

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**AREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**“HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO AL  
CLIENTE EN LA EMPRESA ALCON ECUADOR”**

Dolores Cevallos

2009

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.

Dolores Cevallos

Agosto 2009

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**AREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**“HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO AL  
CLIENTE EN LA EMPRESA ALCON ECUADOR”**

Dolores Cevallos

**TUTOR**  
Ec. Manuel Romero

2009

## RESUMEN

El principal propósito de este análisis, es conocer la situación actual de la Empresa Alcon en el Ecuador en lo que a servicio al cliente se refiere. Alcon es una Empresa farmacéutica oftalmológica que por años ha sido líder en el mercado y que pretende seguirlo siendo a través del mejoramiento continuo de sus procesos; dándose mayor enfoque al área de servicio al cliente, proporcionando un valor agregado intangible que permita marcar la diferencia y fidelizar a sus clientes.

Para lograr este fin se propone la implementación de dos herramientas de comunicación del mundo actual como son una central telefónica y un sitio web, como parte de las estrategias de mejoramiento en el servicio a corto y mediano plazo.

Parte importante de este análisis es que emplea información directa de la percepción de los clientes, captada y tabulada a través de una encuesta, lo que ayuda no solo a enfocar de mejor manera el análisis de la información para la elaboración de esta tesis, sino que a futuro puede servir de base para la implementación de una ingeniería de negocios.

Este estudio sugiere no solo ser fácil de implementar sino también ser muy rentable, pues la inversión se recuperaría en unos cuantos meses. Lo importante de su implementación es que no solo se permitirá conseguir mayor captación de clientes, mejor atención, mayor satisfacción del personal sino que marcaría el inicio de un cambio general en la perspectiva del manejo de la Empresa.

Dedicada a Dios, mi principio y fin. A mis padres que me han sabido guiar por el camino del amor, a mi pequeña sobrina, a mi hermana y a mi novio y mejor amigo, por estar cerca mío a pesar de la distancia...

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>9</b>
ASPECTOS GENERALES .....	9
1. Justificación .....	9
2. Objetivos .....	10
3. Planteamiento de Hipótesis.....	10
MARCO TEÓRICO.....	11
1. Creación de un Sitio Virtual .....	11
2. Implementación de una central telefónica .....	13
3. Procesos de Negocios .....	15
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	18
1. Historia de la Compañía.....	18
2. Alcon en el Ecuador.....	20
3. Misión, Visión, Objetivos y Estructura.....	22
4. Análisis interno de la Empresa, manejo actual, políticas, estándares.....	26
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>29</b>
ANÁLISIS ACTUAL Y DEL ENTORNO .....	29
1. Análisis de la Empresa en el mercado oftalmológico.....	29
2. Análisis FODA de la atención al cliente.....	35
3. Características de los productos y su manejo .....	40
4. Percepción de los clientes hacia el servicio .....	45
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>64</b>
DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN ADAPTABLES A LA EMPRESA ALCON ECUADOR.....	64
1. Justificación de la necesidad de implementación de las herramientas propuestas. ....	64
2. Estructuración de una central telefónica organizada que adopte características básicas de un call center. ....	65
3. Esquematización de un sitio Web para la toma de pedidos .....	70
4. Determinación de presupuesto .....	77
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>88</b>
ESTUDIO EMPIRICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	88
1. Cuadro comparativo de beneficios que se obtendrían con la implementación de las herramientas propuestas.....	89
2. Análisis de los resultados esperados .....	90
3. Problemas y riesgos a los que se enfrentaría el proyecto.....	92
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>95</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	95
1. Conclusiones .....	95
2. Recomendaciones .....	99
Bibliografía .....	102

# INTRODUCCIÓN

La globalización, como tendencia mundial, ha permitido el crecimiento de los mercados a través de la libre competencia; dicha tendencia ha cambiado los estándares en los cuales se desenvolvían tanto proveedores como consumidores finales, beneficiándose éstos últimos con el resultado del libre mercado que impera en nuestra sociedad actual.

Para las Empresas proveedoras de estos bienes, esto se ha convertido en un reto, puesto que hoy en día no es suficiente ofrecer un producto de calidad, a precios razonables y que satisfagan las necesidades de los clientes, sino que además deben ir acompañados de un servicio diferenciador, incluso que llegue hasta la post venta.

Esta tendencia se aplica a todo tipo de bienes o servicios, siendo objeto de análisis en la industria farmacéutica oftalmológica y de manera específica en la Empresa Alcon Ecuador.

Alcon es una Empresa Norteamericana de investigación, desarrollo y comercialización de productos farmacéuticos, quirúrgicos y de equipos, perteneciente al grupo Nestlé, la cual se ha instalado en algunos países alrededor del mundo ofreciendo productos de la más alta calidad en el cuidado visual. Se inició como la primera Empresa especializada en oftalmología, desarrollando innovaciones tales como el “drop tainer” para dosificar las gotas de los colirios, además de compuestos específicos para tratar enfermedades visuales.

Alcon Ecuador ha logrado alcanzar con gran éxito los primeros lugares como Empresa farmacéutica oftalmológica, sin embargo su crecimiento no ha sido proporcional en todas sus áreas. El departamento de servicio al cliente se ha visto afectado por la gran carga de trabajo que el crecimiento conlleva, más aún cuando sus

sistemas de toma de pedidos y procesamiento de órdenes no han cambiado. Actualmente la mayor parte de sus pedidos se hacen telefónicamente, a través de un método que no permite llevar un control exacto de los pedidos, el tiempo de procesamiento de órdenes, el grado de cumplimiento y menos aún el nivel de satisfacción de los clientes. Este proceso además de ser muy lento se vuelve cada vez menos efectivo puesto que depende de la disponibilidad de líneas telefónicas para la comunicación y de que el asesor de servicio al cliente no se encuentre, tomando o procesando otro pedido, con lo cual se pueden generar errores entre la toma de pedido y la digitación del mismo en el sistema de facturación, ya que existe una total dependencia del tiempo que le tome al asesor digitar, confirmar y procesar cada orden.

A la vez, se pretende analizar las diferentes herramientas de comunicación que se podrían aplicar en la Empresa, con la finalidad de cubrir las necesidades de los clientes actuales y potenciales aprovechando de la tecnología de vanguardia en el mundo actual.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1. Justificación

Debido a que en la actualidad los clientes exigen de las Empresas un mejor producto que venga acompañado de un servicio personalizado y en un tiempo más corto, es de vital importancia que éstas exploren nuevas ideas de crecimiento con lo cual se logre brindar un servicio diferenciado respecto al que proporciona la competencia.

Tomando como ventaja el despunte que la tecnología ha logrado en los últimos años alrededor del mundo y concretamente desde hace algún tiempo en nuestro país, se pueden implementar modernos sistemas de comunicación que permitan proporcionar productos de calidad, acompañados de un óptimo servicio.

Aprovechando los avances de la tecnología se puede mejorar el servicio e incrementar las ventas a través de herramientas como una central telefónica o el uso de Internet, los cuales nacen como respuesta a una necesidad planteada por los clientes de la nueva generación, los cuales buscan comodidad y eficacia en sus adquisiciones. Pero la tarea a ejecutar es compleja, y es debido a eso que se debe realizar un estudio profundo de las técnicas y métodos que se deben utilizar para mejorar la comunicación de la Empresa con sus clientes.

Debido a esta inquietud, nace la necesidad de un análisis de la importancia que tienen las herramientas de tecnología actuales para la optimización de la comunicación en los negocios actuales para mejorar la calidad del Servicio al Cliente.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Estudiar las herramientas de comunicación modernas más comunes que se pueden aplicar para mejorar el servicio al cliente en la Empresa ALCON ECUADOR S.A., segmentando los clientes de acuerdo a cada tipo de línea de negocio para, lograr reducir costos e incrementar las ventas en el mercado de la oftalmología.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar cómo el canal de comunicación con los clientes puede ser un factor decisivo en los negocios.
- Conocer la percepción, necesidades y expectativas del cliente hacia el servicio que Alcon le proporciona.
- Establecer el esquema para la implementación de herramientas que beneficien la comunicación con los clientes, orientado hacia la estructura de la Empresa oftalmológica ALCON.

## **3. Planteamiento de Hipótesis**

La implementación de nuevos canales de comunicación más eficientes como una página Web y una central telefónica, ayudarán a mejorar la calidad del servicio al cliente haciendo más cómodo y fácil la toma de pedidos con lo cual se logrará un incremento en las ventas de Alcon Ecuador.

## MARCO TEÓRICO

Existen varias formas de establecer un negocio para captar clientes y ampliar su participación en el mercado. En la actualidad la globalización ha beneficiado a los clientes pues tienen más opciones para escoger, esto a su vez ha empujado a las Empresas a buscar una característica diferenciadoras que les permita permanecer vivos en el mercado. Para el caso de Alcon Ecuador, se plantea la implementación de dos herramientas comunicacionales que mejoren el servicio a sus clientes.

### 1. Creación de un Sitio Virtual

Colocar un negocio en Internet es una decisión importante que requiere de planificación ya sea una Empresa nueva o conocida como “.com” o una Empresa constituida. Para lograr la puesta en marcha técnica del sitio virtual, se puede acudir a varias alternativas:

- a) Diseñar la Web de manera sencilla sin gestión alguna, pero con un formulario de compra que le llegaría vía e-mail. Lo cual sería bastante informal y a su vez no se contaría con pedidos de inmediato, porque tomaría tiempo hasta que el cliente responda el e-mail.
- b) Comprar un paquete estándar de tienda, que suelen tener diseños Web estandarizados, trabajan con plantillas, su beneficio es que son más económicos (Desde 120 Euros)<sup>1</sup> y relativamente fáciles de configurar. Se puede encontrar varios proveedores en Internet con una gama muy variada de precios, diseños y características avanzadas, sin embargo esa opción limita la capacidad de adaptación de las necesidades y crecimiento.

---

<sup>1</sup> Plantillas Os Commerce Templates Internet <http://www.templatemonster.com.es/esp/plantillas-oscommerce.html> Acceso 12 Enero 2009.

c) Utilizar los servicios de un programador a medida. Su punto fuerte es tener un alto grado de personalización de nuestras necesidades, es un poco más costoso que el anterior, sin embargo puede ser ajustado a la medida de las necesidades proyectando el crecimiento que se pretenda obtener.

El sitio virtual debe integrarse en un medio Internet con otras reglas de comercialización y operativa de procesamiento de pedidos. Es importante seguir unos pasos básicos que estarían especificados en un plan de negocio:

1. ***Determinar nuestro cliente objetivo*** al que nos dirigimos, para conocer que tipo de contenidos y productos debemos colocar.
2. ***Diseñar la Web*** especialmente dirigida al cliente que nos interesa. No es lo mismo que nuestros clientes sean Empresas de comida rápida que comerciantes de tecnología. Hay que situarnos en la piel del cliente.
3. ***Promocionar el sitio*** de ventas adaptado a Internet, para que nuestros clientes puedan conocer las ventajas que se ofrecen. Hay varias formas de promoción Web: información en buscadores y directorios, banners on-line, intercambios de enlaces.
4. ***Captación y fidelización de clientes***. Lograr un seguimiento de los clientes y siempre mantenerlos actualizados con información y novedades de los productos que se ofrecen por este medio. Debemos lograr credibilidad acerca de la eficiencia de nuestro negocio porque será la base para el futuro del sitio virtual.
5. ***Formas de envío***. Analizar que tipo de producto se va enviar. Se debe establecer como se va a entregar dicho producto y poner mucho énfasis en los tiempos de entrega que se necesitarán para poder lograr cumplir con las

expectativas de los clientes tomando en cuenta que a pesar de ser un mismo negocio cada especialidad maneja sus prioridades con tiempos diferentes.

6. **Precio.** Dependiendo a la Empresa, el mismo puede variar para volverse más económico, o en su defecto más costoso, por la ventaja de ahorro de tiempo para el cliente y gastos de envío adicionales. La Empresa puede optar por mantener el precio y ofrecer este servicio como un plus para sus clientes.
7. **Formas de pago.** Un cliente interesado buscará la forma de adquirir el producto pagando de la manera que se lo solicite, si está realmente convencido de que está adquiriendo lo mejor; sin embargo en este caso en el que los clientes tienen ya relación comercial y una cuenta abierta con Alcon el proceso de cobranza se lo seguirá haciendo de la manera tradicional, a través de la generación de una cuenta por pagar que se verá reflejada en su estado de cuenta mensual, pudiéndose a futuro implementar el pago a través de tarjetas de crédito, siendo esta una opción cada vez más usada alrededor del mundo.

Todos estos puntos bien aplicados se enfocan en lograr una imagen confiable de servicio de la Empresa permitiéndonos ser un socio estratégico más que un simple proveedor.

## **2. Implementación de una central telefónica**

Para adoptar una central telefónica, se debe entender el propósito y funcionamiento de las telecomunicaciones como una herramienta efectiva que permita mejorar la calidad de servicio de las Empresas. En un sentido amplio se puede decir que las telecomunicaciones comprenden los medios para transmitir señales de sonido, video o datos de cualquier tipo entre dos o más puntos geográficos a través de cables, microondas, fibras ópticas o sistemas electromagnéticos.

Tradicionalmente en la telefonía, los caminos de la información tomaban forma de conexión de voz, originalmente a través de circuitos análogos, para luego incrementar el rango de tecnología como transmisión radial, señales digitales, codificadas y fibra; estos caminos y transmisión fueron también explorados por aplicaciones sin voz (non voice) como facsímiles y transmisiones de datos. Al principio cada aplicación sin voz requería de distintos conjuntos de equipos, terminales dedicadas como por ejemplo, máquinas de fax que conversaban solamente con otras máquinas de fax; de igual forma los dispositivos de computadora que enviaban archivos de datos solamente a otros dispositivos similares. Pero a partir de los 90`s y en la actualidad estos equipos han sido reemplazados y han aparecido propuestas generales de computadores como punto de intersección.

Dentro de las telecomunicaciones la telefonía es el medio que más impacto ha tenido en la humanidad. El éxito de este ha hecho que desde sus inicios se busquen y desarrollen nuevas formas de transmisión que hasta la actualidad se siguen mejorando.

Gracias a la digitalización de las telecomunicaciones, actualmente se cuenta con las redes digitales de servicios integrados ISDN por sus siglas en ingles (Integrated Services Digital Network), las mismas que buscan establecer un solo sistema de transferencia para cualquier tipo de información, por ejemplo, información telefónica, correo electrónico, televisión por cable, etc. Es decir integrar en una sola red diferentes servicios.<sup>2</sup>

Aplicar esta herramienta en el negocio farmacéutico puede ser algo simple, pero bien aplicado con seguridad será realmente efectivo.

---

<sup>2</sup>México y Estados Unidos en la revolución mundial de las telecomunicaciones. Internet .<http://www1.lanic.utexas.edu/la/mexico/telecom/hemero-p.html> Acceso 20 Octubre 2008

### 3. Procesos de Negocios

Los Procesos de Negocios tienen un enfoque global acerca de la situación de las Empresas, y dirige los esfuerzos a los diseños radicales en los procesos, para lograr un mejoramiento crítico, ajustándose al desempeño contemporáneo en lo que se refiere a costos, calidad, servicio y velocidad hacia nuevos procesos, cuando se entra en una nueva modalidad de negocios.

El centro de los PN se relaciona con la identificación y el abandono de las reglas obsoletas y las asunciones fundamentales que debilitan las operaciones regulares de negocio. La ingeniería implica dejar atrás gran parte de los paradigmas impuestos por la administración industrial durante los últimos doscientos años. Significa olvidarse de cómo se realizaba las actividades laborales en el pasado y decidir cómo se puede hacer mejor ahora. Es decir, tomar las tareas que la revolución industrial dividió en simples y básicas y reunificarlas en procesos coherentes. Según José Ramón Betancourt, se define a la Ingeniería del Negocio como:

"Conjunto de herramientas y técnicas que permiten desarrollar el Modelo de Negocio de una organización, basados en los procesos lógicos definidos por la Misión y en el deseo de ser contenido en la Visión organizacional, con el fin de realizar el rediseño de los procesos del negocio desde un punto de vista sistémico".<sup>3</sup>

Los objetivos básicos de un proceso como parte de una ingeniería de negocio deben enfocarse primordialmente hacia los siguientes aspectos; la mejora en la atención a las necesidades de los clientes, reducción en el tiempo de la respuesta y disminución de costos.

Es importante resaltar que todo el trabajo que se realizará está “centrado en el cliente”, y es él quien decide en qué forma y en qué momento desea recibir el

---

<sup>3</sup> Gestión estratégica, Navegando hacia el cuarto paradigma. Internet.  
<http://www.eumed.net/libros/2006c/220/1s.htm> Acceso 12 Abril 2009

producto o servicio que requiere para satisfacer sus necesidades. Según José Ayala, en una publicación de Rain.Today.com, el éxito consiste en determinar claramente la diferencia entre las relaciones con el cliente y el servicio al cliente, ambas cosas son importantes pero no son lo mismo. En este sentido la implementación de herramientas de comunicación deberán ser solamente una porción de lo que la Empresa debe hacer para mejorar el servicio y la interrelación con sus clientes, sin dejar de lado la tarea fundamental de la fuerza de ventas.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia la satisfacción al cliente es un elemento fundamental, sin embargo demanda algo más que descubrir las necesidades de los clientes, desarrollar un buen producto o servicio, fijarle un precio atractivo y hacerlo accesible a los clientes actuales y potenciales, las Empresas también deben saber comunicarse con sus clientes. En este aspecto “Kotler” menciona que la mercadotecnia es comunicación en cierta forma ya que la Empresa intercambia información con sus intermediarios y éstos con sus consumidores finales, para esto es necesario conocer claramente las necesidades y requerimientos de los clientes, no solo satisfaciendo las necesidades de los clientes sino enfocándose a cumplir los objetivos de la Empresa.

Por ello, el servicio al cliente como fuerza retroalimenticia del proceso de comunicación; debe vincularse estrechamente con las estrategias generales de marketing de la Empresa, para que de este modo se pueda cerrar esa cadena que establece la relación entre la organización y sus consumidores finales. Aquí se hace necesario establecer 4 etapas básicas según “Christopher H. Lovelock” para contemplar una comunicación real con el cliente:

La primera es entender los momentos de verdad del cliente, la segunda es la de mantener un oído en las expectativas del mercado, es decir el grupo de los clientes potenciales. El tercer punto es el prestar atención a las impresiones inesperadas de los clientes. Y en cuarto lugar, romper la barrera entre "ellos y nosotros" a través de un servicio complaciente.

Estos pensamientos en la actualidad han evolucionado a través del Marketing relacional, CRM, el cual se basa en desarrollar estrategias de marketing uno a uno, las cuales combinadas a su vez con tecnologías de información TICs, permiten tomar ventaja de la expansión en el ámbito tecnológico para establecer una relación más estrecha con los clientes.

Actualmente son muchas las Empresas que han visto en las estrategias CRM la solución para mostrarse al cliente como una Empresa única, diferenciada del resto en función del servicio que acompaña al producto y del trato dispensado al cliente. El marketing relacional o CRM busca identificar las necesidades de los clientes reales y potenciales para poder satisfacerles más adelante mediante acciones de marketing personalizadas que hagan que el cliente se sienta único y especial. En los tiempos que corren, captar un nuevo cliente puede resultar más caro que fidelizar al que ya lo es. Es por ello que las Empresas están haciendo especial hincapié en establecer una mayor interacción con sus clientes, manteniendo relaciones personalizadas con ellos, que les permitan conocer sus gustos y preferencias para, de esta forma, hacerles llegar ofertas que puedan satisfacer sus necesidades actuales o eventuales. Sin embargo, el marketing relacional debe gran parte de su éxito a las nuevas tecnologías de la información que permiten que esa interacción se realice de manera masiva, personalizada y en tiempo real. Con ellas, el Empresario que desee llevar a cabo una estrategia CRM podrá comunicarse

con su cartera de clientes, conociendo así sus gustos y elaborando ofertas personalizadas que se ajusten a su demanda.<sup>4</sup>

Todo esto conlleva a que la utilización de herramientas de comunicación sea parte fundamental para lograr los objetivos generales de una Empresa, estando alineados a las tendencias mundiales y los requerimientos de mecanismos facilitadores y de apoyo como lo son las herramientas sugeridas para nuestros clientes, siguiendo los esquemas de las estrategias globales de marketing en pro de lograr una buena estructura de mejora continua de servicio al cliente basada en la comunicación.

## **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1. Historia de la Compañía**

Laboratorios Alcon nació de la visión futurista de dos farmacéuticos, Robert D. Alexander y William C. Conner, quienes iniciaron en el año de 1945, en la ciudad de Fort Worth Texas, el sueño del que ahora es el laboratorio oftalmológico número uno alrededor del mundo. Alcon Prescription Laboratory, como se llamó en sus inicios, fue el resultado de largas jornadas de investigación. Sus fundadores, desde un inicio tenían altas expectativas de crecimiento de su negocio, trabajaban por las tardes largas jornadas en investigación que en un inicio se enfocaron a la elaboración de vitaminas estériles inyectables, dándose a conocer posteriormente con sus productos entre la comunidad médica, puesto que se dedicaban a realizar visitas a los médicos ofreciendo sus medicamentos de forma directa, con lo cual no sólo dieron a conocer su farmacia, sino que a la vez comprendieron, de mejor manera, los requerimientos y falencias que en el campo oftalmológico existían.

