

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LAS
SUCURSALES DE LA CIUDAD DE QUITO DE LA EMPRESA
RECOR DENTAL Y QUIMEDIC CÍA. LTDA.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

MARÍA BELÉN ALBUJA PIARPUEZÁN
Email: mabe_albuja4103@hotmail.com

DIRECTOR: ING. MANUEL AGUSTÍN ESPINOSA
Email:maespinosal@hotmail.com

2011

DECLARACIÓN

Yo, María Belén Albuja Piarpuezán, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

MARÍA BELÉN ALBUJA PIARPUEZÁN

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por María Belén Albuja Piarpuezán, bajo mi supervisión.

Ing. Manuel Agustín Espinosa Larreátegui, MBA.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mi familia y a Manuel Agustín Espinosa por haberme dado la oportunidad de culminar mis estudios de pregrado con éxito y con sabiduría.

Agradezco a Recor Dental y Quimedic, en especial al señor Jaime Muñoz quién me abrió las puertas de su empresa para realizar el presente trabajo.

Y por último agradezco a mis padres por darme la fortaleza para seguir adelante culminando mis metas con esmero y dedicación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia, a mi padre por darnos su ejemplo para ser mejores personas tanto a mis hermanas como a mí, porque es él quien jamás me ha juzgado es él quien me ha dado la voz de aliento y quien frente a mis errores ha sabido estrecharme su mano para salir adelante, a mi madre porque ha sido un pilar fundamental en mi vida. Gracias a estos dos seres maravillosos hoy soy lo que siempre quise ser. A mis hermanas porque han sido mi aliento para seguir adelante, para no derrumbarme, para no caer, para ser su ejemplo y motivación.

De manera especial dedico este trabajo a mi abuelita Olga Sáenz, porque me hubiera encantado que permanezca más tiempo conmigo, que este junto a mí en estos momentos y porque la extraño, que Dios la tenga en su gloria.

María Belén Albuja Piarpuezán

INDICE DE CONTENIDO

I CAPÍTULO: INTRODUCCIÓN	17
1.1. INTRODUCCIÓN	17
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	18
1.2.1. DATOS GENERALES.....	18
1.2.2. ASPECTOS HISTÓRICOS	19
1.2.2.1. HISTÓRICO DE VENTAS RECOR DENTAL QUIMEDIC CÍA. LTDA.	20
1.2.3. RECOR DENTAL Y QUIMEDIC CÍA. LTDA.....	23
1.2.3.1. ACTIVIDAD COMERCIAL	23
1.2.3.2. OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA	23
1.2.4. PRODUCTOS	23
1.2.5. SERVICIOS.....	24
1.2.6. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	24
1.3. TIPO DE ESTRUCTURA	27
1.3.1. COMPAÑÍA LIMITADA.....	27
1.3.1.1. RECOR DENTAL Y QUIMEDIC COMO COMPAÑÍA LIMITADA..	28
1.3.2. NIVELES JERÁRQUICOS ENTRE SUCURSALES	29
1.3.2.1. PERSONAL	30
1.3.2.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	31
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	33
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
II CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO	35
2.1. MARKETING	35
2.2. CLIENTE	35
2.2.1. VALOR PARA UN CLIENTE	35
2.3. COMERCIALIZACIÓN	35
2.4. CASH-FLOW	35
2.5. COMPETENCIA.	36
2.6. ANÁLISIS SITUACIONAL	37
2.6.1. AMBIENTE EXTERNO.....	37
2.6.2. AMBIENTE COMPETITIVO	37
2.6.3. AMBIENTE INTERNO.....	37
2.6.4. OFERTA.....	37
2.6.5. DEMANDA	37
2.6.6. MERCADO.....	38
2.6.6.1. MERCADO POTENCIAL	38
2.6.6.2. TAMAÑO DEL MERCADO	38
2.7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	38
2.7.1. MISIÓN	39

2.7.2. VISIÓN.....	39
2.7.3. DIRECCIÓN DEL MARKETING.....	39
2.7.4. PLANEACIÓN.....	40
2.7.5. ORGANIZACIÓN.....	40
2.7.6. DIRECCIÓN.....	40
2.7.7. CONTROL.....	40
2.8. MEZCLA DEL MARKETING.....	40
2.8.1. PRODUCTO.....	40
2.8.2. PRECIO.....	41
2.8.3. PLAZA.....	41
2.8.4. PROMOCIÓN.....	41
2.9. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	41
2.9.1. PROBLEMA.....	42
2.9.2. OBJETIVOS.....	43
2.9.3. MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	43
2.9.3.1. DATOS PRIMARIOS.....	44
2.9.3.2. DATOS SECUNDARIOS.....	44
2.9.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	44
2.9.5. MERCADO META.....	44
2.9.6. MUESTRA.....	45
2.9.7. CUESTIONARIO.....	45
2.9.7.1. ENCUESTA.....	46
2.10. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	46
2.11. PLAN DE MARKETING.....	47
2.11.1. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MARKETING.....	47
2.11.2. VENTAJAS DEL PLAN DE MARKETING.....	47
2.11.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING.....	48
2.11.3.1. EL PLAN DE MARKETING COMO GENERADOR E INTEGRADOR DE LAS DECISIONES.....	49
2.11.4. ANÁLISIS FODA.....	49
2.11.4.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).....	50
2.11.4.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).....	51
2.11.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	53
2.11.5.1. Oportunidades.....	53
2.11.5.2. Amenazas.....	54
2.11.5.3. Fortalezas.....	54
2.11.5.4. Debilidades.....	54
2.12. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	54
2.12.1. ESTRATEGIA.....	54
2.12.2. ESTRATEGIA DE MARKETING.....	55
2.12.3. ESTRATEGIAS DE MICHAEL PORTER.....	55
2.12.3.1. Liderazgo en Costes.....	55
2.12.3.2. Diferenciación.....	56
2.12.3.3. Especialización-Concentración.....	56
2.12.3.4. Estrategia de Segmentación.....	57

2.12.3.5. Estrategia de Posicionamiento	57
2.12.3.6. Estrategia de Cartera.....	57
2.12.4. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	58
2.12.5. MATRIZ DE DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO DE IGOR ANSOFF	58
2.12.6. LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	59
2.12.7. LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	60
2.13. PLAN DE ACCIÓN	62
2.14. EVALUACIÓN	62
2.15. RETROALIMENTACIÓN.....	62
III CAPÍTULO: METODOLOGÍA.....	64
3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	64
3.1.1. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.1.1.1. ANTECEDENTES.....	64
3.1.1.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	64
3.1.1.1.2. OPORTUNIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.1.1.2. ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS	64
3.1.1.2.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA ACTUAL	64
3.1.1.2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL.....	65
3.1.1.3. PROBLEMA.....	65
3.1.1.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	65
A. POBLACIÓN OBJETIVO	65
B. SEGMENTO DE MERCADO	66
3.1.1.3.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	66
A. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	66
3.1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	67
3.1.2.1. MÉTODOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS	67
3.1.2.1.1. Fuentes secundarias	67
3.1.2.1.2. Consecución de datos primarios	67
3.1.2.1.3. Variables que componen la investigación	67
3.1.3. ENCUESTA.....	68
3.1.3.1. PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN	68
3.1.3.1.1. Tamaño de la Muestra	68
3.1.3.2. DISEÑO DE LA ENCUESTA	73
3.1.3.3. FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS	73
3.1.3.3.1. Diseño del Diccionario de Códigos	74
3.1.3.4. EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	74
3.1.3.5. Análisis de Datos	75
3.1.4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	75
3.1.4.1. Pregunta 1.	75
3.1.4.2. Pregunta 2.	75
3.1.4.3. Pregunta 3.	76
3.1.4.4. Pregunta 4.	77
3.1.4.5. Pregunta 5.	78
3.1.4.6. Pregunta 6.	79
3.1.4.7. Pregunta 7.	80

3.1.4.8. Pregunta 8.....	81
3.1.4.9. Pregunta 9.....	82
3.1.4.10. Pregunta 10.....	84
3.1.4.10.1. Marcas Odontológicas.....	84
3.1.4.10.2. Marcas Médicas y de Laboratorio.....	85
3.1.4.11. Pregunta 11.....	87
3.1.4.12. Pregunta 12.....	88
3.1.4.13. Pregunta 13.....	89
3.1.4.14. Pregunta 14.....	91
3.1.4.15. Pregunta 15.....	92
3.1.4.16. Pregunta 16.....	92
3.1.4.17. Pregunta 17.....	93
3.1.4.18. Pregunta 18.....	94
3.1.4.19. Resultados de Encuestas a Clientes Recor Dental y Quimedic.....	96
3.1.5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	101
3.2. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.....	105
3.2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	105
3.2.1.1. Misión.....	105
3.2.1.2. Visión.....	106
3.2.1.3. Objetivos de la Compañía.....	106
3.2.1.4. Políticas y Valores.....	106
3.2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	106
3.2.2.1. ANALISIS EXTERNO.....	106
3.2.2.1.1. Entorno Económico.....	106
A. PIB.....	106
B. Inflación.....	108
C. Tasa de Interés.....	110
D. Balanza Comercial.....	111
3.2.2.1.2. Entorno Político-Legal.....	112
A. Reformas Arancelarias a las Importaciones.....	113
B. Asociaciones legales de vendedores de Equipos Médicos.....	114
C. Importaciones de Productos Médicos.....	115
D. Leyes Locales.....	115
3.2.2.1.3. Entorno Tecnológico.....	118
A. Historia de las Tecnologías de Salud.....	119
B. Evolución de las Tecnologías de la Salud.....	120
3.2.2.1.4. Análisis del Mercado.....	120
A. Cronología de la Medicina y de la Tecnología Médica.....	121
3.2.2.2.5. Oferta.....	123
3.2.2.2.6. Demanda.....	125
A. Proyección de la Demanda.....	127
3.2.2.2.7. Clientes.....	128
3.2.2.2.8. Proveedores.....	128
3.2.2.2.8. Competencia.....	128
3.2.2.2.9. Posición de la empresa frente a los factores externos.....	129
A. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	129
B. Calificación de las 5 Fuerzas de Porter.....	133
C. Oportunidades y Amenazas.....	135
D. Matriz EFE.....	136

E. Matriz de Perfil Competitivo	137
3.2.2.2. ANÁLISIS INTERNO	138
3.2.2.2.1. Análisis de la Estructura Interna de Recor Dental.....	138
3.2.2.2.2. Análisis del Ciclo de Vida.....	139
3.2.2.2.3. Fortalezas y Debilidades.....	141
A. Fortalezas	141
B. Debilidades	141
C. Matriz EFl.....	142
3.2.2.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	143
3.2.2.3.1. Modelo de Negocio	143
3.2.2.3.2. Segmentación del Mercado.....	145
3.2.2.3.3. Mercado Meta	146
3.2.2.3.4. Posicionamiento.....	148
3.2.2.3.5. Canales de Distribución	148
3.2.2.3.6. Medios de promoción de Recor Dental y Quimedic	150
3.2.3. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	151
3.2.3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	151
3.2.3.1.1. Matriz FODA	151
3.2.3.1.2. Matriz PEYEA	152
3.2.3.1.3. Matriz IE (Interna – Externa)	154
3.2.3.1.4. Matriz de la Gran Estrategia.....	155
3.2.3.2. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	156
3.2.3.2.1. Matriz Multivariable	156
3.2.3.2.2. Matriz cuantitativa de Planificación estratégica (MCPE)	157
3.2.3.3. PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL.....	158
3.2.3.3.1. Planes de Acción	158
A. Estrategia 1:.....	158
B. Estrategia 2:.....	162
C. Estrategia 3:.....	166
D. Estrategia 4:.....	168
E. Tácticas Adicionales a emplear.....	170
3.2.3.3.2. Presupuesto de Marketing	170
3.2.3.3.3. Cálculo de los Beneficios Estimados	171
3.2.3.3.4. Análisis Beneficio Costo.....	173
3.2.3.3.5. Indicadores de Control (Parámetros)	173
A. Indicador de compras por cliente	173
B. Índice de Rentabilidad por producto.....	174
C. Ganancia Total Real	174
D. Índice de Estudios de Mercado.....	175
E. Indicador de Satisfacción de cliente.....	175
F. Índice de eventos asistidos	175
G. Indicador de segmentos de mercado.....	176
H. Ventas totales reales	176
I. Indicador de visitas a clientes potenciales.....	176
J. Indicador de inversión en nuevas sucursales	177
K. Índice de costo unitario de productos.....	177
L. Indicador de ventas a mayoristas	177
M. Indicador de ventas frente a la competencia	178

IV CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 179

4.1. CONCLUSIONES.....	179
4.2. RECOMENDACIONES.....	183
<i>REFERENCIAS.....</i>	<i>184</i>

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Promedio de Ventas Mensuales	21
Ilustración 2. Ubicación Matriz Recor Dental.....	25
Ilustración 3. Ubicación Recor Dental Sucursal Santa María	26
Ilustración 4. Ubicación Recor Dental Sucursal San Gregorio.....	26
Ilustración 5. Jerarquías entre sucursales.....	29
Ilustración 6. Organigrama Funcional Recor Dental y Quimedica Cía. Ltda.	32
Ilustración 7. Organigrama Funcional Quito	33
Ilustración 8. Proceso de Elaboración de un Plan de Marketing.....	48
Ilustración 9. Matriz de la Gran Estrategia	60
Ilustración 10. Población total de Instituciones Médicas Quito	68
Ilustración 11. Número de encuestas a realizar por Institución Médica	70
Ilustración 12. Número de encuestas a realizar por sector.....	73
Ilustración 13. Gráfico Pregunta 2 (Encuesta).....	76
Ilustración 14. Gráfico Pregunta 3 (Encuesta).....	77
Ilustración 15. Gráfico Pregunta 4 (Encuesta).....	78
Ilustración 16. Gráfico Pregunta 5 (Encuesta).....	79
Ilustración 17. Gráfico Pregunta 6 (Encuesta).....	80
Ilustración 18. Gráfico Pregunta 7 (Encuesta).....	81
Ilustración 19. Gráfico Pregunta 8 (Encuesta).....	82
Ilustración 20. Gráfico Pregunta 9 (Encuesta).....	84
Ilustración 21. Gráfico Pregunta 10 (Encuesta).....	85
Ilustración 22. Opción otras marcas Odontológicas	85
Ilustración 23. Opción Marcas Médicas y Laboratorio.....	86
Ilustración 24. Gráfico Pregunta 11 (Encuesta).....	88
Ilustración 25. Gráfico Pregunta 12 (Encuesta).....	89
Ilustración 26. Gráfico Pregunta 13 (Encuesta).....	90
Ilustración 27. Gráfico Pregunta 14 (Encuesta).....	91
Ilustración 28. Gráfico Pregunta 15 (Encuesta).....	92
Ilustración 29. Gráfico Pregunta 16 (Encuesta).....	93
Ilustración 30. Gráfico Pregunta 17 (Encuesta).....	94
Ilustración 31. Gráfico Pregunta 18 (Encuesta).....	95
Ilustración 32. Pregunta 4 Clientes Recor Dental.....	96
Ilustración 33. Pregunta 5 Clientes Recor Dental.....	97
Ilustración 34. Pregunta 7 Clientes Recor Dental.....	98
Ilustración 35. PIB Anual y tendencia futura.....	108
Ilustración 36. Inflación 2008 - Enero 2011	110
Ilustración 37. Gráfico de las 5 Fuerzas de Porter	129
Ilustración 38. Mapa de procesos de Recor Dental.....	139
Ilustración 39. Ciclo de Vida de Recor Dental y Quimedica	140
Ilustración 40. Modelo de Negocio Recor Dental y Quimedica.....	144
Ilustración 41. Mapa de ubicación de las sucursales.....	145
Ilustración 42. Proceso de Ingreso de Mercadería desde el aeropuerto de Quito	148
Ilustración 43. Proceso de Ingreso de Mercadería desde el puerto de Guayaquil.....	149
Ilustración 44. Vector PEYEA	153
Ilustración 45. Matriz IE	155
Ilustración 46. Vector Matriz de la Gran Estrategia	156

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Histórico de Ventas Recor Dental	20
Tabla 2. Detalle del Crecimiento de las Ventas Recor Dental	20
Tabla 3. Histórico de Ventas Quito	21
Tabla 4. Detalle del Crecimiento de Ventas Quito	22
Tabla 5. Marcas de productos más representativas Recor Dental.....	24
Tabla 6. Personal Sucursal Quito	31
Tabla 7. Ejemplo de Matriz EFE.....	51
Tabla 8. Ejemplo de Matriz EFI	53
Tabla 9. Matriz de Dirección ANSOFF	58
Tabla 10. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE	61
Tabla 11. Detalle del número de instituciones médicas en la ciudad de Quito	68
Tabla 12. Distribución del número de encuestas por tipo de Institución Médica ...	70
Tabla 13. Distribución de encuestas por zona y por institución.....	71
Tabla 14. Proceso de Recolección de Datos	74
Tabla 15. Pregunta 2 (Encuesta)	75
Tabla 16. Pregunta 3 (Encuesta)	76
Tabla 17. Pregunta 4 (Encuesta)	77
Tabla 18. Pregunta 5 (Encuesta)	78
Tabla 19. Pregunta 6 (Encuesta)	79
Tabla 20. Pregunta 7 (Encuesta)	80
Tabla 21. Pregunta 8 (Encuesta)	81
Tabla 22. Pregunta 9 (Encuesta)	82
Tabla 23. Pregunta 10 Marcas Odontológicas.....	84
Tabla 24. Pregunta 10 Marcas Médicas y Laboratorio.....	85
Tabla 25, Pregunta 11 (Encuesta)	87
Tabla 26. Pregunta 12 (Encuesta)	88
Tabla 27. Pregunta 13 (Encuesta)	89
Tabla 28. Pregunta 14 (Encuesta)	91
Tabla 29. Pregunta 15 (Encuesta)	92
Tabla 30. Pregunta 16 (Encuesta)	93
Tabla 31. Pregunta 17 (Encuesta)	93
Tabla 32. Pregunta 18 (Encuesta)	95
Tabla 33. Pregunta 10 Clientes Recor Dental.....	99
Tabla 34. Raking de empresas proveedoras de equipos médicas.....	101
Tabla 35. PIB Anual.....	107
Tabla 36. Inflación Anual	109
Tabla 37. Tasas de Interés Activas – Pasivas	110
Tabla 38. Balanza Comercial 2004 – 2010	112
Tabla 39. Competencia identificada en la encuesta	124
Tabla 40. Crecimiento del número de hospitales en Ecuador.....	125
Tabla 41. Crecimiento del número de centros médicos del Ecuador.....	126
Tabla 42. Proyección del número de hospitales en el Ecuador.....	127
Tabla 43. Proyección del número de centros médicos en el Ecuador.....	127
Tabla 44. Calificación 5 Fuerzas de Porter	133
Tabla 45. Matriz EFE.....	136
Tabla 46. Matriz de Perfil Competitivo	137

Tabla 47. Matriz EFI	142
Tabla 48. Perfil del Cliente Recor Dental y Quimedic.....	147
Tabla 49. Marketing que utiliza RECOR DENTAL Y QUIMEDIC	150
Tabla 50. Estrategias de la matriz FODA	151
Tabla 51. Matriz PEYEA Recor Dental y Quimedic	152
Tabla 52. Plan de Acción Estrategia 1	160
Tabla 53. Plan de Acción Estrategia 2	164
Tabla 54. Plan de Acción Estrategia 3	167
Tabla 55. Plan de Acción Estrategia 4	169
Tabla 56. Presupuesto de Marketing 2011-2013	171

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: Productos más representativo Recor Dental y Quimedic.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 2: Definición de Términos.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 3: Encuesta	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 4: Instituciones Médicas encuestadas....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 5: Diccionario de Códigos	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 6: Tabulación de Datos	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 7: Matriz Holmes Oportunidades.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 8: Matriz Holmes Amenazas	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 9: Matriz Holmes Fortalezas.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 10: Matriz Holmes Debilidades.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 11: Matriz FODA.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 12: Matriz Multivariable	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 13: Matriz MCPE	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN

Esta tesis de Pregrado trata sobre el diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Recor Dental y Quimedica Cía. Ltda. sucursales Quito, cuya actividad principal es la comercialización de equipos médicos, odontológicos y de laboratorio, así como el servicio técnico de los mismos.

En el capítulo I, se detalla la situación actual de la empresa a través del análisis de su histórico de ventas, historia cronológica, ubicación y objetivos de la compañía. También se encuentran en detalle los principales productos, marcas y servicios que ofrece la compañía a sus clientes.

El capítulo II, se refiere al fundamento teórico en el que se basa este trabajo, es decir definiciones y conceptos básicos sobre formulación y diseño de planes estratégicos de marketing.

En el capítulo III se define el problema al que se enfrenta la empresa en la actualidad, que radica en el descenso de las ventas y participación en el mercado de equipos médicos, odontológicos y de laboratorio en la ciudad de Quito. Se elabora el plan estratégico de marketing, que inicia con la investigación de mercado en la que se establece la situación mercadológica de la empresa referente a sus competidores, seguido de un análisis del entorno (macro y micro) en el que se desarrolla la empresa así como la determinación de su direccionamiento estratégico, culminando con la elaboración de matrices para la selección de estrategias a aplicar en la empresa. Por último se desarrolla un presupuesto de marketing y se determina las utilidades futuras a ganarse con la implantación del plan, comparando su beneficio real a través del análisis Beneficio / Costo y de la elaboración de planes de acción y parámetros de control.

En el capítulo IV finalmente se plantea las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

ABSTRACT

This undergraduate thesis is about a design of the strategic marketing plan for Recor Dental & Quimedic Company Quito`s offices. The principal activity of this company is the distribution of medical, dental and laboratory equipment and technical service.

Chapter I details the current status of the company through the analysis of sales history, chronological history, location and company objectives. Also we can found details of products and services offered by the company to its customers.

Chapter II means about the theoretical foundation that underlies this work, definitions and basic concepts of development and design strategic marketing plans.

Chapter III defines the problem of the company which means that sales and market share had been down in last years. It develops strategic marketing plan begins whit a market research which analyzes and compares the status of the company whit the competitors. It followed by an analysis of the environment around the company (macro and micro) and determines its strategic direction, it finishes whit the matrices development for the selection of strategies to implement in the company. Finally this chapter develops a marketing budget and determines futures utilities thanks to the implementing of the plan. Also it compares its today utilities using the analysis Benefit /cost and designs the actions plans and control parameters.

Chapter IV presents finally the conclusions and recommendations of this work.

I CAPÍTULO: INTRODUCCIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se detalla la información general de la compañía Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda. su historia, trayectoria y situación actual permitiendo obtener una visión global de lo que ha venido siendo la empresa desde sus inicios hasta la fecha actual.

Como introducción al proyecto se tiene que este radica en el diseño y formulación de estrategias de marketing para la empresa Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda., en la ciudad de Quito considerando un enfoque estratégico, pues esta empresa se ha venido manejando con un modelo no establecido, basado únicamente en la experiencia y conocimiento de sus gerentes que ha permitido obtener buenos resultados, pero no los esperados. La empresa reconoce que es necesario el planteamiento de objetivos a largo plazo que le permitan establecerse retos a si misma y que puedan ser medidos a través del tiempo, reconoce también que en los últimos años ha presentado un crecimiento representativo, sin embargo al ser el mercado de equipos médicos muy extenso y competitivo se ha visto en la necesidad de plantear estrategias de marketing que le permitan incrementar su volumen de ventas y darse a conocer en el mercado.

Es por esto que Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda. necesita de un plan estratégico de marketing, no sólo ante la presencia de nuevos competidores, ni para incrementar su volumen de ventas y participación en el mercado de equipos médicos, sino también para conocer más de sus clientes y poder llegar a ellos ofreciéndoles un servicio de calidad en todos los aspectos, que represente un menor costo para la empresa; haciéndola de esta manera más productiva y competitiva. También es necesaria una planeación estratégica de mercadeo ya que la empresa necesita saber en qué ha estado fallando, en qué podría mejorar y qué es lo que debe mantener sobre su actual manejo para establecer medidas preventivas y correctivas a través de un compromiso de todos sus involucrados, lo que permita un desarrollo y cumplimiento de los

objetivos planteados en la empresa.

Es importante conocer que en la actualidad dentro de los presupuestos de la empresa no se ha tomado en consideración el presupuesto de marketing, a través de este proyecto se pretende establecer medidas para determinar este presupuesto y su correcto manejo desde el enfoque de resultados obtenidos en cuanto a volumen de ventas y rentabilidad se refiere.

Además Sallenave (1991) afirma que “El objetivo del plan estratégico de marketing es desarrollar la capacidad de “organizar el futuro” expresando en forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo”.

El plan estratégico es para toda organización el plan maestro, en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas, que ha adoptado “hoy” respecto a lo que hará en los próximos tres años (horizonte habitual Ecuador), para lograr ser lo suficientemente competitiva así como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados, en cuanto a crecimiento y rentabilidad, o simplemente de supervivencia o consolidación en el sector.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1. DATOS GENERALES

- Razón Social: “Recor Dental y Quimedica Cía. Ltda.”
- Actividad: Importación y Comercialización de Equipos Médicos, Odontológicos, Hospital y Laboratorio. Servicio de Mantenimiento y Reparación.
- Sostenimiento: Privado
- Registro Único del Contribuyente 0190085422001
- Ubicación
 - Matriz Cuenca
 - Sucursales Quito – Guayaquil
- Fecha de creación: 28 de octubre de 1980

1.2.2. ASPECTOS HISTÓRICOS

Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda., se crea el 28 de Octubre de 1980 con un perfil especializado en el área de la salud, para la importación y comercialización de equipos y productos odontológicos, médicos, hospitalarios y laboratorios en general.

A continuación se señala con detalle la historia de la empresa:

El Dr. Manuel Alvarado Sempértegui, cuencano, siendo un profesional en odontología, identifica la necesidad de proveedores de equipos y productos odontológicos en el Ecuador e inicia paralelamente a su profesión con un negocio de comercialización de los mismos.

En los primeros 5 años la compañía expande su línea odontológica tomando representaciones muy importantes de fabricantes en el mundo.

Para ese entonces el Doctor Marco Alvarado Sempértegui (Químico de profesión, con un postgrado en Brasil), decide unirse a su hermano Manuel consiguiendo representaciones de equipos médicos y equipos de laboratorio, incursionando a la empresa en la línea química y médica. Uno de los más importantes fue Quimedic Internacional (Alemania), brindándole la oportunidad no sólo de representación sino de ocupar su nombre y es así como se realiza una modificación en el nombre de la compañía, pasando de Recor Dental Cía. Ltda. a Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda.

