TÉCNICA PARA LAS CATARATAS

ANEXO - 4

**PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE
DISTRIBUCIÓN DIRECTA DE LA LÍNEA QUIRÚRGICA
DE FALCON ECUADOR**

ACTIVIDAD	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9
Cambio de oficina a nuevas instalaciones	X	X	X						
Implementación del sistema informático		X	X	X					
Elaboración de documentos para manejo contable			X	X					
Contratación y entrenamiento personal nuevo				X	X	X			
Contratación de línea 1-800							X		
Proceso de primera importación	X	X	X	X	X	X	X	X	
Recepción de mercadería en bodega								X	
Disponibilidad de mercadería para la venta									X

ANEXO - 5

Línea Quirúrgica - FALCON ECUADOR

Distribución del Inventario Inicial

PAÍS DE ORIGEN	DESCRIPCIÓN	COSTO (Producto Nacionalizado)	VENTAS ESTIMADAS MENSUALES (Unidades)	MÍNIMO STOCK PARA BODEGA (3 meses)	INVENTARIO TOTAL A IMPORTAR (Unidades)	INVENTARIO TOTAL A IMPORTAR (US \$)
LENTES INTRAOCULARES						
USA	Lente Plegable	\$ 70	50	150	250	\$ 17,500
USA	Lente Rígido	\$ 20	30	90	150	\$ 3,000
VISCOELÁSTICO						
USA	Metilcelulosa	\$ 10	160	480	800	\$ 8,000
SUTURAS						
USA	Sutura Nylon	\$ 40	5	15	25	\$ 1,000
MICROCUCHILLETES						
USA	Microcuchilla fina de 15 °	\$ 12	6	18	30	\$ 360
USA	Microcuchilla de 3,2 mm	\$ 15	6	18	30	\$ 450
SOLUCIÓN DE IRRIGACIÓN						
USA	Solucion Salina Balanceada	\$ 7	40	120	200	\$ 1,400

COSTO TOTAL DE IMPORTACIÓN INICIAL	\$ 31,710
---	------------------

ANEXO - 6

Línea Quirúrgica - FALCON ECUADOR

Estimado de Ventas para el primer año

PAÍS DE ORIGEN	DESCRIPCIÓN	PRESENTACIÓN	PRECIO DE VENTA PROMEDIO	VENTAS ESTIMADAS MENSUALES (Unidades)	VENTAS ESTIMADAS ANUALES (Unidades)	VENTAS ESTIMADAS ANUALES (US \$)
LENTES INTRAOCULARES						
USA	Lente Plegable	Unidad	\$ 100	50	600	\$ 60,000
USA	Lente Rígido	Unidad	\$ 31	30	360	\$ 11,160
VISCOELÁSTICO						
USA	Metilcelulosa	Unidad	\$ 24	160	1920	\$ 46,080
SUTURAS						
USA	Sutura Nylon	Caja X 12 u.	\$ 150	5	60	\$ 9,000
MICROCUCHILLETES						
USA	Microcuchilla fina de 15 °	Caja X 6 u.	\$ 60	6	72	\$ 4,320
USA	Microcuchilla de 3,2 mm	Caja X 6 u.	\$ 72	6	72	\$ 5,184
SOLUCIÓN DE IRRIGACIÓN						
USA	Solucion Salina Balanceada	Unidad	\$ 12	40	480	\$ 5,760

**INGRESO ESTIMADO POR
VENTAS ANUALES**

\$ 141,504

ANEXO - 7

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA DE LA LÍNEA QUIRÚRGICA DE FALCON ECUADOR

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión Inicial				
Inventario Inicial	\$ 31,710	\$ 31,710	\$ 34,881	\$ 38,369
Adecuaciones de Bodega	\$ 2,500			
Inscripción Línea 1- 800	\$ 200			
Software: Contabilidad e Inventarios	\$ 4,500			
Hardware	\$ 2,500			
Total Inversión Inicial	\$ 41,410			
Ventas Netas	\$ 141,504	\$ 176,880	\$ 221,100	
Costo de Ventas	\$ 84,902	\$ 106,128	\$ 132,660	
Margen Bruto	\$ 56,602	\$ 70,752	\$ 88,440	
Gastos de Distribución				
Costos de Despacho	\$ 566	\$ 708	\$ 884	
Total Gastos de Distribución				
Gastos de Marketing				
Promoción: Muestras médicas, revistas	\$ 3,500	\$ 3,850	\$ 4,235	
Participación en Congresos Oftalmológicos	\$ 5,500	\$ 6,050	\$ 6,655	
Entrenamiento y Capacitación a médicos	\$ 1,600	\$ 1,760	\$ 1,936	
Total Gastos de Marketing	\$ 10,600	\$ 11,660	\$ 12,826	
Gastos Administrativos - Financieros				
Costo Financiero del inventario	\$ 5,074	\$ 5,581	\$ 6,139	
Incremento en alquiler de nuevas instalaciones	\$ 400	\$ 440	\$ 484	
Salario: Asistente Serv.Cliente	\$ 5,400	\$ 5,940	\$ 6,534	
Salario: Dos despachadores	\$ 6,000	\$ 6,600	\$ 7,260	
Soporte Informático	\$ 1,200	\$ 1,320	\$ 1,452	
Seguros	\$ 476	\$ 1,046	\$ 1,151	
Entrenamiento a Personal	\$ 200	\$ 220	\$ 242	
Llamadas Telefónicas (Línea 1-800)	\$ 1,200	\$ 1,440	\$ 1,728	
Total Gastos Administrativos	\$ 19,949	\$ 22,587	\$ 24,990	
Otros Gastos	\$ 199	\$ 226	\$ 250	
TOTAL GASTOS	\$ 31,315	\$ 35,181	\$ 38,950	
UTILIDAD NETA	\$ 25,287	\$ 35,571	\$ 49,490	

ANÁLISIS DE RESULTADOS	
VALOR ACTUAL NETO	VAN : \$ 47,951
TASA INTERNA DE RETORNO ANUAL	TIR : 20.3%