---

<sup>4</sup> Computerworld Estrategias CRM y mensajería multimedia: las TIC facilitan el marketing relacional. Internet <http://www.idg.es/computerworld/articulo.asp?id=171509>. Acceso 3 Julio 2009

Su visión siempre fue la de diferenciarse de la competencia, por lo cual empezaron a buscar, estrategias triunfadoras para su negocio. Una de las ideas más innovadoras para poder facilitar el acceso de los clientes a los productos que en la farmacia se vendían, fue colocar una ventanilla para atención directa a los automovilistas que vivían por el sector de Fort Worth. Esta idea tuvo gran acogida como un plus, que las diferenciaba de las otras farmacias alrededor de la ciudad.

A partir de entonces, sus esfuerzos se enfocaron en dar valor agregado a sus productos, iniciando una pequeña industria de medicamentos oftálmicos estériles, algo que anteriormente no existía por lo que fruto de la contaminación en los medicamentos preparados en farmacias, se podía causar incluso ceguera permanente en los pacientes.

Es así como a partir del año 1947, los fundadores de la Empresa empezaron a sacar el mayor partido de su descubrimiento, fabricando productos para los especialistas, en el área oftalmológica, elaborando gotas ya envasadas y estériles, listas para ser utilizadas por los pacientes. Lograron alcanzar un rápido éxito por lo que conformaron, de esta manera, un negocio modelo de manufactura farmacéutica.

Desde ese momento, Alcon comenzó a desarrollarse como una Empresa sólida y con un buen panorama para el futuro, basado en un principio de excelencia, junto con el espíritu de investigación y desarrollo, el cual ha permitido que Alcon sea considerada el líder mundial dentro de la oftalmología, con presencia en más de 180 mercados y con grandes fábricas alrededor del planeta.

En el año de 1977 Alcon pasa a formar parte del grupo Nestlé, cuya casa matriz se encuentra en Suiza a partir de una operación comercial en la que Nestlé adquiere la totalidad del paquete accionario de Alcon. No obstante y dada la naturaleza del negocio farmacéutico, Alcon conserva un funcionamiento autónomo.

Posterior a esta adquisición, Alcon lanzó un programa de construcción y expansión de sus Plantas en los Estados Unidos, Bélgica, España, México, Brasil y Francia. Además, el ya extenso programa de investigación de la Compañía se tornó más amplio de lo que se podía esperar de una Empresa de su tamaño. La continua inversión en investigación y desarrollo le ha permitido incursionar en otros ámbitos de la oftalmología, desarrollando así productos quirúrgicos específicos para esta rama, al igual que insumos descartables y equipos específicos para cirugía ocular, con lo cual se ha logrado una mayor especialización y segmentación de su mercado.

Alcon es una Empresa que no sólo se enfoca al ámbito comercial, sino también al aspecto humano. En base a estos criterios, desde hace muchos años Alcon destina parte de sus recursos a la mejora del ambiente de trabajo en todos sus mercados. Y es en base a ese esfuerzo que Alcon ha sido reconocida por nueve años consecutivos desde 1999, como una de las 100 mejores Empresas de trabajo según la revista Fortune, ocupando actualmente el puesto número 49 de la escala.<sup>5</sup>

## **2. Alcon en el Ecuador**

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

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

---

<sup>5</sup> Fortune Rankings, Internet. [www.fortune.com](http://www.fortune.com) Acceso 15 Enero 2009

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

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

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

Entre los años 2001 y 2002, Alcon Ecuador toma el control directo del registro, importación y comercialización de sus líneas, tanto farmacéutica como quirúrgica y de equipos.

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

### **3. Misión, Visión, Objetivos y Estructura**

#### **Visión**

Ser la primera opción en cuanto a productos oftalmológicos en los mercados donde la Empresa tiene presencia y ser la Compañía de cuidado visual más respetada del mundo.

#### **Misión**

Descubrir, desarrollar, producir y vender, productos de cuidado visual de alta calidad que preserven, devuelvan y mejoren la visión. Alcanzando esto, en unión con los profesionales del campo oftalmológico alrededor del mundo para avanzar en el tratamiento de las enfermedades visuales y ayudar a la gente a experimentar la mejor visión posible.

#### **Objetivos**

Su principal objetivo se basa en conducir todas sus actividades relacionadas con el negocio oftalmológico, bajo el más alto estándar legal y ético, comprometiendo sus esfuerzos a la calidad y mejora continua en todos sus procesos a la par del nivel de progreso de la ciencia, tratando a cada persona en la organización, con respeto y dignidad, escuchando sus opiniones, promoviendo una cultura de diversidad, de trabajo en equipo, de sinceridad y demostrando responsabilidad social, a través de acciones en las comunidades donde opera.

#### **Estructura**

Alcon Ecuador está constituida por dos áreas, para su manejo, el área Administrativa y Financiera y el área de Marketing y Ventas. Cada uno posee su gerente, encargado del buen funcionamiento de los departamentos que están bajo su cargo.

A su vez ambas gerencias reportan actualmente a la Dirección de área, puesto que en la actualidad, la filial de Ecuador no posee un Gerente General.

En lo que respecta al área financiera, existen dos bloques principales, el de logística, distribución, compras y servicio al cliente, cuya principal función es velar por el buen funcionamiento de inventarios, clientes y producto; a su vez el área netamente financiera, se encarga de analizar flujos de efectivo, cuentas por pagar y por cobrar y costos de inventarios. Una de las tareas más importantes de área financiera y que se relaciona de manera directa con los clientes, es el área de *Servicio al Cliente*. Este departamento es clave, puesto que se prestará especial énfasis durante este proceso de investigación. La principal función del personal de Servicio al Cliente es receptor los pedidos ya sea vía fax, e-mail o telefónica, para posteriormente procesarlos en el sistema. También organiza los despachos de productos, con la bodega contratada para este propósito y lleva un control de la rotación de inventario para poder coordinar con Importaciones y Marketing, el reabastecimiento de las bodegas.

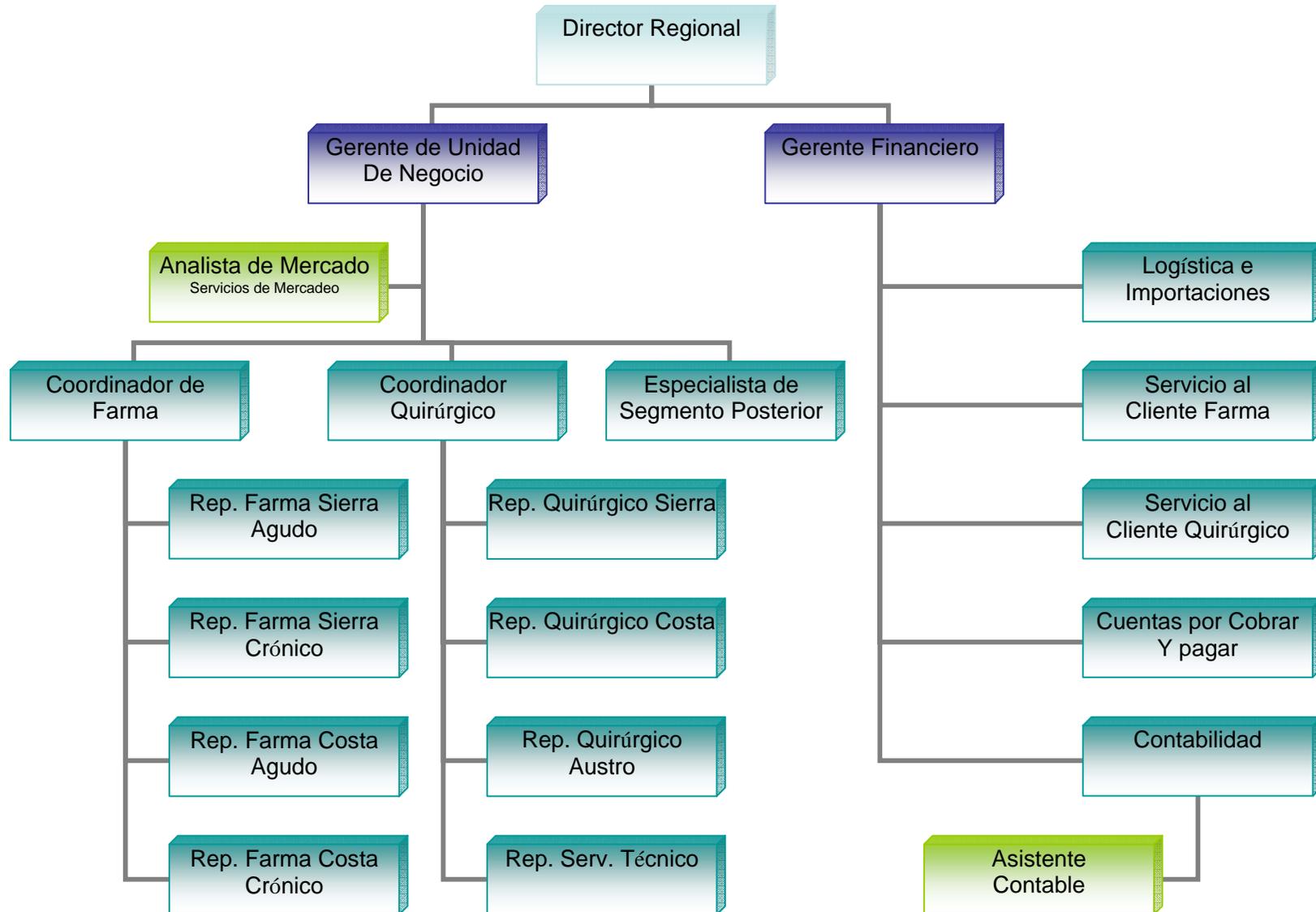
En relación a Marketing y Ventas, la división se puede subdividir en tres ramas, la de marketing la del negocio de farmacéuticos, y la del negocio de Quirúrgico.

El papel del área de mercado es analizar la información de mercado, necesaria para implementar estrategias y tomar correctivos a tiempo para mantener las líneas de negocio de Alcon dentro de las primeras opciones para el cliente; adaptar campañas de promoción que impulsen la gestión de ventas y dar soporte general al área comercial. Tanto las líneas quirúrgicas como Farma, están destinadas a la promoción de los productos de la marca Alcon, siguiendo diferentes estrategias, dependiendo de la línea de comercialización, la farmacéutica más enfocada en la

promoción de venta de los productos en forma directa con los médicos para lograr mayor rotación en farmacia y la quirúrgica a través de la promoción de insumos quirúrgicos en quirófano y de la promoción de equipos destinados a las cirugías oculares en las diferentes instituciones de salud.

Es importante el conocer la estructura actual de la Compañía, de tal manera que podamos ajustar el nuevo panorama de negocios a la actual estructura, y a su vez implementar los cambios que sean necesarios de forma gráfica. La estructura de la Empresa se muestra en el siguiente cuadro.

### Estructura Actual



#### **4. Análisis interno de la Empresa, manejo actual, políticas, estándares.**

Si bien, como se ha mencionado anteriormente, Alcon Ecuador ha logrado alcanzar un crecimiento exponencial en la última década, es necesario que exista flexibilidad y visión por parte de sus directivos para adaptar la estructura de la Empresa a las necesidades y demandas que el mercado actual exige. En este sentido es muy importante apoyarse en todos los mecanismos de soporte que la ciencia y la tecnología poseen para de esta manera simplificar las tareas operativas.

Actualmente como ya se ha mencionado, existen dos personas encargadas del área de servicio al cliente, una dedicada ala área Farmacéutica y otra encargada del área Quirúrgica; su función principal es la toma y procesamiento de pedidos para los clientes ya sea a través de la línea telefónica, fax o correo electrónico. Para tener una idea más clara se podría decir que el 80% de los pedidos se hace a través de las líneas telefónicas, un 15% a través de correo electrónico y un 5% por medio de fax.

Esta dependencia existente de canalizar los pedidos a través de las líneas telefónicas, supone un gran riesgo, pero a la vez representan una gran oportunidad si se lo hace de la manera adecuada.

Lamentablemente el proceso actual es muy lento, sin control y sujeto a muchas limitaciones, por lo que cada vez se vuelve menos efectivo, ya que depende de la disponibilidad de líneas telefónicas para la comunicación y de que el asesor de servicio al cliente no se encuentre con el teléfono ocupado, tomando otro pedido. Otro problema es que se pueden generar errores entre la toma de pedido y la digitación del mismo en el

sistema de facturación, ya que existe una total dependencia del tiempo que le tome al asesor digital, confirmar y procesar cada orden.

Por otro lado la recepción de pedidos a través del fax, es bastante riesgosa, puesto que al no tener un contacto directo con el asesor, no se puede estar seguro de que el pedido enviado ha sido recibido y será procesado de manera inmediata. Por tal motivo requeriría de un esfuerzo extra que sería el envío del fax y su posterior confirmación, con lo cual el cliente pierde tiempo.

En cuanto al uso del correo electrónico, es una herramienta que debería utilizarse más frecuentemente, pero aún es limitada ya que depende directamente del nivel de conocimiento que el cliente tenga para canalizar al correo electrónico adecuado su pedido, no siempre se tiene acceso a tanta información como es la dirección electrónica del representante de Servicio al Cliente que corresponde a los requerimientos puntuales de cada cliente.

En cuanto a las políticas y estándares de calidad, enfocados para el estudio en el manejo de inventarios, éstas han sido determinadas de acuerdo a diferentes parámetros.

Para el caso de los productos farmacéuticos, Alcon tiene como política mantener 2.5 meses de inventarios en bodega, mientras que para el negocio quirúrgico y dependiendo de los productos se manejan de 3 a 6 meses de inventario en bodega.

Se debe hacer un análisis y control mensual de los inventarios, caducidades y rotación, a cargo de servicio al cliente, con lo cual se pretende mantener informado al departamento de logística y compras tanto como a la gerencia financiera del movimiento de los productos para que puedan a su vez realizar el análisis de compras e inventario a

futuro. Esta información debe ser alimentada con las proyecciones de ventas del área de mercado de tal manera que en trabajo conjunto no exista ni excesos ni faltantes.

Los estándares que Alcon maneja tanto en el Ecuador como alrededor del mundo están regidos por las normas internacionales más exigentes, con lo cual se garantiza la calidad total. Existe un departamento completo, que se encarga de canalizar y hacer seguimiento a cualquier tipo de queja e inconformidad en la calidad del producto o del empaque, realizando pruebas y emitiendo informes por cada reclamo que exista.

Obtenido el inventario adecuado, el problema básico se centra en la óptima canalización, procesamiento y entrega de las compras, hacia los clientes, con lo cual se pretende mantener e incrementar el crecimiento de Alcon en el Ecuador, como Empresa líder en oftalmología.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS ACTUAL Y DEL ENTORNO**

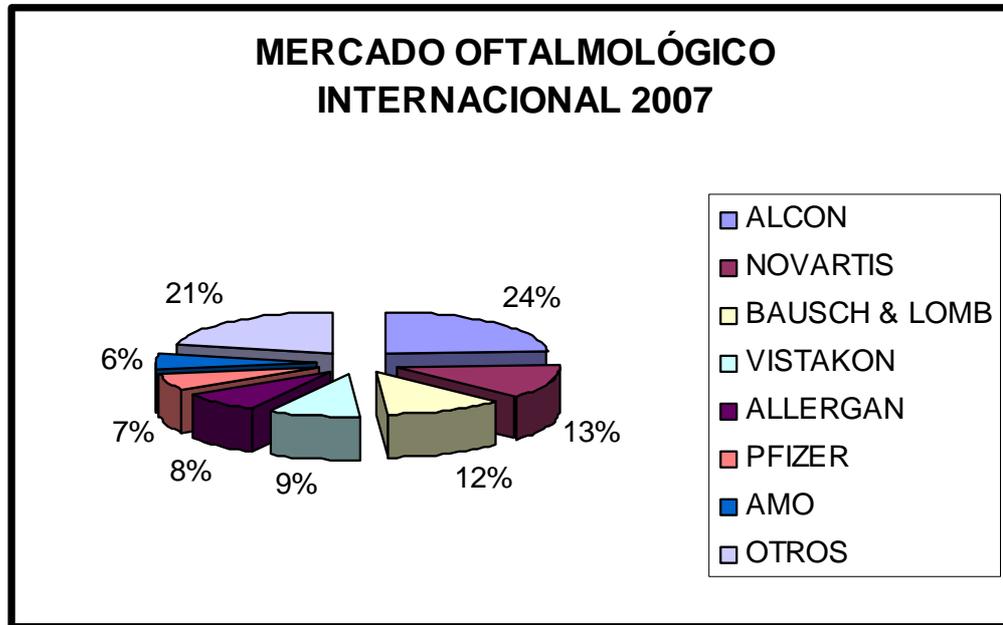
#### **1. Análisis de la Empresa en el mercado oftalmológico.**

Alcon, como se ha mencionado anteriormente, por su alto nivel de inversión en investigación y desarrollo, además de su especialización en el área oftalmológica ha logrado un gran desarrollo en todas sus áreas, pasando de ser una farmacéutica desapercibida por el pequeño segmento que maneja, a ser vista como una gran oportunidad de negocio para grandes Empresas farmacéuticas de larga trayectoria.

Este es el caso de la millonaria farmacéutica Novartis, que en el año 2008, ha iniciado un convenio con Nestlé para la compra del 25% de las acciones de Alcon en la primera fase de dicho acuerdo, las cuales fueron negociadas en once mil millones de dólares correspondientes a 74 millones de acciones. A partir de Enero del 2010 hasta Julio del 2011, Novartis estará en la capacidad de comprar más del 52% de las acciones restantes, lo que implicaría 28 mil millones adicionales de desembolso, con lo cual lideraría el mercado oftalmológico mundial al tener en su poder las marcas de medicina oftalmológicas más prestigiosas.

Para el 2007 las ventas de Alcon alcanzaron los 5.600 millones de dólares, liderando el mercado internacional en el segmento oftalmológico con una cuota del 24%, seguido de la ya mencionada Empresa, Novartis cuya venta para el mismo año en esta área fue equivalente a un 13 %, por delante de Bausch & Lomb con un 12 %, Vistakon (Johnson & Johnson) con un 9 %, Allergan con un 8 %, Pfizer con un 7 % y AMO con un

6 %. El 21% restante del mercado está repartido entre pequeñas Compañías tal como se muestra en el siguiente gráfico.<sup>6</sup>



Fuente El Mundo .es  
Elaboración Dolores Cevallos

En cuanto al mercado interno se puede decir que en general Alcon ha logrado un crecimiento considerable en los últimos cuatro años, factores tales como ventas institucionales y el mejoramiento de las técnicas en cirugías de catarata por parte de los médicos, han contribuido al crecimiento de la Empresa en el mercado oftalmológico. Esto ha significado para Alcon mucha inversión en facilitación de centros especializados donde los médicos realizan gratis, prácticas de cirugía de catarata con todos los equipos e instrumentos de la más alta calidad y tecnología de Alcon, con lo cual no solo se apoya a la comunidad médica en su avance hacia técnicas más modernas de cirugía, sino que se logra un crecimiento en el mercado. De acuerdo a las mediciones de IMS, Empresa que

<sup>6</sup> Publicación El Mundo .es Economía Internet <http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/04/07/economia>  
Acceso 1 Noviembre 2008

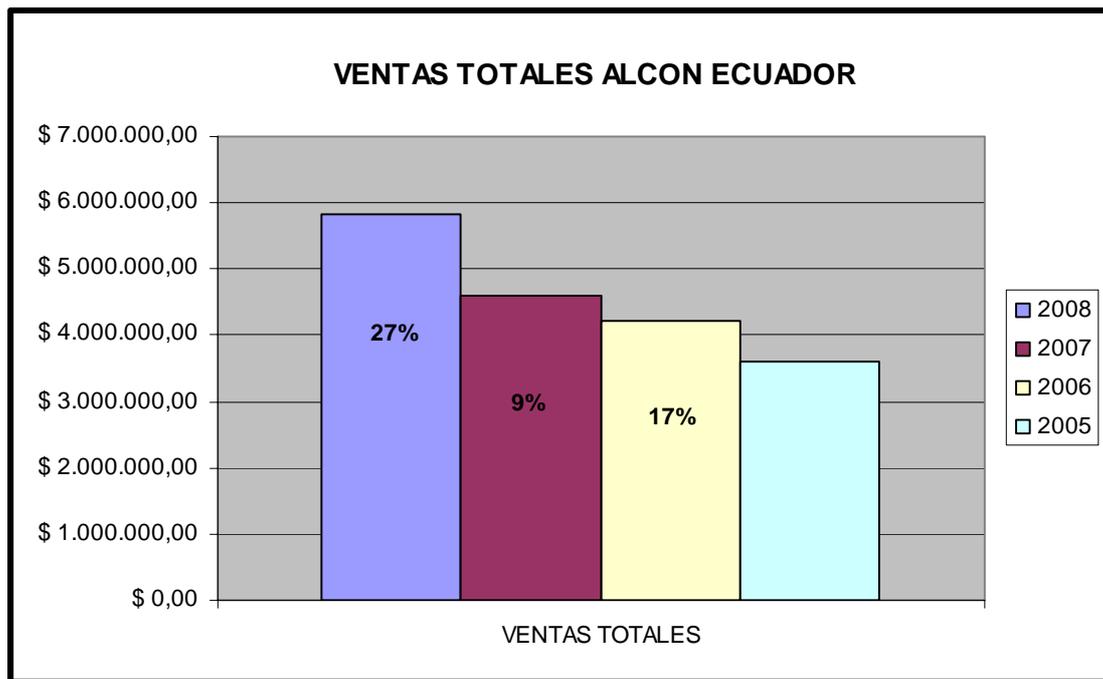
mide los desempeños en el área farmacéutica a nivel mundial, Alcon se encuentra en el sitio No. 36 del ranking de laboratorios farmacéuticos en el país, considerando que maneja un solo segmento de mercado que es el oftalmológico, es un puesto significativo que indica el potencial de la Empresa.