Hasta la fecha actual los dos socios de la compañía se han mantenido, Manuel y Marco Alvarado.

A partir de esos momentos y ante el crecimiento del negocio, ya que se habían convertido en los principales proveedores de equipos en la línea médica, dental y de laboratorio a nivel nacional, se toma la decisión de abrir sucursales en la ciudad de Quito en el año de 1990 y posteriormente en Guayaquil en el año de

1996.

En cuanto a Quito se refiere, en la calle Santa María se inicia operaciones en el año 1998 instalando una sucursal para atención en ventas al por mayor es decir hacia distribuidores y en el año 2000 se instala la sucursal en la calle San Gregorio para atención al cliente final en el área odontológica principalmente por encontrarse cerca de la facultad de odontología de la Universidad Central.

1.2.2.1. HISTÓRICO DE VENTAS RECOR DENTAL QUIMEDIC CÍA. LTDA.

Gracias a los datos proporcionados de las ventas de Recor Dental y Quimedic de los últimos tres años, se ha podido establecer el crecimiento tanto mensual como anual desde el año 2008 y se presenta a continuación:

Tabla 1. Histórico de Ventas Recor Dental

MES	AÑO			PROMEDIO MENSUAL	Porcent aje
	2008	2009	2010		
Enero	\$ 408.784,51	\$ 465.737,81	\$ 426.212,81	\$ 433.578,38	13,20%
Febrero	\$ 278.893,79	\$ 147.837,22	\$ 232.985,03	\$ 219.905,35	6,69%
Marzo	\$ 165.651,07	\$ 182.366,10	\$ 154.372,11	\$ 167.463,09	5,10%
Abril	\$ 333.514,24	\$ 121.624,42	\$ 245.783,55	\$ 233.640,74	7,11%
Mayo	\$ 267.655,56	\$ 396.574,23	\$ 279.972,07	\$ 314.733,95	9,58%
Junio	\$ 185.569,73	\$ 201.782,90	\$ 148.211,23	\$ 178.521,29	5,43%
Julio	\$ 184.765,63	\$ 164.651,15	\$ 181.372,99	\$ 176.929,92	5,39%
Agosto	\$ 327.926,23	\$ 248.953,33	\$ 299.472,19	\$ 292.117,25	8,89%
Septiembre	\$ 240.682,81	\$ 275.416,48	\$ 266.843,20	\$ 260.980,83	7,94%
Octubre	\$ 331.737,99	\$ 306.742,33	\$ 312.489,98	\$ 316.990,10	9,65%
Noviembre	\$ 393.924,70	\$ 320.247,10	\$ 381.456,04	\$ 365.209,28	11,12%
Diciembre	\$ 355.601,39	\$ 298.396,71	\$ 322.548,59	\$ 325.515,56	9,91%
TOTAL	\$ 3.474.707,65	\$ 3.130.329,78	\$ 3.251.719,79	\$ 3.285.585,74	100%

Fuente: Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda. Quito

Elaboración: María Belén Albuja

De lo anterior se puede determinar el porcentaje de crecimiento de las ventas anuales entre los años presentados:

Tabla 2. Detalle del Crecimiento de las Ventas Recor Dental

	AÑO		
	2008	2009	2010
VENTAS	\$ 3.474.707,65	\$ 3.130.329,78	\$ 3.251.719,79
PORCENTAJE	-	-9,91%	3,88%

Fuente: Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda. Quito

Elaboración: María Belén Albuja

Así tenemos que para el año 2009 las ventas decrecieron en un 9,91% mientras que para finales del 2010 crecieron un 3,88% lo que permite decir que las ventas se encuentran bajando con respecto a años anteriores.

Mientras que para la ciudad de Quito las ventas han sido:

Tabla 3. Histórico de Ventas Quito

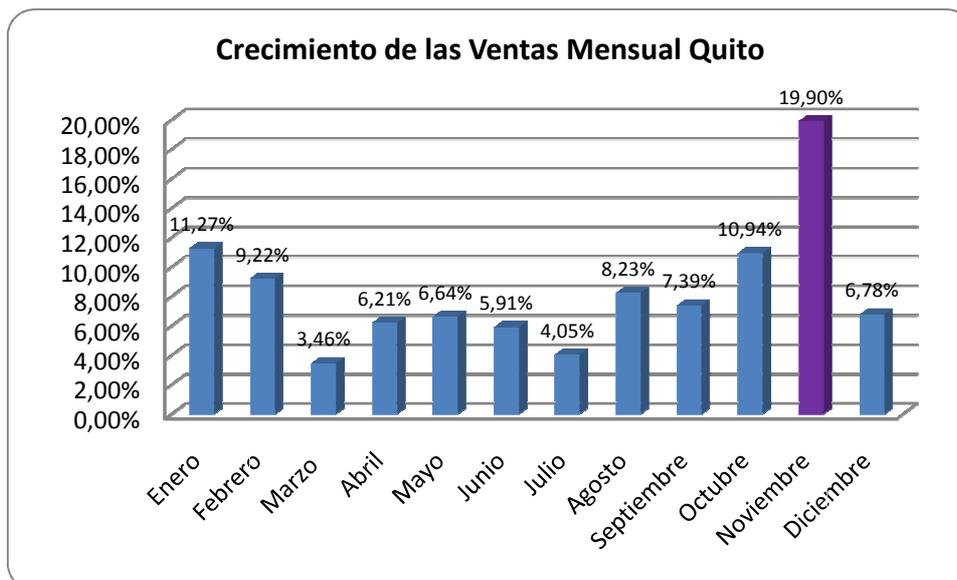
MES	AÑO			PROMEDIO MENSUAL	Porcentaje	PORCENTAJE DEL TOTAL DE VENTAS TODAS LAS SUCURSALES
	2008	2009	2010			
Enero	\$ 130.811,04	\$ 130.406,59	\$ 127.863,84	\$ 129.693,82	11,27%	30,43%
Febrero	\$ 133.869,02	\$ 72.440,24	\$ 111.832,81	\$ 106.047,36	9,22%	45,52%
Marzo	\$ 39.756,26	\$ 45.591,53	\$ 33.961,86	\$ 39.769,88	3,46%	25,76%
Abril	\$ 106.724,56	\$ 36.487,33	\$ 71.277,23	\$ 71.496,37	6,21%	29,09%
Mayo	\$ 66.913,89	\$ 95.177,82	\$ 67.193,30	\$ 76.428,33	6,64%	27,30%
Junio	\$ 72.372,19	\$ 76.677,50	\$ 54.838,16	\$ 67.962,62	5,91%	45,86%
Julio	\$ 51.734,38	\$ 42.809,30	\$ 45.343,25	\$ 46.628,97	4,05%	25,71%
Agosto	\$ 108.215,66	\$ 77.175,53	\$ 98.825,82	\$ 94.739,00	8,23%	31,64%
Septiembre	\$ 84.238,98	\$ 82.624,94	\$ 88.058,26	\$ 84.974,06	7,39%	31,84%
Octubre	\$ 136.012,58	\$ 122.696,93	\$ 118.746,19	\$ 125.818,57	10,94%	40,26%
Noviembre	\$ 267.868,80	\$ 182.540,85	\$ 236.502,74	\$ 228.970,80	19,90%	60,03%
Diciembre	\$ 85.344,33	\$ 77.583,14	\$ 70.960,69	\$ 77.962,72	6,78%	24,17%
TOTAL	\$ 1.283.861,68	\$ 1.042.211,69	\$ 1.125.404,16	\$ 1.150.492,51	100,00%	Promedio Ventas Quito 34,80%

Fuente: Recor Dental y Quimedica Cía. Ltda. Quito

Elaboración: María Belén Albuja

Para una mejor visualización del crecimiento de ventas mensuales, se presenta el siguiente gráfico el cual muestra el promedio en porcentaje de las ventas mensuales de los tres años 2008-2010.

Ilustración 1. Promedio de Ventas Mensuales



Fuente: Jaime Muñoz
Elaboración: María Belén Albuja

Del gráfico anterior se puede concluir que en el mes de Noviembre se realizan el mayor número de ventas (19,9%) con respecto al año, mientras que en el mes de febrero se presenta el menor número de ventas (3,46%), esta situación ha sido comprobada en los tres años analizados ya que el promedio que se muestra en el gráfico corresponde al promedio mensual de los tres años. Esto significa que el comportamiento de los clientes compradores mantiene una tendencia mensual.

De lo anterior se puede determinar el porcentaje de crecimiento de las ventas anuales en la ciudad de Quito entre los años presentados:

Tabla 4. Detalle del Crecimiento de Ventas Quito

	AÑO		
	2008	2009	2010
VENTAS	\$ 1.283.861,68	\$ 1.042.211,69	\$ 1.125.404,16
PORCENTAJE	-	-18,82%	7,98%

Fuente: Recor Dental y Quimedica Cía. Ltda. Quito
Elaboración: María Belén Albuja

Así tenemos que para el año 2009 las ventas decrecieron en un 18,82% en la ciudad de Quito frente al 9,91% del total de las ventas que incluye las otras sucursales, lo que manifiesta que en la ciudad de Quito las ventas han decrecido en mayor porcentaje frente a las otras ciudades Guayaquil y Cuenca.

En cuanto al año 2010 se tiene que las ventas en Quito crecieron en un 7,98% frente al 3,88% que incluye las otras sucursales, lo que indica que para este año las ventas mejoraron en la ciudad de Quito sin embargo no en gran medida.

Es importante mencionar que la ciudad de Quito representa en promedio el 34,80% (Tabla 3) del total de las ventas de la empresa, lo que quiere decir que las ventas en la ciudad de Quito afectan directamente y en gran medida a las ventas totales de la empresa.

1.2.3. RECOR DENTAL Y QUIMEDIC CÍA. LTDA.

1.2.3.1. ACTIVIDAD COMERCIAL

Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda., se dedica a la importación y comercialización de equipos y productos odontológicos, médicos, hospitalarios y laboratorios en general, brindando además servicio de mantenimiento y reparación de los mismos.

1.2.3.2. OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

- Atención personalizada
- Gestión de financiamiento
- Eficiente servicio logístico
- Programas de mercadeo
- Asesoría técnica
- Post venta

1.2.4. PRODUCTOS

Record Dental y Quimedic Cía. Ltda., comercializa alrededor de 10.000 productos en la línea odontológica, médica y de laboratorio.

Sus productos son importados y poseen los más altos estándares de calidad, se encuentran listos para su funcionamiento y poseen una garantía que va desde uno a cinco años.

Los principales países de donde provienen los productos son: Alemania,

Argentina, Brasil, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Israel, Japón, Suiza, Taiwán.

Los principales productos que comercializa la empresa se detallan en el **Anexo 1** y la definición de términos de los mismos en el **Anexo 2**.

De éstos se puede afirmar de acuerdo a conocimientos del Gerente Regional que en Quito las marcas más representativas en ventas son:

Tabla 5. Marcas de productos más representativas Recor Dental

TIPO	MARCA
Odontológicos	DENTTSPLY
	MAILLEFER
	DENTAL ES
	SDS
	J MORITA
	YOSHIDA
	JUN AIR
Médico y Laboratorio	OLIMPUS
	MEMMERT
	HETTITH
	RIESTER
	TUTTNAUER
	HEALTH O METER
	SHILLER
	BIOAIR
	TRIDENT
	WHIP MIX

Fuente: Jaime Muñoz

Elaboración: María Belén Albuja

1.2.5. SERVICIOS

La empresa Recor Dental y Quimedic brinda el servicio de mantenimiento y reparación de equipos médicos, odontológicos y de laboratorio.

Es necesario mencionar que una vez comprado el equipo, la empresa se encarga de transportarlo e instalarlo en el área y sitio donde operará, dejándolo listo para su funcionamiento

1.2.6. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda. se encuentra ubicada en las principales

ciudades del Ecuador, lo que le permite brindar una cobertura a nivel nacional.

Posee 4 sucursales que están ubicadas de la siguiente manera:

o Cuenca:

▪ Matriz

- Dirección: Bolívar 5.78
- Teléfono: (593 7) 2822 538 – 2842 352 - -2823 749
- Fax: (593 7) 2831 875
- E-mail: info@recordq.com
- Ubicada en el centro de la ciudad de Cuenca

Ilustración 2. Ubicación Matriz Recor Dental



Fuente: Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda. Quito

Elaboración: María Belén Albuja

o Quito:

▪ Sucursal 1

- Dirección: Santa María E4-143
- Teléfono: (593 2) 2529 308 – 2558 347
- Fax: (593 2) 2558 348
- Sucursal ubicada junto a varias instituciones médicas (hospitales, clínicas, odontólogos)

- Única Sucursal
 - Dirección: Luque 6-53 y García Avilés
 - Teléfono: (593 4) 2513 790
 - Fax: (593 4) 2512 104
 - E-mail: admin_gye@recordq.com

1.3. TIPO DE ESTRUCTURA

1.3.1. COMPAÑÍA LIMITADA

Las compañías limitadas o sociedad de responsabilidad limitada, nacen en Alemania en el año 1892, posteriormente aparecen en Brasil por el año 1919 y el Ecuador las acoge a partir del año 1964.

Se constituye entre dos y hasta 15 personas. Tiene responsabilidad LIMITADA por las obligaciones sociales. Es siempre mercantil pero los socios no son comerciantes.

Su finalidad es la realización de actos civiles o de comercio, las operaciones mercantiles excepto: bancos, seguros, capitulaciones, ahorros.

Su finalidad social es brindar un óptimo servicio, seguridad jurídica y por supuesto el lucro.¹

Características:

- ✓ Participaciones no libremente negociables
- ✓ No se admite suscripción pública de capital
- ✓ Responsabilidad limitada de los socios
- ✓ Capital = Participaciones
- ✓ Es de tipo mercantil
- ✓ Mínimo de capital 800.000 USD – 50/50
- ✓ Aportaciones en numerario o especies – No industria
- ✓ La compañía tiene patrimonio, no pertenece a los socios, es inembargable

¹ BUMEIO SAMANIEGO, Renato "Compañía Limitada"
<http://www.slideshare.net/rasamaniegob/compaia-limitada-diapositivas>; 2008

por deudas personales.

- ✓ Su órgano supremo es la Junta General de Socios
- ✓ Está regulada por
 - Órganos Internos: Consejo de Vigilancia y Comisarias
 - Órganos Externos: Auditorías Externas y la Superintendencia de Compañías

Derechos de los socios

Cada uno de los socios de una sociedad limitada tiene una serie de derechos. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- ✓ Derecho a participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio de la sociedad en caso de liquidación.
- ✓ Derecho de tanteo en la adquisición de las participaciones de los socios salientes.
- ✓ Derecho a participar en las decisiones sociales y a ser elegidos como administradores.
- ✓ Derecho de información en los períodos establecidos en las escrituras.
- ✓ Derecho de obtener información sobre los datos contables de la Sociedad.

1.3.1.1. RECOR DENTAL Y QUIMEDIC COMO COMPAÑÍA LIMITADA

Recor Dental y Quimedic fue inscrita en la Superintendencia de Compañías como Compañía Limitada en 1980 con la finalidad de mantener dos socios únicos con responsabilidades limitadas y derechos de reparto de utilidades iguales.

Al referirse a responsabilidades limitadas se habla de que la empresa incurra en cuantiosas deudas, ambos socios únicamente responderán por un monto equivalente a la cantidad de dinero que aportaron a la sociedad².

A diferencia de una Compañía Anónima en la Compañía Limitada no se pueden

² “Sociedad de Responsabilidad Limitada”
http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_responsabilidad_limitada. Argentina 2010.

vender acciones y por ende no habrá ninguna persona además de los dos socios que pueda tener derecho al reparto de utilidades.

1.3.2. NIVELES JERÁRQUICOS ENTRE SUCURSALES

Como se mencionó anteriormente la empresa posee una matriz y tres sucursales en las principales ciudades del país, cada una de ellas posee funciones específicas y funciones conjuntas como se puede observar en el siguiente gráfico:

Ilustración 5. Jerarquías entre sucursales



Fuente: Recor Dental y Quimedica Cía. Ltda. Quito

Elaboración: María Belén Albuja

Del gráfico anterior y de acuerdo a datos proporcionados por el Gerente Local de Quito Jaime Muñoz podemos mencionar en cuanto a nivel jerárquico, que:

✓ La Matriz Cuenca

- Es la más importante y la de mayor nivel jerárquico no sólo por ser la matriz sino también porque en ésta se encuentra la presidencia de la compañía.
- En ésta se encuentra la bodega general de Recor Dental, la cual se suministra con productos que llegan al puerto de Guayaquil y por el aeropuerto de Quito.
- Está encargada de la contabilidad general de la Compañía, es decir recibe toda información desde Quito y Guayaquil y procede a la realización de toda clase de declaraciones.
- Encargada también de los sistemas operativos que se manejan en

todas las sucursales de Recor Dental y Quimedica Cía. Ltda.

- En esta matriz reposan todos los discos duros con la información sobre ventas, proveedores y clientes de toda la Compañía.

✓ Santa María (Quito)

- Se encuentra en el segundo lugar de acuerdo a posición jerárquica.
- Encargada de ventas al por mayor o hacia distribuidores.
- Se encuentra a cargo de la sucursal San Gregorio.
- Recapta sus productos desde el aeropuerto de Quito, puerto de Guayaquil y bodegas de matriz Cuenca.
- Sucursal encargada de la recepción de los productos importados así como de su oportuno despacho hacia las otras sucursales cuando estos ingresan por vía aérea.

✓ Guayaquil

- Tercera en jerarquía y ventas después de Cuenca y Quito (Santa María)
- Sucursal encargada de la recepción de los productos importados así como de su oportuno despacho hacia las otras sucursales cuando estos ingresan por vía marítima.

✓ San Gregorio (Quito)

- Encargada principalmente de las ventas de equipo odontológico en Quito por su cercanía con la Facultad de Odontología de la Universidad Central.
- Se provee de productos que vienen desde Guayaquil y cuando es necesario desde las bodegas de Cuenca.

1.3.2.1. PERSONAL

En Recor Dental y Quimedica el personal posee estabilidad laboral, esto significa que no existen despidos regulares o continuos, las personas que trabajan en la empresa han estado laborando en ella 2 años como mínimo, entonces se puede afirmar que la empresa ha podido visualizar el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus empleados a través de continuos cursos de capacitación, los mismos que permiten mantener al personal actualizado y listo para los retos del

nuevo milenio.

A continuación presentamos una tabla en la cual se puede observar el personal que labora en las sucursales de Quito, que son objeto de nuestro estudio:

Tabla 6. Personal Sucursal Quito

SUCURSAL	CARGO	NOMBRE
SANTA MARÍA	Jefe de Cobranzas	Miriam Silva
	Servicios Generales	Antonio Conforme
	Mantenimiento de Equipos	Robert Maldonado
	Jefe de Ventas	Katherine Gutiérrez
	Asesor Comercial y Jefe de Marketing	Christian Muñoz
	Gerente Local	Jaime Muñoz
SAN GREGORIO	Asesor Comercial	Eddy Gallegos
	Asesor Comercial	Jesús Lasso

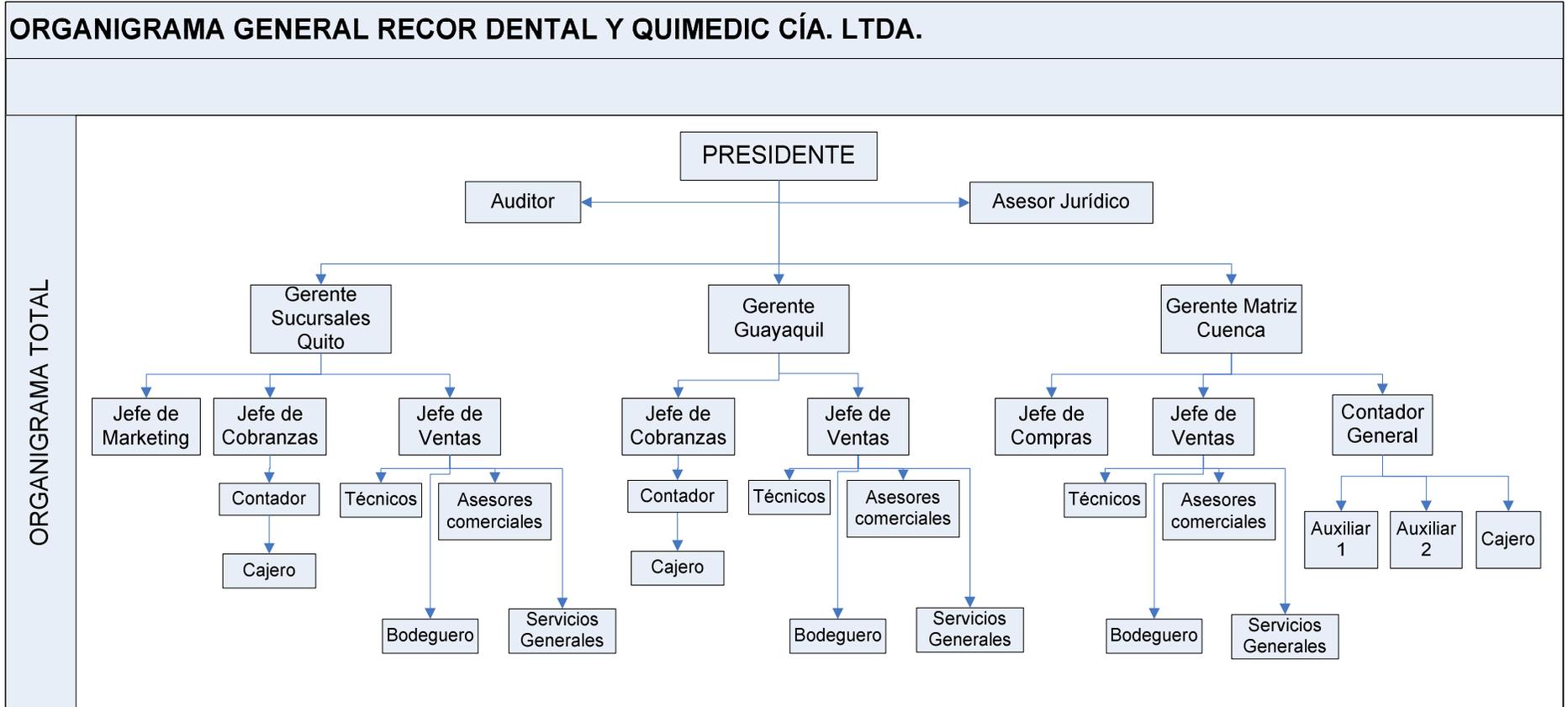
Fuente: Recor Dental y Quimedica Cía. Ltda. Quito

Elaboración: María Belén Albuja

1.3.2.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El organigrama funcional de Recor Dental y Quimedica Cía. Ltda. se presenta a continuación; el mismo incluye información sobre sus tres sucursales y la matriz en Cuenca:

Ilustración 6. Organigrama Funcional Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda.

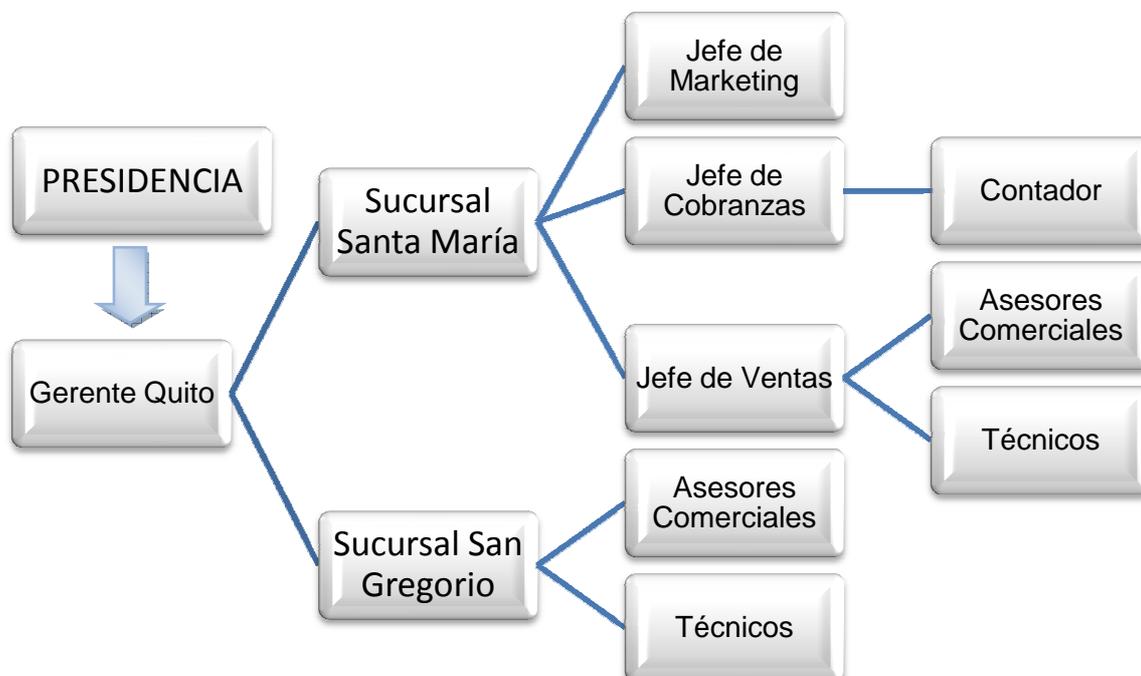


Fuente: Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda. Quito

Elaboración: María Belén Albuja

Ahora observemos el organigrama funcional de Recor Dental y Quimedic en Quito.

Ilustración 7. Organigrama Funcional Quito



FUENTE: Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda. Quito
ELABORACIÓN: María Belén Albuja

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para las sucursales de la ciudad de Quito de la empresa Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda., con el fin atraer nuevos clientes y aumentar el volumen de ventas de la empresa, dentro del mercado nacional.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una investigación de mercado que permita conocer la situación mercadológica de la empresa.
- Diseñar el Plan Estratégico de Marketing con el fin de incrementar la

participación en el mercado nacional, tomando en consideración su cartera de productos.

- Crear un programa de acción y presupuesto de apoyo de marketing.
- Establecer parámetros que permitan controlar el desarrollo y cumplimiento de objetivos mercadológicos de la empresa.

II CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO

2.1. MARKETING

Marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores.³

Marketing es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad.⁴

2.2. CLIENTE

Es la persona o empresa que habitualmente compra el bien o servicio que una compañía ofrece.⁵

2.2.1. VALOR PARA UN CLIENTE

Es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto⁶

2.3. COMERCIALIZACIÓN

Es el intercambio de bienes o servicios en el mercado que se realiza con el fin de satisfacer las necesidades del comprador y dar márgenes de utilidad al vendedor.⁷

2.4. CASH-FLOW⁸

En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja o flujo de fondos (en inglés cash flow) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

³ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 3

⁴ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 3

⁵ ALZAMORA, Hemer. *Plan de Marketing para el programa de maestría en Administración PROMAD-UNP*. Perú 2007

⁶ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 6

⁷ ALZAMORA, Hemer. *Plan de Marketing para el programa de maestría en Administración PROMAD-UNP*. Perú 2007

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:

- Flujos de caja operacionales: efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.
- Flujos de caja de inversión: efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (Ej: la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones.)
- Flujos de caja de financiamiento: efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.

2.5. COMPETENCIA.

Situación en la que dos o más personas o empresas luchan entre sí por alcanzar metas que las beneficien.⁹

⁹ ALZAMORA, Hemer. *Plan de Marketing para el programa de maestría en Administración PROMAD-UNP*. Perú 2007

2.6. ANÁLISIS SITUACIONAL

Supone un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa de la empresa (económica, social, política, etc.) como de la interna.¹⁰

2.6.1. AMBIENTE EXTERNO

Es el ambiente que se encuentra fuera de los límites de una compañía, tales como competidores, clientes, gobierno y economía.¹¹

2.6.2. AMBIENTE COMPETITIVO

Ambiente inmediato que rodea a una compañía; incluye a los proveedores, clientes, competidores y otros semejantes.¹²

2.6.3. AMBIENTE INTERNO

Pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing¹³

2.6.4. OFERTA

Es la capacidad que tienen las empresas de entregar bienes y servicios en función tanto de sus posibilidades como de los requerimientos o demandas de los consumidores.¹⁴

2.6.5. DEMANDA

Requerimiento (natural o creado) de bienes o servicios a determinado precio. Está influenciada por gustos, preferencias y necesidades que son factores decisivos en la compra.¹⁵

La demanda en economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un

¹⁰ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. pág. 86

¹¹ THOMAS, BATEMAN. *Administración una Ventaja Competitiva*. 4ta Ed. McGraw-Hill. México, 2004. Pág. 6,7

¹² THOMAS, BATEMAN. *Administración una Ventaja Competitiva*. 4ta Ed. McGraw-Hill. México, 2004. Pág. 6,7

¹³ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. pág. 80

¹⁴ ALZAMORA, Hemer. *Plan de Marketing para el programa de maestría en Administración PROMAD-UNP*. Perú 2007

¹⁵ ALZAMORA, Hemer. *Plan de Marketing para el programa de maestría en Administración PROMAD-UNP*. Perú 2007

consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.¹⁶

2.6.6. MERCADO

Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo dado que se puede satisfacer mediante intercambios y relaciones.¹⁷

2.6.6.1. MERCADO POTENCIAL

Es la cantidad máxima que de un bien o servicio puede venderse durante un periodo dado de tiempo en un mercado y en unas condiciones determinadas. También suele llamarse a este concepto potencial del mercado; el mismo que depende en la mayoría de los casos de la situación económica del país, así como del conjunto de acciones comerciales que las empresas puedan realizar.¹⁸

2.6.6.2. TAMAÑO DEL MERCADO

El tamaño de un mercado depende del número de personas que sienten la necesidad, cuentan con los recursos para realizar un intercambio y están dispuestas a ofrecer dichos recursos a cambio de lo que desean.¹⁹

2.7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y a largo plazo y la estrategia.²⁰

El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hasta el mercado, la “Estrategia Corporativa” que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para

¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_%28econom%C3%ADa%29

¹⁷ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 9

¹⁸ ALZAMORA, Hemer. *Plan de Marketing para el programa de maestría en Administración PROMAD-UNP*. Perú 2007

¹⁹ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 9

²⁰ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm>

determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente las necesidades de clientes y accionistas.²¹

2.7.1. MISIÓN

La declaración de la misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara actúa como “mano invisible” que guía al personal de la organización²²

La misión de una empresa supone la definición de su filosofía, valores, actitudes y estilo a largo plazo con respecto a los diferentes grupos relacionados con ella. Aunque suele ser más “perenne” que la visión, está condicionada por la actuación histórica y por las expectativas de futuro que tenga la empresa en el momento de su definición.²³

2.7.2. VISIÓN

Trata de dar respuesta a importantes cuestiones como: ¿Qué tipo de empresa somos?, ¿Qué nos gustaría ser?, ¿Cuál es la lógica entre ellas?, ¿Cómo añadimos valor a nuestros negocios?, ¿Qué habilidades tenemos y transferimos?, ¿Cuáles son nuestros valores y cultura corporativa? Una definición adecuada de la visión, tras un rigurosos análisis estratégico, permite descartar aquellos negocios que no responden a la visión definida.²⁴

2.7.3. DIRECCIÓN DEL MARKETING

Se define a la dirección del marketing como el análisis, planeación, implementación y control de los programas diseñados para crear, forjar y mantener intercambios provechosos con los compradores meta y así alcanzar los objetivos de la organización. La dirección de marketing implica administrar la demanda, lo que a su vez supone administrar las relaciones con los clientes.²⁵

²¹ <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico>

²² KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 35

²³ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. pág. 216

²⁴ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 215

²⁵ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 10

2.7.4. PLANEACIÓN

Función administrativa de tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que una persona, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización perseguirán en el futuro²⁶

2.7.5. ORGANIZACIÓN

Función administrativa de ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que sean necesarios para lograr las metas²⁷

2.7.6. DIRECCIÓN

Función administrativa que comprende los esfuerzos del gerente para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados.²⁸

2.7.7. CONTROL

Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.²⁹

2.8. MEZCLA DEL MARKETING

Se define a la mezcla del marketing como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Aunque hay muchas posibilidades, éstas pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro pes”: producto, precio, plaza y promoción.³⁰

2.8.1. PRODUCTO

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. El concepto de producto no está limitado a objetos

²⁶ THOMAS, BATEMAN. *Administración una Ventaja Competitiva*. 4ta Ed. McGraw-Hill. México, 2004. Pág. 6,7

²⁷ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 5

²⁸ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 5

²⁹ FAYOL, Henry. *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, 2003.

³⁰ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 49

físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto.³¹

2.8.2. PRECIO

Es la cantidad de dinero que lo clientes deben pagar para obtener el producto.³²

2.8.3. PLAZA

Comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.³³

2.8.4. PROMOCIÓN

Abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.³⁴

2.9. INVESTIGACIÓN DE MERCADO³⁵

La finalidad de la investigación de mercado es obtener datos objetivos sobre el mercado en cualquiera de sus vertientes: consumidor final, clientela, canal intermedio, prescriptor, decidor de la compra, etc. Con el fin de poder disminuir el riesgo de la toma de decisiones comerciales.

En este sentido la investigación de mercados vendría a ser “el seguro del riesgo de la toma de decisiones comerciales”, aunque nos apresuramos a señalar que retrata de un “seguro con franquicia”, siguiendo la terminología de los seguros, ya que “no elimina el riesgo” sino que “solo lo puede reducir”. De ahí viene el sentido de la *franquicia* que se ha señalado.

La investigación de mercados sólo puede reducir el riesgo y no eliminarlo totalmente, por cuatro razones esenciales:

- Porque el sujeto de análisis es siempre un ser humano
- Porque el modelo económico es cambiante. Entre hoy y el momento en que se va a tomar una decisión va a transcurrir un tiempo y durante este intervalo las propias circunstancias pueden haber cambiado.

³¹ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 5

³² KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 51

³³ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 51

³⁴ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 51

³⁵ FERRÉ, José María. *Investigación de Mercados Estratégica*. Gestión 2000. España, 2000. Pág. 27

- Porque los instrumentos de medición del mercado tienen también sus limitaciones: los métodos utilizados son imperfectos sobre todo por la falta de información.
- Porque independientemente de lo dicho, el decisor, con su problemática, sus condicionantes y su propia cultura, infiere y condiciona esta toma de decisiones.

2.9.1. PROBLEMA³⁶

Las siguientes son definiciones, tomadas como muestra:

- Problema es un procedimiento dialéctico que tiende a la elección o al rechazo o también a la verdad y al conocimiento (Aristóteles).
- El Problema o la proposición problemática es una proposición principal que enuncia que algo puede ser hecho, demostrado o encontrado (Jungius).
- Problemas son proposiciones demostrativas que necesitan pruebas o son tales como para expresar una acción cuyo modo de realización no es inmediatamente cierto (Kant).
- Problema es el desacuerdo entre los pensamientos y los hechos o el desacuerdo de los pensamientos entre sí (Mach).
- Problema es una oportunidad vestida con ropa de trabajo (Henry J. Kaiser)

Pasando a su aspecto observable y analizando lo que se presenta como tal en las tesis de grado, el “problema” aparece con un extenso texto de muchas páginas que contienen descripciones, visiones históricas, discusiones normativas, etc., mientras que en otras el “problema” se reduce a una sencilla proposición o enunciado de apenas unas dos o tres líneas”.

Por lo tanto, *problema de Investigación*, es cualquier proposición acerca de una situación que requiere más o mejor conocimiento del que se tiene en el instante presente, y que una persona experta o conocedora, --el profesor Guía y los profesores examinadores—acepten como justificación de una investigación de Tesis de Grado.

³⁶ <http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/guiadosproblema.HTM>

2.9.2. OBJETIVOS³⁷

Objetivos a largo plazo: Los resultados que se deben lograr ya sea dentro de los tres a cinco años siguientes, o bien sobre una base constante, año tras año.

Objetivos a corto plazo: Los objetivos de desempeño de la Organización a corto plazo; la cantidad de mejoras a corto plazo indican la rapidez con la cual la administración está tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

2.9.3. MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS³⁸

La elección del método depende de la estrategia de recopilación de datos, el tipo de variable, la precisión necesaria, el punto de recopilación y la formación del encuestador. Los vínculos entre una variable, su origen y los métodos prácticos para su recopilación pueden ayudar a escoger métodos apropiados. Los principales métodos de recopilación de datos son:

- *Registros:* los registros y licencias son particularmente valiosos para los censos completos, pero se limitan a variables que cambian lentamente, como el número de embarcaciones pesqueras y sus características.
- *Cuestionarios:* formularios que los encuestados devuelven cumplimentados. Un método poco costoso que resulta útil cuando los índices de alfabetización son altos y los encuestados colaboran.
- *Entrevistas:* formularios que se cumplimentan a lo largo de una entrevista con el encuestado. Más caros que los cuestionarios, pero mejores para preguntas más complejas, y cuando se dan unos índices de alfabetización bajos o se encuentra menos colaboración.
- *Observaciones directas:* la realización de mediciones directas es el método más preciso para todas las variables, como las capturas, pero a menudo resulta caro. Muchos métodos, como los programas de observación, se limitan a la pesca industrial.
- *Presentación de informes:* la principal alternativa a la realización de mediciones directas consiste en pedir a los investigadores y a terceros que presenten informes de sus actividades. La preparación de informes

³⁷ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm>

³⁸ <http://www.fao.org/DOCREP/005/X2465S/x2465s08.htm>

presupone la alfabetización y requiere espíritu de colaboración, pero ello puede reforzarse mediante una obligación legal y mediciones directas.

2.9.3.1. DATOS PRIMARIOS

Las fuentes de información primaria se refieren a los datos que son elaborados a medida para ayudar a tomar la decisión. Y estos datos primarios son esencialmente obtenidos a través del interrogatorio y/o de la observación, utilizándose en los estudios cuantitativos métodos de muestreo o estadística inductiva, y en los estudios cualitativos, las llamadas reuniones de grupo en sus diversas modalidades y las entrevistas a profundidad.³⁹

2.9.3.2. DATOS SECUNDARIOS

Las fuentes de información secundarias están integradas por los datos existentes en la propia empresa y los datos publicados por instituciones y organizaciones bien diversas que nunca fueron elaborados para un problema de toma de decisión específico, pero que sí “sirven de forma complementaria” como ayuda para tomar una decisión.⁴⁰

2.9.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Se denomina segmentación del mercado al proceso de dividir un mercado en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o combinaciones de marketing distintos.⁴¹

2.9.5. MERCADO META

El significado de *Mercado Meta* se relaciona con las necesidades que tienen las empresas de seleccionar de un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los cuales se quiere llegar. También se le conoce como *MERCADO OBJETIVO* o *TARGET*.

Los Mercados Metas son seleccionados para que sean cubiertas sus necesidades, en ocasiones cuando son lanzados los planes de Mercadotecnia hay productos que buscan alcanzar diversos *TARGETS*, sin embargo este tipo de

³⁹ FERRÉ, José María. *Investigación de Mercados Estratégica*. Gestión 2000. España, 2000. Pág. 28

⁴⁰ FERRÉ, José María. *Investigación de Mercados Estratégica*. Gestión 2000. España, 2000. Pág. 28

⁴¹ KOTLER, ARMSTRONG. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 46

estrategia complica en general la actuación del producto o marca ante los ojos del consumidor, debido principalmente a que no se logra un posicionamiento claro.

Lograr un posicionamiento es uno de los objetos del *Mercado Meta*, al aglutinar a consumidores con las mismas características psicográficas y de actitudes, necesidades y gustos es más fácil delimitar las características del producto o marca, así como las necesidades que va a cubrir.

Cuando se realiza el *plan de marketing*, y se selecciona el *Mercado Meta* es necesario delimitar el mercado, en los términos que permitan tomar decisiones.⁴²

2.9.6. MUESTRA⁴³

En estadística una muestra es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor coste.

Por otra parte, en ocasiones, el muestreo puede ser más exacto que el estudio de toda la población porque el manejo de un menor número de datos provoca también menos errores en su manipulación. En cualquier caso, el conjunto de individuos de la muestra son los sujetos realmente estudiados.

El número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficiente para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado. Para que el tamaño de la muestra sea idóneo es preciso recurrir a su cálculo.

2.9.7. CUESTIONARIO⁴⁴

Técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir:

42 JIMÉNEZ SANTANDER Ricardo. <http://merk2meta.blogspot.com/2007/06/mercado-meta.html>. 6 de junio de 2007

⁴³ http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica

⁴⁴ <http://www.rppnet.com.ar/cuestionario.htm>

- Los procedimientos del trabajo de campo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados.
- Alguna recompensa, regalo o pago que se ofrece a los entrevistados y apoyos para la comunicación, como mapas, fotografías, anuncios y productos (como en las entrevistas personales) y sobres de respuestas (en las encuestas por correo). Sin importar la forma de aplicación, un cuestionario se caracteriza por algunos objetivos específicos.

2.9.7.1. ENCUESTA

Una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente.⁴⁵

Las encuestas son entrevistas a numerosas personas utilizando un cuestionario diseñado en forma previa.⁴⁶

Por otra parte, cabe señalar que el Diccionario de Marketing de Cultural S.A. define el término encuestación como el método de recogida de información cuantitativa que consiste en interrogar a los miembros de una muestra, sobre la base de un cuestionario perfectamente estructurado.⁴⁷

2.10. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA⁴⁸

Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la Organización.

Más concretamente, es un proceso mediante el cual la Organización define su Visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis de la D.O.F.A. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información, sobre sus factores críticos de éxito, su

⁴⁵ STANTON, ETZEL Y WALKER. *Fundamentos de Marketing*. 13a. Edición. Mc Graw Hill. 2004, Págs. 212-219

⁴⁶ MALHOTRA, Narres. *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico*. 2da. Edición, Prentice Hall, 1997. Pág. 130 y 196

⁴⁷ Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Edición 1999, Pág. 113.

⁴⁸ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm>

revisión, monitoreo y ajustes periódicos, para que se convierta en un estilo de gestión, el cual haga de la Organización un ente proactivo y anticipatorio.

2.11. PLAN DE MARKETING

Según Sanz de Tajada (1974) El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto⁴⁹

2.11.1. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MARKETING⁵⁰

Es importante porque:

- Precisa la realización de ciertos análisis y estudios.
- Indica los objetivos de marketing que la empresa se fija
- Desarrolla las estrategias a seguir
- Detalla los medios de acción
- Traduce los objetivos y planes de acción

2.11.2. VENTAJAS DEL PLAN DE MARKETING⁵¹

Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.

Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.

Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confucionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre los involucrados de la empresa.

Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas. La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.

⁴⁹ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 77

⁵⁰ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 80

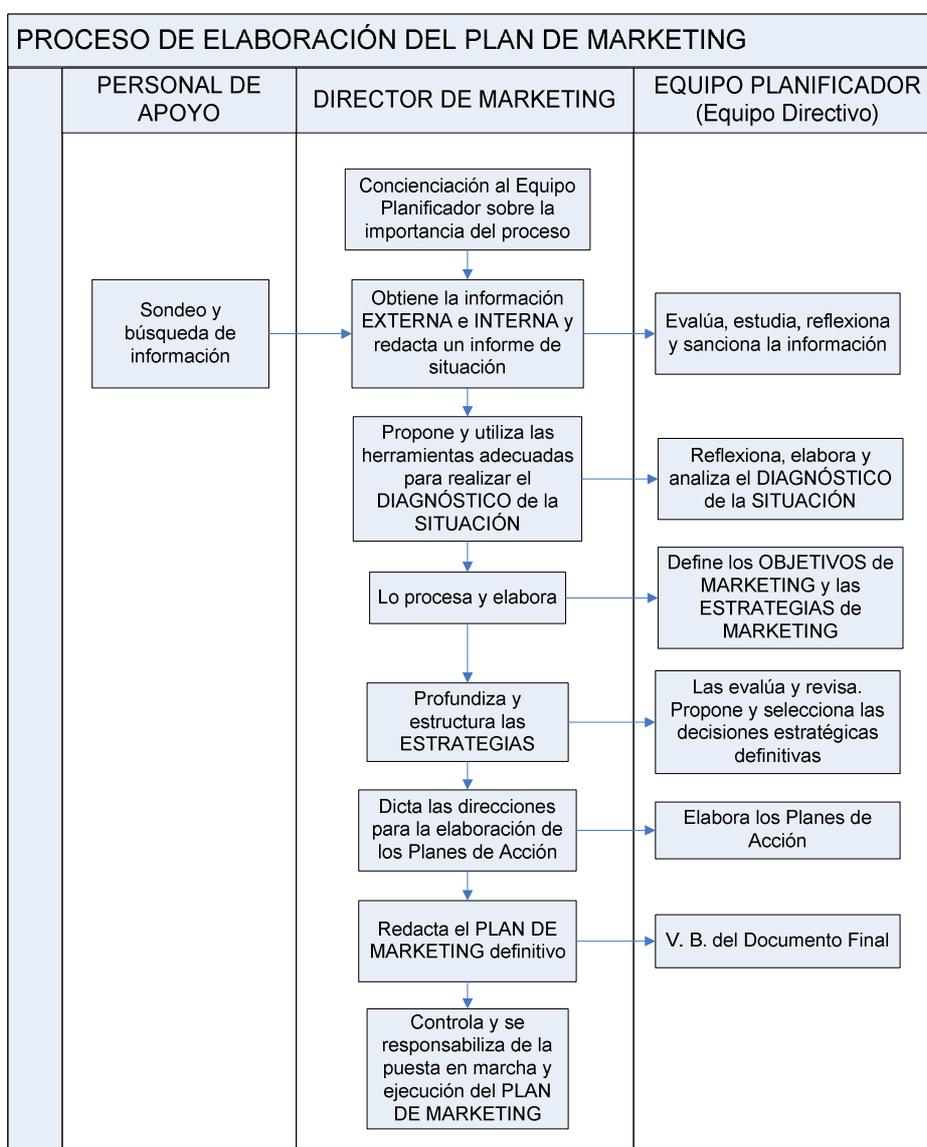
⁵¹ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 81

El plan de marketing se debería actualizar anualmente (planificación rodante) con esto la empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados.

En el caso de que la empresa cuente con planes de rango mayor (planes estratégicos), el plan de marketing constituirá un elemento puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de gestión anual.

2.11.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING⁵²

Ilustración 8. Proceso de Elaboración de un Plan de Marketing



Fuente: SAINZ Vicuña

Elaboración: María Belén Albuja

⁵² SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 84

2.11.3.1. EL PLAN DE MARKETING COMO GENERADOR E INTEGRADOR DE LAS DECISIONES⁵³

Es el motor de actuación de una empresa en el mercado para cada uno de sus productos y marcas, debidamente planificado y construido a partir de un diagnóstico en que se encuentra el producto y marca.

Es diseñado generalmente en el último trimestre de un año y su filosofía consiste en integrar todas las estrategias y acciones que se plantea realizar durante el año siguiente dentro de un esquema convergente y dirigido a obtener unos objetivos que también son determinados en el propio plan.

La razón fundamental de un plan de marketing está en un deseo de querer homogeneizar y hacer converger todas las actuaciones de la empresa hacia un mismo objetivo común, cual es el de obtener volumen de negocio y unos resultados de beneficio.

Los planes de marketing se elaboran para todos aquellos productos, proyectos, servicios o marcas ya establecidos en la línea de producción o comercialización de la empresa. El plan siempre es anual y se adecua y modifica a lo largo del año, según los cambios que se van produciendo en el ejercicio, fruto de la incidencia del entorno, del mercado o de otros factores generados en la misma empresa.

En lo que concierne al plan de marketing para un nuevo producto, es siempre aconsejable elaborar dicho plan antes de iniciar el proyecto de desarrollo de este nuevo producto, aun teniendo en cuenta que la información, en esta etapa, puede ser incompleta. Aún así es mucho mejor comenzar a calcular y elaborar el plan desde el primer momento y antes de comprometer una cantidad importante de recursos. De este modo, podrán evaluarse y analizarse las diferentes alternativas de acción y tener una idea general de los riesgos.

2.11.4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA o DAFO consiste básicamente en localización e identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, valorándolas a partir de su posibilidad y de su importancia, con el fin de utilizar aquellas que resultan más prioritarias. Es, por así decirlo, un instrumento de

⁵³ FERRÉ, José María. *Investigación de Mercados Estratégica*. Gestión 2000. España, 2000. Pág. 32,33

selección de aquellos aspectos realmente importantes sobre los que centraremos la actuación estratégica de la empresa.⁵⁴

2.11.4.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)⁵⁵

La matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas

⁵⁴ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 152

⁵⁵ <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

4. La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE.

Tabla 7. Ejemplo de Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
Oportunidad 1			
Amenazas			
Amenaza 1			
Total			

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.
 (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.

Fuente: SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica.*

Elaboración: María Belén Albuja

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

2.11.4.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)⁵⁶

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular

⁵⁶ <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las

calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Tabla 8. Ejemplo de Matriz EFI

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Fortalezas			
Fortaleza 1			
Debilidades			
Debilidad 1			
Total			

Fuente: SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica.*

Elaboración: María Belén Albuja

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

2.11.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Refleja la posición competitiva a partir de dos variables: el atractivo del mercado (bajo, medio, alto) y la posición del producto ante los competidores (baja, media, alta)⁵⁷

2.11.5.1. Oportunidades

Son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos.⁵⁸

⁵⁷ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica.* 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 148

⁵⁸ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica.* 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 148

2.11.5.2. Amenazas

Aquellos factores externos a la empresa (y, por tanto, también no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.⁵⁹

2.11.5.3. Fortalezas

O puntos fuertes son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos⁶⁰

2.11.5.4. Debilidades

Se consideran debilidades o puntos débiles a los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.⁶¹

2.12. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La función de toda la administración, de la determinación de la dirección, de conceptualizar la misión de la organización, establecer los objetivos del desempeño y crear una estrategia. El producto final es un plan estratégico.⁶²

2.12.1. ESTRATEGIA

Es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.⁶³

Es el patrón de acciones y de enfoques de negocio que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales.

⁵⁹ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 148

⁶⁰ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 149

⁶¹ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 149

⁶² ALZAMORA, Hemer. *Plan de Marketing para el programa de maestría en Administración PROMAD-UNP*. Perú 2007

⁶³ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 213

2.12.2. ESTRATEGIA DE MARKETING

Es la lógica de marketing con la que la empresa espera alcanzar sus metas de marketing, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de gastos en marketing.⁶⁴

2.12.3. ESTRATEGIAS DE MICHAEL PORTER⁶⁵

Son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa.

Estas estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

2.12.3.1. Liderazgo en Costes

Consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

Se logra reducir costos, por ejemplo, a través de la fabricación de productos estándar, a través de la producción de grandes volúmenes, uso de economías de escala, uso de suministros eficientes de materia prima, uso de nuevas tecnologías, controles rigurosos en costos y gastos indirectos, creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores, reducción de costos en funciones de ventas, marketing y publicidad, etc.

A través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

Esta estrategia, se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.

⁶⁴ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 52

⁶⁵ <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>

Las desventajas de utilizar esta estrategia radican en que podría ser imitada por la competencia, o que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.

2.12.3.2. Diferenciación

Consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta.

Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, etc.

A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores; pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que para usar esta estrategia, dichas características diferenciadoras deben ser difícilmente imitables por competencia.

2.12.3.3. Especialización-Concentración

Consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.

La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidor se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

2.12.3.4. Estrategia de Segmentación

Supone una toma de decisión por parte de la dirección de marketing respecto a por cuál o por cuáles de los segmentos en los que hemos clasificado un mercado vamos a apostar en nuestra empresa. Esta clasificación puede ser fruto de un análisis de la situación o, lo que es más recomendable, consecuencia de una investigación de mercado.⁶⁶

2.12.3.5. Estrategia de Posicionamiento

Supone definir en un sentido global, como quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos, esto es, con qué atributos de imagen quiero que se me identifique en la mente del consumidor o usuario. Posicionar un producto según Lambína (1991), “valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores (objetivos reales) en comparación con los productos de la competencia, y ello respecto a los compradores para quienes ese elemento de diferenciación es importante”⁶⁷

2.12.3.6. Estrategia de Cartera

Fija la marcha a seguir para el establecimiento de cada unidad estratégica empresarial (o unidad de negocio), detallando para las mismas las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

De su aplicación se obtiene las conclusiones que inclinan hacia una estrategia de penetración, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados, o diversificación, apoyando unos u otros productos para los que se ha detectado que tienen una buena posición competitiva.⁶⁸

⁶⁶ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 236

⁶⁷ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 239

⁶⁸ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 221

2.12.4. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta. Así, la gente de marketing planea posiciones que distinguen sus productos de la competencia y les confieren la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta.⁶⁹

2.12.5. MATRIZ DE DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO DE IGOR ANSOFF⁷⁰

Es una herramienta útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Resulta de gran utilidad sobre todo en las Pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuenta con productos líderes (bolsa o estrella).