**MERCADO ETICO SIN LECHES  
PRINCIPALES CORPORACIONES EN DÓLARES**

RK-YTD 12/2008 US-DOLARES		YTD - 12/2008 US-DOLARES	YTD - 12/2008 US-DOLARES %	YTD - 12/2008 US-DOLARES + - 12/2007	YTD - 12/2008 US-DOLARES EV - 12/2007
1	SELECTED TOTAL	627.952.066	100,00	14,41	100,00
1	NOVARTIS CORP.	36.296.664	5,78	17,44	102,65
2	QUIFATEX SA	31.759.707	5,06	14,45	100,03
3	PFIZER	30.641.405	4,88	10,65	96,72
4	ROEMMERS CORP	29.423.415	4,69	26,53	110,59
5	LIFE CORP.	26.625.926	4,24	8,51	94,85
6	SCHERING-PLOUGH CO	25.269.884	4,02	7,75	94,18
7	INTERPHARM CORP	25.057.453	3,99	23,84	108,24
8	GRUNENTHAL CORP.	23.375.177	3,72	10,65	96,71
9	MERCK	22.250.648	3,54	22,81	107,34
10	GLAXOSMITHKLINE	22.157.370	3,53	10,17	96,29
11	MERCK SHARP DOHME	22.068.544	3,51	7,13	93,63
12	BAYER CORP.	21.378.501	3,40	12,00	97,90
13	TECNOFARMA CORP	21.322.400	3,40	21,35	106,07
14	SANOI AVENTIS COR	20.068.131	3,20	2,94	89,97
15	ROCHE CORP.	17.742.803	2,83	7,38	93,85
16	RECALCINE CORP	17.509.875	2,79	16,09	101,47
17	BAGO CORP	15.114.151	2,41	12,78	98,57
18	BOEHRINGER ING.COR	14.674.616	2,34	14,51	100,09
19	MCKESSON	10.841.657	1,73	28,65	112,44
20	ABBOTT	10.620.153	1,69	6,61	93,19
21	GENFAR	10.117.214	1,61	24,10	108,47
22	ACROMAX	8.903.493	1,42	5,56	92,26
23	SAVAL	8.832.630	1,41	20,49	105,32
24	CHALVER	8.527.844	1,36	30,89	114,40
25	FARMA DEL ECUADOR	8.419.424	1,34	13,69	99,37
26	FARMAYALA CORP.	7.430.014	1,18	18,71	103,76
27	LA SANTE	7.421.109	1,18	38,96	121,45
28	CORMIN	6.840.981	1,09	10,90	96,93
29	JOHNSON+JOHNSON CO	6.808.975	1,08	-4,38	83,57
30	WYETH CORP	6.639.703	1,06	11,98	97,88
31	BRISTOL-MYERS CORP	6.483.940	1,03	-0,26	87,17
32	ORGANON	6.245.629	0,99	-0,68	86,81
33	BIOGENET CORP.	5.874.173	0,94	18,72	103,77
34	JULPHARMA	5.662.407	0,90	-0,81	86,69
35	ROCNARF S.A. LABS	5.110.947	0,81	20,00	104,88
36	ALCON	4.152.264	0,66	23,17	107,66
37	DEUTSCHE PHARMA	4.137.889	0,66	33,78	116,93
38	ABL PHARMA	4.111.667	0,65	14,31	99,91
39	ARISTON	3.586.078	0,57	0,31	87,68
40	ECU CORP.	3.305.147	0,53	5,86	92,53
41	LAMOSAN	3.083.667	0,49	21,41	106,12
42	LILLY CORP.	3.023.574	0,48	9,46	95,67
43	GARCOS CORP.	2.923.678	0,47	9,91	96,07
44	ROWE	2.782.648	0,44	1,22	88,47
45	GUTIS	2.770.077	0,44	15,57	101,01
46	PHARMABRAND	2.253.500	0,36	28,76	112,54
47	PROVENCO CORP	2.048.019	0,33	3,58	90,53
48	ECUAQUIMICA CORP	1.776.794	0,28	23,20	107,69
49	SWISS & NORTH GROU	1.600.190	0,25	-7,09	81,21
50	ARKOPHARMA	1.520.706	0,24	29,95	113,58
51	BEIERSDORF	1.504.199	0,24	31,06	114,56
52	ALTANA PHARMA	1.454.032	0,23	-0,20	87,23
53	KRONOS	1.399.202	0,22	24,38	108,71
54	HOSPIMEDIKKA	1.248.285	0,20	5,72	92,41
55	NOVAFARMA	1.201.612	0,19	24,97	109,23
56	AXCAN PHARMA	1.098.363	0,17	-17,84	71,81
57	LABORATORIOS STEIN	1.091.147	0,17	35,97	118,84
58	RANBAXI	1.070.181	0,17	84,56	161,32
59	SOPHIA	1.054.683	0,17	23,41	107,86
60	BASELPHARMA	1.011.474	0,16	32,06	115,42
61	H G	1.010.016	0,16	13,01	98,77
62	STIEFEL	950.523	0,15	240,97	298,02
63	BIODERMA CORP	860.887	0,14	52,53	133,32
64	OSMOPHARM	855.790	0,14	4,01	90,91
65	NEWPORT	846.612	0,13	3,30	90,28
66	BASSA	610.060	0,10	9,71	95,89
67	JAMES BROWN PHARMA	594.537	0,09	227,37	286,14
68	FERRER	577.933	0,09	38,88	121,39
69	SUIPHAR	576.463	0,09	38,95	121,44
70	BIOPAS	572.676	0,09	70,11	148,69
71	INFABI	537.339	0,09	11,08	97,09
72	DR.LAZAR	530.968	0,08	76,77	154,50
74	EMS SIGMA PHARMA	506.709	0,08	129,93	200,97
75	VITA BEAUTY	476.576	0,08	19,00	104,01
76	G M	463.321	0,07	9,37	95,60
77	GENETIKAPHARMA	403.667	0,06	108,35	182,11
84	NEO FARMACO	283.173	0,05	12,83	98,62
85	AVENE	278.820	0,04	49,34	130,53
87	GALIAFARM	264.501	0,04	76,67	154,42
88	HEEL	256.464	0,04	-12,42	76,55
0	* Others *	7.768.992	1,27	0,00	0,00

Fuente IMS  
Elaboración IMS

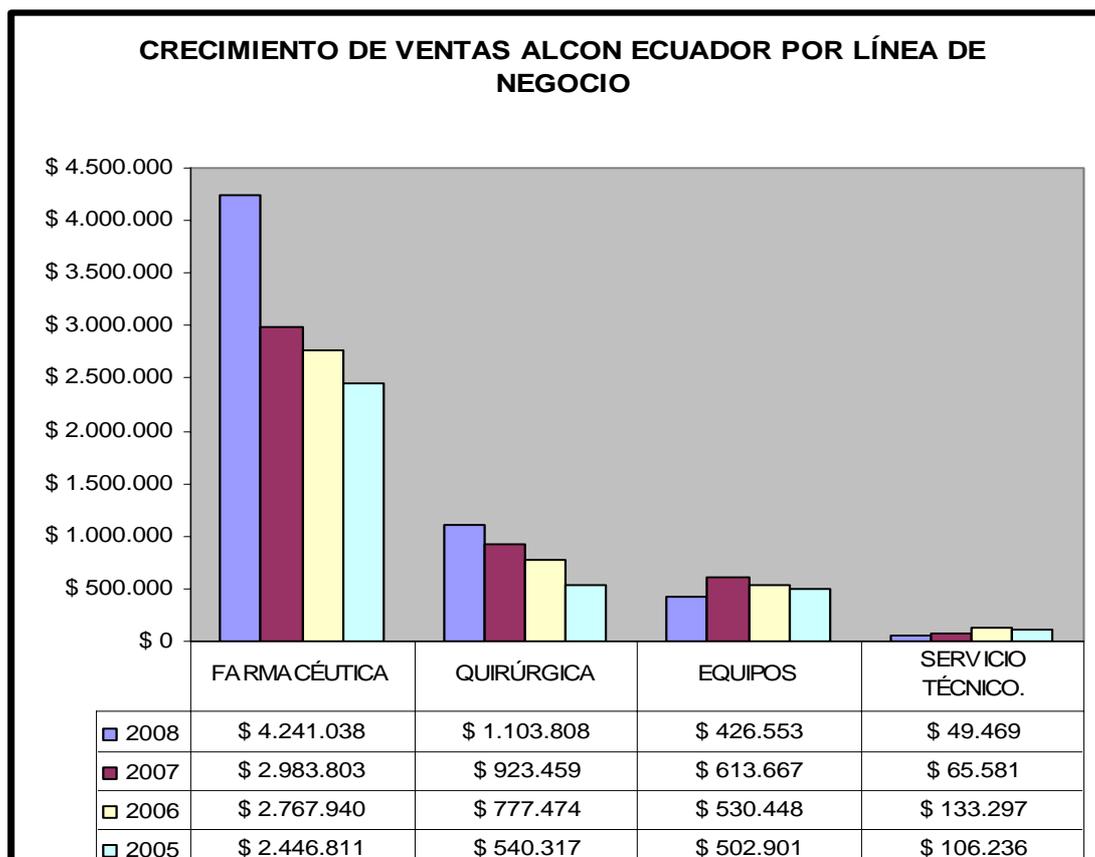
A continuación se detalla un cuadro de crecimiento general de las ventas las cuales incluyen todas las líneas de negocio de la Empresa, partiendo su análisis desde el año 2005.



Fuente Información interna Alcon Ecuador  
Elaboración Dolores Cevallos

Como se puede observar los últimos años han logrado un considerable crecimiento en el mercado partiendo de una venta en el 2005 de \$ 3.596.263,91 alcanzando en el 2008 una venta de \$ 5.820.867,85 lo que corresponde a un crecimiento del 62% en este período de cuatro años.

Si el análisis se basa en la venta por líneas de mercado se puede entender que el mayor negocio se encuentra en el área farmacéutica y quirúrgica tal como se observa en el siguiente gráfico.



**PARTICIPACIÓN ANUAL POR LÍNEA**

LÍNEA	FARMACÉUTICA	QUIRÚRGICA	EQUIPOS	SERVICIO TÉCNICO	VENTAS TOTALES
<b>2008</b>	73%	19%	7%	1%	100%
<b>2007</b>	65%	20%	13%	1%	100%
<b>2006</b>	66%	18%	13%	3%	100%
<b>2005</b>	68%	15%	14%	3%	100%

Fuente Información interna Alcon Ecuador  
Elaboración Dolores Cevallos

Tales crecimientos en las ventas, sugieren que debe existir de la mano una infraestructura que año a año se acomode a las necesidades del mercado tanto en el ámbito de personal calificado como de herramientas de tecnología que permitan hacer más fácil, rápido, preciso y personalizado el servicio con la finalidad de mantener el nivel de crecimiento que la Empresa ha logrado en los últimos años.

## **2. Análisis FODA de la atención al cliente**

Es indispensable en esta investigación el realizar un análisis FODA, que nos ayude a hacer un diagnóstico de la situación actual del servicio que brinda la Empresa, de tal manera que basándonos en esta información se pueda realizar un bosquejo de los planteamientos que pueden permitir mejorar constantemente el servicio.

### **Fortalezas**

- 1F.** Una de las principales fortalezas con las que se cuenta en el departamento de servicio al cliente de Alcon, es que su personal conoce sus productos y el uso de los mismos, y puede así sugerir y evitar confusiones a la hora de recepcionar pedidos.
- 2F.** Otra fortaleza que se puede mencionar es que debido a que el grupo de médicos oftalmólogos en el país es reducido, las personas de servicio al cliente conocen a la mayoría de los clientes frecuentes y sus tendencias adquisitivas.
- 3F.** Una gran fortaleza que se presenta es que al ser Alcon una Empresa especializada en el área oftalmológica, cuenta con los productos de más alta calidad en el mercado, los cuales por sí solos representan una carta de presentación ante el cliente, su probado resultado alrededor del mundo, es una garantía para los clientes.
- 4F.** El personal de ventas da soporte más allá de la compra, es decir asiste incluso durante la cirugía al médico, con lo cual al adquirir un producto de Alcon intrínsecamente está adquiriendo un servicio adicional sin costo.

## **Oportunidades**

- 10.** El hecho de que la cirugía de faco aún tiene un gran potencial de desarrollo y Alcon posee la mejor calidad en productos para este tipo de cirugía.
- 20.** La comunidad médica en los últimos años se está enfocando en desarrollar técnicas modernas que mejoren la calidad de visión del paciente y para las cuales Alcon ha desarrollado sus productos y enfoca continuamente sus esfuerzos de investigación.
- 30.** La mayoría de los productos quirúrgicos de Alcon se enfocan a curar una enfermedad que se desarrolla por la edad, la catarata, esto significa que tiene un mercado permanente para la venta de sus productos puesto que más que curar una enfermedad tratan una deficiencia que a la larga todos llegamos a padecer.

## **Debilidades**

- 1D.** La actitud del personal de servicio al cliente, al tener sobrecarga de pedidos, no es la óptima, sobre todo por la línea de negocio que maneja Alcon tan especializada y la cultura de servicio que como multinacional maneja la Empresa.
- 2D.** Una gran deficiencia que existe es no contar con un sistema que permita rastrear, cuántas llamadas se han perdido, y cuántos contactos se han evitado por causa de utilizar un sistema de comunicación obsoleto, tampoco existe manera de conocer las horas pico en las que se generan los pedidos ni otra información inherente a los hábitos y necesidades del cliente; y aún peor, puesto que las llamadas perdidas podrían ser ventas registradas a favor de la competencia.
- 3D.** Los horarios de despacho existentes, pueden representar una debilidad, puesto que en ocasiones no es posible entregar los productos con la premura que son

solicitados. Sobre todo en el área quirúrgica esto representa un plus muy necesario en el negocio.

**4D.**El hecho de contar con una bodega tercerizada hace que el proceso se alargue puesto que involucra un paso extra al momento del proceso de facturación y despacho.

**5D.**El hecho de que los productos de Alcon sean éticos, es decir de venta solo bajo prescripción médica limita el mercado aún más.

### **Amenazas**

**1A.**La introducción de productos copia en el mercado que confunden al consumidor haciéndoles creer que son de igual calidad que los de Alcon.

**2A.**La facilidad que ofrece la competencia a los clientes para la adquisición de sus productos, a precios mucho menores.

**3A.**La comunidad médica oftalmológica es un mercado muy reducido y de élite con un crecimiento bajo comparado con otras especialidades.

## ESTRATEGIAS RESULTANTES DEL ANÁLISIS FODA

<b>Factores</b>  <b>Internos</b>  <b>Factores</b>  <b>Externos</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>1F.</b> Conocimiento de los productos por parte del personal <b>2F.</b> Conocimiento de los principales clientes y sus tendencias adquisitivas <b>3F.</b> Alta calidad del producto <b>4F.</b> Servicio post venta	<b>1D.</b> Actitud de servicio deficiente <b>2D.</b> Sistema de comunicación obsoleto <b>3D.</b> Horarios rígidos de despachos <b>4D.</b> Bodegas tercerizadas <b>5D.</b> Productos éticos
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO (Maxi - Maxi)</b>	<b>DO (Mini - Maxi)</b>
<b>1O.</b> Cirugías Faco en aumento <b>2O.</b> Productos de vanguardia <b>3O.</b> Mercado para cirugía de catarata permanente	Incrementar la promoción de venta de productos de vanguardia, de Alcon para que aprovechando del crecimiento del mercado de cirugías de catarata con técnicas de facoemulsificación se pueda captar más atención de los clientes.	Realizar la implementación de un sistema de comunicación eficiente tanto en la atención telefónica a través de la implementación de una central telefónica que adopte algunos atributos de un call center, como la elaboración de un sitio web para toma directa de pedidos en tiempo real personalizado y sin errores de intermediación.
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA (Maxi - Mini)</b>	<b>DA (Mini - Mini)</b>
<b>1A.</b> Los clientes no captados van a la competencia <b>2A.</b> Productos copias a precios muy bajos <b>3A.</b> Comunidad de oftalmólogos reducida	Mantener a los clientes que conforman el pareto del negocio y tomar acciones encaminadas a atraer nuevos clientes a través de inversiones constantes en capacitación del uso de los equipos y productos que comercializa Alcon, con asistencia constante del personal especializado de ventas en quirófanos.	Capacitación del personal de servicio al cliente para que aprovechando de la implementación de herramientas de comunicación efectivas, puedan proporcionar un servicio personalizado en el menor tiempo posible, tanto a los clientes frecuentes como a nuevos clientes.

Elaboración Dolores Cevallos

Del análisis realizado se pueden derivar ciertas estrategias que permitan maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y reducir las debilidades y amenazas.

De carácter inmediato se pueden aplicar la estrategia de capacitación al personal de servicio al cliente, no solo proporcionándoles herramientas que permitan mejorar la comunicación efectiva que van desde la manera de contestar y saludar al recibir una llamada telefónica, pasando por procedimientos específicos de tomas de pedidos, como son, escuchar tomar nota del pedido, repetirlo para estar seguro de que se ha captado bien el mensaje, hasta detalles más confidenciales que involucran un conocimiento más profundo de las necesidades y tendencias de cada uno de los clientes, sus gustos, preferencias, carácter, escala de valoración, lo cual puede ayudar a encaminar la conversación hacia lograr una venta efectiva.

Esta estrategia va más allá de captar nuevos clientes, ya que hay que considerar que el mercado oftalmológico es reducido, es entonces aún más importante satisfacer a nuestros clientes actuales permitiéndoles sentirse socios estratégicos de Alcon, esto sin dejar de implementar estrategias que permitan captar a nuevos clientes.

Estas acciones se deben tomar en conjunto y sin dejar de lado la promoción de los productos de vanguardia de Alcon, los cuales son reconocidos ya en la comunidad médica por sus características y resultados.

La inversión en capacitación en Alcon es constante, existe para esto un centro llamado “wet lab” el cuál consta con todas las máquinas modernas de Alcon y muestras de los productos para que los médicos se acerquen y sin ningún costo realicen prácticas de cirugías de catarata, estas se realizan en ojos de cerdo ya que son los más parecidos a los del ser humano.

A través de esta práctica los médicos ganan confianza en sus técnicas de cirugía a la vez que van descubriendo y adaptándose al uso de los equipos y productos de Alcon, esta es una acción que desde ya se está tomando para aumentar el mercado de cirugías con técnicas de faco modernas, para las cuales Alcon encamina sus productos.

Por último la implementación de herramientas de comunicación que permitan que todo el soporte técnico y administrativo sea encaminado a la venta efectiva de los productos. Para esto la estrategia que se sugiere es la implementación de una central telefónica organizada, tomando elementos valiosos de un call center y la elaboración de un sitio virtual que permitan a los clientes tener diferentes opciones para realizar sus pedidos y estar seguros de que sus requerimientos serán atendidos de manera oportuna en el menor de los tiempos.

### **3. Características de los productos y su manejo**

Es importante tomar un tiempo para la explicación de los productos que comercializa Alcon en el mundo ya que dicha información permitirá entender de mejor manera la complejidad de los mismos y cómo el negocio debe estar enfocado para poder dar un óptimo servicio a los clientes.

Tal como se ha mencionado anteriormente, Alcon maneja primordialmente dos tipos de mercado, el farmacéutico y el quirúrgico.

En el mercado farmacéutico, a pesar de existir varios productos que la Empresa comercializa en el país, su giro de negocio se enfoca a desarrollar y posicionar siete productos, para los cuales la Empresa a nivel mundial realiza grandes inversiones en investigación, tecnología y desarrollo.

#### **Línea Farmacéutica**

Los core products de Alcon para la línea farmacéutica son:

Travatan, Patanol, Tobradex, Systane, Vigamox, Azopt, Nevanac.

**Travatan** es una prostaglandina que controla el glaucoma de ángulo abierto. El glaucoma es una enfermedad degenerativa que puede producir ceguera si no es detectado y controlado a tiempo. La principal ventaja de este producto es que con una sola dosis controla de manera óptima el glaucoma durante todo el día e incluso su acción va más allá, en el caso de olvido de la dosis.

**Azopt** es también un antiglaucomatoso, que ya sea solo o en conjunto con Travatan sirve para controlar el glaucoma.

**Patanol** es un antialérgico que permite a los pacientes hacer una vida normal aún cuando estén cerca de los factores que causan la alergia ocular, ya sea estos animales, polen de la naturaleza, polvo etc.

**Tobradex** es un antibiótico más desinflamatorio, que combate cualquier tipo de infecciones y/o conjuntivitis.

**Vigamox** es una quinolona de amplio espectro, penetra en todo el ojo dándole protección contra cualquier tipo de infecciones, este producto es muy utilizado en post operatorios para evitar complicaciones.

**Systane**, es un lubricante ocular, que permite al ojo mantener la humedad necesaria durante el día evitando así complicaciones más graves en la córnea debido a la sequedad.

**Nevanac** es un anti inflamatorio no esteroideo, utilizado mayormente en los post operatorios quirúrgicos.

## **Línea Quirúrgica y Equipos**

Para el caso del negocio quirúrgico y de equipos, es aún más necesario para los clientes recibir una atención personalizada y un gran conocimiento de sus productos.

El negocio de la línea quirúrgica está enfocado en su gran mayoría a las cirugías de cataratas, para las cuales ofrece desde máquinas para realizar las cirugías de faco, la cual es una de las técnicas para este tipo de cirugías, hasta los insumos para la misma. En la actualidad existen dos técnicas para realizar este tipo de cirugía: la Facoemulsificación, mejor conocida como “faco” y la extra capsular. La cirugía de faco posee ventajas muy superiores a la extra capsular y es por ese motivo que Alcon promueve este tipo de cirugía con la cual se beneficia al paciente, y el doctor se siente más seguro en el momento de la intervención.

Dentro de la facoemulsificación existen varios elementos para poder llevar a cabo la cirugía, los cuales se pueden dividir en dos grandes grupos, Equipos e Insumos.

**Equipos,** En lo correspondiente a esta área, Alcon posee las versiones más adelantadas en el mundo de las cirugías de cataratas, y como digno representante se encuentra el equipo Infiniti®, el cual es superior a cualquier otra marca en desempeño y velocidad de cirugía. Además se encuentran modelos muy avanzados como el Legacy Everest® el cual permite realizar cirugías de alto nivel con excelentes resultados y el Accurus, el cual permite cirugías tanto de catarata en el segmento anterior como cirugías de vitreo y retina en el segmento posterior del ojo.

Además de los equipos, los core products de Alcon en la línea quirúrgica se dividen en, lentes intraoculares, viscoelásticos, cuchilletas y suturas.

Debido a que las herramientas de comunicación propuestas en esta investigación soportarán mayormente al negocio quirúrgico que es el más complejo, detallaremos con mayor profundidad los productos que Alcon comercializa en esta área.

**Lentes Intraoculares** Este es el principal producto de la línea quirúrgica y es al que se le enfocan los mayores esfuerzos de marketing para lograr su comercialización.

Los lentes intraoculares son vitales en una cirugía de cataratas, porque a medida que el ser humano va envejeciendo, su cristalino se va poniendo opaco y necesita ser retirado, de acuerdo a las características del lente y los materiales por los que están compuestos, existen alguna variedad de modelos.

Dentro de la variedad de lentes intraoculares existen algunos tipos de acuerdo a la evolución que han sufrido a través del tiempo. En la actualidad podemos clasificar los lentes en tres tipos: Multipieza, Monopieza y Pseudoacomodativo. Cada uno de estos lentes tiene características diferentes al anterior y se diferencian a su vez de la competencia. Sus principales características son su facilidad de plegado para la introducción del lente en la cápsula, además al poseer acrílico hidrofóbico en todas sus secciones evita complicaciones post-quirúrgicas como el opacificamiento de la cápsula posterior, el filtro para la luz azul la cual es muy dañina para la retina del ojo es otra innovación en los lentes de marca Alcon, por último la innovación y tecnología en investigación ha permitido crear el lente intraocular Pseudoacomodativo el cual representa una evolución extraordinaria del mono pieza. Este lente posee una zona con anillos concéntricos la que se conoce como apodizada. Esta zona permite ajustar la entrada de luz para que el paciente con este lente pueda ajustar su visión tanto de cerca como de lejos, sin necesidad de que su ojo lo haga.

Este lente posee un sitio Premium dentro de la lista de productos que ofrece Alcon debido a las bondades que posee, y está enfocado para clientes selectos, los cuales deben cumplir con ciertos requisitos para poder acceder a los mismos.

El cirujano también tiene que estar fuertemente capacitado para poder realizar una cirugía con implantación de este lente, y poder obtener buenos resultados en agudeza visual y resolución de colores.

**Viscoelásticos** Los viscoelásticos son sustancias que sirven durante la cirugía de cataratas para proteger las partes internas del ojo. Durante la facoemulsificación, se introduce una pieza de mano dentro del ojo, con lo que se destruye a la catarata y se absorbe para poder dar cabida al nuevo lente. Pero este instrumento puede tocar en algún punto interno de la cornea o del iris y provocar un daño en ellos.

Es por esto que es importante la protección con estas sustancias las cuales son se clasifican en dos. Los Dispersivos y los Cohesivos. En Alcon tenemos tres productos, los cuales son: DuoVisc®, el cual combina ambos poderes; Viscoat® el cual sirve para proteger la cornea y sus partes durante la cirugía (Dispersivo) y Provisc® el cual es utilizado para dar espacio en el ojo durante la cirugía (Cohesivo).

Los viscoelásticos son fundamentales en la operación y dependiendo de la complejidad de la cirugía, es necesario utilizar un tipo u otro para que el médico pueda asegurar al paciente, mejores resultados post quirúrgicos.

**Cuchilletes y Suturas** Son elementos que permiten al médico realizar una cirugía exitosa y cómoda, en ambos casos existen diferentes tipos que se deben ajustar a la técnica de la cirugía y al tipo de implante que se realizará.

Los productos de Alcon tanto farmacéuticos como quirúrgicos tienen un mercado específico definido, encaminado a cuidar y restaurar la salud visual de los pacientes, por tal motivo y a pesar de ser una Empresa farmacéutica, su manejo no es

igual puesto que maneja muchos productos dentro de diferentes líneas de negocio, con mercados diferentes que buscan satisfacer necesidades específicas en cada caso.

#### **4. Percepción de los clientes hacia el servicio**

Una vez que se conoce el tipo de producto que Alcon comercializa y los clientes a los que llega con estos productos es importante también medir la percepción que los clientes tienen de la calidad de servicio que reciben del departamento de Servicio al Cliente conociendo así sus tendencias, requerimientos específicos, sus prioridades y expectativas ya que al existir diferentes líneas de negocio existen igualmente diferentes necesidades.

En tal sentido de acuerdo a lo expuesto anteriormente se debe analizar las necesidades de cada tipo de cliente a los que Alcon quiere llegar con sus productos. El mercado farmacéutico, quirúrgico y el de equipos y servicio técnico.

Se ha realizado esta segmentación inicial debido a que a pesar de que los clientes o prescriptores de las líneas de Alcon son oftalmólogos, éstos no tienen las mismas necesidades, los cirujanos tienen objetivos distintos que los médicos de consulta, los tiempos de respuesta y las necesidades son diferentes para cada uno de ellos.

##### **Mercado Farmacéutico**

En el año 2008 las ventas del área farmacéutica fueron el 73% de la venta total, la característica de este mercado es hacer compras de volumen. Los clientes directos son distribuidores farmacéuticos que usualmente hacen sus pedidos a través de una orden de compra que se entrega a los representantes de ventas, se envía por fax o correo electrónico.

Este tipo de clientes prioriza el precio antes que el tiempo de entrega ya que por los niveles de inventario que poseen en bodega la rapidez en el despacho y entrega pasan a segundo plano, sin embargo se necesita disciplina para saber los horarios y fechas tanto de entregas como en las que realizan sus órdenes de compra.

El contacto de los distribuidores es directamente con servicio al cliente, una vez que han logrado un acuerdo a la negociación en crédito y descuento con la coordinación de ventas del área farmacéutica. Por lo general las órdenes de compra son recibidas a través de fax o correo electrónico y en casos excepcionales al coordinador de ventas durante la visita periódica que realiza. Cabe destacar que la labor que hacen los representantes de ventas se encamina a que este mercado se mueva debido a la demanda generada a través del consultorio del médico oftalmólogo mediante las recetas generadas, por lo tanto es un flanco que se debe atacar de ambos lados, tanto desde el distribuidor, para controlar que no hayan faltantes en los inventarios ni stock en abundancia que genere al laboratorio costos de obsolescencia, como al médico en consultorio para que con la generación de recetas estimule a la rotación de dichos inventarios.

En menor proporción la generación de ventas de productos Farma se realiza hacia instituciones, hospitales, fundaciones clínicas etc. tanto privadas como públicas, dentro de las públicas el Seguro Social es uno de los principales, en este caso la adjudicación de los productos está íntimamente ligada a la calidad y precio de los productos.

### **Mercado Quirúrgico**

El mercado quirúrgico es un mercado más complejo y por lo general sin intermediarios puesto que la compra debe ser personalizada, de acuerdo a las necesidades de cada cliente y de la calidad de cirugía que estima hacer el médico. Por

tal razón se requiere de mayor interacción con los clientes, médicos o asistentes de quirófano según sea el caso y los representantes de ventas o de servicio al cliente ya que se debe determinar por completo todos los insumos que serán requeridos de acuerdo a la técnica quirúrgica que el médico quiera aplicar.

La línea quirúrgica en volumen es la segunda de mayor peso en las ventas de Alcon, alcanzando un 19% en el año 2008 y con grandes expectativas de crecimiento.

Por tal razón y si se mantiene el crecimiento sostenido de los años anteriores, será de suma importancia tener la capacidad de atención que los clientes esperan al momento de realizar una orden.

En la actualidad la mayoría de pedidos de productos quirúrgicos se los realiza por vía telefónica ya que esto da la ventaja de que se constate tanto disponibilidad como compatibilidad de los productos requeridos para la intervención quirúrgica en el momento de realizar el pedido.

En cuanto al estrato al que se llega es de un nivel alto, puesto que los productos quirúrgicos de Alcon no se promocionan por sus precios bajos, sino por la calidad y el prestigio que estos pueden ayudar a ganar al médico.

El enfoque de marketing que se ha venido manejando en este caso es el de valor agregado, tecnología de punta y soporte en todas las fases tanto de compra como en la implantación en quirófano, sin embargo se ha visto afectado por la falta de inventarios de ciertas dioptrías en el caso de los lentes intraoculares y por los tiempos de entrega en el resto de insumos por parte de la cadena de distribución, desde la bodega, hasta el destinatario final.

Este mercado puede a su vez segmentarse de acuerdo al tipo de cirugía y frecuencia con la que se realiza, así se puede subdividir en 5 tipos de clientes de acuerdo al siguiente parámetro:

- Clientes A
  - ❖ Cirujano de Faco avanzado en su curva
  - ❖ 10 ó más cirugías de faco por mes
  
- Clientes B
  - ❖ Cirujano de Faco intermedio en su curva
  - ❖ 5 – 9 cirugías de faco por mes
  
- Clientes C
  - ❖ Cirujano de Faco comenzando curva de aprendizaje
  - ❖ 1 – 4 cirugías de faco por mes
  
- Clientes D
  - ❖ Cirujano de catarata extracapsular interesado en hacer faco
  - ❖ D1.- Volumen de cataratas extracapsular +5 por mes
  - ❖ D2.- Volumen de cataratas extracapsular - 5 por mes
  
- Cliente E
  - ❖ Cirujano de catarata extracapsular no interesado en hacer faco
  - ❖ Poco volumen de cirugías de cataratas

Para cada tipo de médico se debe establecer una estrategia diferente. Con el sitio Web propuesto al igual que la central telefónica funcionando en toda su capacidad se pretende llegar a los clientes desde la A hasta la D, los cuales representan el Pareto del negocio quirúrgico. En cuanto a los médicos tipo E, al no poseer interés en realizar cirugías de facoemulsificación, se debe llegar a través del incentivo en la capacitación que Alcon realiza a través de wet lab y otras herramientas de crecimiento profesional que Alcon les proporciona.

## **Mercado de Equipos y Servicio Técnico**

Al igual que en el área quirúrgica los clientes directos son netamente médicos oftalmólogos o instituciones de salud, los cuales requieren de los equipos especializados, para el diagnóstico y cirugía de los procedimientos oftalmológicos.

Este tipo de mercado requiere de mucha más especialización en la atención por lo que es necesario una vinculación directa del cliente con los representantes especialistas de la línea de instrumentación y de servicio técnico, los cuales deben poder satisfacer las necesidades de conocimiento de las funciones que realizan los equipos y su uso, además de tener la formación necesaria para capacitar a todo el personal de quirófano en el correcto uso de los equipos.

Este servicio va más allá de la compra e incluye el servicio post venta y el mantenimiento. Los agentes de Servicio al cliente en estos casos deben canalizar los requerimientos del cliente y dar soporte en cuanto al correcto despacho de insumos y repuestos únicamente.

El mercado de equipos es mucho más complejo, por la cantidad de productos descartables que existen de acuerdo al equipo, tipo de cirugía y técnica que el médico empleará, la finalidad de dicha diversidad responde a las necesidades de los médicos de que cada vez existan más opciones que se adapten a su técnica de cirugía y le permitan más comodidad y seguridad en sus procedimientos.

Lamentablemente el tener un amplio abanico de posibilidades da lugar a que si no existe un correcto manejo de inventarios y conocimiento de los productos y de los clientes por parte de los representantes de servicio al cliente, les generen disgustos y malestar sobretodo por la gran expectativa que Alcon genera.

Cómo se puede observar, fruto del análisis de cada línea de comercialización, los clientes que las conforman tienen necesidades y prioridades específicas, las cuales

deben ser canalizadas y atendidas de manera diferente, apuntando a la satisfacción total en cada caso.

Sin embargo es mucho mejor determinar las necesidades de cada cliente desde su perspectiva, más que desde lo que como Empresa suponemos conocer de ellos.

Con la finalidad de conocer aún mejor las necesidades de los clientes de Alcon, y así poder encaminar los correctivos que se pretenden aplicar para mejorar el servicio, se ha elaborado una encuesta, la cual se detalla a continuación:

## PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA ALCON

¿De qué manera le gustaría realizar sus pedidos cuando requiere de un producto Alcon?

- Mediante llamada telefónica
- A través de correo electrónico
- Directo al representante de ventas
- Directamente en un sitio virtual a través de Internet
- A través de fax
- Otras

¿Cuáles son los atributos que encuentra en la atención al cliente?

¿Por qué o con qué frecuencia volvería a comprar productos Alcon si se implementa lo sugerido por usted en cuanto al servicio?

### **Resultados de la Encuesta en el área quirúrgica, de equipos y servicio técnico.**

La encuesta fue aplicada a treinta médicos de los 300 que posee el panel médico, sin embargo se considera una muestra representativa del universo ya que de aquellos 300 aproximadamente 150 se dedican a desarrollar el área quirúrgica. Para este fin se han escogido médicos de Sierra y Costa, de entre todos los segmentos mencionados para poder obtener respuestas más veraces y acordes a la realidad.

La información resultante de esta encuesta es la siguiente:

<b>ENCUESTA</b>				
<b>ENCUESTADO</b>	<b>ZONA</b>	<b>PREGUNTA 1</b>	<b>PREGUNTA 2</b>	<b>PREGUNTA 3</b>
1	COSTA	Email	Ninguno	Frecuentemente
2	COSTA	Teléfono	Atención Rápida	Siempre
3	COSTA	Reps Vtas	Nunca contestan	Frecuentemente
4	COSTA	Email	Nunca contestan	Frecuentemente
5	COSTA	Email	No existe	Siempre
6	COSTA	Virtual	Lentitud	A veces
7	COSTA	Email	Pésimo Servicio	Frecuentemente
8	COSTA	Email	Pésimo Servicio	A veces
9	COSTA	Email	Ninguno	Siempre
10	COSTA	Virtual	No existe	A veces
11	COSTA	Teléfono	Nunca contestan	Nunca
12	COSTA	Email	Solución de problemas	Frecuentemente
13	COSTA	Reps Vtas	No conocen productos	Siempre
14	SIERRA	Virtual	Ninguno	A veces
15	SIERRA	Reps Vtas	Pésimo Servicio	Frecuentemente
16	SIERRA	Email	Atención Rápida	Siempre
17	SIERRA	Reps Vtas	Conocimiento de productos	Frecuentemente
18	SIERRA	Teléfono	Conocimiento de productos	Frecuentemente
19	SIERRA	Email	Lentitud	A veces
20	SIERRA	Teléfono	Nunca contestan	A veces
21	SIERRA	Reps Vtas	Horarios definidos de entregas	Frecuentemente
22	SIERRA	Virtual	Ninguno	Frecuentemente
23	SIERRA	Teléfono	Lentitud	A veces
24	SIERRA	Teléfono	Ninguno	Nunca
25	SIERRA	Reps Vtas	Ninguno	Frecuentemente
26	SIERRA	Virtual	Nunca contestan	A veces
27	SIERRA	Email	Horarios definidos de entregas	Siempre
28	SIERRA	Virtual	Nunca contestan	Frecuentemente
29	SIERRA	Reps Vtas	Lentitud	Siempre
30	SIERRA	Reps Vtas	No conocen productos	Siempre

Elaboración Dolores Cevallos

Analizando cada una de las preguntas podemos saber con más precisión cual es la percepción de servicio que nuestros clientes del mercado quirúrgico tienen al momento de tomar contacto con el área de servicio al cliente para realizar un pedido, consulta, asesoría etc. Cabe recalcar que esta línea de negocio es la más delicada puesto que requiere de más conocimiento de los productos y mayor asesoramiento considerando que la orden debe ajustarse a las características y necesidades específicas de cada cliente, que va desde el tipo de cirugía que se realizará hasta la técnica, dioptría y modelo de lente, viscoelástico y post operatorio deseado. Por tal

motivo este mercado es mucho más exigente y requiere de mayor atención y servicio personalizado.

De la información recabada de las encuestas realizadas hacia los clientes de esta línea de comercialización se puede deducir lo siguiente:

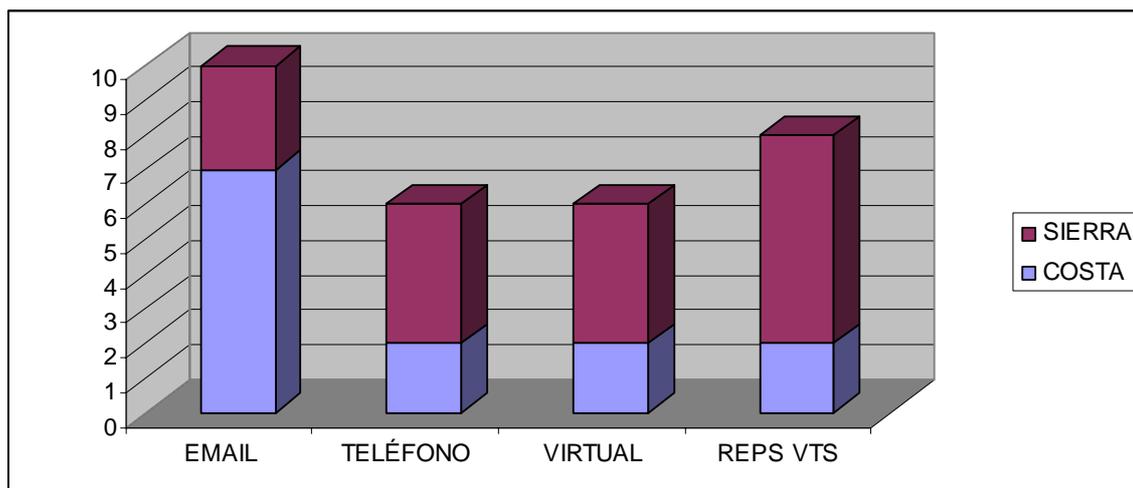
### **PREGUNTA NO. 1**

¿De qué manera le gustaría realizar sus pedidos cuando requiere de un producto Alcon?

- Mediante llamada telefónica
- A través de correo electrónico
- Directo al representante de ventas
- Directamente en un sitio virtual a través de Internet
- A través de fax
- Otras

### **Resultado:**

	<b>EMAIL</b>	<b>TELÉFONO VIRTUAL</b>	<b>REPS VTS</b>	
<b>COSTA</b>	7	2	2	2
<b>SIERRA</b>	3	4	4	6
<b>PAÍS</b>	10	6	6	8
	<b>33%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>27%</b>



Elaboración Dolores Cevallos

Podemos observar que la mayoría de médicos encuestados prefiere realizar sus pedidos a través de correo electrónico sobre todo los médicos de la región Costa, esto denota la falta de promoción de los medios actuales con los que cuenta la Empresa para la toma de pedidos puesto que a pesar de que los representantes de servicio al cliente poseen correo electrónico, esta forma de comunicación no ha sido difundida de manera adecuada, la acción a tomar en cuenta entonces debe ser la promoción de esta forma de comunicación.

La segunda forma de toma de pedidos más confiable para los médicos oftalmólogos es a través de los representantes de ventas, esto debido a la confianza y la estrecha relación que han generado, sin embargo esto solo genera una intermediación más; adicionalmente al estar la gente de ventas trabajando en el campo se les es más difícil atender la llamada, tomar el pedido, pasarlo a servicio al cliente para que apenas en ese momento sea procesado, además que los desenfoca de su objetivo principal que es el de visita médica y asesoría en quirófano.

Nuevamente esto se da debido a la falta de confianza y dificultad de comunicación que los clientes tienen con el departamento de servicio al cliente, la acción de marketing y mejoramiento en esta área es primordial para reestablecer la

confianza y dar a conocer los actuales canales de comunicación directa con el personal de servicio al cliente.

En igual proporción la atención telefónica y un sitio Web quedaron en un segundo plano debido fundamentalmente en que en el primer caso la atención actual a través del teléfono no ha sido efectiva y por lo tanto es poco confiable y apreciada debido a la cantidad de tiempo que les toma a los médicos tomar contacto con alguien que del otro lado atienda sus requerimientos.