La matriz de Ansoff atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según los casos.

Tabla 9. Matriz de Dirección ANSOFF

PRODUCTOS MERCADOS		ACTUALES	NUEVOS
		ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	Penetración de Mercado 1	Desarrollo de nuevos Productos 2	
NUEVOS	Desarrollo de nuevos Mercados 3	Diversificación 4	

Fuente: SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*.

Elaboración: María Belén Albuja

Los recuadros 1, 2 y 3 de la tabla anterior reflejan opciones de expansión, mientras que el recuadro 4 marca una estrategia de diversificación.

Toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación.

⁶⁹ KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001. Pág. 48

⁷⁰ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 225, 226

2.12.6. LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA⁷¹

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia, las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. Como lo ilustra la figura, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario, suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

⁷¹ <http://joseacontreras.www.net/direstr/cap83d.htm>

Ilustración 9. Matriz de la Gran Estrategia

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	Cuadrante II 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación	Cuadrante I 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración hacia delante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica
	Cuadrante III 1. Atrincheramiento 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación en conglomerado 5. Desinversión 6. Liquidación	Cuadrante IV 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación en conglomerado 4. Empresas de riesgo compartido
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO		

Fuente: <http://joseacontreras>

Elaboración: María Belén Albuja

2.12.7. LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)⁷²

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo, la matriz FODA, el análisis PEYEA, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia, la recopila y determina las mejores estrategias a emplear en una empresa.

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos

⁷² <http://joseacontreras.www.net/direstr/cap83d.htm>

analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La tabla siguiente describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2). Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

Tabla 10. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE

Factores clave	Alternativas estratégicas			
	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores externos				
Economía				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				
Investigación y Desarrollo				
Sistemas de información computarizados				

Fuente: <http://joseacontreras www..net/direstr/cap83d.htm>

Elaboración: María Belén Albuja

La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategias deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula

determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos.

2.13. PLAN DE ACCIÓN

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las Tareas específicas.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Todos los planes de acción presentan su estructura de modo "personalizado" para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas.⁷³

2.14. EVALUACIÓN⁷⁴

Según el enfoque teórico que se realice podemos afirmar que evaluación es el:

- Proceso de determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos.
- Proceso que proporciona información para tomar decisiones.
- Proceso para valorar el método o valor de algo o alguien.

2.15. RETROALIMENTACIÓN

La realimentación, también denominada *retroalimentación* o *feedback*, significa "ida y vuelta" es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres

⁷³ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 267

⁷⁴ SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002.

humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.⁷⁵

⁷⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Realimentaci%C3%B3n>

III CAPÍTULO: METODOLOGÍA

3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1.1. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1.1. ANTECEDENTES

3.1.1.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Como se mencionó anteriormente, Record Dental & Quimedic labora en un medio de equipos médicos, odontológicos y de laboratorio. Su mercado es enteramente el territorio ecuatoriano y trabaja con equipos importados de varios países en el mundo, siendo su principal proveedor Quimedic S.A.

3.1.1.1.2. OPORTUNIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación permitirá conocer a la competencia de Recor Dental, sus formas de venta y el servicio técnico que ofrecen, así como determinar las marcas más utilizadas en el mercado y qué tipo de productos se adquieren con mayor facilidad, a fin de determinar los gustos y preferencias de los potenciales clientes.

3.1.1.2. ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS

3.1.1.2.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA ACTUAL

La oferta actual representan las empresas que al igual que Recor Dental tienen como actividad comercial la venta de equipos médicos, odontológicos y de laboratorio en la ciudad de Quito.

Existen alrededor de 61 empresas dedicadas a la venta de suministros médicos en la ciudad de Quito, que corresponden a la competencia directa de Recor Dental y Quimedic, sin embargo éstas son empresas que poseen RUC y página Web inscrita, pero existen otras que no se encuentran registradas y que promocionan este tipo de productos en páginas web sin registro como es mercadolibre.com, entre otras; estas únicamente utilizan números de teléfono para su contacto.

3.1.1.2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial al que la empresa se enfoca corresponde a laboratorios, clínicas, hospitales, odontólogos y centros médicos, los mismos que utilizan equipos médicos en su labor diaria.

3.1.1.3. PROBLEMA

3.1.1.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda. cuenta actualmente con 4 sucursales en el país, dos de ella ubicadas en la ciudad de Quito, y las otras dos en Guayaquil y Cuenca. En sus 30 años de actividad en el país, 20 años en la ciudad de Quito, la empresa ha logrado alcanzar considerables niveles de ingreso por ventas y de participación en el mercado, de acuerdo a datos revelados por directivos de la misma. Sin embargo ante la constante presencia de nuevos competidores sus ventas se han visto afectadas en un descenso considerable en los tres últimos años como pudimos observar en el histórico de la empresa presentado en el Capítulo I, situación preocupante para la empresa.

Se puede considerar que este descenso en las ventas se debe a varios factores como son:

- La presencia de nuevos competidores
- La competencia desleal
- El uso de páginas web y la compra de productos a través de las mismas.
- Precios más bajos
- Mayores beneficios

Sin embargo al desconocer las razones reales del descenso en las ventas, el problema se plantea con la siguiente pregunta ¿Qué debe hacer Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda. para aumentar su volumen de ventas y su participación en el mercado de la ciudad de Quito?

A. POBLACIÓN OBJETIVO

Una vez definido el problema, se define la población objetivo que corresponde a la población que va a ser afectada directamente con este proyecto, para este caso corresponde a las instituciones que utilizan equipos médicos, odontológicos y de laboratorio en su actividad diaria en la ciudad de Quito. Sean éstos hospitales, clínicas, centros médicos, odontólogos, laboratoristas entre otros.

B. SEGMENTO DE MERCADO

Segmentar un mercado es dividirlo en grupos más pequeños para este caso hemos escogido a las instituciones médicas de las ciudad de Quito, distribuyéndolas de acuerdo a su zona. Por lo tanto se ha segmentado el mercado de manera demográfica.

3.1.1.3.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Conocer la situación mercadológica de la empresa a través de la obtención de información por medio de una encuesta, la misma que permita recopilar datos veraces para el establecimiento de estrategias y la toma de decisiones posteriores.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer a la competencia a través del cliente
2. Determinar la frecuencia de compra de los clientes
3. Indagar sobre servicios adicionales que brinde la competencia
4. Investigar las características del servicio y el producto que ofrece la competencia vs. lo que ofrece Recor Dental.
5. Indagar acerca de los medios de promoción que utiliza la competencia
6. Conocer cuáles de los productos y marcas que vende la compañía son los más conocidos y adquiridos por los clientes
7. Investigar el perfil del cliente objetivo

3.1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.2.1. MÉTODOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Se utilizó la base de datos de centros médicos, hospitales, clínicas y laboratorios que poseía la empresa; la misma que se validó con información del SRI e internet, obteniendo finalmente una base de datos extensa con nombres, direcciones y teléfonos de instituciones médicas que estén relacionadas con la compra de equipos médicos en la ciudad de Quito, esta nueva base elaborada viene a ser la población total a considerar para la recopilación de datos mediante la encuesta.

3.1.2.1.1. Fuentes secundarias

Los datos secundarios son información existente y disponible que se ha conseguido para otro propósito, sin embargo pueden servir de mucha ayuda en la investigación que se realiza. Así se tiene las siguientes fuentes de datos secundarios:

- Bases de datos de la Superintendencia de Compañías
- Datos de importaciones del COMEXI
- Estudios realizados por el Ministerio de Salud
- Información recabada por Recor Dental.

3.1.2.1.2. Consecución de datos primarios

Los datos primarios corresponden a información específica del mercado recopilada únicamente para el propósito de la investigación.

Para la obtención de datos primarios se debe tomar en cuenta fuentes cualitativas como son entrevistas y fuentes cuantitativas como son las encuestas.

3.1.2.1.3. Variables que componen la investigación

Para el análisis tanto del perfil del cliente objetivo como de la competencia se realizó una encuesta a manera de cuestionario que incluye factores como:

- Proceso de Compra
- Frecuencia de compra

- Productos
- Marcas
- Servicio técnico
- Proveedores
- Perfil del cliente objetivo

3.1.3. ENCUESTA

3.1.3.1. PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN

3.1.3.1.1. *Tamaño de la Muestra*

Para determinar la población a ser encuestada, se ha diseñado una base de datos que incluye a hospitales, clínicas, laboratorios, centros médicos y odontólogos de la ciudad de Quito que se encuentran funcionando en la actualidad. Así tenemos:

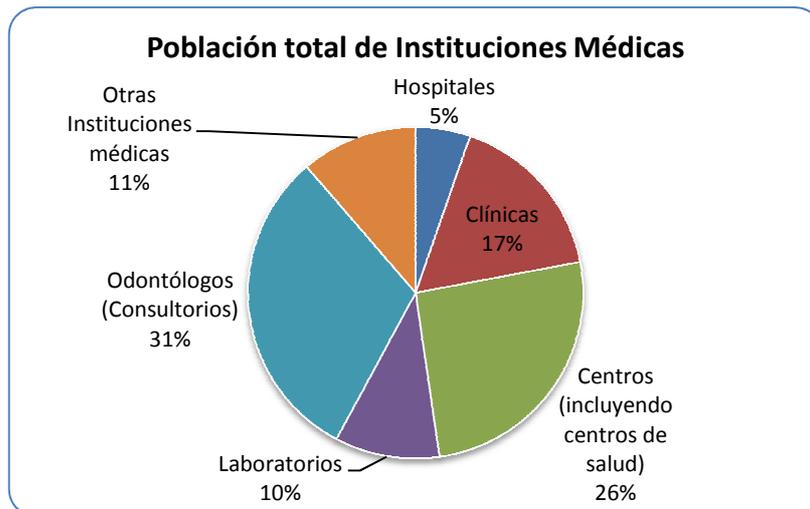
Tabla 11. Detalle del número de instituciones médicas en la ciudad de Quito

<i>DETALLE</i>	<i>NÚMERO</i>	<i>PORCENTAJE</i>
Hospitales	23	5,28%
Clínicas	73	16,74%
Centros (incluyendo centros de salud)	112	25,69%
Laboratorios	44	10,09%
Odontólogos (Consultorios)	135	30,96%
Otras Instituciones médicas	49	11,24%
TOTAL	436	100%

Fuente: Recor Dental y Quimedic e Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

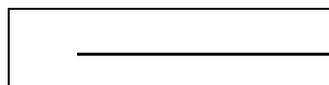
Ilustración 10. Población total de Instituciones Médicas Quito



Fuente: Recor Dental y Quimedic e Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

Por lo tanto se concluye que la población total es de 436 instituciones médicas en la ciudad de Quito, que representan el mercado en el que la empresa se desenvuelve y del cual determinaremos el tamaño de la muestra a través de la siguiente fórmula.

FÓRMULA PARA DETERMINAR TAMAÑO DE LA MUESTRA



Fuente: JANY CASTRO, José Nicolás
Elaboración: María Belén Albuja

Donde:

- N = 436 (total de la población)
- Z = 1,645 (Nivel de Confianza de la estimación considerando que es una muestra probabilística con un valor del 92%)
- p = 50% (probabilidad de que ocurra)
- q = 50% (probabilidad de que no ocurra)
- e = 8% (error máximo)
- n = Número de encuestas a realizar

Por lo tanto reemplazando:



Por lo tanto se concluye que se deberán realizar 85 encuestas en la ciudad de Quito. Para determinar el número de encuestas a realizar por tipo de instituciones se utilizó la **TABLA No. 11** en la cual se muestra los porcentajes representativos de cada una de las instituciones a encuestar:

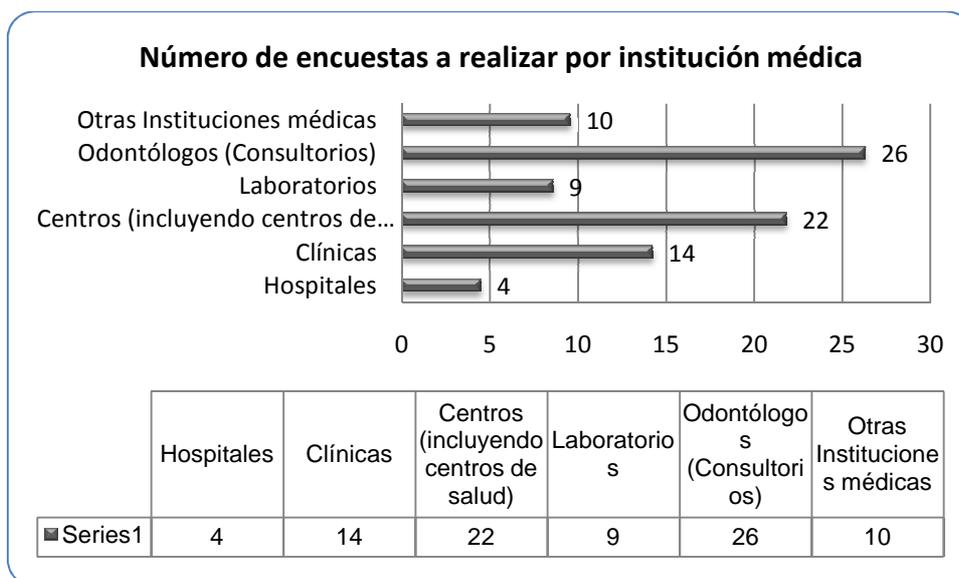
Tabla 12. Distribución del número de encuestas por tipo de Institución Médica

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE	NÚMERO A ENCUESTAR
Hospitales	5,28%	4
Clínicas	16,74%	14
Centros (incluyendo centros de salud)	25,69%	22
Laboratorios	10,09%	9
Odontólogos (Consultorios)	30,96%	26
Otras Instituciones médicas	11,24%	10
TOTAL	100%	85

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Ilustración 11. Número de encuestas a realizar por Institución Médica



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Sin embargo, no solo basta considerar el número de encuestas por tipo de institución sino por su ubicación geográfica. Es así como la encuesta a realizarse será ejecutada en el Distrito Metropolitano de Quito, cantón ubicado al norte tanto de la provincia de Pichincha como del Ecuador.

De acuerdo a la división política de Quito, este posee 8 administraciones zonales, las cuales contienen a 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales y suburbanas. Las parroquias urbanas están divididas en barrios.⁷⁶

De acuerdo a la división zonal (a ser utilizada en esta investigación), la ciudad estaría dividida en cuatro zonas urbanas y seis suburbanas:

- Anansaya (norte), Yavirac (centro), Urinsaya (sur) y Turubamba (sur), son las cuatro zonas urbanas.
 - Cada una de ellas está subdividida en cuatro parroquias, lo que da un total de 16 parroquias urbanas en la ciudad.
- Las zonas suburbanas corresponden a Pululahua, que incluye a Calacalí, San Antonio y Pomasqui; Carapungo (Calderón, LLano Chico y Zámbriza); Rumihuaico (Nayón, Tumbaco y Cumbayá); los Chillos (Guangopolo, Alangasí, La Merced, Conocoto, Amaguaña y Pintag); Oyambaro (Guayllabamba, El Quinche, Checa, Yaruquí, Tababela, Pifo y Puembo) y Ungui (Lloa y Napo).

De acuerdo a esta división zonal y a la base de datos zonal que se ha elaborado, tenemos que las encuestas se realizarán tanto por división zonal como por división de instituciones médicas de la siguiente manera:

Tabla 13. Distribución de encuestas por zona y por institución

DETALLE	ZONA	TOTAL INST.	%	A encuestar
Hospitales	ANANSAYA	6	26,09%	1
	YAVIRAC	12	52,17%	2
	URINSAYA	2	8,70%	0
	S/Z	3	13,04%	1
	TOTAL	23	100,00%	4

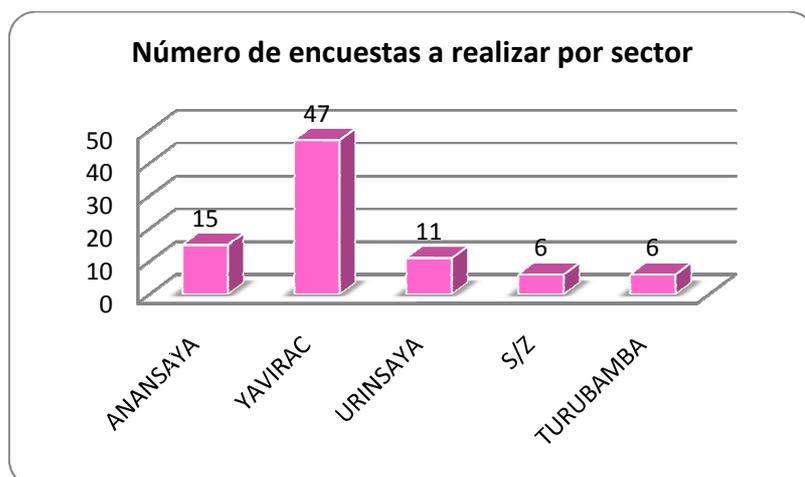
⁷⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Barrios_de_Quito

Clínicas	ANANSAYA	12	16,44%	2
	YAVIRAC	42	57,53%	8
	URINSAYA	15	20,55%	3
	S/Z	2	2,74%	1
	TURUBAMBA	2	2,74%	0
	TOTAL	73	100%	14
Centros (incluyendo centros de salud)	ANANSAYA	33	29,46%	6
	YAVIRAC	34	30,36%	7
	URINSAYA	17	15,18%	3
	S/Z	3	2,68%	1
	TURUBAMBA	25	22,32%	5
	TOTAL	112	100%	22
Laboratorios	ANANSAYA	8	18,18%	2
	YAVIRAC	25	56,82%	5
	URINSAYA	7	15,91%	1
	S/Z	3	6,82%	1
	TURUBAMBA	1	2,27%	0
	TOTAL	44	100%	9
Odontólogos (Consultorios)	ANANSAYA	17	12,59%	3
	YAVIRAC	89	65,93%	17
	URINSAYA	15	11,11%	3
	S/Z	12	8,89%	2
	TURUBAMBA	2	1,48%	1
	TOTAL	135	100,00%	26
Otras Instituciones médicas	ANANSAYA	5	10,20%	1
	YAVIRAC	37	75,51%	8
	URINSAYA	5	10,20%	1
	TURUBAMBA	2	4,08%	0
	TOTAL	49	100%	10
TOTAL		436	100%	85

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

De esta manera se concluye con la distribución de las encuestas a través de un aleatorio entre las distintas instituciones y su zona.

Ilustración 12. Número de encuestas a realizar por sector



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.1.3.2. DISEÑO DE LA ENCUESTA

La encuesta corresponde a un cuestionario semiestructurado, dividido en seis secciones, cada una de estas secciones con un determinado número de preguntas, así tenemos:

- 1) Datos Generales (dos preguntas)
- 2) Compra de Equipos médicos (seis preguntas)
- 3) Equipos médicos (una pregunta)
- 4) Marcas (una pregunta)
- 5) Servicio técnico (dos preguntas)
- 6) Proveedores (seis preguntas)

Esta división permite visualizar de mejor manera la encuesta que en su totalidad consta de 18 preguntas. **ANEXO 3.**

3.1.3.3. FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS

Para la elaboración del cuestionario se escogieron preguntas cerradas, dicotómicas, de opción múltiple, mixtas y de elección múltiple con escala de Liker.

Tanto la pregunta 9 como la 10, que corresponden a Equipos médicos y marcas que poseen las instituciones médicas, es necesario mencionar la utilización de

productos y marcas que comercializa Recor Dental, dejando un ítem abierto para la inserción de nuevas marcas que la empresa no comercialice.

3.1.3.3.1. *Diseño del Diccionario de Códigos*

El diccionario de códigos está organizado por columnas basado en numeración y letras que permiten la mejor visualización de los resultados que arrojarán la encuesta. Igualmente se realizó un diccionario de códigos para las preguntas abiertas y otro para las preguntas cerradas, ya que por su diferencia es imprescindible su separación. **Anexo 5.**

3.1.3.4. EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Las 85 encuestas, fueron realizadas durante un mes, dentro de este proceso se encontraron algunas dificultades sobre la recopilación de datos sin embargo el proceso culminó exitosamente.

Cabe mencionar que el levantamiento de la información consistió en realizar una visita a cada una de las instituciones médicas de acuerdo a la distribución (TABLA No.13), encuestando personalmente al encargado del proceso de compras de equipos médicos y a los que influyen en ella.

A continuación se presenta la tabla de planificación mensual para la recolección de datos de la encuesta:

Tabla 14. Proceso de Recolección de Datos

<i>Modalidad</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Finalización</i>	<i>No. de encuestas</i>	<i>Sector</i>	<i>Total encuestas</i>
Encuesta	Ma. Belén Albuja	10/08/2010	13/08/2010	De 01 a 15	ANANSAYA	15
Encuesta	Ma. Belén Albuja	14/08/2010	29/08/2010	De 16 a 62	YAVIRAC	47
Encuesta	Ma. Belén Albuja	30/08/2010	03/09/2010	De 63 a 73	URINSAYA	11
Encuesta	Ma. Belén Albuja	04/09/2010	06/09/2010	De 74 a 79	S/Z	6
Encuesta	Ma. Belén Albuja	07/09/2010	10/09/2010	De 80 a 85	TURUBAMBA	6
					TOTAL	85

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

3.1.3.5. Análisis de Datos

Luego de realizar las 85 en las instituciones médicas que corresponden a clientes potenciales para Recor Dental, se procede a la tabulación de las mismas (**ANEXO 6**) utilizando el diccionario de códigos mencionado anteriormente (**ANEXO 5**), para determinar la situación actual, gustos y preferencias del mercado de venta de equipos médicos.

El análisis de datos está basado en cuadros, tablas y gráficos estadísticos que permitirán la obtención de información útil para la realización del plan de marketing de la empresa y la toma de decisiones de la misma.

3.1.4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

3.1.4.1. Pregunta 1.

DATOS GENERALES:	
1. Nombre de la institución:	_____

La pregunta 1 se encuentra en la sección de datos generales, y se refiere al nombre de la institución, esto nos servirá para la identificación de las instituciones médicas encuestas. **ANEXO 4.**

3.1.4.2. Pregunta 2.

La pregunta 2 se basa en la determinación del tipo de institución que va a ser encuestada, así tenemos que el total de instituciones encuestadas fueron 85.

Tabla 15. Pregunta 2 (Encuesta)

PREGUNTA 2		
Tipo de Institución	Número	Porcentaje
Públicas	17	20,0%
Privadas	68	80,0%
Total	85	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

Se puede apreciar que del total de instituciones médicas encuestadas, alrededor del 80% corresponden a instituciones privadas, y el restante 20% a instituciones públicas.

Ilustración 13. Gráfico Pregunta 2 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.3. Pregunta 3.

En la pregunta tres se analiza quien o quienes son los encargados de las compras de equipos médicos. Así tenemos

Tabla 16. Pregunta 3 (Encuesta)

PREGUNTA 3			
En su lugar de trabajo			
Detalle	Ítem	Número	%
Usted compra los equipos necesarios	a	40	47,06%
El encargado realiza la compra de equipos médicos	b	4	4,71%
Existe un departamento encargado de la compra de equipos médicos	c	41	48,24%
TOTAL		85	100,00%

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

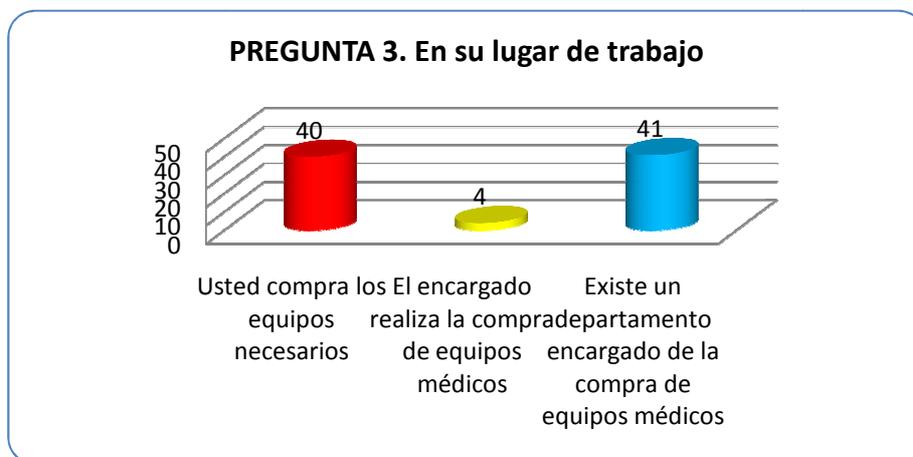
Comentario:

Es necesario recordar que de acuerdo a la encuesta, cuando se seleccionaba la opción b, la encuesta terminaba ya que el encuestado no tenía ninguna relación con la compra de equipos médicos, es así como únicamente cuatro de los

encuestados seleccionaron la opción b, por lo que de aquí en adelante se analizará únicamente 81 encuestas.

Se puede observar igualmente que el 48% de las instituciones encuestadas posee un departamento encargado de comprar los equipos médicos, mientras que el 47% restante de los encuestados compra personalmente los equipos necesarios en su institución.

Ilustración 14. Gráfico Pregunta 3 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.4. Pregunta 4.

Se refiere a cómo se realiza el proceso de compra en su institución, con las siguientes opciones:

Tabla 17. Pregunta 4 (Encuesta)

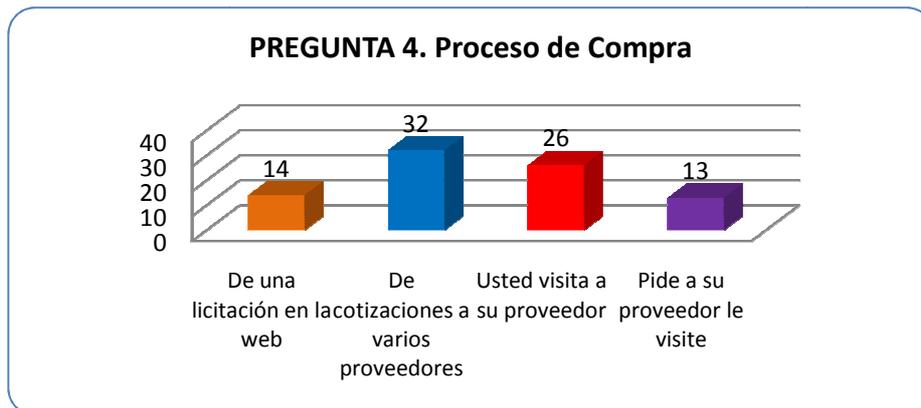
PREGUNTA 4			
Proceso de compra			
Detalle	Ítem	Número	%
De una licitación en la web	a	14	16,47%
De cotizaciones a varios proveedores	b	32	37,65%
Usted visita a su proveedor	c	26	30,59%
Pide a su proveedor le visite	d	13	15,29%
TOTAL		85	100,00%

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

Se puede apreciar que dentro del proceso de compra, los métodos más utilizados para realizar las compras son cotizaciones a varios proveedores con un 37,65% y visitas a los proveedores con un 30,59%.

Ilustración 15. Gráfico Pregunta 4 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.5. Pregunta 5.

Se refiere a la frecuencia de compra o cambio de los equipos médicos en la institución médica:

Tabla 18. Pregunta 5 (Encuesta)

PREGUNTA 5		
Frecuencia de Compra		
Detalle	Ítem	Número
Cuando requieren de un cambio inmediato por daño del equipo	A	33
Cuando existe un aparato similar con mayor tecnología	B	39
Cuando su equipo está obsoleto	C	19
TOTAL		91

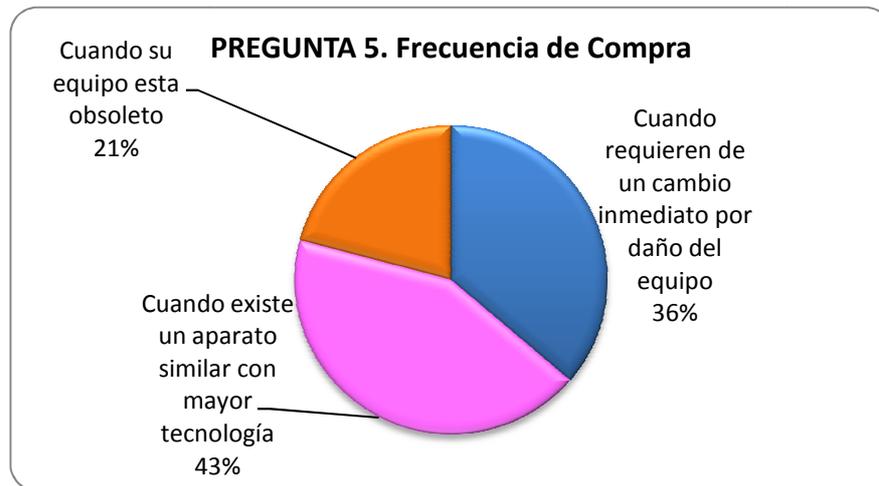
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

En cuanto a la frecuencia de compra, se puede observar de acuerdo a los resultados y al siguiente gráfico que: El 43% de encuestados prefieren cambiar el

equipo cuando existe uno similar pero con mayor tecnología, seguido por un 36% que prefiere cambiar el equipo cuando este se ha dañado mientras que el restante 21% cambia su equipo cuando está obsoleto.

Ilustración 16. Gráfico Pregunta 5 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.6. Pregunta 6.

Es una pregunta de selección múltiple abierta que se refiere a cómo realizó en el pasado las compras de los equipos médicos.

Tabla 19. Pregunta 6 (Encuesta)

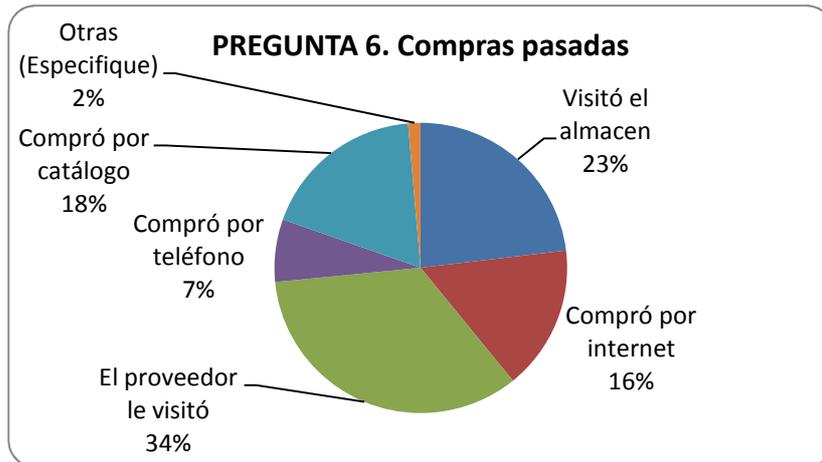
PREGUNTA 6			
Compras pasadas			
Detalle	Ítem	Número	%
Visitó el almacén	A	33	23,08%
Compró por internet	B	23	16,08%
El proveedor le visitó	C	49	34,27%
Compró por teléfono	D	10	6,99%
Compró por catálogo	E	26	18,18%
Otras (Especifique)	F	2	1,40%
TOTAL		143	100,00%

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

Los resultados de las encuestas dicen que el 34% de las instituciones encuestadas compraron en el pasado ya que su proveedor les visitó en la empresa, mientras que un 23% visitó el almacén para realizar sus compras.

Ilustración 17. Gráfico Pregunta 6 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.7. Pregunta 7.

Es una pregunta de elección múltiple abierta que se refiere a las cualidades que deben poseer los equipos médicos, las mismas que influyen en el momento de la compra.

Tabla 20. Pregunta 7 (Encuesta)

PREGUNTA 7			
Cualidades que influyen en la compra			
Detalle	Ítem	Número	%
Precio	A	33	17,74%
Forma (ergonomía)	B	31	16,67%
Calidad	C	62	33,33%
Experiencia de uso	D	31	16,67%
Servicio Postventa	E	24	12,90%
Otras (Especifique)	F	5	2,69%
TOTAL		186	100,00%

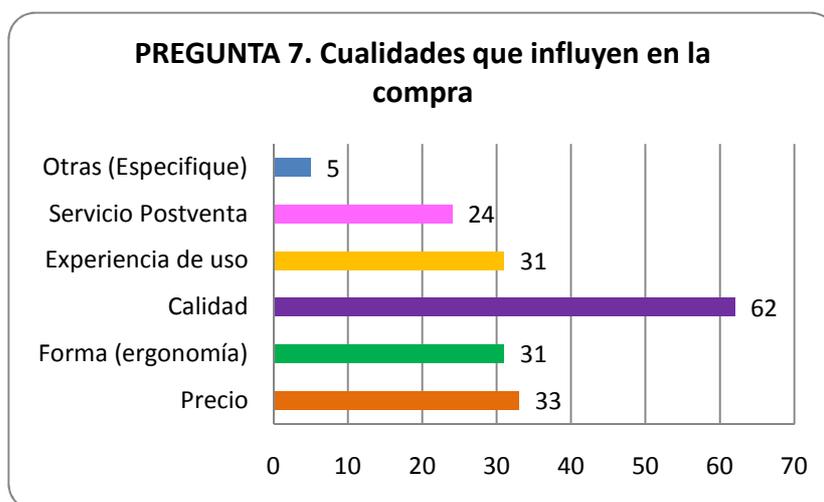
Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

La cualidad que más influye en los encuestados en el momento de la compra es la calidad, seguida del precio, forma (ergonomía), experiencia de uso, servicio postventa. La opción otras, en la cual hay que especificar si existe otra cualidad que influya en la compra en este caso en particular fue considerada con apenas un 2,69% por lo tanto no corresponde a un peso representativo.

Ilustración 18. Gráfico Pregunta 7 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.8. Pregunta 8.

Se refiere a lo que sucede una vez realizada la compra, con las siguientes opciones:

Tabla 21. Pregunta 8 (Encuesta)

PREGUNTA 8			
Después de la compra			
Detalle	Ítem	Número	%
Usted recogió el equipo y lo instaló	a	10	11,24%
El proveedor se encargó de llevarlo e instalarlo	b	49	55,06%
Pago adicionalmente para que le lleven e instalen el equipo	c	30	33,71%
TOTAL		89	100,00%

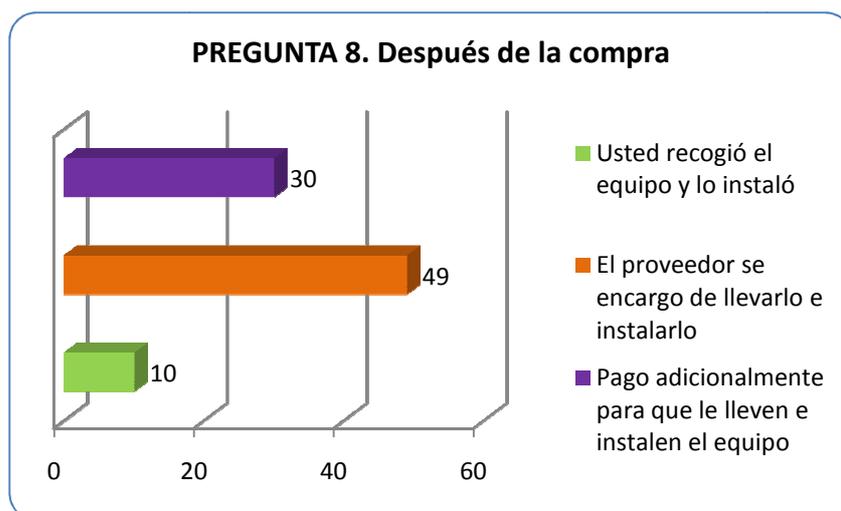
Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

Se puede observar que en la mayoría de casos 55,06%; una vez realizada la compra, el proveedor es el que lleva e instala el equipo en el lugar de trabajo de la institución.

Ilustración 19. Gráfico Pregunta 8 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.9. Pregunta 9.

Se refiere a los tipos de equipos médicos que posee su institución. Cabe mencionar que esta clasificación ha sido realizada conjuntamente con los directivos de Recor Dental y los productos que la empresa posee.

Tabla 22. Pregunta 9 (Encuesta)

PREGUNTA 9 EQUIPOS MÉDICOS		
Detalle	Ítem	Número
Autoclaves	A	66
Básculas Médicas	B	51
Bombas de Succión	C	44
Colposcopios	D	43
Detectores fetales	E	41
Electrobisturís	F	39
Electrocardiógrafos/espirómetros	G	36
Electrocauterios	H	46
Equipos de Endoscopia para ORL	I	36

Equipos de Diagnóstico	J	68
Esterilizadores	K	81
Equipo de Fisioterapia	L	27
Equipo de Ginecología	M	37
Instrumental médico	N	66
Lámparas de cirugía	O	35
Mesas de cirugía	P	36
Agitadores	Q	56
Contadores de células	R	46
Accesorios básicos de laboratorio	S	37
Analizador Hematológico	T	46
Balanzas de precisión	U	51
Equipos para química clínica	V	55
Equipos para Elisa	W	51
Incubadoras	X	45
Microscopios	Y	54
Potenciómetros	Z	51
Micropipetas	a1	52
Pruebas de Diagnóstico	b1	53
Equipos Láser	c1	48
Equipos Láser	d1	64

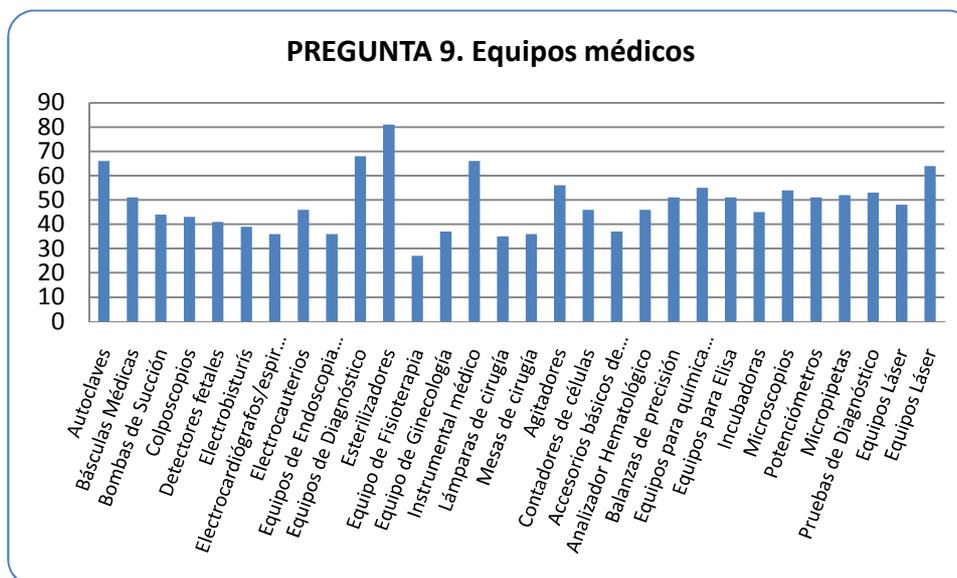
Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

Como los encuestados corresponden a hospitales, clínicas, centros médicos, odontólogos y otras instituciones médicas, los resultados que se presentaron dependen del tipo de institución pero de manera general se puede establecer que los equipos más utilizados son los esterilizadores, equipos de diagnóstico, autoclaves y equipos láser; mientras que los menos utilizados son el equipo de fisioterapia, mesas de cirugía y lámparas de cirugía.

Ilustración 20. Gráfico Pregunta 9 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.10. Pregunta 10.

La pregunta 10 corresponde a las marcas que utilizan en las instituciones médicas, es importante mencionar que ésta es una pregunta de elección múltiple abierta, ya que menciona algunas marcas reconocidas de equipos médicos pero tiene la opción de sugerir otras por parte del encuestado.

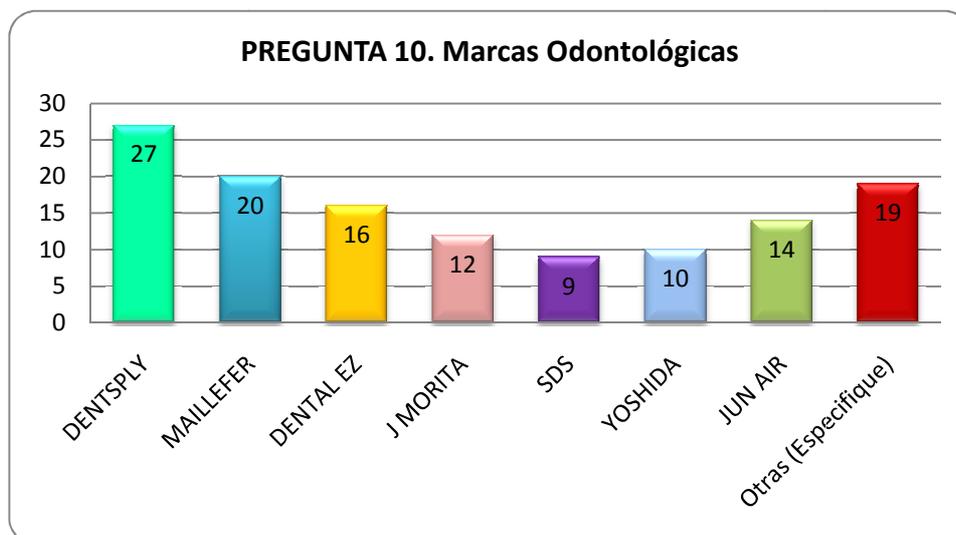
3.1.4.10.1. Marcas Odontológicas

Tabla 23. Pregunta 10 Marcas Odontológicas

PREGUNTA 10 MARCAS ODONTOLÓGICAS			
Detalle	Ítem	Número	%
DENTSPLY	A	27	21,26%
MAILLEFER	B	20	15,75%
DENTAL EZ	C	16	12,60%
J MORITA	D	12	9,45%
SDS	E	9	7,09%
YOSHIDA	F	10	7,87%
JUN AIR	G	14	11,02%
Otras (Especifique)	H	19	14,96%
TOTAL		127	100,00%

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

Ilustración 21. Gráfico Pregunta 10 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

Como se puede observar en la Tabla 23 y en el gráfico anterior, la opción para sugerir otras marcas representa un 14,96% por lo que es necesario considerar el tipo de marcas sugeridas por los encuestados que para este caso en particular son dos (GNATUS, DENIMED) que se presentan a continuación:

Ilustración 22. Opción otras marcas Odontológicas



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

Del total de 19 opciones seleccionadas como otras marcas el 63% corresponde a la marca odontológica DENIMED y el 37% a GNATUS que de acuerdo a los resultados son de importancia en el mercado de la ciudad de Quito.

3.1.4.10.2. Marcas Médicas y de Laboratorio

Tabla 24. Pregunta 10 Marcas Médicas y Laboratorio

PREGUNTA 10 MARCAS MÉDICAS Y LABORATORIO			
Detalle	Ítem	Número	%
OLYMPUS	A	14	11,86%
MEMMERT	B	20	16,95%
HETTICH	C	12	10,17%
HEALTH O METER	D	8	6,78%
TUTTNAUER	E	19	16,10%
RIESTER	F	12	10,17%
SCHILLER	G	7	5,93%
BIOAIR	H	8	6,78%
TRIDENT	I	5	4,24%
WHIP MIX	J	7	5,93%
Otras (Especifique)	K	6	5,08%
TOTAL		118	100,00%

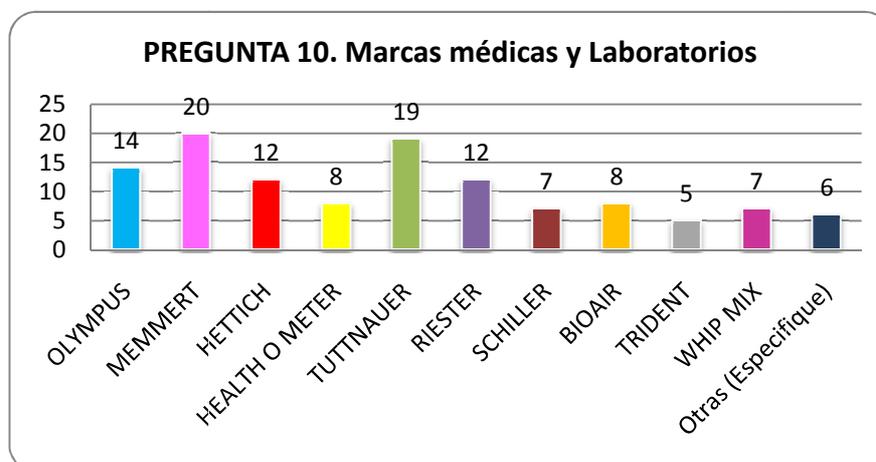
Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

En cuanto a las marcas más representativas en el área médica y laboratorios tenemos que tanto MEMERT como TUTNAUER lideran el mercado, sin embargo existen marcas como OLYMPUS, RIESTER y HETTICH que también son reconocidas. En esta pregunta la opción otras corresponde apenas a un 5,08% que no es representativa por lo que no es necesario tomarla en cuenta pero si nombrar las marcas adicionales que los encuestados señalaron como son GEMMYCO, YESNG, SUAREZ, MARIENFELD, MINDRAY y BOECO.

Ilustración 23. Opción Marcas Médicas y Laboratorio



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.11. Pregunta 11.

En esta sección, servicio técnico la pregunta 11 corresponde a las actividades que realizan las instituciones médicas cuando poseen problemas con sus equipos médicos.

Tabla 25, Pregunta 11 (Encuesta)

PREGUNTA 11			
Antes los problemas con los equipos usted			
Detalle	Ítem	Número	%
Acude a su proveedor actual, pues este brinda servicio técnico especializado	a	30	29,13%
Llama a su técnico de confianza y soluciona el problema de inmediato	b	27	26,21%
No sabe a quién llamar	c	16	15,53%
Desearía tener contacto con técnicos especializados que acudan cuando usted los necesite y arreglen su problema	d	30	29,13%
TOTAL		103	100,00%

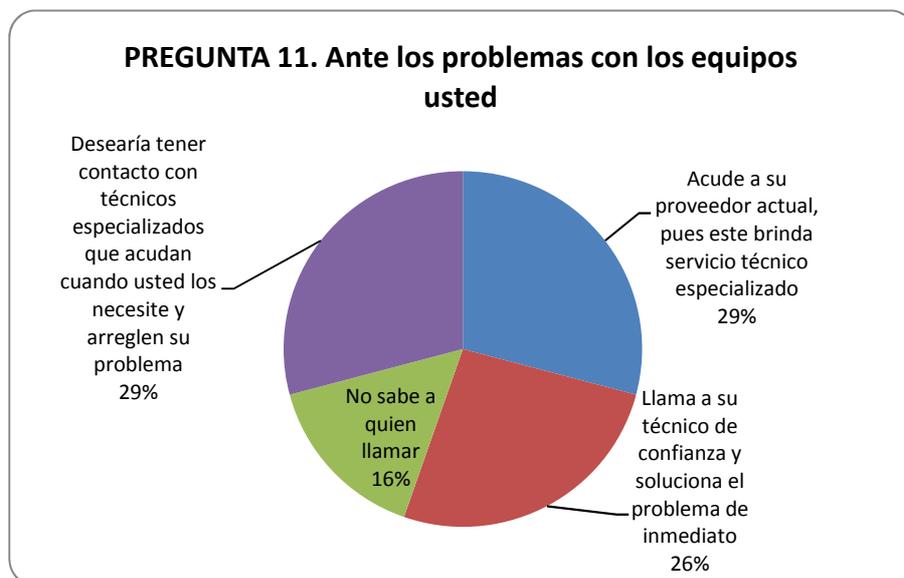
Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

La mayoría de instituciones médicas frente a un problema con los equipos médicos ya poseen servicio técnico, ya sea por medio del técnico especializado de su proveedor o por un técnico privado de confianza. Sin embargo aún existe un 29% de encuestados que desearían tener contacto con técnicos especializados para que solucionen sus problemas y un 16% que aún no sabe a quién llamar frente a estos problemas.

Ilustración 24. Gráfico Pregunta 11 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.12. Pregunta 12.

Se refiere a cómo desearían las instituciones médicas que sea el servicio técnico.

Tabla 26. Pregunta 12 (Encuesta)

PREGUNTA 12			
Cómo desearía que sea el servicio			
Detalle	Ítem	Número	%
Que el proveedor ofrezca reparación del equipo cuando este se haya dañado	a	16	19,28%
Que el proveedor ofrezca mantenimiento preventivo del equipo cada cierto tiempo	b	43	51,81%
Elegir el servicio técnico que usted prefiera y cuando lo considere necesario	c	24	28,92%
TOTAL		83	100,00%

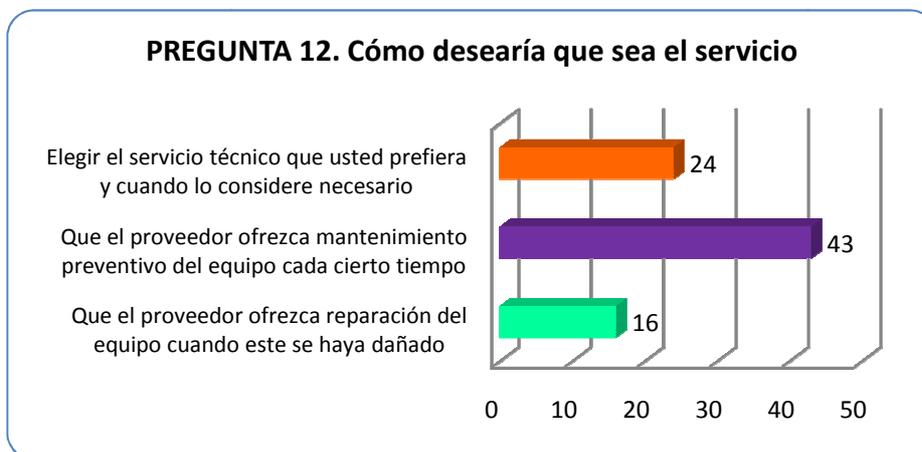
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

Así tenemos que la mitad de instituciones encuestadas, 51,81% prefiere que el proveedor ofrezca mantenimiento preventivo del equipo cada cierto tiempo,

seguido de la elección de servicio técnico cuando la institución lo requiera con un 28,92%.

Ilustración 25. Gráfico Pregunta 12 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.13. Pregunta 13.

Es una pregunta abierta en la cual los encuestados deben enunciar o escribir a sus proveedores actuales de equipos médicos.

Tabla 27. Pregunta 13 (Encuesta)

PREGUNTA 13 PROVEEDORES		
Detalle	Número	%
PERFECTECH S.A.	14	10,77%
FENIX	14	10,77%
ANDINA MEDICAL	9	6,92%
PROLABOR	3	2,31%
ALTECNOMEDICA	6	4,62%
MEGAMEDIC	6	4,62%
ACCESLAB	4	3,08%
BANDA VANONI	5	3,85%
AGA	4	3,08%
CAREDENTAL	7	5,38%
ECUADOR OVERSEAS	4	3,08%
ELITE SCOPE	12	9,23%
IMPROLAB	2	1,54%
INGEMEDICA	3	2,31%
MECANISMOS Y SISTEMAS	1	0,77%

PROMEDIM	2	1,54%
BIOSYSTEM	2	1,54%
MEICOL	2	1,54%
DISTECNICS	2	1,54%
BIOPLUS	2	1,54%
JOHNSON	2	1,54%
ROCHE	1	0,77%
RECOR DENTAL	5	3,85%
SIN RESPONDER	18	13,85%
TOTAL	130	100,00%

Fuente: Investigación Directa

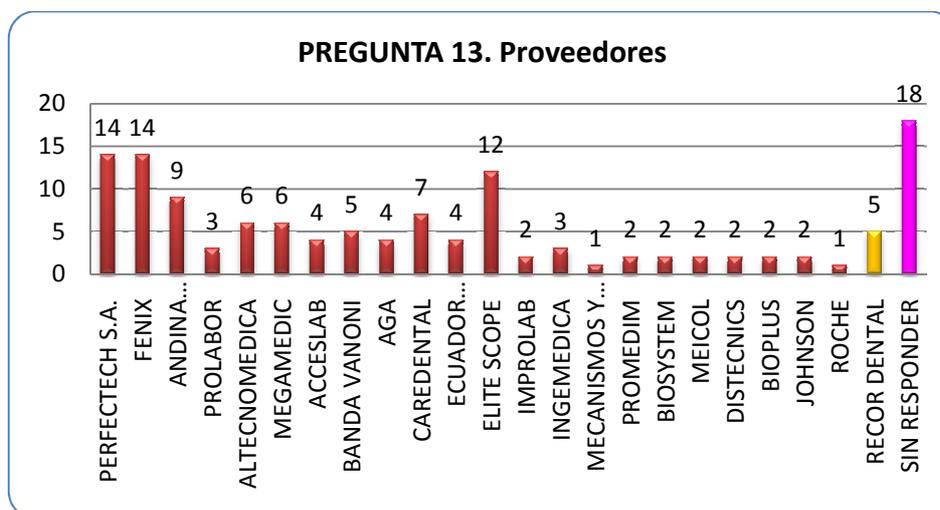
Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

Se puede observar que 18 de los encuestados (21,18%) no respondieron esta pregunta dejándola en blanco, sin embargo del resto de encuestas se puede afirmar que primaron los siguientes proveedores: FENIX, PERFECTECH, ELITE SCOPE, ANDINA MEDICAL, CARE DENTAL, ALTECNOMEDICA, MEGAMEDIC, entre otras.