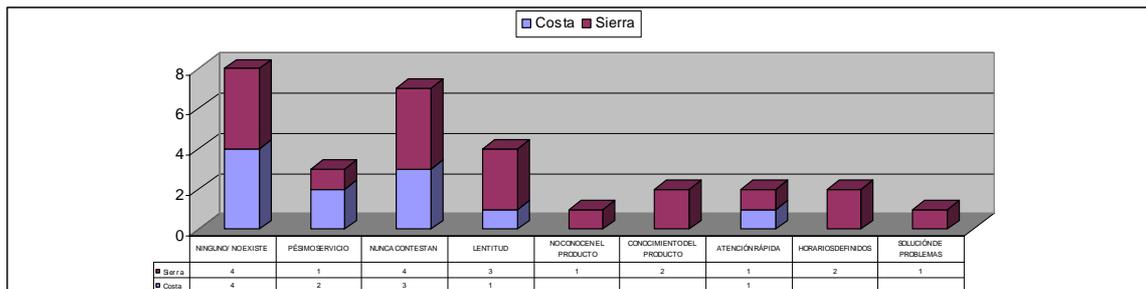
En el caso de la página Web, si tomamos en cuenta que una gran cantidad aceptaría realizar sus pedidos por correo electrónico, esto da una pauta de que la vía electrónica es aceptada y representa una opción; por lo tanto, y entendiendo que a través de este medio el cliente podría asegurar de que por sí mismo ha dado el primer paso para el procesamiento de su pedido, sería un medio confiable una vez que se haya desarrollado, promocionado y puesto en marcha.

## PREGUNTA NO. 2

¿Cuáles son los atributos que encuentra en la atención al cliente?

### Resultado:

	NINGUNO/ NO EXISTE	PÉSIMO SERVICIO	NUNCA CONTESTAN	LENTITUD	NO CONOCEN EL PRODUCTO	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	ATENCIÓN RÁPIDA	HORARIOS DEFINIDOS	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
COSTA	4	2	3	1			1		
SIERRA	4	1	4	3	1	2	1	2	1
PAIS	8	3	7	4	1	2	2	2	1
	27%	10%	23%	13%	3%	7%	7%	7%	3%



Elaboración Dolores Cevallos

La información obtenida como resultado de esta pregunta denota la deteriorada imagen que la Empresa tiene del departamento de servicio al cliente y motivo por el cuál se realiza esta investigación, las respuestas más preocupantes son que no encuentran ningún atributo a la atención actual o que nunca contestan el teléfono, en ambos casos la proporción de la percepción es casi igual en Costa y Sierra, esta información coincide plenamente con el análisis FODA realizado anteriormente, en el cual se menciona la falta de herramientas de comunicación confiables, destinadas a proporcionar una óptima atención a nuestros clientes. Otra de las respuestas desalentadoras del servicio actual es la lentitud con la que se procesan los pedidos, ya sea por el tiempo que toma la comunicación o por la cantidad de personas que intervienen en el proceso hasta el despacho final. En la Sierra esta percepción es mayor que en la Costa; esto se debe mayormente a que los clientes de la Costa conocen que la oficina central se encuentra en Quito y han entendido que es primordial realizar sus pedidos con tiempo por la distancia y tiempo extra que toma realizar el despacho desde Quito; no así los clientes de la ciudad los cuales esperan que al tener las oficinas y bodegas en el mismo lugar, sus despachos deben ser atendidos inmediatamente y por lo tanto no realizan una planificación para sus órdenes. Cualquiera que el caso sea, está afectando a la imagen que el cliente tiene del servicio, muchos de los encuestados opinan que el servicio es pésimo.

En una menor proporción se han dado a conocer buenos atributos del servicio, el 7% de los clientes piensa que Alcon ofrece una atención rápida, en la Sierra se cree que los horarios definidos son un atributo, al igual que la solución que se les ha dado a sus problemas. De manera contrapuesta hay clientes que piensan que la gente de servicio al cliente conoce los productos y que esto constituye un atributo a la Empresa.

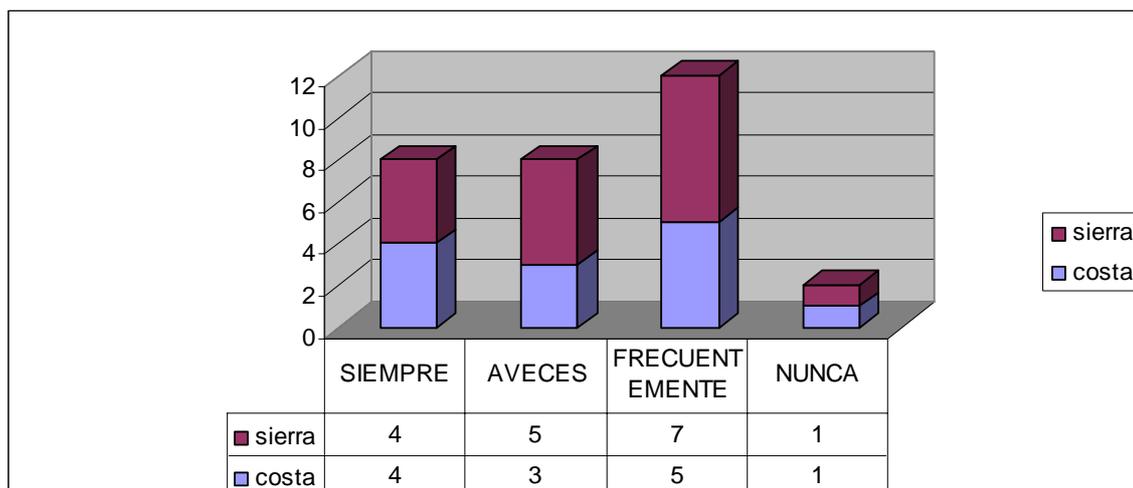
Los atributos positivos se denotan más en la Sierra que en la Costa, esto es otro punto a tomar en cuenta al momento del establecimiento de mejoras en el servicio.

### **PREGUNTA NO. 3**

¿Por qué o con qué frecuencia volvería a comprar productos Alcon si se implementa lo sugerido por usted en cuanto al servicio?

#### **Resultado:**

	<b>SIEMPRE</b>	<b>AVECES</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>NUNCA</b>
<b>COSTA</b>	4	3	5	1
<b>SIERRA</b>	4	5	7	1
<b>PAIS</b>	8	8	12	2
	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>40%</b>	<b>7%</b>



Elaboración Dolores Cevallos

Las sugerencias de los médicos van desde la solicitud de aumento de personal de servicio, representantes de Servicio al Cliente en el campo, y mejor entrenados, horarios extendidos de servicio ininterrumpido, incremento en los niveles de inventario para evitar falta de producto, hasta las sugeridas en este estudio, ampliación de líneas telefónicas disponibles, la implementación de un 1800, asesores telefónicos que más que dar un servicio de toma de pedidos únicamente atiendan también con asesoría de cálculo de dioptrías, coordinación de acompañamientos a quirófano de los representantes de ventas, implementación de medios electrónicos confiables que funcionen sin horarios y que aseguren el procesamiento de sus órdenes.

La mayoría sin embargo no dan más alternativas, esperan que mejore el servicio con los medios actuales existentes y aseguran que tan solo con esa implementación de mejoras, tendrían a Alcon como su primera elección para hacer compras de productos, tanto farmacéuticos como quirúrgicos en el área oftalmológica.

El 67% de los médicos respondieron que de hacerse las mejoras o implementarse sus sugerencias volverían a comprar en Alcon los productos oftalmológicos requeridos, la fidelidad de los clientes se denota más en la Sierra que en la Costa, existe un 27% que aseguran que realizarían sus adquisiciones en Alcon a

veces, a pesar de la implementación de sus sugerencias de servicio, sobre todo porque además del servicio, sus inconformidades son ya con el precio, u otros factores externos. El 7% no han dado sugerencias de cambios y aseguran nunca comprarían productos de Alcon. Cabe recalcar que esta encuesta fue aplicada de manera indefinida, es decir a una muestra al azar, con médicos de diferentes categorías y también médicos muy fieles a la competencia.

Esto sin embargo nos hace caer en cuenta que a pesar de que el mercado oftalmológico es limitado, nos queda aún gran espacio de terreno que ganar, y que implementando las herramientas adecuadas, con un buen plan de marketing enfocado hacia la relación con el cliente, es posible aún ganar puntos de share en el mercado.

#### **Resultados de la Encuesta aplicada al área farmacéutica.**

Para este fin la encuesta se enfocó en consultar a las principales distribuidoras farmacéuticas a nivel nacional, catorce en total, con lo cual se obtiene una muestra significativa. Considerando que es un mercado diferente, los resultados son bastante más favorables. La información resultante de esta encuesta es la siguiente:

<b>ENCUESTA</b>			
<b>ENCUESTADO</b>	<b>PREGUNTA 1</b>	<b>PREGUNTA 2</b>	<b>PREGUNTA 3</b>
1	Email	Servicio informativo, solución de problemas	La misma
2	Email	Entrega oportuna	Frecuentemente
3	Representante Vts.	Acuerdos logrados para manejo de inventarios	La misma
4	Email	Excelente atención	La misma
5	Virtual-Email	Atención personalizada	Mayor frecuencia
6	Email	Solución de problemas	Frecuentemente
7	Representante Vts.	Fomentan la rotación del producto	Frecuentemente
8	Email- Rep vts	Atención personalizada	Mayor frecuencia
9	Representante Vts.	Excelente atención	La misma
10	Email	Buen servicio	Dependiendo de la rotación
11	Email	Excelente atención	La misma
12	Representante Vts.	Entrega oportuna	Mayor frecuencia
13	Virtual-Email	Visita periódica	Dependiendo de la rotación
14	Representante Vts.	Excelente atención	Mayor frecuencia

Elaboración Dolores Cevallos

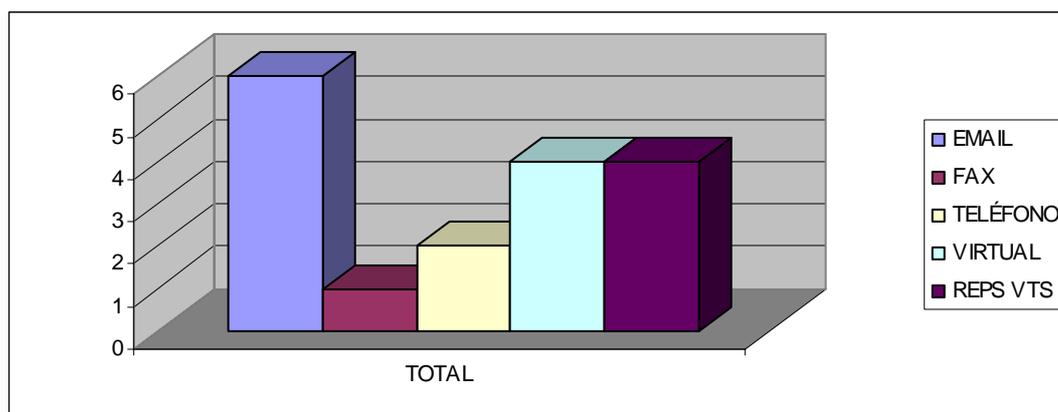
De la información recabada de las encuestas realizadas hacia los clientes de esta línea de comercialización se puede deducir lo siguiente:

## PREGUNTA NO. 1

¿De qué manera le gustaría realizar sus pedidos cuando requiere de un producto Alcon?

### Resultado:

	EMAIL	FAX	TELÉFONO	VIRTUAL	REPS VTS
<b>TOTAL</b>	6	1	2	4	4
<b>%</b>	<b>35%</b>	<b>6%</b>	<b>12%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>



Elaboración Dolores Cevallos

En cuanto a la forma de realizar los pedidos para el negocio farmacéutico la preferencia mayoritaria es realizarlos a través de correo electrónico, seguido de una forma virtual y a través de los representantes de ventas, las opciones de llamada telefónica y fax son las menos escogidas, entendiendo que la prioridad de estos clientes se enfoca en el cumplimiento de horarios de despacho y entrega, precio y rotación de producto, más que de agilidad de facturación y entrega. Estos clientes tienen fechas establecidas tanto para recibir la visita de los representantes, momento en el cual se analizan inventarios y se sugieren las órdenes a realizar, además del compromiso de los representantes de ventas como de dar rotación al producto. Una vez que se genera el compromiso, se emite la orden de compra y se puede o entregar al representante o enviar por correo electrónico. De igual manera ellos tienen horarios

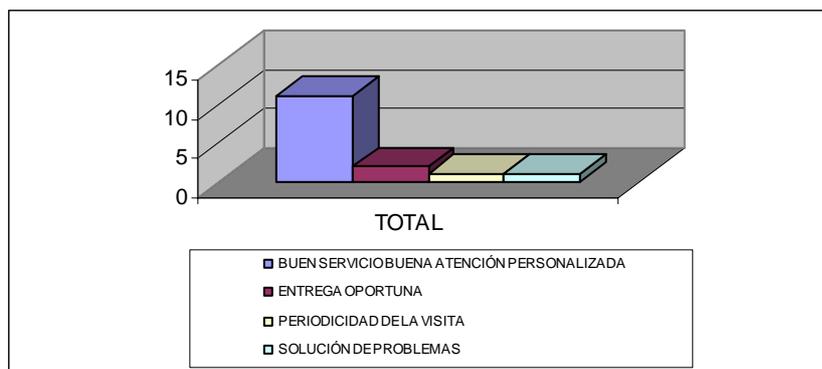
definidos para recibir el producto un día por semana, con lo cual se tiene más tiempo para organizar la facturación y entrega.

## PREGUNTA NO. 2

¿Cuáles son los atributos que encuentra en la atención al cliente?

### Resultado:

	BUEN SERVICIO BUENA ATENCIÓN PERSONALIZADA	ENTREGA OPORTUNA	PERIODICIDAD DE LA VISITA	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
TOTAL	11	2	1	1
%	73%	13%	7%	7%



Elaboración Dolores Cevallos

La percepción de servicio en esta línea de negocio es mucho mejor que en la quirúrgica, considerando que sus expectativas son diferentes, una de las ventajas con esta área es que tiene mucho más tiempo en el mercado, desde los inicios de la Empresa en el Ecuador se venía comercializando la línea farmacéutica con distribuidores, esto ha permitido un mayor conocimiento del negocio en el tiempo y además una mejor adaptación a las necesidades.

La mayoría de los clientes sienten que están recibiendo una buena atención, otra de las características es que la entrega se realiza oportunamente es decir en los horarios establecidos, además de mencionarse que existe una visita periódica definida

de los representantes para conocer las necesidades de rotación de inventario, al igual que predisposición para resolver inconvenientes.

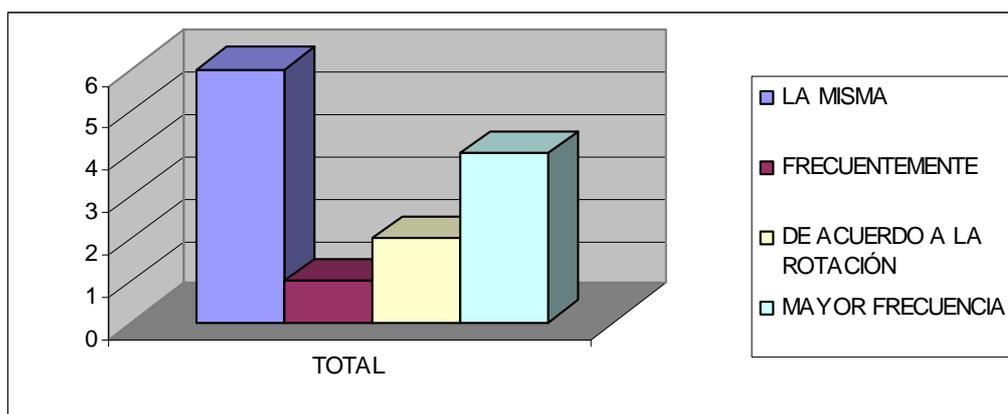
En general la percepción de los clientes hacia el servicio es positiva, uno de las opciones mejor vistas para estos clientes es la implementación de un sitio virtual ya que les sería mucho más útil realizar los pedidos revisando previamente los inventarios y caducidades del producto que posee Alcon en stock.

### PREGUNTA NO. 3

¿Por qué o con qué frecuencia volvería a comprar productos Alcon si se implementa lo sugerido por usted en cuanto al servicio?

#### Resultado:

	LA MISMA	FRECUENTEMENTE	DE ACUERDO A LA ROTACIÓN	MAYOR FRECUENCIA
<b>TOTAL</b>	6	1	2	4
<b>%</b>	<b>46%</b>	<b>8%</b>	<b>15%</b>	<b>31%</b>



Elaboración Dolores Cevallos

Las sugerencias de los clientes de la línea farmacéutica encaminan sus requerimientos hacia una mejor organización del manejo de producto devuelto, la idea de que exista un sitio virtual para consulta de inventarios también ha sido una opción

bien recibida, sin embargo y a pesar de que se realicen las implementaciones correspondientes sus necesidades van más hacia la ampliación de crédito y descuentos.

Al ser Empresas intermediarias, sus requerimientos de producto están íntimamente ligados no solo al servicio, sino a la rotación de inventarios y al requerimiento del consumidor final; por tal motivo al consultarles cuál sería la frecuencia con la que comprarían el producto la mayoría informó que la misma, talvez en mayores volúmenes, dependiendo del mercado, y con mayor frecuencia o frecuentemente dependiendo también de los niveles de rotación.

Como se puede observar ambos mercados tienen prioridades y percepciones diferentes, actualmente el mercado farmacéutico es el que aporta mayoritariamente a la generación de utilidad en la Empresa, sin embargo no se puede dejar de lado el mercado quirúrgico, que por ser un mercado joven tiene mucho potencial de crecimiento. Por tal razón y a sabiendas de que es una línea élite y más compleja, requiere de una atención mucho más personalizada y ágil, por lo cual es hacia ésta donde se deben enfocar los mayores esfuerzos de mejora en el servicio, la prioridad de estos clientes es el servicio y la calidad del producto, el precio pasa a segundo plano.

Una vez que se conoce más la percepción de los clientes, se pueden aplicar las herramientas que ayuden a mejorar la calidad del servicio que actualmente la Empresa brinda a todos sus clientes.

## **CAPÍTULO III**

### **DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN ADAPTABLES A LA EMPRESA ALCON ECUADOR**

#### **1. Justificación de la necesidad de implementación de las herramientas propuestas.**

Como resultado del análisis FODA y las estrategias que derivan de dicho análisis, se ha determinado que una de las soluciones que permitirían mejorar de manera permanente y sostenida el servicio que Alcon proporciona a sus clientes en la atención y despacho de sus pedidos sería la implementación de herramientas que mejoren la comunicación con el cliente en la filial de Ecuador; esta implementación, en su primera fase iría enfocada mayoritariamente a la línea quirúrgica, puesto que de lo que hemos observado en esta línea se requiere de un trabajo más personalizado y de mayor interacción, debido a la gran variedad de parámetros que el oftalmólogo puede decidir en el momento de planificar una cirugía. Desde la dioptría que necesita, el tipo de lente que desea colocar, qué viscoelástico desea utilizar y con qué cuchilletas y suturas va a trabajar; en conjunto conforman un sinnúmero de combinaciones en las cuales juegan factores muy importantes para la Empresa, ya que debe tener control de inventario y a su vez responder a las necesidades del médico.

Por otro lado el médico necesita corroborar la existencia de los materiales en el inventario de Alcon Ecuador S.A. para asegurar al paciente los insumos que se van a utilizar. En estos momentos, es esencial la comunicación del médico con la Empresa para realizar el pedido de los insumos requeridos. Generalmente los pedidos se realizan vía telefónica o en el momento en que el visitador recorre las oficinas del

médico, lo cual funciona de manera correcta, pero toma cierto tiempo en gestionarse, involucrando varias personas en el evento, y además con el inconveniente que se puede producir para el médico el ofrecer al paciente un tipo de cirugía sin haber constatado aún la existencia de producto con Alcon.

La implementación de herramientas de comunicación de vanguardia como son una central telefónica organizada, o un sitio virtual en el Internet, proveerán al médico la ventaja de poder consultar de manera instantánea la existencia de los insumos y conversar con el paciente posibles alternativas. Además agilizaría los procesos de pedido, despacho y entrega, al realizarse casi todo de manera electrónica en el un caso y personalizada a través del teléfono en el otro, minimizando los errores y obteniendo los mejores beneficios de la implementación.

Dicha implementación evitará que la Empresa se estanque en errores de forma, permitiendo, de esta manera avanzar y enfocarse en estrategias más complejas y duraderas como son la satisfacción, captación y fidelización de los clientes.

## **2. Estructuración de una central telefónica organizada que adopte características básicas de un call center.**

Aprovechando los avances tecnológicos que la digitalización de las comunicaciones nos brinda, se pretende estructurar una central telefónica ajustada a las necesidades de los clientes de Alcon, una vez que existe un conocimiento global del negocio, dando de esta manera aportes de valor sostenidos y a largo plazo a través de una inversión como la que se pretende realizar con esta implementación. Para dicha implementación se deben tomar en cuenta previamente los requerimientos tanto tecnológicos como humanos y su adaptabilidad al modelo sugerido.

### **2.1 Requerimientos tecnológicos**

En cuanto a lo que tecnológicamente se requiere para la implementación de una central telefónica o PBX (Private Branch Exchange), depende de la cantidad de llamadas que se esperen recibir, sin embargo los procesos de implementación son muy sencillos en la actualidad en la cual una Empresa no puede sobrevivir sin los elementos básicos de una central telefónica.