En cuanto a Recor Dental y Quimedic, existieron 5 encuestados que correspondieron a clientes de la empresa, por lo que sus encuestas tienen una radical importancia para el análisis del mercado y serán tomadas en cuenta al finalizar este estudio, para conocer ha detalle la opinión de los mismos.

Ilustración 26. Gráfico Pregunta 13 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.14. Pregunta 14

Esta se refiere a cómo conocieron las instituciones médicas a sus proveedores actuales, de equipos médicos.

Tabla 28. Pregunta 14 (Encuesta)

PREGUNTA 14 Cómo conoció a su proveedor			
Detalle	Ítem	Número	%
Por recomendación de otra institución	a	8	9,52%
Por Visita del vendedor	b	8	9,52%
Por letreros	c	29	34,52%
Por papeles volantes	d	4	4,76%
Por la guía telefónica	e	16	19,05%
Por internet	f	19	22,62%
TOTAL		84	100,00%

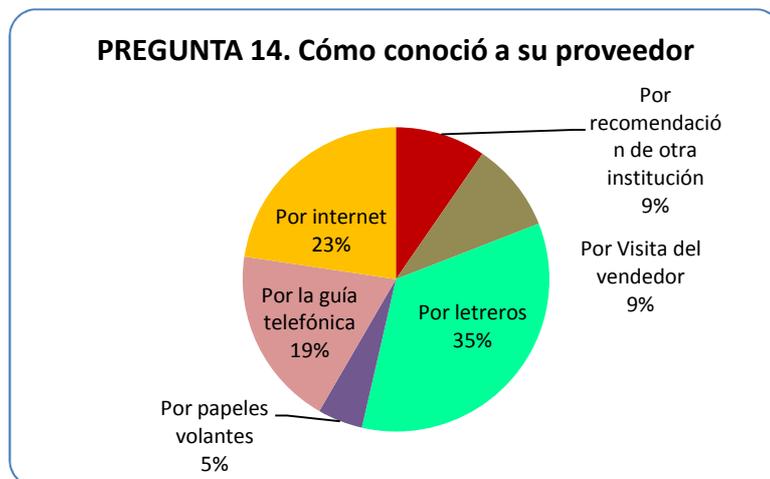
Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

La mayoría de los encuestados respondió que conoció a sus proveedores por letreros visualizados, seguido del uso del Internet con un 23%; siendo estas dos opciones las que abarcan más del 50%.

Ilustración 27. Gráfico Pregunta 14 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.15. Pregunta 15.

Se refiere a la satisfacción de las instituciones encuestadas frente a sus proveedores actuales de equipos médicos.

Tabla 29. Pregunta 15 (Encuesta)

PREGUNTA 15			
Satisfacción con su proveedor			
Detalle	Ítem	Número	%
SI	a	37	45,68%
NO	b	44	54,32%
TOTAL		81	100,00%

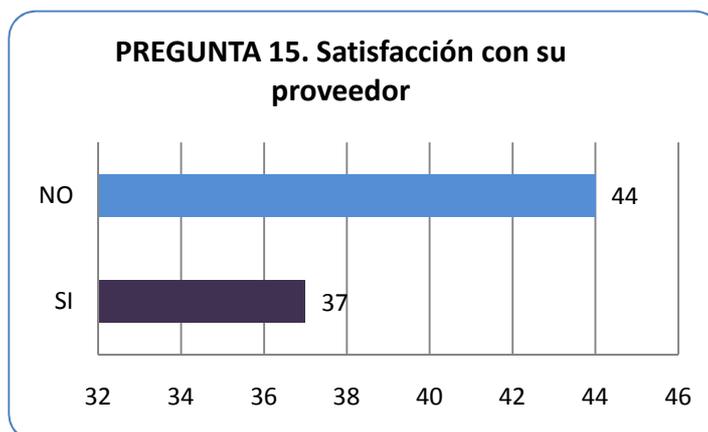
Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

Del total de instituciones encuestadas un 54,32%; más de la mitad, no se siente satisfecho con su proveedor actual de equipos médicos lo que quiere decir que existe inconformidad con los servicios que brindan los proveedores de equipos.

Ilustración 28. Gráfico Pregunta 15 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.16. Pregunta 16.

Se refiere a si la institución recomendaría a su proveedor de equipos médicos a doctores o amigos.

Tabla 30. Pregunta 16 (Encuesta)

PREGUNTA 16			
Recomendaría a su proveedor			
Detalle	Ítem	Número	%
SI	a	39	48,15%
NO	b	42	51,85%
TOTAL		81	100,00%

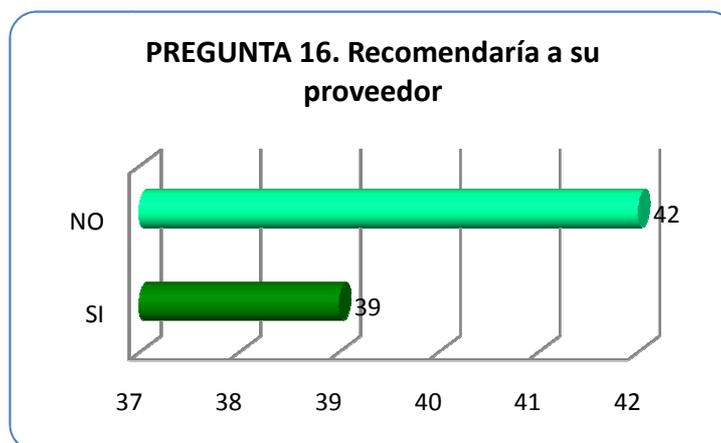
Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

El 48,15% de las instituciones encuestadas si recomendaría a su proveedor de servicios, mientras que el 51,85% no recomendaría a su proveedor actual. Una vez más se puede observar el descontento de los encuestados frente a sus proveedores.

Ilustración 29. Gráfico Pregunta 16 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.17. Pregunta 17.

Esta pregunta corresponde a la investigación de los medios de publicidad que utilizan los proveedores actuales de equipos médicos para las instituciones médicas.

Tabla 31. Pregunta 17 (Encuesta)

PREGUNTA 17			
Publicidad de sus proveedores			
Detalle	Ítem	Número	%

Panfletos, trípticos, volantes	a	48	18,60%
Internet a través de páginas web	b	57	22,09%
Gigantografías	c	26	10,08%
Publicidad Directa, visitas a empresas	d	65	25,19%
Capacitación sobre equipos	e	40	15,50%
Conferencias públicas, privadas	f	18	6,98%
Otros medios (Especifique)	g	4	1,55%
TOTAL		258	100,00%

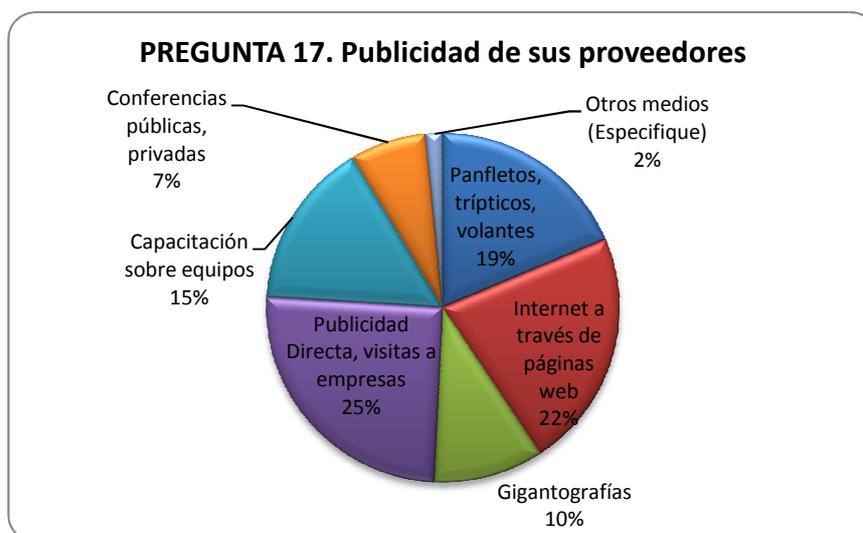
Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

El medio publicitario más utilizado por los proveedores de equipos médicos es la publicidad directa a través de las visitas a las empresas, seguido con un 22,09% por el internet y con un 18,69% perteneciente a panfletos, trípticos o volantes.

Ilustración 30. Gráfico Pregunta 17 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.18. Pregunta 18

Esta se refiere a la forma de pago que emplean las instituciones médicas cuando compran sus equipos médicos.

Tabla 32. Pregunta 18 (Encuesta)

PREGUNTA 18			
Forma de pago			
Detalle	Ítem	Número	%
Contado	A	19	20,00%
Cheque	B	21	22,11%
Crédito a 30 días	C	33	34,74%
Crédito a 60 días	D	12	12,63%
Crédito a 90 días	E	10	10,53%
TOTAL		95	100,00%

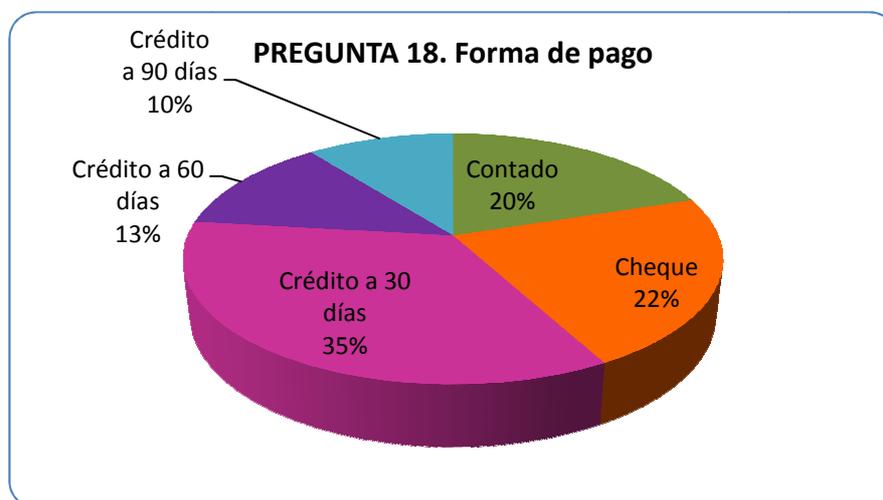
Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Comentario:

La gran mayoría de instituciones realizan sus compras con un crédito de 30 días plazo, un 22,11% realiza sus pagos por medio de un cheque y un 20% lo realiza al contado.

Ilustración 31. Gráfico Pregunta 18 (Encuesta)



Fuente: Investigación Directa

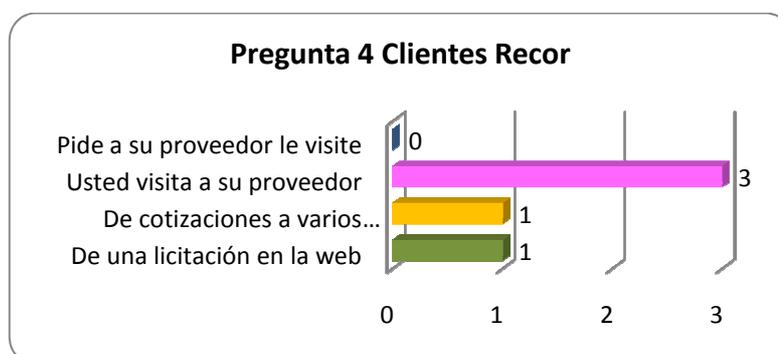
Elaboración: María Belén Albuja

3.1.4.19. Resultados de Encuestas a Clientes Recor Dental y Quimedic

Cómo se analizó en la pregunta 13, existieron 5 encuestados que correspondían a clientes de Recor Dental y Quimedic. A continuación se analizará sus respuestas al cuestionario:

- a) En la pregunta 1 se detalla el nombre de la institución
- b) En la pregunta 2 se detalla el tipo de institución, como respuesta a esta tenemos que las 5 instituciones correspondían a privadas, tres de ellas estaban dedicadas a la odontología.
- c) En la pregunta 3 en la que se analiza la opción de compra se tuvo que 4 de los 5 clientes seleccionaron la opción a, que menciona al encuestado como el realizador de las compras en su institución y el cliente restante seleccionó la opción c que menciona a un departamento encargado de las compras en su institución, así que se puede afirmar que en su mayoría se trataba de clientes directos.
- d) En la pregunta 4 en la que se analiza el proceso de compras del cliente, 4 de los 5 clientes encuestados respondieron mediante la opción c, es decir que estos acuden al proveedor (Recor Dental y Quimedic), sin embargo uno de estos 4 seleccionó que también realiza sus compras mediante la opción b, cotizaciones a varios proveedores. El cliente restante que no seleccionó la opción c, menciona mediante la opción a que realiza sus compras a través de una licitación en la Web. Así tenemos:

Ilustración 32. Pregunta 4 Clientes Recor Dental



Fuente: Investigación Directa

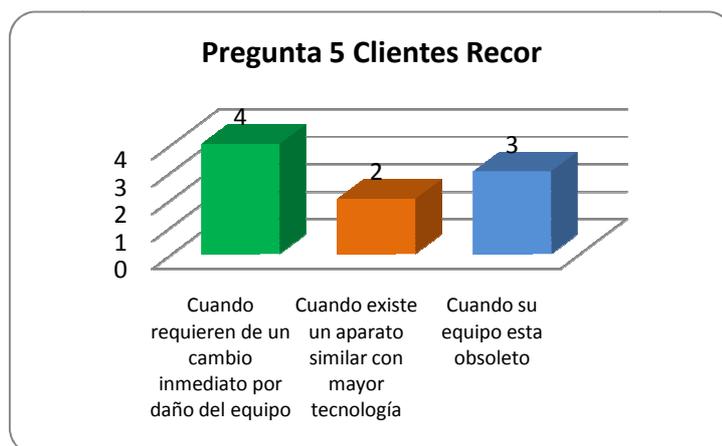
Elaboración: María Belén Albuja

Este resultado nos indica que los clientes Recor Dental están realizando sus compras visitando las instalaciones de la empresa, situación que no está alejada del total de encuestados (85) ya que de éstos el 30,59% respondió mediante esta opción, información pertinente para la aplicación de estrategias de desarrollo del personal a futuro para una mejor atención al cliente.

- e) En la pregunta 5 se analiza la frecuencia de compra o cambio de los equipos médicos, a la que los clientes encuestados respondieron mediante la opción a, b y c. La primera opción a que corresponde al cambio de los equipos por daño del mismo respondieron 4 de los encuestados, sin embargo como esta pregunta es de opción múltiple 2 de estos respondieron mediante la opción b que menciona el cambio cuando existe un aparato similar con mayor tecnología y finalmente 3 de estos respondieron mediante la opción c que menciona el cambio de equipo cuando este está obsoleto.

Los clientes Recor Dental mantienen el comportamiento de las demás instituciones ya que al igual que éstas en su gran mayoría realizan el cambio de equipo cuando existen aparatos con mayor tecnología, seguido de cuando los equipos necesitan cambios por daños en el mismo.

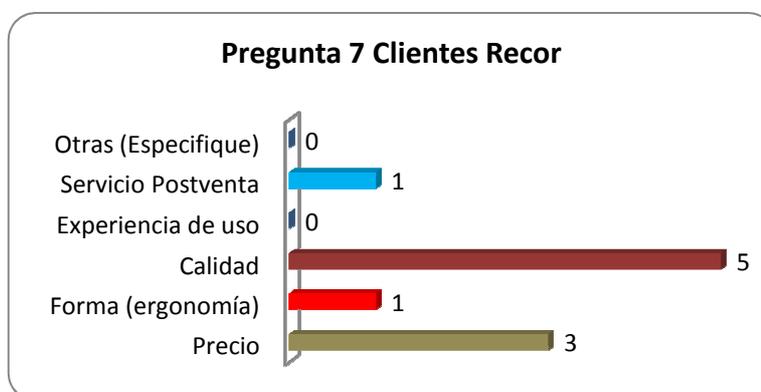
Ilustración 33. Pregunta 5 Clientes Recor Dental



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

- f) En la pregunta 6 que refiere a las compras pasadas, los encuestados tuvieron el mismo comportamiento de la pregunta 4, proceso de compra es decir que en su mayoría realizaban sus compras visitando el almacén del proveedor.
- g) En la pregunta 7 que refiere a características que influyen en la compra tenemos que los encuestados respondieron de la siguiente manera: 5 seleccionaron la calidad como principal cualidad, seguida del precio con 3, forma con 1 y servicio postventa con 1 encuestado.

Ilustración 34. Pregunta 7 Clientes Recor Dental



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Por lo tanto se puede afirmar que al igual que el total de encuestados los clientes Recor Dental también prefieren la calidad y el precio ante las demás características que presentes los equipos.

- h) En la pregunta 8 que refiere al transporte e instalación de los equipos médicos en las instituciones los clientes de Recor Dental respondieron mediante la opción b que menciona al proveedor como encargado de llevar e instalar el equipo en la institución, esto se debe a que como se mencionó anteriormente uno de los servicios adicionales que brinda la empresa es la de transporte e instalación del equipo.
- i) En la pregunta 9 en la cual se debe seleccionar los tipos de equipos médicos que posee la institución encuestada, éstos respondieron dentro de los equipos mencionados cuyo análisis ya se realizó en el análisis de datos del total de los encuestados

- j) En la pregunta 10 que menciona a las marcas más representativas tanto en equipos odontológicos como médicos y de laboratorio se tiene que los seleccionados por los encuestados fueron:

Tabla 33. Pregunta 10 Clientes Recor Dental

PREGUNTA 10 CLIENTES RECOR DENTAL		
MARCAS ODONTOLÓGICAS, MÉDICAS Y DE LABORATORIO		
Marca	Tipo	Seleccionado
DENTSPLY	Odontológica	2
MAILLEFER	Odontológica	3
JUN AIR	Odontológica	1
YOSHIDA	Odontológica	1
TUTTNAUER	Médica	2
RIESTER	Médica	1
BIOAIR	Médica	1
OLYMPUS	Médica	2

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Es importante mencionar que tres de los encuestados correspondía al sector odontológico y el resto al sector médico y de laboratorio. También que esta pregunta es de opción múltiple así que se puede seleccionar más de una respuesta. Se puede mencionar también que una vez más el comportamiento de los clientes es el mismo de los encuestados en cuanto a marcas refiere siendo Maillefer y Tuttnauer las más importantes dentro de su área.

- k) En la pregunta 11 que trata de los problemas presentados con los equipos médicos la respuesta de los encuestados fue unánime al señalar que acuden a su proveedor actual, pues éste brinda servicio técnico especializado, es decir la opción a. Información importante para la empresa ya que menciona que sus clientes si están utilizando el servicio técnico que esta ofrece.
- l) En la pregunta 12 que menciona el deseo del cliente frente al servicio técnico las respuestas de los clientes fueron las siguientes: 4 de ellos respondieron mediante la opción b que menciona al proveedor que ofrece mantenimiento preventivo del equipo cada cierto tiempo y el cliente restante respondió que desearía un servicio técnico cuando el equipo se

- haya dañado. Situación similar a las respuestas del total de encuestados que respondieron utilizando la opción b, esto significa para la empresa una nueva entrada de capital a través del servicio técnico preventivo.
- m) La pregunta 13 refiere a los proveedores y al ser clientes de Recor Dental, los encuestados respondieron detallando el nombre de la empresa.
 - n) En la pregunta 14 que menciona como conocieron los clientes a Recor Dental se obtuvo las siguientes respuestas: uno de ellos respondió mediante la opción a, es decir por recomendación de otra institución, tres de ellos respondieron mediante la opción c, por letreros y el restante respondió que conoció a la empresa por visita del vendedor. Esta información es importante ya que indica que la publicidad en cuanto a letreros de la empresa está siendo efectiva.
 - o) En la pregunta 15 que trata sobre la satisfacción del cliente hacia el proveedor, en este caso Recor Dental, tenemos que 4 de los 5 encuestados respondió sentirse satisfecho con la empresa mientras que el restante afirmó no sentirse satisfecho. Esto indica que no todos nuestros clientes se sienten satisfechos con el servicio que brinda la empresa, situación importante para la toma de medidas posteriores.
 - p) En la pregunta 16 que menciona sobre la recomendación de la empresa hacia otras instituciones se obtuvo el mismo resultado que en la pregunta anterior 4 de los 5 encuestados recomendaría a Recor Dental, mientras que el restante no lo haría. Situación importante para investigar el porqué de la insatisfacción del cliente a futuro.
 - q) En la pregunta 17 que menciona sobre los tipos de publicidad que utilizan los proveedores en este caso Recor Dental, tenemos las siguientes respuestas: 3 de los encuestados mencionan que conocen a la empresa por panfletos, trípticos y volantes, 2 mencionan que la conocen por gigantografías y uno de éstos menciona que adicionalmente conoce que la empresa posee página web. Esto indica que los clientes de Recor Dental no conocen la publicidad que la empresa está ofreciendo a través de su página web y de las conferencias que está brindando para clientes estrella.
 - r) Finalmente en la pregunta 18 que trata sobre la forma empleada por los encuestados para cancelar a sus proveedores tenemos que los 5

seleccionaron la opción c, crédito a 30 días plazo. Esto indica que los clientes requieren crédito por parte de sus proveedores.

3.1.5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para la realización de la encuesta se utilizó información sobre las actividades que realiza la empresa en cuanto al proceso de compra de equipos médicos, a los productos, a las marcas, al servicio técnico y a los proveedores.

El objetivo general de la investigación era conocer la situación mercadológica de la empresa, misma que se puede describir a continuación:

A través del cuestionario hacia los clientes potenciales, se logró determinar la posición de Recor Dental frente a los demás proveedores de equipos médicos obteniendo el ranking de las empresas comercializadoras de equipos médicos en Quito:

Tabla 34. Raking de empresas proveedoras de equipos médicas

RANKING	EMPRESA	% DE PARTICIPACIÓN
1	FENIX	10,77%
2	PERFECTECH	10,77%
3	ELITE SCOPE	9,23%
4	ANDINA MEDICAL	6,92%
5	CAREDENTAL	5,38%
6	ALTECNOMEDICA	4,62%
7	MEGAMEDIC	4,62%
8	BANDA VANOVI	3,85%
9	RECOR DENTAL	3,85%
10	INGEMEDICA	2,31%

De acuerdo a este ranking se puede observar que la empresa se encuentra en el puesto número 9 del ranking de empresas proveedoras de equipos médicos, por lo tanto deberá plantearse estrategias a futuro para liderar el mercado.

CONCLUSIONES DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1) A través de la encuesta se logró determinar sobre la competencia lo siguiente:

- La competencia oferta sus productos por medio de cotizaciones en 37,65%, realiza visitas a sus clientes en un 30,59% y compite por medio de licitaciones en páginas Web con un 16,47%.
- El 48% de las instituciones médicas posee un departamento encargado de realizar las compras de equipos médicos, el 47% de las instituciones restantes posee un administrador encargado de las compras, con esto podemos observar que todo el peso del proceso de compras de equipos médicos recae sobre un responsable, que viene a ser nuestro cliente potencial y que en su gran mayoría corresponde a doctores administradores de la institución.
- El 55% de los competidores ofrece el servicio de transportación e instalación de equipos médicos de manera gratuita frente al 33% que lo considera como un costo adicional al equipo.
- Existe una gran inconformidad del mercado frente a sus proveedores actuales (competencia), un 54,32% afirma no estar satisfecho con los mismos, situación considerable para la empresa ya que este gran mercado estaría dispuesto a considerar la opción de cambiarse de proveedor y es ahí donde Recor Dental deberá ingresar con sus estrategias de venta.
- La inconformidad de los clientes frente a la competencia se manifestó nuevamente con la pregunta sobre recomendación de sus proveedores a otras instituciones médicas con un elevado 51,85%.

2) En cuanto a la frecuencia de compra de los clientes se determinó lo siguiente:

- Los equipos médicos son sustituidos cuando existe un equipo de similares características con mayor tecnología en un 43%, situación importante a ser tomada en consideración ya que la empresa deberá enfocar su atención en la importación de equipos con mayor tecnología, lo que le dará un valor agregado a nuestros productos.
- La frecuencia de la compra de equipos médicos también es el resultado de la oferta de los mismos ya que si se ofrecen mayores beneficios, mejores

equipos y visitas personalizadas como se vio anteriormente, los clientes se verán motivados hacia la compra.

3) Servicios adicionales que brinda la competencia

- La competencia se encuentra brindando el servicio de transportación e instalación de equipos médicos de forma gratuita al igual que Recor Dental en un 55% lo que nos indica que debemos colocar un valor agregado a nuestra instalación para hacerla más atractiva para nuestros clientes.
- El proveedor realiza visitas a sus clientes
- Capacitación sobre la utilización correcta de equipos médicos en un 6,98%
- La competencia ofrece también servicio técnico para sus clientes en un 29,13%, sin embargo existe una gran inconformidad en el mercado ya que un 29,13% de los clientes desearía tener contacto con técnicos especializados.