Para el caso de Alcon los requisitos tecnológicos básicos en términos generales serían los siguientes:

- a. Servidor
- b. Hardware para telefonía analógica
- c. Hardware para telefonía digital
- d. Un paquete o software de central telefónica

Dentro de los requerimientos específicos que se requeriría para la implementación están:

### ***Infraestructura Telefónica***

Conmutador o central telefónica equipada para soportar 10 líneas telefónicas y 16 extensiones internas.

Teléfonos

Diademas inalámbricas

Puntos de instalación previamente habilitados

### ***Infraestructura de Datos***

Computadora

Bases de Datos

El distribuidor de llamadas entrantes ACD (automatic call distributor)

Un sistema de respuesta interactiva de voz IVR (Interactive voice response)

Grabador de llamadas

Marcador o discador

Programación de la central

## **2.2 Capacitación de personal**

La capacitación del personal debe ser en dos fases, la parte operativa, en la cual se realizará la inducción correspondiente al uso y funcionalidad de la central telefónica, enfocada con mayor énfasis al personal de servicio al cliente, quienes en un plazo aproximado de una semana podrán familiarizarse con todas las funciones y opciones que la central ofrece, logrando así el uso de la herramienta al 100% de su capacidad.

La segunda fase involucra tanto al personal de servicio al cliente como a la gerencia administrativa y financiera, esta etapa va más allá de saber utilizar por completo la central telefónica en términos técnicos, la finalidad de la implantación de una central telefónica es generar cambios positivos en la Empresa, por tal motivo se debe realizar un procedimiento para que tanto el personal de servicio al cliente como la gerencia financiera, a cargo de supervisar el proceso, tengan total conocimiento de la información que estarán generando a través de la central telefónica.

Debería entonces cambiar el procedimiento y la división de funciones para dar paso a un proceso más organizado, tomando ventaja de la central, para que ésta canalice las llamadas en cuanto estas se generan a cualquiera de las extensiones del personal de servicio al cliente, sin hacer una división de ellos por línea.

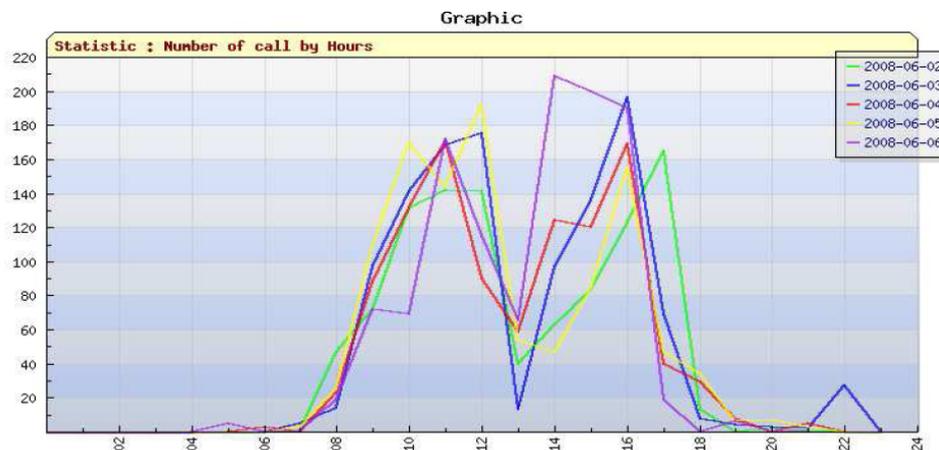
La central requerida debe tener la capacidad de procesar la siguiente información:

- Tiempo de llamadas
- Llamadas perdidas
- Abandono de llamadas
- Mensajes recibidos

- Horas de tráfico telefónico
- Llamadas por fecha y hora
- Tarifación de llamadas
- Canalización a otras extensiones
- Frecuencia de llamadas recibidas por número de origen
- Llamadas realizadas por número de extensión
- Llamadas por número discado

Una tercera fase que sin duda es la más importante, será el levantamiento de datos a partir de la información que se pueda obtener, fruto de la estadística que el sistema provea; esto permitirá a los agentes de servicio al cliente conocer aún más a detalle las tendencias, necesidades, incluso horarios preferenciales de realizar pedidos, contactos en quirófanos o consultorios etc. Toda esta información a futuro podrá ayudar a direccionar correctamente estrategias de marketing que permitan a la Empresa ganar nuevos clientes por un lado, y fidelizar a los ya existentes por otro.

A continuación se muestra una de las gráficas que puede ser analizada para mejorar el servicio al cliente, generada por el sistema de procesamiento de información de la central telefónica.



*Número de llamadas por hora al día (para determinar horas pico)*

Fuente CD de Centrales telefónicas de LC Card S.A. Telecomunicaciones

Elaboración LC Card S.A.

### 2.3 Tiempo y forma de implementación

La implementación de este proyecto se estima realizarlo en tres fases:

### ***Fase I***

En la cual se estima definir la visión y objetivos que se quieran cubrir con la implementación de la nueva central telefónica, contar con varias opciones que ofrezca el mercado, analizar los beneficios y si se ajusta a las necesidades de la Empresa.

Plantear todos los requerimientos y necesidades, diseñando un Modelo conceptual que tome aspectos de un Contact center, en los cuales se analice la arquitectura organizativa, tecnológica y funcional de procesos, que permitan que los objetivos estratégicos se cumplan. En este sentido se requiere una re organización de la manera actual de atención servicio al cliente eliminando las divisiones de atención por tipo de línea de negocio y canalizándolas más bien por orden de ingreso al PBX.

Por último determinar si la infraestructura física actual soporta la nueva central telefónica a ser instalada. Esta fase se estima que durará aproximadamente tres semanas.

### ***Fase II:***

Comprende la instalación de la central telefónica, haciéndola en horarios y días en los que no se afecte las labores cotidianas ni genere malestar con el cliente. Un fin de semana puede ser suficiente para la instalación siempre y cuando exista toda la infraestructura adecuada lista previamente.

Es necesario una capacitación del personal para el uso; si se realiza en forma organizada podrá tomar una semana como máximo para que estén totalmente adaptados y haciendo funcionar a la central en su 100%.

Posterior a la instalación, se deben realizar pruebas del funcionamiento en su totalidad de la central.

### ***Fase III:***

En esta etapa se espera tener la central funcionando en toda su capacidad. A partir de esta etapa se generará la información necesaria para toma de decisiones que ayuden a mejorar el servicio y la imagen de la Empresa. La central telefónica permitirá la elaboración de reportes que midan el tiempo promedio de toma de pedidos, las horas pico en las que se generan las llamadas, las llamadas perdidas etc.

Esta información podrá permitir un plan de marketing en el cual a largo plazo se segmente la atención por tipo de cliente y sus necesidades, dando énfasis a lo que en su percepción sea importante de ser atendido.

### **3. Esquematización de un sitio Web para la toma de pedidos**

En nuestros días existe una gran concordancia entre las Empresas, en asegurar que una de las cualidades más importantes que decide la posición de la Compañía en el mercado, es la opinión de los clientes, con respecto a la satisfacción que perciben con el producto mismo, al igual que con el servicio recibido.

Relacionándonos con este punto, es importante recalcar la importancia de la eficacia del servicio que se debe entregar al médico por medio de la venta a través de un sitio virtual. En la actualidad, los doctores utilizan el Internet como herramienta de trabajo, en donde pueden encontrar desde información científica que respalde sus conocimientos frente al paciente en la consulta, realizar transacciones más personales y rutinarias como las bancarias hasta hacer cálculos de dioptrías en línea a través de una página y un sistema que Alcon posee actualmente y les proporciona para su comodidad. Esta es una herramienta diseñada por Alcon para todas las afiliadas, y ha funcionado exitosamente puesto que facilita muchísimo al médico los cálculos de las medidas de los lentes que implantará. Todo esto se da gracias a que el médico actual valora mucho su tiempo, y reconoce que el Internet es una herramienta de lujo, cuando de eficiencia en el uso de tiempo se trata. Los oftalmólogos necesitan tener

respuestas de inmediato cuando se selecciona un lente o un viscoelástico, para poder consultar con su paciente y llegar a un acuerdo para la cirugía. Debido a esto, los médicos valoran las herramientas que permiten obtener una reducción de tiempo para conseguir todo lo necesario para sus cirugías con rapidez en las entregas. Dichos beneficios pueden ser combinados en la aplicación de una estrategia de negocios, la cual es muy reconocida por este tipo de cliente, la “Calidad de Servicio”.

Esta “Calidad de Servicio” no es una estrategia que se pueda aplicar de manera simple, o con un procedimiento corto; involucra un gran proceso que incluye todas las áreas de la organización, al igual que la combinación de algunas herramientas importantes tanto electrónicas como gerenciales. El objetivo de calidad puede ser alcanzado mediante la fuerte sinergia entre el intercambio de datos electrónicos y la estructura de la unidad de negocio, ya que de esta manera podemos ser capaces de reducir los tiempos de recepción de pedidos, de despacho y de entrega, asegurando al cliente que su tiempo de navegación para seleccionar los productos es bien invertido en un servicio con la calidad más alta, enfocado a un resultado efectivo.

El portal de Ventas Virtual de Alcon Ecuador S.A. será adaptado a los requerimientos del departamento de marketing por una Empresa contratada para este fin, cubriendo así las necesidades y requerimientos descritas por los clientes en las encuestas elaboradas anteriormente. Además deberá tener la capacidad de ser actualizado regularmente para poder adaptar promociones y novedades en el mismo.

### **3.1 Descripción de las funciones del sitio**

La implementación del sitio Web que se pretende utilizar como una de las herramientas que permitan mejorar de manera creciente y en forma permanente el

servicio que los clientes de Alcon reciben sobre todo en el área quirúrgica contará con las siguientes funciones:

***Informativa*** Al permitir tanto a sus clientes directos (médicos, instituciones de salud, distribuidores farmacéuticos) conocer de sus productos, procesos, estatus de sus órdenes, verificación en línea de estados de cuenta, próximos lanzamiento e información general de la Empresa.

***Transaccional*** Ya que una de las principales funciones será el permitir que los clientes realicen en línea la toma de sus pedidos con lo cual establecen una transacción comercial con la Empresa, obteniendo un bien por un lado que a su vez genera por otro una cuenta por cobrar.

***De servicio*** Puesto que agregaría opciones muy particulares de servicio en línea a los clientes como es la revisión de dioptrías para implantación de lentes intraoculares, solicitud de uso de wet lab, buzón de comentarios del servicio, quejas y sugerencias.

### **3.2 Utilización y toma de pedidos por parte de clientes**

El sitio Web sugerido pretende minimizar los errores de digitación al momento de la toma de pedidos al igual que permitir al cliente realizar sus pedidos sin congestiones telefónicas y asegurando que lo que solicitan será despachado de manera inmediata.

Es necesario crear un proceso previo a la implementación del sitio para determinar la seguridad y los parámetros bajo los cuales se deba trabajar, de esta manera se entregará a cada cliente nuevo y a los clientes actuales una clave para su

uso personal en el cual acepten la responsabilidad de las transacciones que con dicho código se realicen.

El sitio en inicio está ideado para que el cliente ingrese a una página de Alcon en la que digitando la clave o código proporcionado anticipadamente, al momento de crearlo en la base de datos, pueda acceder al menú de ingreso de órdenes de compra, digitando el código o seleccionando el producto de entre las opciones, puede solicitar lo que quiera comprar, el sistema validará los datos y enviará la orden. Una vez que el cliente reciba la conformación de disponibilidad, revisará si la dirección que consta en su código de cliente es la correcta y enviará la orden de compra, recibiendo a cambio un número de confirmación o de orden con el cuál podrá hacerle seguimiento. Lo importante de este proceso es que hablando en términos de tiempo, se marca la diferencia. Actualmente Alcon procesa sus pedidos bajo los siguientes parámetros:

***Productos farmacéuticos:*** Si la orden se toma en la mañana la entrega del producto se hace a partir del medio día del siguiente día pudiendo inclusive entregarse la mañana subsiguiente.

***Productos Quirúrgicos:*** En este caso si los pedidos se toman en la mañana las entregas se realizan a partir del siguiente día.

Con la herramienta propuesta los tiempos sobre todo de las entregas de la línea quirúrgica podrían procesarse y entregarse dentro del mismo día si la orden es ingresada por el cliente en la mañana y a primera hora del día siguiente si es ingresada en la tarde, permitiendo así permitiría mejorar la competitividad de la empresa a través de la disminución del tiempo de entregas, tomando ventaja de la experiencia de manejo de dos líneas de negocio diferentes ya que actualmente los tiempos que maneja la competencia en entregas de la línea quirúrgica son iguales a las entregas de producto farmacéutico.

**Funciones Adicionales** Además del procesamiento de órdenes de compra el sitio virtual contendrá las siguientes opciones:

*Informativa de producto*, el que a manera de vademécum sirva a los médicos como referencial para que en cualquier momento puedan hacer consultas en línea a cualquier hora.

*De Servicios*, con lo cual se podrá re estructurar de mejor manera la atención que Alcon brinda en otros ámbitos como la canalización ordenada de solicitudes de información científica, ingresando el requerimiento de forma directa a la biblioteca médica que se encuentra en Alcon Argentina, actualmente lo solicitan a los representantes y ellos a su vez solicitan a su supervisor que realice el requerimiento a Argentina. Otra información que estará disponible es referente a eventos de oftalmología en los cuales Alcon sea auspiciante, inscripciones lugares de estadía etc. Para el Wet Lab que Alcon mantiene actualmente en las oficinas se podrán programar los turnos y los médicos podrán solicitar las prácticas de manera ordenada sabiendo que todos los involucrados conocerán de esa información la que hoy en día se hace a través de los representantes y que por lo cual en ocasiones provoca cruce de horarios.

Información de procesos, en la cual podrán conocer los procedimientos y parámetros bajo los cuales trabaja Alcon tales como horarios de atención, formularios de reapertura o extensión de líneas de crédito etc.

Debido a que las devoluciones de producto se realizan bajo parámetros ya establecidos en la cuál los representantes deben acercarse a verificar el inventario a ser devuelto y llenar un formulario que posteriormente pasa a servicio al cliente, el sitio Web no procesará este tipo de transacciones, simplemente permitirá que se ingrese una solicitud de verificación para devolución la cuál será enviada a través de

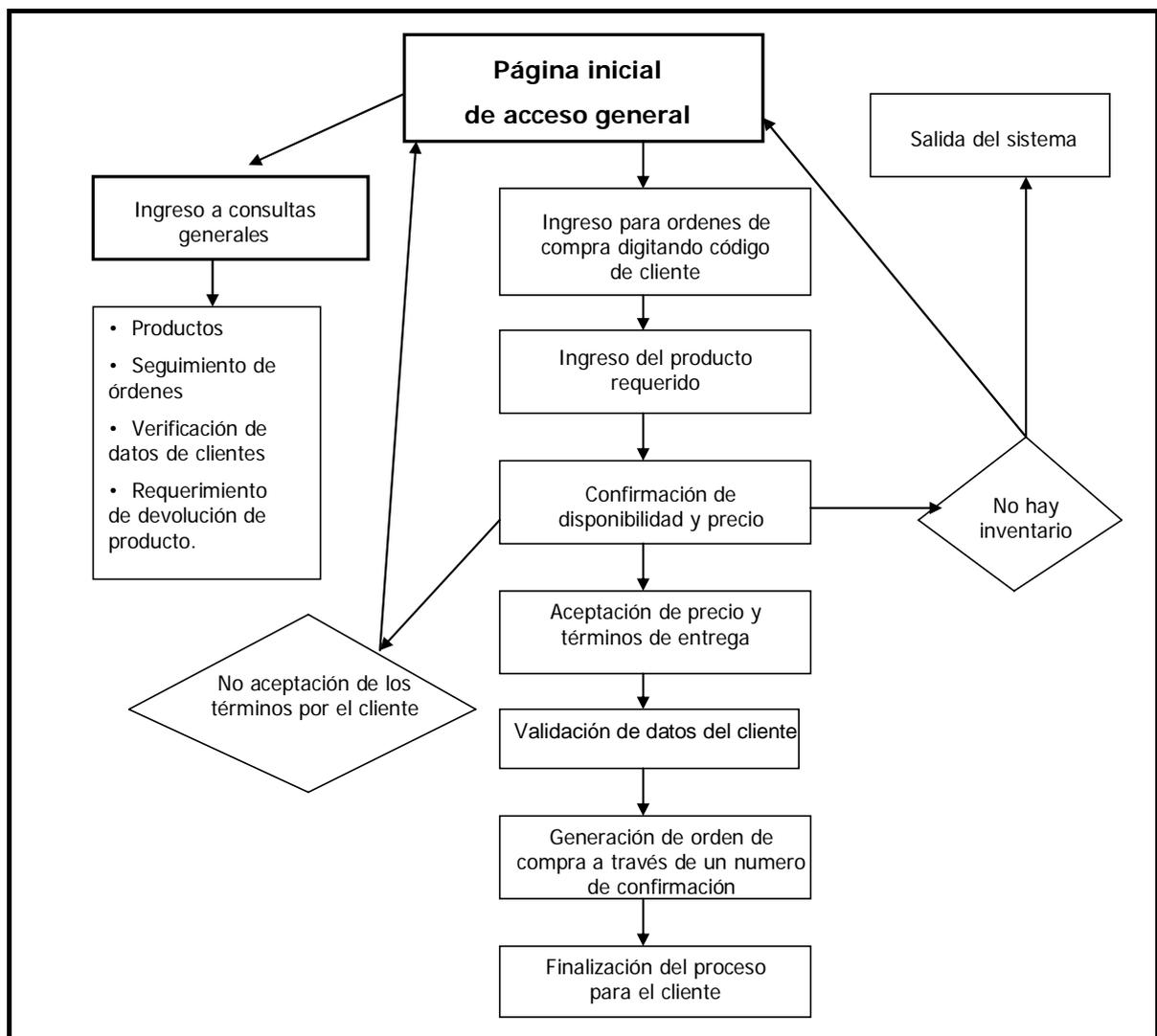
la página Web para que posteriormente se organice el proceso de verificación y aceptación. Internamente el área de servicio al cliente analizará la información ingresada para corroborar que el producto haya sido vendido a ese cliente, posteriormente a través de el sistema interno JD Edwards, ingresará un requerimiento para que un representante programe la revisión física y firme la aprobación para emitir la nota de crédito una vez que el producto haya sido revisado. Durante este tiempo desde el ingreso de la solicitud hasta la emisión de nota de crédito el sistema mostrará el estatus del trámite ingresado de devolución de producto. Debido a los extremos controles en el manejo del inventario y los estándares y normas internacionales que sigue la empresa con la cuál Alcon trabaja para el manejo y entrega de producto, no se ha dado el caso de que se envíen productos cambiados por error, menos aún sucederá ahora una vez que el mismo cliente digitaría y confirmaría su pedido a través del sitio, con lo cual se elimina la posibilidad de error de intermediación al digitar el pedido.

Lo ideal y a lo que Alcon apunta es a tener un bajo porcentaje de backorders, sin embargo si esto sucediese y el cliente se percatara de la falta de inventario durante el proceso del ingreso de órdenes, el cliente tendrá la opción de dejar la orden abierta, sin concluir el proceso, haciendo entender de esta manera al personal de servicio al cliente que requerirá el producto en cuanto haya inventario o podrá escoger otro diferente o cerrar definitivamente su orden. Actualmente el sistema genera un reporte que se actualiza diariamente, en el cuál se muestra las órdenes que se han quedado en backorder, esto permite por un lado contar con la información necesaria para ajustar de mejor manera las compras de inventario, sin embargo en este sentido el personal de servicio al cliente una vez que exista inventario deberá confirmar previamente con el cliente para saber si aún está interesado en el producto para posteriormente avanzar con el proceso de facturación ya que el canal adecuado en estos casos es el de dar

servicio de manera directa a través de una llamada telefónica en la cuál se puedan llegar a un acuerdo final con el cliente; en lo que si se dará mayor énfasis es en el cumplimiento de los horarios establecidos por la empresa para entrega de producto.

A futuro tendrá la capacidad de ser ampliado de acuerdo a los requerimientos del mercado.

Explicado gráficamente el proceso funcionará de la siguiente manera:



Elaboración Dolores Cevallos

#### **4.1 Procesamiento de la información**

Actualmente la toma y procesamiento de órdenes de compra se las realiza por un representante de servicio al cliente a través del sistema JDEdwards. La persona encargada recibe el pedido, ingresa al sistema y revisa disponibilidad, luego digita la orden ingresando el código y cantidad, revisa la orden y la acepta, al aceptar se genera un número de orden y un listado para el bodeguero, en el cual se sugiere ya el lote del producto determinado por el sistema que está configurado para usar el método FIFO.

Luego de ingresada la orden, pasa ésta a bodega donde se saca el producto, se confirman lotes de inventario, y se empaca generando así una guía de remisión en la cual constan los datos exactos del cliente para la entrega. El paso final es generar una factura comercial atada a dicha guía de remisión que será el documento final con el cual se realice la entrega del pedido.

Hoy en día los representantes de servicio al cliente requieren de 10 a 15 minutos en cada toma de pedidos, posteriormente deben confirmar con la bodega las rutas y que todos los pedidos sean procesados.