4) Características del servicio y el producto que ofrece la competencia vs. lo que ofrece Recor Dental

- Una semejanza entre la competencia y Recor Dental es que ambas están utilizando el servicio técnico como servicio adicional a la venta.
- Otra semejanza corresponde a utilizar la capacitación sobre equipos médicos como medio de promoción y de servicio postventa.
- Adicionalmente tanto Recor Dental como varios competidores están brindando el servicio de transportación e instalación de equipos médicos gratuitamente.
- Una diferencia es que la competencia se encuentra utilizando el servicio de compras públicas (www.compraspublicas.gov.ec) para incrementar sus ventas mientras que Recor Dental no lo está haciendo.
- Una diferencia también importante es que Recor Dental se encuentra dentro del ranking de las 10 principales proveedoras de equipos médicos de Quito.
- Otra diferencia importante es que Recor Dental maneja una cartera de productos extensa frente a los competidores que en su gran mayoría están dedicados únicamente a un solo segmento.

5) Medios de promoción que utiliza la competencia.

- Un 25,19% de los encuestados utiliza publicidad directa visitando las instituciones, otro 22,09% lo realiza a través del internet, un 18,60% a través de panfletos, trípticos, un 15,50% lo realiza a través de capacitación sobre los equipos y el porcentaje restante lo hace a través de gigantografías, conferencias y llamadas telefónicas respectivamente. Por lo tanto Recor Dental deberá Por lo tanto en los segmentos en los que Recor Dental se maneja mucho mejor es mediante las conferencias y capacitaciones gratuitas que deberá ofrecer a sus clientes para mantener su atención y su fidelidad.
- Los encuestados afirman que conocieron a sus proveedores actuales gracias a la siguiente publicidad: letreros 34,52%, internet 22,62% y el porcentaje restante de la guía telefónica, visitas de vendedores, la recomendación de otra institución y por último por papeles volantes.

6) Cuáles de los productos y marcas que vende la compañía son los más conocidos y adquiridos por los consumidores.

- La gran mayoría de instituciones posee esterilizadores, autoclaves y equipos de diagnóstico por ser estos extremadamente necesarios para esterilizar los equipos y diagnosticar síntomas de enfermedades.
- Como las instituciones que fueron objeto de nuestra población eran los hospitales, clínicas, centros médicos y odontólogos los equipos que utilizan las mismas varían, por ejemplo encontramos que en los hospitales son los más equipados ya poseen todo el equipo necesario para cirugía, diagnóstico, endoscopia, odontología, fisioterapia, laboratorio, etc. Mientras que en las clínicas, laboratorios y odontologías se utilizan equipos especializados.
- Las marcas más representativas en el mercado odontológico que posee la empresa Recor Dental son: DENTSPLY (21,26%), MAILLEFER (15,75%), DENTAL EZ (12,60%); sin embargo existen dos marcas que la empresa no comercializa pero que son representativas en el mercado con un 14,96% como son DENIMED Y GNATUS

- Las marcas más representativas en el mercado de equipos médicos y de laboratorio son MEMMERT (16,95%), TUTTNAUER (16,10%), OLYMPUS (11,86%) Y RIESTER (10,17%), siendo MEMMERT la más conocida y utilizada esto se debe a que esta marca comercializa los productos más importantes en el uso médico como son los esterilizadores y equipos de diagnóstico. Se encontraron también dentro de la investigación nuevas marcas que al parecer están ganando participación en el mercado con un 5,08%, como son GEMMYCO, YENSG, SUAREZ, MARIENFELD, MINDRAY, BOECO.

7) Perfil del cliente objetivo:

- El cliente desea en un 51,81% que su proveedor ofrezca un mantenimiento preventivo de sus equipos cada cierto tiempo
- El 34,74% prefiere realizar sus pagos con crédito a 30 días plazo frente a un 22,11% que prefiere cancelar con cheque y un 20% al contado.
- El cliente prefiere en un 33,33% que los equipos que compran sean de alta calidad, en un 17,64% que sean de bajo precio, en un 16,67% que sean ergonómicos, en un 16,67% lo compran de acuerdo a la experiencia de uso de otros médicos.
- Un 15,53% de instituciones médicas no saben a quién llamar cuando se presenta un problema con sus equipos.

3.2. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.

3.2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.2.1.1. Misión

Proveer productos con altos estándares de calidad y tecnología en el área odontológica, médica y de laboratorio, ofreciendo a su vez soluciones técnicas y de mantenimiento, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, distribuidores y público en general.

3.2.1.2. Visión

Para el 2015 ser líderes en el mercado nacional en la venta de equipos médicos, odontológicos y de laboratorio, introduciendo al mercado nuevos productos con tecnología de punta, brindando a nuestros clientes un renovado stock y atención en el área de post venta, mantenimiento y repuestos.

3.2.1.3. Objetivos de la Compañía

- Atención personalizada
- Gestión de financiamiento
- Eficiente servicio logístico
- Programas de mercadeo
- Asesoría técnica
- Post venta

3.2.1.4. Políticas y Valores

- Responsabilidad y respeto a nuestros clientes
- Trabajo con esmero y profesionalismo
- Calidad y excelencia en la gestión de ventas
- Actitud proactiva en todo lo que hacemos
- Tecnología de punta para nuestros clientes

3.2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.2.2.1. ANALISIS EXTERNO

El primer punto a la hora de analizar la situación externa, es el mercado por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno.⁷⁷

3.2.2.1.1. Entorno Económico

A. PIB⁷⁸

El Producto Interno Bruto (PIB), es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un

⁷⁷ SAINZ DE VICUÑA, José María. *El Plan de Marketing en la Práctica*. 7ma Edición. ESIC. Madrid 2002, Pag. 113.

⁷⁸ Cifras económicas del Ecuador Febrero del 2010

trimestre o un año). Contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio, no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos, etc.).

Aún cuando el producto interno bruto ha crecido cuatro veces durante los últimos 27 años, la economía del país sigue estancada. En 1978 el PIB ascendía a 7.654 millones de dólares mientras que para el 2009, en términos nominales se incrementó a 51.386 millones de dólares en este rubro, según las estadísticas del Banco Central del Ecuador. El crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, fue uno de los factores de mayor incidencia en el PIB. “Lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales”.⁷⁹

Tabla 35. PIB Anual

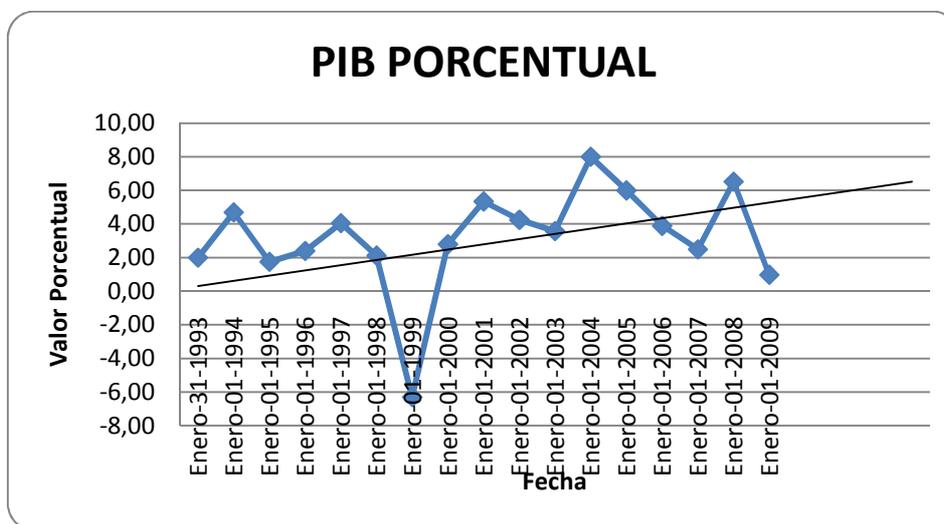
PIB EN MILLONES USD		TASA DE CRECIMIENTO PORCENTUAL PIB	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Enero-31-2009	51386.00 millones de USD	Enero-01-2009	0.98%
Enero-31-2008	54686.00 millones de USD	Enero-01-2008	6.52%
Enero-31-2007	45504.00 millones de USD	Enero-01-2007	2.49%
Enero-31-2006	41705.00 millones de USD	Enero-01-2006	3.89%
Enero-31-2005	36942.00 millones de USD	Enero-01-2005	6.00%
Enero-31-2004	32646.00 millones de USD	Enero-01-2004	8.00%
Enero-31-2003	28409.00 millones de USD	Enero-01-2003	3.58%
Enero-31-2002	24718.00 millones de USD	Enero-01-2002	4.25%
Enero-31-2001	21271.00 millones de USD	Enero-01-2001	5.34%
Enero-31-2000	16283.00 millones de USD	Enero-01-2000	2.80%
Enero-31-1999	16896.00 millones de USD	Enero-01-1999	-6.30%
Enero-31-1998	23290.00 millones de USD	Enero-01-1998	2.12%
Enero-31-1997	23715.00 millones de USD	Enero-01-1997	4.05%
Enero-31-1996	21483.00 millones de USD	Enero-01-1996	2.40%
Enero-31-1995	20288.00 millones de USD	Enero-01-1995	1.75%
Enero-31-1994	18662.00 millones de USD	Enero-01-1994	4.70%
Enero-31-	15153.00 millones de USD	Enero-31-	2.00%

⁷⁹ <http://www.slideshare.net/ADRY0283/anuncio5-pib-economia-1749337>. 27 Años de la Economía en Democracia. Banco Central del Ecuador.

1993		1993	
------	--	------	--

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Banco Central del Ecuador

Ilustración 35. PIB Anual y tendencia futura



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Banco Central del Ecuador

Por lo tanto al ser el PIB un indicador monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período no influye directamente en la venta de equipos médicos, función principal de Recor Dental. Sin embargo si influye directamente en la situación económica del país situación importante ya que el cliente no comprará equipos médicos si no tiene capital para hacerlo, es necesario recordar que en épocas de recesión son pocas las empresas que pueden crecer relativamente por lo que si la economía se ve afectada de cierta manera todas las empresas se verán afectadas. Por otra parte de acuerdo a la línea de tendencia que muestra la Ilustración anterior se puede afirmar que de acuerdo al histórico del PIB, este se encontrará incrementándose para los posteriores 4 años.

B. Inflación⁸⁰

La inflación es un proceso medido en el tiempo que representa el movimiento de precios en la economía. Como la mayoría de variables económicas, tiene un

⁸⁰ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 16 DE MARZO DEL 2010

componente estacional (debido a, por ejemplo: inicios de clases, temporadas de cosecha, etc.), un componente estructural de crecimiento o decrecimiento en el largo plazo, y un componente aleatorio (el ruido o error).

Es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Tabla 36. Inflación Anual

INFLACIÓN 2008 - 2009		INFLACIÓN 2010 - 2011	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Diciembre-31-2009	4,31%	Enero-31-2011	0.68 %
Noviembre-30-2009	4,02%	Diciembre-31-2010	0.51 %
Octubre-31-2009	3,50%	Noviembre-30-2010	0.27 %
Septiembre-30-2009	3,29%	Octubre-31-2010	0.25 %
Agosto-31-2009	3,33%	Septiembre-30-2010	0.26 %
Julio-31-2009	3,85%	Agosto-31-2010	0.11 %
Junio-30-2009	4,54%	Julio-31-2010	0.02 %
Mayo-31-2009	5,41%	Junio-30-2010	-0.01 %
Abril-30-2009	6,52%	Mayo-31-2010	0.02 %
Marzo-31-2009	7,44%	Abril-30-2010	0.52 %
Febrero-28-2009	7,85%	Marzo-31-2010	0.16 %
Enero-31-2009	8,36%	Febrero-28-2010	0.34 %
Diciembre-31-2008	8,83%	Enero-31-2010	0.83 %
Noviembre-30-2008	9,13%		
Octubre-31-2008	9,85%		
Septiembre-30-2008	9,97%		
Agosto-31-2008	10,02%		
Julio-31-2008	9,87%		
Junio-30-2008	9,69%		
Mayo-31-2008	9,29%		
Abril-30-2008	8,18%		
Marzo-31-2008	6,56%		

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

En la última década gracias a la dolarización si bien la inflación ha decrecido o se ha mantenido, debido a las crisis presentadas en Estados Unidos el dólar se ha visto afectado en su tipo de cambio con respecto al euro. Para Recor Dental la inflación no es considerable en gran medida ya que no afecta directamente a la venta de equipos médicos, sino más bien a los productos de la canasta básica.

Ilustración 36. Inflación 2008 - Enero 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: María Belén Albuja

C. Tasa de Interés

Las tasas de interés que se manejan en el Ecuador son activas y pasivas, la primera (activa) corresponde al interés que las instituciones de crédito devengan por los préstamos concedidos a sus prestatarios, mientras que la segunda (pasiva) corresponde a la tasa que un depositante percibe.

Tabla 37. Tasas de Interés Activas – Pasivas

ACTIVA	
FECHA	VALOR
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %
Diciembre-31-2010	8.68 %
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %

PASIVA	
FECHA	VALOR
Febrero-28-2011	4.51 %
Enero-31-2011	4.55 %
Diciembre-31-2010	4.28 %
Noviembre-30-2010	4.30 %
Noviembre-29-2010	4.28 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %

Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %

Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %
Diciembre-31-2009	5.24 %
Noviembre-30-2009	5.44 %
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

Hasta el 31 de enero del 2011 la tasa activa se encontró en el 8,59%, porcentaje favorable para el país con referencia al año anterior donde se ubicó hasta diciembre del 2010 8,68% frente a diciembre de 2009 con el 9,19%. Mientras que la pasiva no posee una adecuada estabilidad ya que de acuerdo a los valores de la tabla anterior tenemos que se ha encontrado aumentando y disminuyendo en varias ocasiones durante los últimos tres años, a pesar de que no es en gran porcentaje, esta situación es desfavorable para el país ya que significa que los depositantes percibirán apenas un 4.51% de interés en sus depósitos con relación a diciembre 2009 donde la tasa era de 5,24%. Como se puede observar la variación entre las tasas activas y pasivas depende en cierto grado de varias circunstancias como son el riesgo país, inflación, entre otros lo que de cierta manera afecta no solo a Recor Dental sino a toda la industria ecuatoriana ya que cuando se va a realizar un préstamo para ampliación de industria o por alguna otra circunstancia el interés que se deberá pagar dependerá de la tasa activa que rija en ese momento. Sin embargo al ser Recor Dental una sociedad limitada y al poseer únicamente dos socios fundadores posee algunas ventajas en cuanto a préstamos a realizar, de acuerdo a la ley de compañías del Ecuador, ventajas detalladas en el capítulo I.

D. Balanza Comercial

Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e

importaciones. Es la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países. Hay dos tipos: **Positiva**. Cuando el valor de las compras es menor que el de las ventas. (Vendes más que compras) **Negativa**. Cuando el valor de las ventas es menos que el de las compras. (Compras y no vendes todo)⁸¹

Tabla 38. Balanza Comercial 2004 – 2010

Período	BALANZA COMERCIAL *			TASAS DE CRECIMIENTO (n/n-1)	
	Total	Petrolera	No Petrolera	Exportaciones	Importaciones
2004	177,72	3.238,93	-3.061,20	24,59	21,12
2005	531,67	4.154,88	-3.623,21	30,27	26,31
2006	1.448,79	5.163,64	-3.714,85	26,02	17,88
2007	1.414,20	5.750,24	-4.336,04	12,52	14,43
2008	910,30	8.455,38	-7.545,08	29,25	36,36
2009	-298,54	4.630,79	-4.931,68	-25,47	-19,90
2010	-1.489,42	6.215,69	-7.705,11	25,87	33,77

* Millones de dólares

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: María Belén Albuja

La balanza comercial durante el año 2010 el Ecuador registra un déficit en sus exportaciones y un alza en sus importaciones, lo que quiere decir que compramos más de lo que vendemos, situación preocupante para nuestra economía ya que el Ecuador se ha vuelto consumista y menos productor. Si bien el dólar ha sido un gran factor de atracción de economías extranjeras, el sin número de restricciones arancelarias que colocó el presidente Correa en el 2009 han logrado contener de cierta manera el alza de las importaciones. Sin embargo el gran problema en nuestro país es la competitividad, nuestras industrias no están preparadas para competir con el exterior. Recor Dental depende de la Balanza comercial ya que la gran mayoría de sus productos son importados por lo tanto es importante que esta se encuentre equilibrada para que no sean necesarias medidas de control hacia las importaciones.

3.2.2.1.2. Entorno Político-Legal

La inestabilidad política se mide según los cambios políticos ministeriales que se realiza en el gobierno durante un año, por lo tanto se puede afirmar que en

⁸¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza_comercial

gran medida existe una inestabilidad política ya que al comienzo del año 2010 más de cuatro ministros (Ministra de Salud, Ministro de Industrias y Productividad, Ministro de educación, entre otros) fueron removidos de sus cargos.

El entorno político-legal afecta a Recor Dental y Quimedic en gran medida por ejemplo el presidente Rafael Correa decretó la emergencia sanitaria el 11 de enero del 2011 para absorber la creciente demanda de la población enferma, esta medida estuvo vigente durante 60 días y supuso un desembolso de 406 millones dólares para renovar las instalaciones de los hospitales y dotarlas de los suficientes recursos, personal sanitario, equipos médicos, medicamentos, así como habilitar otros centros nuevos. En principio, resultarán beneficiados ocho hospitales ubicados en Quito, Guayaquil, Esmeraldas, Portoviejo, Guaranda y Tena, más tarde se prevé la intervención progresiva en otros 24. Esta situación representa una gran oportunidad para la empresa ya que puede aplicar a compras públicas e ingresar a las licitaciones por la compra de equipos médicos por parte del estado.

Por otra parte en el 2009 se decretaron las últimas reformas arancelarias creadas por el COMEXI para precautelar la balanza de pagos y minimizar los efectos de la crisis mundial del país, elevando los porcentajes arancelarios de más de 600 productos.

A. Reformas Arancelarias a las Importaciones

La medida tomada por el COMEXI (Resolución 467 – 2009), que incluye varios incrementos porcentuales en arancel o reducciones en el cupo de importación a un listado de más de 600 productos, debía terminar en septiembre del 2010 para la toma de nuevas medidas sin embargo aún en encuentra en estudio, se espera que se retire la salvaguardia y ésta se convierta en nuevos aranceles, esta medida deberá ser revisada por organismos internacionales (Organización Mundial de Comercio) antes de ser adoptada por el Ecuador.

En cuanto a equipos médicos se refiere, se puede mencionar que los aranceles dependen del equipo que sea, por ejemplo para las balanzas y equipos de

cirugía estética, existe un arancel importante ya que son considerados como equipos suntuarios para el control de la belleza, situación controversial entre los doctores de nuestro país.

Por lo que se puede concluir que las nuevas salvaguardias afectan a una pequeña cantidad de equipos médicos que importa Recor Dental, por lo tanto no es una medida de gran impacto para la empresa ya que menos del 5% de equipos de los cuales vende Recor Dental están aplicados por un arancel elevado.⁸²

B. Asociaciones legales de vendedores de Equipos Médicos

ASEDIM (Asociación Ecuatoriana de Distribuidores e Importadores de Equipos Médicos), es la única asociación de vendedores de equipos médicos en el Ecuador, lamentablemente Recor Dental no se encuentra afiliada a la misma.

Fue fundada en 1999 y agrupa a las compañías que representan y comercializan: equipos médicos, mantenimiento, reactivos de diagnóstico in vitro, dispositivos médicos y productos de uso dental. Su objetivo es promover cambios e innovaciones que procuren el desarrollo de los servicios de salud en el país y la capacitación de los asociados en el área de comercialización y distribución de los productos.⁸³

Las empresas vendedoras de equipos médicos afiliadas a ASEDIM poseen mayores beneficios y ventajas frente al mercado, ya que no solo les ayudan a promover sus productos por medios físicos y electrónicos sino que brindan capacitaciones y conferencias para sus asociados en lo que respecta al buen servicio y a la atención preferencial. Esta es una gran limitación para Recor Dental, ya que a pesar de estar afiliado a una compañía extranjera como es Quimedic, es necesario se afilie a esta organización no solo por el prestigio y beneficios que brindan sino por la estabilidad que promueve en el mercado y el gran marketing que ofrece a sus afiliados. Por lo tanto esta asociación es determinante en el futuro de Recor Dental.

⁸² Recor Dental y Quimedic.

⁸³ www.asedim.com

C. Importaciones de Productos Médicos

Es importante mencionar que dentro de las importaciones de equipos médicos que provienen de un sin número de países extranjeros, todos estos deberán ingresar al Ecuador por medio de la Aduana, en el caso de Recor Dental como se explicó en el capítulo uno, los equipos llegan a la Aduana privada en Cuenca, más conocida como “ADUANA PRECUA CIA LTDA”. Esta empresa dedicada al servicio aduanero de Almacenamiento Temporal de mercancías tanto de importación como de exportación se encuentra regida según lo dispuesto en el artículo 36 del Reglamento a Ley Orgánica de Aduanas.⁸⁴

Así todo producto que ingrese al Ecuador deberá hacerlo por medio de la Aduana si su destino es la comercialización. En cuanto a equipos médicos se refiere podemos mencionar que los aranceles que se debe cancelar por la importación son los vigentes a la fecha de la presentación de la declaración aduanera. La base imponible de los impuestos arancelarios en las importaciones, es el valor CIF. Por lo tanto se deberá cancelar lo siguiente:

- Los Derechos Arancelarios establecidos en los respectivos aranceles.
- Los impuestos establecidos en Leyes Especiales (ICE).
- EL IVA (impuesto al valor agregado).
- Las Tasas por Servicios Aduaneros (Fodinfra).⁸⁵

D. Leyes Locales

Recor Dental y Quimedica Cía. Ltda. es una empresa afiliada a la Cámara de Comercio y a la Superintendencia de Compañías y está establecida legalmente como Compañía de responsabilidad limitada, por lo tanto está sujeta a todas las leyes de las empresas antes mencionadas como su ente regulador.

Adicionalmente Recor Dental posee la certificación de la Comisión de Energía Atómica, esta certificación deben poseer todas las empresas que importen equipo médico ya que varios de estos equipos emiten radiación (Rayos X, Tomógrafos, entre otros) que en cierta manera es perjudicial para la salud si no

⁸⁴ <http://www.aduanaprecua.com/conceptos.htm> Cuenca Ecuador Marzo 2010

⁸⁵ <http://www.aduanaprecua.com/conceptos.htm> Cuenca Ecuador Marzo 2010

se utiliza los implementos necesarios para su contacto.

D1. LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO

Codificación por el Congreso Nacional con reformas realizadas por la Asamblea Nacional Constituyente, mediante ley reformativa expedida el 29 de Diciembre de 2007, de acuerdo con lo dispuesto en el Mandato Constituyente No.1 publicado en el R.O. 223 del 30 de Noviembre de 2007.⁸⁶

Contiene varios títulos entre ellos tenemos: Impuesto a la renta, Retenciones a la Fuente, Impuesto al Valor Agregado, entre otros.

La Ley de Régimen tributario como lo indica su nombre fue expedida para regular el pago de impuesto de personas naturales, jurídicas, compañías, sociedades, entre otros.

D2. LEY ORGANICA DE ADUANAS, CODIFICACION. 2007

La Ley Orgánica de Aduanas, regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero (territorio nacional). Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase.

Entre otras regulaciones y especificaciones que tiene la Ley de Aduanas nos ocuparemos únicamente las de relevancia para la empresa y para el objeto de la presente tesis. A continuación se presenta algunas definiciones claves que se encuentran en la Ley Orgánicas de Aduanas:

Aduanas.- La Aduana es un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República; la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados; y, la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras. Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento,

⁸⁶ <http://www.derechoecuador.com> Potenciado por RJSys! Generado: 22 March, 2010, 10:19

verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales.

Obligación Tributaria Aduanera.- La obligación tributaria aduanera es el vínculo jurídico personal entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías, en virtud del cual, aquellas quedan sometidas a la potestad aduanera, a la prestación de los tributos respectivos al verificarse el hecho generador y al cumplimiento de los demás deberes formales.

Sujetos de la Obligación Tributaria Aduanera.- Son sujetos de la obligación tributaria: el sujeto activo y el sujeto pasivo.

Sujeto activo de la obligación tributaria aduanera es el Estado, por intermedio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana. *Sujeto pasivo* de la obligación tributaria aduanera es quien debe satisfacer el respectivo tributo en calidad de contribuyente o responsable.

Base Imponible.- La base imponible de los impuestos arancelarios, en las importaciones es el valor CIF y en las exportaciones es el valor FOB de las mercancías, determinados según las normas del valor en aduana.

Agente de Aduana.- Es la persona natural o jurídica cuya licencia otorgada por el Gerente General de la Corporación Aduanera le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera.

D3. LEY DE LA COMISION ECUATORIANA DE ENERGIA ATOMICA⁸⁷

Se requiere autorización previa para la importación de materiales fértiles, fisiónables y radioactivos, de los radioisótopos y de las máquinas generadoras de radiaciones ionizantes. La Licencia de Importación es concedida por la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica (CEEAA).

⁸⁷ ANEXO IV. RESOLUCION No. 183 COMEXI. Base legal que ampara los tramites de licencias de importación institucional. 2003

- **Finalidades y ámbito de aplicación del trámite de licencias**

La CEEA es la encargada de reglamentar lo concerniente a la seguridad nuclear y protección radiológica, no solamente en el caso de las importaciones, sino además en lo relacionado con la producción, adquisición, transporte, exportación, transferencia, utilización y manejo de los bienes antes señalados.

La licencia de importación se aplica al material arriba indicado, procedente de todos los países y no tienen por finalidad limitar la cantidad o el valor de las exportaciones sino garantizar la seguridad.

El régimen se fundamenta en la Ley de creación de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica (CEEA) y en el Reglamento de Seguridad Radiológica.

3.2.2.1.3. Entorno Tecnológico

En cuanto al entorno tecnológico se refiere actualmente el Ecuador tiene un nivel tecnológico elevado no porque en nuestro país se desarrolle la tecnología sino porque la población está a la vanguardia de los cambios tecnológicos del mundo, es así como el entorno tecnológico afecta directamente a Recor Dental no solo porque importa todos sus productos sino porque de la nueva tecnología dependen sus ventas. Es imposible no dejarse llevar por este mundo globalizado y aún más si eres una empresa que brinda servicios y productos de última tecnología por lo que debe estar informada de los nuevos avances tecnológicos en cuanto a la medicina y a equipos médicos se refiere.