Con la implementación del sitio Web, el proceso se reduce, ya que la orden de compra y el paso inicial que es el de digitación, confirmación y generación de la orden, la realiza directamente el cliente, luego de lo cual dicha orden pasa directamente al sistema de recolección en bodega, confirmación y facturación de Alcon. Esto no solo reduce el tiempo de procesamiento de la orden, sino que garantiza al cliente que su pedido será procesado tal como lo ha solicitado y desde el mismo instante en el que lo confirma.

#### **4. Determinación de presupuesto**

Todo proyecto de implementación para mejoramiento de cualquier área de una Empresa, debe tener un presupuesto bien definido con la finalidad de conocer a la

postre el retorno de la inversión, de tal manera que como tal sea un beneficio con réditos y no un gasto. En este sentido y a pesar de que ambas herramientas sugeridas requieren no solo capacitación de personal sino la adaptación de la infraestructura adecuada que permita la instalación y desarrollo de las herramientas comunicacionales propuestas, se detalla, tanto los costos de su adquisición cotizados en el mercado, como los de la implementación y adaptación a las necesidades específicas de la Empresa detallados a continuación.

### 3. Costos estimados de implementación de las herramientas propuestas

#### *Central Telefónica*

En el caso de la implementación de la central telefónica se realizará la inversión tomando en cuenta los requerimientos básicos de la Empresa; esto va desde la compra de equipos que soporten las características y funciones de la central, hasta el gasto en programación e instalación.

Se detallan los insumos requeridos cotizados en el mercado de la siguiente manera:

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	CENTRAL TELEFONICA PANASONIC MODELO KX-TDA100 EQUIPADA PARA 10 LINEAS 16 EXTENCIONES INTERNAS	S/. 2.300,00	S/. 2.300,00
1	FUENTE DE PODER MODELO KX-TDA104	S/. 580,00	S/. 580,00
2	TELEFONOS MARCA PANASONIC MODELO KX-T7630	S/. 480,00	S/. 960,00
10	TELEFONOS MARCA PANASONIC MODELO KX-TS500	S/. 65,00	S/. 650,00
1	TARJETA DE 16 LINEAS DE CALLE MODELO KX-TDA0181	S/. 893,00	S/. 893,00
1	TARJETA DE 8 EXTENCIONES HIBRIDAS MODELO KX-TDA0170	S/. 524,00	S/. 524,00
1	TARJETA DE 16 EXTENCIONES SENCILLAS MODELO KX.TDA0174	S/. 422,88	S/. 422,88
1	SOFTWARE DE TARIFACION ACT-PBX	S/. 420,00	S/. 420,00
3	ANPHENOLES	S/. 55,00	S/. 165,00
1	PROGRAMACION DE LA CENTRAL TELEFÓNICA	S/. 280,00	S/. 280,00
30	PUNTO DE INSTALACION	S/. 25,00	S/. 750,00
1	INSTALACIÓN	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>S/. 9.144,88</b>
		12% <b>IVA</b>	<b>S/. 1.097,39</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 10.242,27</b>

En el detalle anterior se estiman los gastos para la implementación de una central telefónica con dos teléfonos de base que serán utilizados por los representantes

de servicio al cliente y 10 teléfonos más sencillos para el resto de usuarios que no requieran de un teléfono con funciones. La ventaja de la implementación de esta central es que podrá ser ampliada de acuerdo al crecimiento de la Empresa, es decir que sería una inversión a largo plazo por la compatibilidad de los equipos. El monto total destinado a este proyecto sería de diez mil doscientos cuarenta y dos con veinte y siete. Cabe recalcar que en términos generales la central beneficiaría a toda la empresa, sin embargo al ser una inversión cuyo impacto se sentirá mayoritariamente enfocado en mejorar el área de Servicio al cliente, se asignará para el proyecto el costo total.

### ***Sitio Web***

Para la implementación del sitio Web se tiene planificado incurrir en los siguientes gastos:

<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO POR HORA</b>		<b>TOTAL</b>	
200	HORAS DE DESARROLLO	S/.	60,00	S/.	12.000,00
60	HORAS DE IMPLEMENTACIÓN DE PILOTO, ENTRENAMIENTO Y PRUEBAS	S/.	60,00	S/.	3.600,00
		<b>SUB TOTAL</b>		<b>S/.</b>	<b>15.600,00</b>
		<b>12% IVA</b>		<b>S/.</b>	<b>1.872,00</b>
		<b>TOTAL</b>		<b>S/.</b>	<b>17.472,00</b>

Los gastos mencionados en el detalle ascienden a diecisiete mil cuatrocientos setenta y dos dólares incluidos impuestos, este valor incluye el diseño y desarrollo de una página a medida de las necesidades de Alcon cuya interfase conecte al sistema actual de facturación y toma de pedidos JDEdwards, la gran ventaja de esta

implementación radica en que será elaborada de acuerdo a las necesidades específicas, por tal motivo se podrá expandir si con el tiempo el proyecto resulta bien aceptado por los clientes incluso hasta el cierre de la orden y cobro en línea del valor total de facturación.

El costo también incluye la implementación y pruebas, con lo cual se garantiza el total funcionamiento en línea.

#### **4.2 Estimación de volumen de transacciones y sus costos**

Con la finalidad de estimar la utilidad que se genere a través de la implementación de las herramientas descritas, partiremos del análisis de un promedio del volumen de transacciones históricas reales; al conocer las transacciones y las ventas generadas, se proyectarán la venta adicional que se espera obtener por tal implementación.

La proyección de ventas se hizo en base a información histórica de los dos últimos años. A partir de esta información se puede conocer en promedio los pedidos generados por mes y por línea de negocio, con lo cual se podrá realizar la proyección anteriormente mencionada.

Si logramos implementar las herramientas propuestas se espera obtener un incremento en la capacidad de atención y despacho de pedidos en un rango de 3.1 a 3.6 pedidos extra por día, con lo cual no solo se logrará un aumento en el volumen de ventas, sino que podremos alcanzar un objetivo primordial como Empresa que es el fidelizar clientes y mantenerlos a largo plazo, entregándoles para ello un plus a través del servicio ágil, confiable y moderno.

Por tal motivo y en vista de que son cifras estimadas únicamente, éstas podrían aumentar y convertirse en un dato real una vez que las herramientas sean

implementadas, puesto que con ellas contaremos con información cuantificable de llamadas perdidas o pedidos no procesados.

A continuación se detalla un promedio del histórico de transacciones por línea con lo cual se podrá analizar el impacto por línea de la implementación sugerida.

	C	J	K	F	I	S	W	PROMEDIO TOTAL DE PEDIDOS AL MES
<b>PROMEDIO MENSUAL</b>	177	47	3	324	41	8	15	<b>613</b>

**SIGNIFICADO DE LAS LETRAS**

Línea Oftálmica	<b>C</b>
Línea de Cuidado General Farma	<b>J</b>
Línea de Cuidado de Lentes de contacto Farma	<b>K</b>
Línea Quirúrgica	<b>F</b>
Línea de Equipos e Instrumentos	<b>I</b>
Línea de Servicio Técnico	<b>S</b>
Notas de débito e intereses a largo plazo	<b>W</b>

Elaboración Dolores Cevallos

Analizando la información se puede observar que la línea quirúrgica es la que genera mayores transacciones, lo cual es lógico de acuerdo al tipo de negocio que representa y que ha sido mencionado anteriormente, seguida de la línea farmacéutica que como se analizó anteriormente genera gran parte de los ingresos de la Empresa. Otro dato importante que se obtuvo al analizar las transacciones históricas fue que los días de mayor movimiento, son los días lunes y los posteriores al cierre de cada mes.

La implementación de las herramientas analizadas pretende incrementar el volumen de pedidos procesados y consecuentemente lograr un incremento en las ventas y en la utilidad de la Empresa. Actualmente la información de los meses analizados nos permite conocer que se generan 31 transacciones diarias en promedio. Por otro lado sabemos que la venta de los meses analizados es de \$ 539.137,36 dólares, tal como se muestra en el cuadro adjunto a continuación, esta información nos servirá como primer dato para conocer la utilidad que se genere como producto de un incremento en el procesamiento de órdenes, fruto de las mejoras implementadas.

<b>PROMEDIO DE VENTAS MENSUALES</b>	
<b>LINEA</b>	<b>VENTAS</b>
Línea Oftálmica C	\$ 265.210,95
Línea de Cuidado General Farma J	\$ 124.414,30
Línea de Cuidado de Lentes de contacto Farma K	\$ 4.892,55
Línea Quirúrgica F	\$ 89.091,91
Línea de Equipos e Instrumentos I	\$ 51.020,08
Línea de Servicio Técnico S	\$ 4.507,58
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 539.137,36</b>

Fuente Información Interna Alcon  
Elaboración Dolores Cevallos

Conociendo la información histórica y basándonos en un análisis realizado por el personal de servicio al cliente, en el cuál cuantificaron durante un período de dos semanas los clientes que dejaron de atender por estar al teléfono atendiendo a otro cliente, se pudo conocer, luego depurar la información arrojada, que existía un promedio de 6 clientes diarios que no fueron atendidos.

Por otro lado, considerando que en la actualidad el 40% de esos clientes no atendidos tienen requerimientos de otro tipo, canalizados hacia otros departamentos, como conocimiento de estados de cuenta, productos etc., se deduce que de esos 6 clientes 3.6 serían clientes no atendidos por el área de servicio al cliente. Esta información se ratifica con la retroalimentación generada en consultorio a través de los representantes de ventas, quienes reciben de fuente directa los comentarios y problemas que enfrentan los médicos al momento de tomar un pedido.

Una vez conocida la información necesaria para el cálculo y sabiendo que ésta es una investigación empírica, se manejarán para el análisis del retorno de la inversión dos escenarios posibles, uno optimista y uno un poco menos alentador, con la finalidad de determinar los posibles riesgos que la inversión representa frente a sus beneficios.

### **4.3 Retorno de la inversión**

Una vez que se conoce el número de pedidos diarios y las ventas que se generan se puede proyectar la utilidad que se obtendría de la inversión, para esto partiremos de la información histórica de la Empresa, conociendo la utilidad por línea de negocio de períodos anteriores, con la finalidad de realizar una proyección y así conocer cuál sería la utilidad esperada de la implementación sugerida con los dos escenarios mencionados. Ya conocemos que el costo por la implementación de la central telefónica será de \$10.242,27 y la implementación del sitio virtual \$17.472,00, dando entre ambos un total de inversión inicial de \$27.714,27.

Con esta información, realizaremos el cálculo de la tasa interna de retorno y el valor actual neto en los dos escenarios mencionados, tal como se detalla a continuación.

#### ***Escenario optimista***

En este cálculo se considera que fruto de la implementación de las herramientas propuestas se generará un incremento de 3.6 órdenes diarias o 72 órdenes mensuales. Considerando que el primer mes sería de implementación y por lo tanto no generaría un retorno inmediato se ha previsto que el incremento se de de manera proporcional a partir del segundo mes; recibiendo a partir del tercer mes, como fruto de la implementación paralela de estrategias de mercado que den a conocer las bondades de las herramientas implementadas, 72 órdenes adicionales.

Otro parámetro importante considerado en este escenario de análisis es que existe un incremento en las órdenes de compra en mayor proporción para el área quirúrgica y de equipos, por el volumen y el tipo de negocio que la línea farmacéutica representa, no ha sido considerada para el análisis de retorno de la inversión.

Con estos antecedentes se presenta a continuación el cuadro de retorno de la inversión para este panorama sugerido.

		PROMEDIO	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
PEDIDOS ADICIONALES	VENTAS ACTUALES		INVERSION					
72	\$ 539.137,4		\$ (27.714)					
	\$ 394.517,80	INGRESOS						
	\$ 8,12	LÍNEA FARMACÉUTICA						
	48.601	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	227	\$ 8,12	\$ 8,12	\$ 8,12	\$ 8,12	\$ 8,12	\$ 8,12	\$ 8,12
	214	-	-	-	-	-	-	-
		214	2	2	2	2	2	2
	\$ 89.091,91	LÍNEA QUIRÚRGICA						
	\$ 67,10	\$ -	\$ 20.491,37	\$ 47.130,14	\$ 47.130,14	\$ 47.130,14	\$ 47.130,14	\$ 47.130,14
	1.328	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0
46	324	-	82	189	189	189	189	189
	4	-	20	46	46	46	46	46
		4	4	4	4	4	4	4
	\$ 51.020,08	EQUIPOS						
	\$ 398,98	\$ -	\$ 12.443,92	\$ 31.109,80	\$ 31.109,80	\$ 31.109,80	\$ 31.109,80	\$ 31.109,80
	128	\$ 399,0	\$ 399,0	\$ 399,0	\$ 399,0	\$ 399,0	\$ 399,0	\$ 399,0
25	41	-	31	78	78	78	78	78
	3	-	10	25	25	25	25	25
		3	3	3	3	3	3	3
	\$ 4.507,58	SERVICIO TÉCNICO						
	\$ 780,98	\$ -	\$ -	\$ 781,0	\$ 781,0	\$ 781,0	\$ 781,0	\$ 781,0
	6	\$ 781,0	\$ 781,0	\$ 781,0	\$ 781,0	\$ 781,0	\$ 781,0	\$ 781,0
1	8	-	0	1	1	1	1	1
	1	-	0	1	1	1	1	1
		1	1	1	1	1	1	1
<b>COSTO</b>								
MARGEN	\$ 372.063	COSTO						
30,1%	\$ 275.782	\$ -	\$ 22.117,50	\$ 52.844,83	\$ 52.844,83	\$ 52.844,83	\$ 52.844,83	\$ 52.844,83
31,3%	\$ 61.189	LÍNEA FARMACÉUTICA 69,9%						
35,4%	\$ 32.980	\$ -	\$ 14.074	\$ 32.369	\$ 32.369	\$ 32.369	\$ 32.369	\$ 32.369
53,2%	\$ 2.111	LÍNEA QUIRÚRGICA 68,7%						
		\$ -	\$ 8.044	\$ 20.110	\$ 20.110	\$ 20.110	\$ 20.110	\$ 20.110
		EQUIPOS 64,6%						
		\$ -	\$ -	\$ 366	\$ 366	\$ 366	\$ 366	\$ 366
		SERVICIO TÉCNICO 46,8%						
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 167.074,81	MARGEN						
		\$ -	\$ 10.817,79	\$ 26.176,09	\$ 26.176,09	\$ 26.176,09	\$ 26.176,09	\$ 26.176,09
<b>COSTOS RELACIONADOS AL PROYECTO</b>								
		Cargo por mantenimiento de página						
	\$ 400	web	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
	\$ 1.200	Incremento de banda ancha para proyecto						
	\$ 1.600	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
		TOTAL COSTOS						
	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600
	\$ 165.475	FLUJO NETO						
		\$ (27.714)	\$ (1.600)	\$ 9.218	\$ 24.576	\$ 24.576	\$ 24.576	\$ 24.576
TASA DESCUENTO ANUAL	12%							
TASA DESCUENTO MENSUAL	1%							
VAN	\$ 50.591,49							
TIR	34%							

Para explicar de mejor forma el cálculo realizado, partimos de las ventas mensuales históricas mencionadas que son de \$ 539.137,4 dólares y conociendo que la inversión inicial total será de \$27.714,27 pasamos a analizar el incremento mensual en pedidos por línea. Debido a que la línea quirúrgica ha mostrado mayor cantidad de

requerimientos diarios, se ha estimado un incremento de 46 pedidos mensuales, seguida de la línea de equipos e insumos quirúrgicos que se estima tenga un incremento de 25 pedidos, además de 1 requerimiento extra de servicio técnico, puesto que como se comentó esto se canaliza mayoritariamente a través del representante de ventas de esta línea. Conocemos también el promedio mensual de pedidos por línea y el precio unitario promedio de los productos que la conforman, con lo cual se puede determinar la cantidad total mensual dividiendo las ventas para el precio y la cantidad por pedido dividiendo estas unidades para el número de movimientos mensuales.

De esta manera podemos proyectar la venta marginal que se generaría con el incremento de pedidos estimado. Tomando como ejemplo la línea Quirúrgica, sabemos que el precio promedio ponderado por producto de esta línea es de \$ 250. Si consideramos un incremento de 46 pedidos mensuales y conocemos que en cada pedido hay en promedio 4 unidades, podemos conocer las cantidades totales por mes, que para el caso serían el resultado de multiplicar los 46 por las 4, con lo cual se obtiene un total de 189 unidades, las que multiplicadas a su vez por los \$ 250 dólares darán como resultado un incremento en venta de \$ 47.130,14 a partir del tercer mes.

Por otro lado también como dato histórico se conoce el porcentaje del margen respecto a la venta, que para el ejemplo de la línea quirúrgica sería de 31,3% de los \$47.130,14 de la venta, es decir \$14.761, con un costo de \$32.369.

Además se consideraron otros costos relacionados al proyecto como son cargos por mantenimiento de la página Web y un incremento en la banda ancha con lo cual se obtuvo el flujo neto total. Considerando una tasa de descuento referencial del 1% mensual, se realizó el cálculo de la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto.

Como se puede observar, el proyecto de implementación de la central telefónica y de un sitio Web son bastante rentables en el escenario analizado, pues su inversión se recuperaría en tan solo meses, el valor actual neto al incrementar 72 pedidos mensuales a partir del tercer mes sería de \$ 50.591,49 y la tasa interna de retorno del 34%. Por un lado podemos ver que el proyecto es poco riesgoso puesto que no conlleva mayor inversión y muy rentable tal como se muestra en la tabla.

### ***Escenario pesimista***

En este cálculo se considera que fruto de la implementación de las herramientas propuestas se generará un incremento de tan solo 3.1 órdenes diarias o 62 órdenes mensuales a partir del cuarto mes de implementación, tomando como supuesto que a pesar de la promoción que se realice para las herramientas propuestas, los dos primeros meses no consiguiesen ni una sola orden adicional y que en los siguientes meses se de un incremento proporcional del 40% y 80% de las órdenes previstas.

A pesar del escenario mencionado se demuestra que el proyecto generaría un retorno satisfactorio. La tasa interna de retorno mensual sería del 11% y el Valor Actual Neto de \$14.002,91 de acuerdo a la tabla que se muestra a continuación.

Demostramos de esta manera que la implementación de las herramientas propuestas es factible a pesar del escenario pesimista que se presenta.

	PROMEDIO	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	
PEDIDOS ADICIONALES	VENTAS ACTUALES	<b>INVERSION</b>						
		\$ (27.714)						
62	\$ 539.137,4	<b>INGRESOS</b>						
		\$ - \$ - \$ 33.557,5 \$ 54.472,9 \$ 67.895,9						
	\$ 394.517,80	<b>LÍNEA FARMACÉUTICA</b>						
	\$ 8,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	48.601	\$ 8,12	\$ 8,12	\$ 8,12	\$ 8,12	\$ 8,12	\$ 8,12	
0	227	-	-	-	-	-	-	
	214	-	-	-	-	-	-	
		214	214	214	214	214	214	
	\$ 89.091,91	<b>LÍNEA QUIRÚRGICA</b>						
	\$ 67,10	\$ -	\$ -	\$ 20.491,37	\$ 32.786,19	\$ 40.982,73		
	1.328	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	
40	324	-	-	82	131	164		
	4	-	-	20	32	40		
		4	4	4	4	4	4	
	\$ 51.020,08	<b>EQUIPOS</b>						
	\$ 398,98	\$ -	\$ -	\$ 13.066,12	\$ 20.905,79	\$ 26.132,23		
	128	\$ 399,0	\$ 399,0	\$ 399,0	\$ 399,0	\$ 399,0	\$ 399,0	
21	41	-	0	33	52	65		
	3	-	0	11	17	21		
		3	3	3	3	3	3	
	\$ 4.507,58	<b>SERVICIO TÉCNICO</b>						
	\$ 780,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 781,0	\$ 781,0	\$ 781,0	
	6	\$ 781,0	\$ 781,0	\$ 781,0	\$ 781,0	\$ 781,0	\$ 781,0	
1	8	-	0	0	1	1		
	1	-	0	0	1	1		
		1	1	1				
<b>COSTO</b>								
<b>MARGEN</b>	\$ 372.063	<b>COSTO</b>	\$ -	\$ -	\$ 22.519,69	\$ 36.397,32	\$ 45.405,20	
30,1%	\$ 275.782	<b>LÍNEA FARMACÉUTICA 69,9%</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
31,3%	\$ 61.189	<b>LÍNEA QUIRÚRGICA 68,7%</b>	\$ -	\$ -	\$ 14.074	\$ 22.518	\$ 28.147	
35,4%	\$ 32.980	<b>EQUIPOS 64,6%</b>	\$ -	\$ -	\$ 8.446	\$ 13.514	\$ 16.892	
53,2%	\$ 2.111	<b>SERVICIO TÉCNICO 46,8%</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 366	\$ 366	
	\$ 167.074,81	<b>MARGEN</b>	\$ -	\$ -	\$ 11.037,79	\$ 18.075,62	\$ 22.490,74	
<b>COSTOS RELACIONADOS AL PROYECTO</b>								
		Cargo por mantenimiento de página						
	\$ 400	web	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	
		Incremento de banda ancha para						
	\$ 1.200	proyecto	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	
	\$ 1.600	<b>TOTAL COSTOS</b>	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	
	\$ 165.475	<b>FLUJO NETO</b>	\$ (27.714)	\$ (1.600)	\$ (1.600)	\$ 9.438	\$ 16.476	\$ 20.891
<b>TASA DESCUENTO ANUAL</b>		<b>12%</b>						
<b>TASA DESCUENTO MENSUAL</b>		<b>1%</b>						
<b>VAN</b>		<b>\$ 14.002,91</b>						
<b>TIR</b>		<b>11%</b>						

El mayor riesgo de la implementación de las herramientas sería que su recuperación se realice en un período más largo y proporcionalmente, sin embargo por los resultados obtenidos en ambos escenarios vemos que serían más los beneficios que se lograrían obtener a cambio.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO EMPIRICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

A través de la investigación realizada, hemos podido conocer de mejor manera el mercado al que estamos queriendo llegar; es importante conocer antes el producto porque como se ha dicho anteriormente a pesar de ser una sola Empresa, Alcon tiene giros de negocio bastante diferentes, los clientes tienen expectativas diferentes y por lo tanto es necesario entender la percepción de cada uno para aprender a adaptarse.

Al no haberse implementado aún las herramientas propuestas, no se tienen todavía resultados reales; sin embargo, gracias al conocimiento que hemos adquirido a lo largo de toda esta investigación, se podrán proyectar los resultados de su implementación.

A continuación se presenta un cuadro comparativo en el cual se analizará cuál es la percepción antes de la implementación de dicha propuesta; y otro en la que se muestra las mejoras que se obtendrían en caso de que se pongan en práctica.

## 1. Cuadro comparativo de beneficios que se obtendrían con la implementación de las herramientas propuestas.

PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN	IMPLEMENTANDO LAS HERRAMIENTAS SUGERIDAS
<p>1 Existía desconocimiento de las necesidades reales de los clientes y sus prioridades, considerándolos dentro de un mismo grupo, sin segregarlos por especialidad y enfoque de negocio.</p>	<p>A través de las encuestas se determinó que no todos los clientes de Alcon tienen las mismas necesidades y expectativas, dependiendo de la línea de negocio, sus prioridades son diferentes, al conocerlas se pueden tomar acciones encaminadas a satisfacer sus requerimientos</p>
<p>2 Los medios de comunicación son precarios, casi nulos.</p>	<p>Al implementar la central telefónica y el sitio web se crean medios efectivos más amplios de comunicación, que permitirían a los clientes realizar sus pedidos de manera cómoda y más segura.</p>
<p>3 No existen herramientas de medición de tiempos, calidad de servicio, satisfacción de clientes, etc.</p>	<p>Ambas herramientas propuestas proporcionarían medios de medición del servicio, paso básico para la toma de desiciones encaminadas a corregir y mejorar constantemente los procesos.</p>
<p>4 No se encuentran bien definidas las funciones del personal, creando confusión y evadiendo responsabilidades en el camino.</p>	<p>Con la implementación sugerida, los representantes de servicio al cliente estarán mejor enfocados a la mejor manera de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con lo cual la confianza generada liberará del tiempo que los representantes de ventas pierden al intermediar en la toma de pedidos.</p>
<p>5 Existe un sistema de toma de pedidos totalmente manual, mucho más propenso a errores.</p>	<p>Tanto la central telefónica cuanto más el sitio virtual permitirán, una toma de pedidos más organizada y ágil.</p>
<p>6 Existe carga excesiva de trabajo en horas pico, horarios rígidos de trabajo y tiempos largos de despacho.</p>	<p>Con el conocimiento previo y levantamiento de información, se podrán determinar las hora pico y horas muertas, con lo cual se conseguirá distribuir el trabajo haciéndolo más eficiente.</p>

## 2. Análisis de los resultados esperados

Con las implementaciones sugeridas, se esperan obtener resultados importantes que formarán la base para iniciar el proceso de una ingeniería de negocios a mediano y largo plazo. Dichos resultados serían:

**Mayor competitividad** La aplicación de las herramientas mencionadas, permitirá lograr una mayor competitividad en el mercado, ya que se podrá medir y controlar los procesos; con la central telefónica se logrará un mejor control de las llamadas perdidas, las horas pico de pedidos, y sobre todo las prioridades de cada línea de negocio; se podrán tomar acciones específicas como ampliar los horarios, dar mayor difusión a los otros medios de comunicación existentes. Se dice que una llamada perdida puede dar cabida a la competencia a captar el cliente frustrado; por tal razón la aplicación de medios que eviten esta situación son muy importantes. En el caso del sitio virtual, al ser una herramienta cómoda y segura y que siempre está disponible, ésta será un medio confiable y de gran ayuda al momento de reducir la cantidad de llamadas, tanto a la central, como a los representantes de ventas.

**Mayores ventas** Durante el análisis FODA, realizado en capítulos anteriores se pudo conocer que una de las fortalezas de Alcon es la calidad en sus productos; si a la excelente calidad se le suma un buen servicio, el resultado será la fidelización del cliente y consecuentemente el incremento en las ventas de los productos de marca Alcon.

**Reducción de Costos** Mientras una Empresa tiene mayor conocimiento tanto de su negocio, como de sus clientes y de su entorno, puede canalizar de manera

óptima sus recursos, teniendo la plena seguridad de que cada inversión realizada traerá consigo un beneficio de mayor magnitud; en tal sentido, el análisis realizado en este estudio, ha permitido ampliar los conocimientos del entorno lo cual a su vez se traducirá en ahorro ,puesto que se canalizará de mejor manera la inversión, en promoción, distribución, inventarios etc.

***Empoderamiento (menos burocracia)*** Es usual que en una Empresa en donde no existen procesos definidos, las responsabilidades se diluyen en el camino; por tal motivo una implementación de mecanismos tecnológicos de comunicación en este caso, permitirá optimizar el tiempo, reorganizar los procesos internos y consecuentemente incentivar el empoderamiento de los empleados en su trabajo.

***Reducción de los tiempos*** La tecnificación de procesos, no solo permite reducir los errores humanos, sino que permite acortar los tiempos. Si con el proceso anterior el cliente debía llamar interminablemente hasta lograr que alguien tome su pedido o acudir a un representante, con la implementación de las herramientas, sus llamadas se canalizarán para ser atendidas inmediatamente, y de no ser posible, guiarán al cliente durante su espera haciéndole caer en cuenta de la importancia que su llamada tiene para la Empresa. En el caso del sitio Web, cuando el cliente ingresa su pedido, inicia el mismo su proceso de despacho y facturación, con lo cual se ahorra el tiempo en el cual el representante digita y confirma la orden, además de asegurarse que la orden se encuentra desde ese mismo momento ya en proceso.

***Menor fuga de conocimiento y satisfacción del personal*** Cuando los resultados de una re organización de los procesos en una Empresa permiten mejorar la

calidad de trabajo, esto por si solo representa un incentivo a su personal. Una Empresa bien organizada no necesita que su gente trabaje jornadas largas y desgastantes, la calidad sobresale y por lo tanto la satisfacción de su gente, además permite que los conocimientos permanezcan dentro.

***Mejor servicio al cliente*** Todo lo mencionado anteriormente tiene un resultado final, la mejora en el servicio a los clientes, que es en sí una de las razones fundamentales de la presencia de Alcon en el mercado. Cuando los problemas de forma son solventados, se da lugar para que el enfoque vaya a lo más importante, lo de fondo que es lograr cubrir las expectativas de nuestros clientes, obteniendo con esto un beneficio mutuo.

### **3. Problemas y riesgos a los que se enfrentaría el proyecto**

#### ***Resistencia de los médicos al cambio***

Como se pudo identificar en el resultado de las encuestas realizadas a los clientes vemos que la opción de que exista una forma de comunicación electrónica es bien vista y sería en su mayoría aceptada por los clientes. Sin embargo como en toda implementación existiría un grupo de médicos que pongan resistencia al cambio, para esto se deben implementar estrategias de marketing que resalten las bondades de su uso. Partiendo de un análisis de una serie de consideraciones previas que se detallan a continuación se podrán ejecutar estrategias de manejo de resistencia al cambio. Dichas consideraciones son:

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía
- Generar información sobre hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio

- Reducir incertidumbre e inseguridad
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad
- Hacer un cambio participativo que involucre al médico
- Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones
- Crear un compromiso común
- Plantear el costo-beneficio del cambio

Luego de conocer las razones de resistencia de los médicos se puede acudir a la implementación de estrategias, que pueden ir desde la existencia de descuentos y promociones para las compras a través del portal electrónico, promocionar con material de apoyo las visitas directamente a las asistentes o ayudantes en quirófano que son las personas que realizan los pedidos en la mayoría de los casos hasta la toma inicial de pedidos en consultorio con asesoría directa de los representantes de ventas para aclarar dudas y probar su efectividad.

#### *Administración de riesgos informáticos*

Teniendo en cuenta que una de las principales causas de los problemas dentro del área de sistemas, es la inadecuada administración de riesgos informáticos, se debe hacer una buena administración de riesgos, basándose en los siguientes aspectos:

- La evaluación de los riesgos inherentes a los procesos informáticos.
- La evaluación de las amenazas ó causas de los riesgos.
- Los controles utilizados para minimizar las amenazas a riesgos.
- La asignación de responsables a los procesos informáticos.
- La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.

Dentro de los problemas que pueden presentarse están los que siguen:

- Caída de la Red
- Ataques de virus informáticos
- Fuga de Información
- Pérdida de información
- Vulnerabilidad
- Hackers

Existen problemas que son ajenos al manejo de Alcon Ecuador tales como problemas de conexión caídas de red, etc. Para los problemas en los cuáles Alcon podría tomar control existen medidas de seguridad ya establecidas anteriormente, es el caso de la pérdida de información, para evitarlo Ecuador actualmente consta de un servidor en Estados Unidos el cuál maneja estándares de seguridad muy altos para el manejo y procesamiento de información, adicionalmente también se realizan copias de seguridad diarias localmente con lo cual los riesgos de pérdida de información se disminuyen notablemente. Adicionalmente al existir usuarios y claves de seguridad para los clientes, la vulnerabilidad es mucho más manejable. Como todos sabemos la tecnología conlleva riesgos, sin embargo al alinear el proyecto a los parámetros de de la matriz estamos mucho más protegidos al momento de la implementación.

# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

1. En el planteamiento inicial de el tema a analizar el objetivo general fue el de analizar las herramientas de comunicación modernas más comunes para que, una vez aplicadas de manera adecuada, permitan mejorar el servicio al cliente de la Empresa. Una vez concluido el análisis se ha podido determinar que la comunicación con nuestros clientes es un factor determinante en la percepción de ellos hacia el servicio. Al ser Alcon en Ecuador una Empresa comercializadora, su punto básico no se enfoca en la producción sino más bien en el servicio que va detrás de un producto de calidad y que como tal debe estar a la altura de la marca de prestigio mundial.
2. Una de las principales debilidades observadas previo al análisis del estudio es que debido a las condiciones precarias, los clientes no estaban recibiendo la atención que se merecen, sin embargo esta percepción no podía ser medida y por lo tanto menos aún cuantificada en términos monetarios, este análisis por tanto ha permitido por un lado conocer los requerimientos reales de los clientes y por otro tener a mano herramientas de comunicación medibles y adaptables al entorno cambiante, permitiendo a partir de entonces llegar a determinar estrategias de mercado que vayan más allá del enfoque de servicio y producto de calidad.
3. Una conclusión importante que derivan de este estudio es que el área de atención al cliente es muy susceptible, cualquier factor ya sea positivo o negativo puede llegar a influenciar de forma directa a las ventas, en este caso,

una inversión en herramientas de comunicación adecuadas permitiría un incremento sustancial en las ventas tal como se llegó a determinar a través del cálculo del retorno en la inversión la cual arrojó una gran rentabilidad en la implementación de las herramientas a un riesgo mínimo. El hecho de que el sitio Web y la central telefónica tengan que adaptarse a una estructura tecnológica ya establecida permite que los costos sean relativamente bajos en comparación con el rédito de su implementación.

4. Otro factor importante es el apoyo que se puede recibir de la tecnología puesto que su utilización permite acortar los procesos manuales susceptibles de errores, que estancaban desde un inicio la comunicación sin dejar avanzar hacia la fase importante que se da una vez establecida la intercomunicación con el cliente, que es el detalle en sí del trato, forma de resolución de problemas, toma de pedidos y seguimiento hasta entrega, servicio post venta, etc.
5. Una vez que los procesos están bien definidos los clientes sabrán a quién acudir o qué método utilizar en el caso que requieran tal o cual producto de los que Alcon comercializa, esto les permite conocer un estándar de trabajo definido que les ahorre tiempo y evite las frustraciones que actualmente enfrentan al no poder comunicarse ni confiar en que su orden será procesada y entregada a tiempo. Permitted un trabajo ordenado a los representantes de servicio al cliente, reduciendo errores, acortando tiempos de procesos y asegurando que los representantes de ventas puedan enfocar su gestión a la promoción de los productos y no a ser intermediarios entre el cliente y el personal de servicio al cliente. Esto se traduce directamente en ahorro para la Empresa e incremento en las ventas.

6. Como se mencionó en el análisis FODA, una de las principales oportunidades es el potencial de desarrollo que existe en la técnica de cirugía de catarata llamada facoemulsificación, para la cual están diseñados la mayoría de los productos Quirúrgicos de Alcon, la implementación de las herramientas permitiría a la Empresa estar capacitada para un crecimiento en el volumen de órdenes de compra sobre todo de la línea Quirúrgica, fruto del mejoramiento de las técnicas de los cirujanos oftalmólogos del Ecuador y de la credibilidad que se genere de la reorganización propuesta.
7. Considerando que las cataratas, son una enfermedad degenerativa que la mayor parte de la gente sufre con el transcurso del tiempo, el mercado al que se enfoca sobre todo el área quirúrgica y de equipos es permanente, por tal razón la tarea debe estar en reforzar dos áreas, la primera que le corresponde al departamento de investigación y desarrollo ubicado en casa matriz, en el cual a través de la inversión constante se desarrolla los productos de más alta calidad y tecnología y por otro la atención y fidelización que las filiales como es el caso de Alcon en Ecuador, puedan llegar a consolidar con sus clientes como parte del estándar que la Empresa debe seguir en cada peldaño de la cadena.
8. Dentro del plano metodológico, el análisis de la percepción de los clientes a través de una encuesta es muy útil para establecer conclusiones sobre las expectativas de servicio y medios de comunicación de preferencia, la información que se pudo obtener es relevante y suficiente para el establecimiento de esquemas estratégicos de mercado concibiendo al marketing no como un conjunto de gastos incorporados al balance de resultados, cuyo fin es exclusivamente generar ventas en el aquí y ahora,

siendo auditada la efectividad de los mismos en el muy corto plazo y sin considerar variables como la presencia de marca, índices de aceptación, investigación, etc., sino para determinar futuras oportunidades, las cuales potencien el incremento de ventas con un enfoque a mediano y largo plazo.

- 9.** La mayoría de proyectos de mejora de procesos en el área de comercialización han sido concebidos y ejecutados por la misma fuerza de ventas. La generación de un cambio en esta concepción implicaría nuevas oportunidades para todos; para los resultados de Alcon como Empresa pasando por el desarrollo y carrera profesional de su personal, llegando hasta el desarrollo de la comunidad oftalmológica.
- 10.** La implementación y mejoramiento tecnológico permite reorganizar los procesos de tal manera que a futuro se pueda hablar de una ingeniería de Negocios, en la cual se involucre a toda la Compañía, dejando de lado los paradigmas existentes dando de esta manera paso a un concepto más amplio de servicio desde cualquier área de la Empresa.
- 11.** La segmentación es importantísima, ya que no puedes llegar a todos los clientes con el mismo canal. Se necesita conocer las características de cada segmento para poder llegar a ellos con el canal adecuado.

## 2. Recomendaciones

### En términos de implementaciones futuras

La implementación de las herramientas de comunicación propuestas son el inicio de una serie de cambios y mejoras que la Empresa deberá hacer para mantenerse competitivamente en el mercado, sin embargo no es la única implementación que se debe hacer, de acuerdo al libro de Cosimo Chisea de Negri, Las Cinco pirámides del Marketing Relacional, el cambio debe iniciar con la aplicación *de sistemas de información adecuados*, estos sistemas deben permitan *mejorar la comunicación* tanto con los clientes como la comunicación interna. Una vez que la comunicación se haya reestablecido será necesario implementar *sistemas que permitan detectar y recuperar clientes insatisfechos*. La información estadística que se pueda obtener de la central telefónica y el sitio Web podrían ayudar para este fin sin embargo una tarea permanente de sondeo en la percepción de la Empresa en todas las áreas que tengan contacto directo con el cliente podría ayudar a recuperar la credibilidad de los clientes perdidos y de los que tras los fracasos anteriores se hayan formado un mal concepto o tengan una predisposición al fracaso en la relación comercial desde un inicio. El siguiente peldaño que sugiere el marketing relacional se enfoca en dar más énfasis en *eventos y programas especiales*, para el caso de la Empresa se podrían enfocar en enfatizar la ayuda en el desarrollo profesional de los médicos oftalmólogos, haciéndoles sentir que Alcon los apoya como socios estratégicos. El financiamiento de capacitación, donación de insumos de demostración y apoyo financiero en desarrollo de estudios científicos sería una de las maneras de lograr cumplir este objetivo. Una vez que el cliente sienta que la Empresa ha emprendido estrategias de cambio y mejora en sus servicios se podrán desarrollar

*programas de fidelización*, encaminados hacia una estrategia más amplia de ganar ganar.

### **Auditoría de procesos y ajuste de cifras reales ante una eventual implementación del Plan.**

Cabe aclarar que todo el estudio realizado es únicamente empírico, por tal razón es muy importante que, una vez que se realice la implementación y adquisición de las herramientas propuestas, se ajusten los costos reales en los que se incurra para determinar de manera exacta y real la inversión y rentabilidad que se logrará. Adicional se deberá hacer seguimiento a los gastos e ingresos que mensualmente se generen.

Dentro del marco de la auditoría de gestión, sería conveniente crear un sistema de evaluación y seguimiento de resultados que se constituya en procesos de revisión continua. Los niveles de cuantificación junto a la calidad de información que suministran las herramientas propuestas, hacen necesario desarrollar un sistema que permita saber exactamente cuales son los resultados de la gestión, los costos de operación y la evaluación del desempeño del equipo de trabajo. Es decir llevar un set de indicadores y un presupuesto, los cuales a pesar de no ser parte de este estudio se mencionan como un próximo paso a dar.

### **Mejoramiento continuo y reorganización**

Al estandarizar los procesos de atención al cliente y definir las funciones de cada persona y cada departamento tanto del área de ventas como de servicio al cliente, las responsabilidades no se diluyen en el camino, sino que más bien se pueden tomar acciones de carácter motivacional midiendo al personal por la buena gestión de su desempeño como parte de la cadena de procesos que concluyen no solo en la entrega

de productos sino en el servicio post venta y en la generación de una nueva compra.

Al igual que los representantes del área comercial reciben incentivos por las ventas realizadas, se sugiere establecer un sistema de incentivos variables para el personal de atención al cliente, de tal manera que su mejoría sea continua y sostenida en el tiempo.

### **Adaptación permanente de las herramientas a la realidad cambiante**

El hecho de que se haya sugerido la implementación de una central telefónica con capacidad de ser ampliada y de una página Web diseñada a medida y no bajo una plantilla determinada, se fundamentan en la continua actualización y mejora que debe realizarse a estas herramientas, llegando a una adaptación integral, de acuerdo a las necesidades del mercado. Tal como las encuestas lo revelan, el Internet es una opción que se utiliza con mayor frecuencia en nuestros días, esto le permitirá a este medio de comunicación ir reforzando su credibilidad una vez que los médicos constaten sus bondades. El actualizar continuamente la página les dará a los clientes la sensación de que están siendo apoyados en su gestión médica con datos informativos relevantes a la oftalmología. De igual manera la central telefónica permitirá una relación más cordial, ágil y personalizada en la cual día a día las relaciones comerciales sean más estrechas. Este par de herramientas propuestas deben ser consideradas como el inicio de un proceso más amplio y complejo de ingeniería de negocio.

## Bibliografía

- Información interna de la Empresa
- <http://www.alcon.com>
- <http://www.fortune.com>
- <http://www.tiendas.ws>
- <http://www.elmundo.es>
- <http://www.templatemonster.com.es>
- <http://www.mercadeo.com> edición No. 27
- Estimados de Gartner Group ([www.gartner.com](http://www.gartner.com))
- Redherring Communications ([www.redherring.com](http://www.redherring.com)) - Industry Profiles, diciembre 19 de 2001.
- IMS Del Ecuador.
- MONTOYA PALACIO, ALBERTO Administración de compras, Editorial Grupo Norma, Bogotá 2002.
- CHIESA DE NEGRI, COSIMO, CRM, Las cinco pirámides del Marketing Relacional, Ediciones Deusto, Barcelona 2005.
- VAN HORNE JAMES y WACHOWICZ JOHN JR., Fundamentos de Administración Financiera, Pearson Educación, México, 2002.
- POTTS RICARDO, El mundo desconocido de la informática.
- CARROL, JIM Y BROADHEAD, RICK, "Selling On-Line" Editorial MacMillan, Toronto, 2000.
- MICHAEL J. A. BERRY, GORDON LINOFF, Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Support, New York, NY, John Wiley & Sons, Inc. 1997.

- CASTELLES MANUEL, La Galaxia Internet, Reflexiones sobre Internet, Empresa y sociedad. Areté, Noviembre 2001.
- L. BERRY LEONARD, Un buen servicio ya no basta, Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Editorial Grupo Norma, Agosto 2002.
- FLORES FERNANDO, Inventando a la Empresa del Siglo XXI, Colección Hachette Comunicación, Quinta Edición, Enero 1993.