La gran ventaja de Recor Dental es el estar afiliado a una empresa extranjera como es Quimedic S.A. (Panamá) que se mantiene en continuo aprendizaje y congresos médicos internacionales en los que certifica el nivel de tecnología de Recor Dental. En la actualidad la tecnología es amigable con el medio ambiente y más en lo que se refiere en el área de la salud, sus nuevos productos ofrecen un nivel elevado de ahorro de energía por lo que se puede afirmar que esta empresa se encuentra no solo compitiendo con empresas nacionales en venta de equipos médicos sino mediante la web está incrementando su alcance hasta países como Colombia y Perú, esto demuestra el nivel competitivo que se maneja en Recor Dental.

A. Historia de las Tecnologías de Salud

El origen y evolución de la evaluación de las tecnologías de salud (ETS), en el cual está inmerso el origen y evolución de los equipos médicos; nace como concepto en 1965 de la mano del congresista norteamericano Daddario, quien reconoció que el progreso científico y tecnológico podía tener consecuencias sociales que merecían un análisis profundo. En 1972, la ETES se desarrolla como aproximación analítica por Cochrane, quien señaló la no evidencia científica de las prácticas clínicas habituales en cuanto a su efectividad.

La ETES evolucionó hasta la creación de la primera institución, The Office of Technology Assessment (OTA) auspiciada por el Congreso norteamericano, cuya misión fue realizar evaluaciones de carácter informativo para la toma de decisiones por los comités del Congreso. En los años 80 se desarrollaron iniciativas académicas y gubernamentales para las ETES, por los países del primer mundo, hasta la creación en septiembre de 1993, de redes internacionales como la International Network of Agencies for Health Technology Assessment (INAHTA) y la financiación por la Comisión Europea en 1994, del proyecto EUR-ASSESS, una iniciativa para la coordinación europea de ETES dentro del marco de BIOMED. En 1998, la Organización Mundial de la Salud (OMS), inicia el Programa Global basado en la Evidencia para la Política Sanitaria, estructurado en la Unidad de Coste, Efectividad y Calidad (CEQU) y los Sistemas Sanitarios de Financiación, Regulación y Unidad de Provisión (HSFRUP).

En la Región de América Latina y el Caribe , la Organización Panamericana de Salud (OPS), ha desarrollado recientemente un Plan de acción para la Iniciativa de Tecnologías Sanitarias, a partir de la II Cumbre de las Américas celebrada en Santiago de Chile el 18 de Abril de 1998, con el fin de fomentar en la Región, la disciplina ETES, mediante la organización de seminarios y talleres en Cuba (1996, 1999), Chile (1997) y Argentina (1998) y la edición y publicaciones sobre el tema, en el año 2000 se realizó por último el plan de acción: Iniciativa de Tecnologías de la Salud, en donde se acordó que cada cuatro años existirían reuniones para discutir sobre el tema y sus mejoras así como de la evolución de

los equipos médicos.⁸⁸

B. Evolución de las Tecnologías de la Salud

Hasta finales del siglo XX, se han producido cambios importantes en la estructura y organización de los servicios de salud, los cuales surgen como respuesta a nuevos escenarios sociosanitarios entre los que se destacan: el desarrollo tecnológico de complejidad creciente, la transición demográfica, la aparición de nuevas enfermedades, el desarrollo de una concepción más amplia en salud pública como derecho y bien social, los que conjuntamente con las exigencias de los usuarios y la globalización de la economía y de la información, determinan la evolución del sector, y conducen al desarrollo de una conciencia mayor por parte de los gobiernos y de la Sociedad, del uso más racional de las tecnologías de salud en términos de seguridad, eficacia, efectividad, eficiencia, equidad y beneficio social.

Si bien, las tecnologías de salud han tenido un impacto positivo en la práctica clínica y en la organización y prestación de los servicios sanitarios al proporcionar más y mejores métodos preventivos, diagnósticos, terapéuticos y rehabilitadores, existe un profundo desconocimiento sobre cuál es el impacto real de las nuevas tecnologías y aún de las ya establecidas. Sin embargo expertos en el tema aún continúan con sus investigaciones que en un futuro próximo nos brindaran mejores resultados a los esperados.

3.2.2.1.4. Análisis del Mercado

Al analizar el mercado se deberá tomar en consideración tanto el mercado de instituciones médicas (hospitales, clínicas, centros médicos, entre otros) como el mercado de las personas dedicadas a la medicina (médicos, enfermeros, laboratoristas, etc), ambos corresponden al mercado objetivo del cual depende Recor Dental ya que sin la necesidad de salud en las personas, sin los centros de atención y sin el personal médico no existirían los equipos médicos y por lo tanto no existiría la empresa.

La economía de la salud estudia temas tales como⁸⁹:

⁸⁸ <http://www.hab2001.sld.cu/arrepdf/00152.pdf>

- La demanda de salud: autoconsumo, información, capital humano, la salud como bien público.
- La producción de salud: eficacia, costes, financiación; la oferta de servicios de salud
- La determinación del precio de la salud: cuanto se debe pagar, quién lo debe pagar. Obsérvese que si es el enfermo el que demanda salud, es el médico el que la ofrece y es un tercero, el estado, el que la paga, la tendencia será a que se produzcan y consuman grandes cantidades de salud a precios muy altos.
- Los sistemas sanitarios. Mecanismos de previsión y salud. Infraestructura y políticas públicas. Alternativas y su reforma.
- La gestión de empresas y organizaciones proveedoras de bienes y servicios de salud. Sistemas de contratación que estimulan la eficacia. Cómo definir la eficacia en la provisión de salud.

Por lo tanto nuestro enfoque está determinado por la economía de la medicina que es la que se encarga del estudio de todo lo relacionado con la oferta y demanda de medicina en un sector o población.

A. Cronología de la Medicina y de la Tecnología Médica

La medicina tuvo sus comienzos en la prehistoria, la cual también tiene su propio campo de estudio conocido como "Antropología médica"; se utilizaban plantas, minerales y partes de animales, en la mayoría de las veces estas sustancias eran utilizadas en rituales mágicos por chamanes, sacerdotes, magos, brujos, animistas, espiritualistas y adivinos.

Los datos antiguos encontrados muestran la medicina en diferentes culturas como la medicina Āyurveda de la India, el antiguo Egipto, la antigua China y Grecia. Algunos de los primeros reconocidos personajes históricos son Hipócrates, Aristóteles y Galeno.

Después de 750 d.C. los musulmanes tradujeron los trabajos de Galeno y Aristóteles al arábigo a lo cual los doctores Islámicos se indujeron en la

⁸⁹ <http://www.eumed.net/cursecon/2/salud.htm>

investigación médica. Ya para finales de la Edad Media posterior a la peste negra, importantes figuras médicas emergieron de Europa como William Harvey y Grabele Fallopio.

En el siglo XVIII empezaron a verse grandes cantidades de descubrimientos como el de los antibióticos que fue un gran momento para la medicina. Mientras la medicina y la tecnología se desarrollaban empezaron a ser más confiables y aún más con el surgimiento de la farmacología de la herbolaria. Hasta la fecha diversos fármacos son derivados de plantas como la atropina, warfarina, aspirina, digoxina, taxol etc.

Las vacunas por su parte fueron descubiertas por el Dr. Edward Jenner al ver que las ordeñadoras de vacas que contraían el virus de vaccinia al tener contacto con las pústulas eran inmunes a la viruela lo que hizo el comienzo de la vacunación, años después Louis Pasteur otorgó el nombre vacuna en honor al trabajo de Edward Jenner con las vacas.

Actualmente el conocimiento sobre el genoma humano ha empezado a tener una gran influencia sobre la medicina; razón por la cual se han identificado varios padecimientos ligados a un gen en específico en lo cual la Biología celular y la Genética se enfocan para la administración en la práctica médica, aun así, estos métodos apenas están en su infancia.

A continuación se presenta los principales descubrimientos en la medicina cronológicamente:

- 500 a. C.: Alcmeón de Crotona da inicio a la medicina basada en la ciencia natural, diferente de la concepción mágico-teológica de la medicina primitiva.
- 50-70: Pedanio Dioscórides Anazarbeo escribe De Materia Medica, un manual de farmacología que será usado durante casi 1600 años.
- 180: Galeno estudia la conexión entre parálisis y lesión en la médula espinal
- 1515-1540: Paracelso, médico y alquimista, desarrolla procesos de

fabricación de medicamentos.

- 1546: Girolamo Fracastoro propone que las enfermedades infecciosas están causadas por entidades transferibles.
- 1665: John Elsholz realiza la primera inyección intravenosa.
- 1763: Claudius Aymand lleva a cabo la primera apendicectomía con éxito.
- 1796: Edward Jenner desarrolla la primera vacuna eficaz contra la viruela.
- 1800: Humphry Davy publica las propiedades anestésicas del óxido nitroso.
- 1816: Rene Laennec inventa el **estetoscopio**.
- 1842: Crawford Long lleva a cabo la primera intervención quirúrgica con anestesia.
- 1869 Friedrich Miescher descubre el ADN
- 1870: Louis Pasteur y Robert Koch publican la teoría microbiana de las enfermedades infecciosas.
- 1890: Walther Flemming, Eduard Strasburger, y Edouard Van Beneden describen la distribución cromosómica durante la división celular.
- 1906: Frederick Gowland Hopkins describe las vitaminas y propone su carencia como causa del escorbuto y del raquitismo.
- 1913: Alfred Sturtevant realiza el primer mapa genético de un cromosoma.
- 1918: Ronald Comienza la Síntesis evolutiva moderna.
- 1928: Alexander Fleming descubre la penicilina
- 1939: la Comisión Estadounidense de la Gripe utiliza por primera vez la vacuna de virus A y B contra la gripe. Son inmunizadas 12.500 personas.
- 1956: Joe Hin Tijo y Albert Levin establecen en 46 el número de cromosomas en humanos.
- 1980: la OMS declara oficialmente erradicada a la viruela, la primera enfermedad humana en ser completamente vencida.
- 1981: primera vacuna para la Hepatitis B

3.2.2.2.5. Oferta

Al hablar de oferta se refiere al número de empresas formales e informales que

comercializan equipos médicos, odontológicos y de laboratorio en el Ecuador especialmente en la ciudad de Quito, ya que estas representan el mercado en el que se encuentra Recor Dental y Quimedic trabajando.

Es muy difícil establecer el total de instituciones dedicadas a esta actividad (comercialización de equipos médicos, odontológicos y de laboratorio) ya que existen muchos negocios informales que se manejan únicamente por internet e igualmente existen algunas empresas que no se encuentran registradas en el SRI o en la Superintendencia de Compañías o que en su registro no consta la comercialización de equipos médicos como su actividad comercial, por lo tanto determinar el número exacto de empresas dedicadas a esta actividad es casi imposible por el tiempo y costo que representaría.

De acuerdo a los datos que se ha encontrado en el proceso de investigación de este proyecto tenemos que en la ciudad de Quito existen alrededor de 61 empresas que se dedican a la venta de equipos médicos, odontológicos o de laboratorio, de éstas de acuerdo a los datos proporcionados en la encuesta las que se encuentran liderando el mercado son:

Tabla 39. Competencia identificada en la encuesta

PROVEEDORES		
Detalle	Número	%
PERFECTECH S.A.	14	10,77%
FENIX	14	10,77%
ANDINA MEDICAL	9	6,92%
PROLABOR	3	2,31%
ALTECNOMEDICA	6	4,62%
MEGAMEDIC	6	4,62%
ACCESLAB	4	3,08%
BANDA VANONI	5	3,85%
AGA	4	3,08%
CAREDENTAL	7	5,38%
ECUADOR OVERSEAS	4	3,08%
ELITE SCOPE	12	9,23%
IMPROLAB	2	1,54%
INGEMEDICA	3	2,31%
MECANISMOS Y	1	0,77%

SISTEMAS		
PROMEDIM	2	1,54%
BIOSYSTEM	2	1,54%
MEICOL	2	1,54%
DISTECNICS	2	1,54%
BIOPLUS	2	1,54%
JOHNSON	2	1,54%
ROCHE	1	0,77%
RECOR DENTAL	5	3,85%
SIN RESPONDER	18	13,85%

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.2.2.2.6. Demanda

La demanda de medicina al igual que su oferta comenzó en la prehistoria ya que enfermedades tan comunes como la gripe son más antiguas de lo que aparentan.

Al hablar de demanda de equipos médicos por parte de las instituciones médicas podemos observar que cada año han ido creciendo a ritmo moderado como se puede visualizar en la siguiente descripción cronológica del crecimiento de hospitales en el Ecuador:

- En 1982 existían en el país 401 hospitales, la mitad de estos correspondían a la Sierra, la otra mitad se distribuía entre la costa, el oriente y la región insular.
- En 1992, 10 años más tarde el número de hospitales en el Ecuador creció en un 6,53% es decir aumentó a 429 hospitales, de ahí en adelante ha crecido en un porcentaje inferior por la aparición de un sin número de clínicas y centros médicos particulares que han crecido a pasos agigantados, de esta manera hasta finales del 2008 existían 440 hospitales, con un crecimiento del 0,68%.

Tabla 40. Crecimiento del número de hospitales en Ecuador

NÚMERO DE HOSPITALES			
AÑO	REGIONES	Tasa de	Promedio

	SIERRA	COSTA	ORIENTE Y REGIÓN INSULAR	Total	Crecimiento	Tasa Crecimiento
1982	205	168	28	401	-	0,50%
1992	208	192	29	429	6,53%	
1995	209	193	29	431	0,46%	
1998	210	193	29	432	0,23%	
2002	211	194	30	435	0,69%	
2005	213	194	30	437	0,46%	
2008	215	195	30	440	0,68%	

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Mientras que en cuanto a crecimiento de Centros médicos se refiere el ámbito ha sido diferente:

- El porcentaje de crecimiento es superior al de los hospitales con un 5,80% para el 2005 y un 4,94% para el 2008 obteniendo una tasa promedio de crecimiento de 5,36%

Tabla 41. Crecimiento del número de centros médicos del Ecuador

NÚMERO DE CENTROS MÉDICOS			
AÑO	Centros Médicos	% Crecimiento	Promedio Tasa Crecimiento
2004	422	-	5,36%
2005	448	5,80%	
2006	476	5,88%	
2007	500	4,80%	
2008	526	4,94%	

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Se concluye que existe un crecimiento marcado del mercado de instituciones médicas por lo que las empresas dedicadas a la venta de equipos médicos

como Recor Dental y Quimedic tienen un mercado en crecimiento moderado al cual deberán satisfacer a través de la comercialización de sus productos.

Únicamente se ha analizado el crecimiento de hospitales y centros médicos ya que es la único que se encuentra registrado.

A. Proyección de la Demanda

De acuerdo a la tasa promedio que se ha determinado en los análisis de la demanda tanto para hospitales como para centros médicos tenemos lo siguiente:

Tabla 42. Proyección del número de hospitales en el Ecuador

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA NÚMERO DE HOSPITALES		
AÑO	SIERRA	Promedio Tasa Crecimiento
1982	205	0,50%
1992	208	
1995	209	
1998	210	
2002	211	
2005	213	
2008	215	
2011	216	
2014	217	

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Mientras que para los Centros médicos la proyección de crecimiento hasta el 2014 es:

Tabla 43. Proyección del número de centros médicos en el Ecuador

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA CENTROS MÉDICOS		
AÑO	Centros Médicos	Promedio Tasa Crecimiento
2009	554	5,36%
2010	584	

2011	615
2012	648
2013	683
2014	719

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

Sin embargo como ya se analizó anteriormente gracias al decreto del presidente Correa en Enero del 2011 de emergencia sanitaria la demanda de equipos médicos se incrementará en un 9,56% de acuerdo a datos proporcionados por el Ministerio de Salud, aumento considerable y beneficioso para la empresa.

3.2.2.2.7. Clientes

Recor Dental y Quimedic se dedica a las ventas al por mayor y al por menor, así que se puede afirmar que algunos de los pequeños distribuidores de Recor Dental son pequeñas empresas de venta de equipos médicos que de cierta manera podrían ser considerados como competencia, sin embargo la ventaja de Recor Dental es que mantiene un nivel de precios bajos y varios de sus compradores son clientes fijos

3.2.2.2.8. Proveedores

El principal proveedor de Recor Dental es Quimedic S.A. Sin Embargo con referencia a sus proveedores, la empresa guarda absoluta confidencialidad ya que sus bajos precios dependen en gran medida de sus proveedores y si se divulgan se podría correr el riesgo de que la empresa gane mayores competidores o pierda ventas.

Por lo tanto en cuanto a proveedores se puede argumentar que los principales países de donde provienen los productos que Recor Dental vende son: Alemania, Argentina, Brasil, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Israel, Japón, Suiza, Taiwán.

3.2.2.2.8. Competencia

No se puede hablar de una competencia directa hacia Recor Dental y Quimedic, ya que la empresa no solo se encarga de una sola rama de equipos médicos sino que incursiona en varias como son: equipos médicos, laboratorio, odontológicos, entre otros; por lo que al hablar de competencia se hablaría de competencia por producto que sería demasiado engorroso determinar ya que hablamos de un sin número de productos cada uno de ellos con sus propios competidores.

Sin embargo de acuerdo a los datos arrojados por la encuesta realizada en la investigación de mercados de la presente tesis se determinó algunos competidores no directos pero que si representan a los proveedores actuales de nuestros potenciales clientes.

3.2.2.9. Posición de la empresa frente a los factores externos

A. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter permite determinar las oportunidades y amenazas que se presentan para la empresa.

Ilustración 37. Gráfico de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

A1. Amenaza de Nuevos Competidores

El mercado de ventas de quipos médicos presenta ciertas barreras de entrada, entre las cuales tenemos:

- *Requerimientos de capital:* Inversión elevada para la importación de los equipos médicos ya que estos en su mayoría son de alto costo, además se conoce que el costo de los equipos se reduce cuando se importa en mayor volumen por lo tanto no es rentable importar en cantidades pequeñas.
- La competencia en precios de los productos es muy elevada por lo que en ciertas ocasiones es necesario no incurrir en elevados ingresos para mantener a los compradores.
- Es necesario además poseer el certificado de la Comisión Atómica, mismo que posee un costo elevado y que únicamente se concede a las empresas correctamente establecidas. En el caso de importación de productos con características de radiación.

- Al existir un sin número de equipos e instrumentos médicos que se logran comercializar en el Ecuador, cada empresa debe establecer la línea exacta en la que se va a incursionar pues la competencia depende en la mayoría de casos no de las empresas sino de los productos que estas venden, puesto que habrá empresas que únicamente vendan instrumentos de laboratorio u otras que únicamente vendan instrumentos o equipos de cirugía.
- La experiencia y el reconocimiento que ya poseen las empresas establecidas.

Por lo tanto las barreras de entrada para los competidores son elevadas si se intenta incurrir en la venta de equipos costosos como lo hace Recor Dental, sin embargo son menores si únicamente se pretende vender pequeños instrumentos de laboratorio. La ventaja que Recor Dental posee es que posee una excelente cartera de productos lo que le permite ser una empresa competitiva.

A2. Poder de Negociación de Proveedores

- Recor Dental posee como principal proveedor a Quimedic, que no es productor de equipos sino más bien es un excelente intermediario ya que posee proveedores de renombre que la empresa guarda con absoluta discreción y confidencialidad ya que de ellos proviene su competencia en bajos precios.
- Proveedores internacionales de varios países del mundo dependiendo de la marca y del equipo: Alemania, Argentina, Brasil, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Israel, Japón, Suiza, Taiwán.
- Existencia de varios proveedores legales e ilegales en el mercado ya que se ofertan equipos médicos incluso en páginas que no poseen ninguna certificación una de ellas mercadolibre.com
- No existe amenaza de integración hacia adelante ya que nuestro mercado no es muy representativo para ellos.
- Rentabilidad de los proveedores, lo que permite grandes descuentos en los equipos con elevadas remuneraciones tanto para las empresas como para ellos.

- Los proveedores para la empresa corresponde en gran medida a los fabricantes directos de los productos de acuerdo a la marca.
- Proveedores de marcas de gran prestigio y reconocimiento a nivel mundial.

A3. Poder de Negociación de Clientes

- Volumen de compra: Los clientes pueden comprar ya sea como mayoristas y minoristas, ya que la empresa presenta grandes descuentos cuando se trata de compras al por mayor.
- La necesidad de salud en el país es cada vez mayor
- Los clientes buscan tecnología de punta y mayor ergonomía en los equipos que van a utilizar en su labor diaria.
- Existen distintos tipos de productos con características específicas para cada exigencia del cliente.
- La mayoría de empresas ofrecen servicios adicionales a la venta de equipos médicos como el servicio técnico de los mismos lo que permite atraer mayor número de clientes.
- Los clientes poseen un sin número de opciones para elegir en el momento de realizar su compra.

El poder de negociación de los clientes es elevado no solo porque la competencia es alta sino también porque esta no solo ofrece grandes descuentos sino que ofrece servicios adicionales que los incorporan en la compra de los equipos médicos, teniendo de esta manera los clientes varias opciones para comprar.

A4. Amenazas de Productos Sustitutos

En el mercado de equipos médicos no se puede hablar de productos sustitutos, ya que no estamos hablando de un solo producto sino de una amplia cartera de productos que son los que comercializa Recor Dental y Quimedica como son equipos médicos, odontológicos y de laboratorio.

Para cada uno de los productos que vende Recor Dental existe un producto de

una distinta marca y precio (sustitutos directos), la ventaja de los productos que la empresa vende es la calidad y la garantía que estos poseen, y es importante mencionar que los clientes no buscan únicamente precio sino calidad, para ellos de acuerdo a las encuestas realizadas es mucho más importante la calidad del producto que otras características.

A5. Rivalidad entre Competidores

- Competencia elevada y desleal.
- Competencia más peligrosa es aquella de las empresas más grandes de venta de equipos médicos que poseen una alta variación en precios.
- Competencia por parte de medios electrónicos como lo es la web que ofrece productos a menores costos sin garantías.
- Servicios adicionales que ofrece la competencia como capacitación para el manejo de los equipos o servicio técnico gratuito.
- Competencia internacional por parte de la web y de empresas registradas en la web como vendedoras de equipos médicos.
- Plagio de marca y nombre en varios equipos que no corresponden a los originales.
- Barreras de salida mínimas para el negocio pues el único inconveniente que se puede encontrar es el inventario físico de equipos y la inversión que haya realizado la empresa.

B. Calificación de las 5 Fuerzas de Porter

Se deben calificar de acuerdo a la influencia que tienen en la empresa y su entorno como alta, media y baja.

Tabla 44. Calificación 5 Fuerzas de Porter

CALIFICACIÓN 5 FUERZAS DE PORTER			
NOMBRE	DETALLE	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES	Inversión elevada para establecimiento empresarial	BAJA	MEDIO
	Alta competencia en precios	ALTA	
	Certificado de Comisión Atómica para equipos con radiación	MEDIO	

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	Proveedores internacionales de marcas de gran prestigio y reconocimiento a nivel mundial	ALTA	MEDIO
	Proveedores son fabricantes directos	ALTA	
	Alta rentabilidad de proveedores permite grandes descuentos	MEDIO	
	No existe amenaza de integración hacia adelante	BAJA	
	Proveedores legales e ilegales a través de la web	BAJA	
RIVALIDAD ENTRE FIRMAS ESTABLECIDAS	Competencia elevada y desleal	ALTA	ALTA
	Competencia nacional e internacional a través de la web	MEDIO	
	Competencia ofrece servicios adicionales: capacitación, servicio técnico, entre otros	ALTA	
	Plagio de marca y nombre en varios equipos no originales	BAJA	
	Barreras mínimas de salida (monto de la inversión, inventarios físicos)	ALTA	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	Volumen de compra: al por mayor y menor con descuentos	ALTA	ALTA
	Productos con tecnología de punta y mayor ergonomía	ALTA	
	Distintos tipos de productos con características para exigencias del cliente	ALTA	
	Empresas ofrecen servicios adicionales con la compra	MEDIO	
	Clientes tienen varias opciones para comprar con mayores beneficios	MEDIO	
AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Amplia cartera de productos	BAJA	BAJA
	Productos con sustitutos directos de menor precio y calidad en diferentes marcas	MEDIO	
	Clientes prefieren calidad frente a un bajo costo	BAJA	

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Por lo tanto tenemos que tanto la rivalidad entre firmas establecidas (competidores) así como el poder de negociación de compradores son las fuerzas que mayor poder poseen en la empresa y que tienen mayor influencia en su entorno; esto quiere decir que la competencia es importante y de gran peso para la empresa por lo que deberá establecer parámetros para continuar

en la competencia. En cuanto al poder de negociación de los compradores se puede afirmar que es efecto directo de la gran competencia ya que al existir mayor oferta se debe incluir un valor agregado al producto para lograr su venta.

C. Oportunidades y Amenazas

C1. Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Luego de haber realizado un análisis se determinó una lista de las Oportunidades para Recor Dental; y éstas son:

1. Aumentar la preventa (los clientes pagan antes de recibir el producto y se aseguran las ventas)
2. Apertura de nuevas sucursales en otras ciudades del país
3. Acceso a nuevas tecnologías
4. Mercados vírgenes susceptibles de explotación
5. Alianzas estratégicas para la introducción de nuevos productos
6. Acceso a líneas de crédito, asistencia técnica
7. Brindar mayores servicios al cliente
8. Previsiones oficiales favorables en cuanto a crecimiento de la economía, etc.

C2. Matriz Holmes Oportunidades

Ver Anexo 7.

C3. Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Luego de haber realizado un análisis se determinó una lista de las Amenazas para Recor Dental y Quimedic; y éstas son:

1. Disminución de proveedores
2. Subida de precios (inflación)
3. Proyecciones bajas sobre la demanda en el sector,
4. Cambio en la política arancelaria
5. Competidores con alta participación en el mercado
6. Competidores con precios mas bajos
7. Alta competencia nacional e internacional
8. Incoherencias en la política económica del país
9. Exigencias de normas internacionales

C4. Matriz Holmes Amenazas

Ver Anexo 8.

D. Matriz EFE

A continuación se presenta los resultados de la matriz de evolución de factores externos:

Tabla 45. Matriz EFE

No.	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Aumentar la preventa (los clientes pagan antes de recibir el producto y se aseguran las ventas)	0,07	4	0,28
2	Apertura de nuevas sucursales en otras ciudades del país	0,10	4	0,4
3	Acceso a nuevas tecnologías	0,07	3	0,21
4	Mercados vírgenes susceptibles de explotación	0,04	2	0,08
5	Alianzas estratégicas para la introducción de nuevos productos	0,08	3	0,24
6	Acceso a líneas de crédito, asistencia técnica	0,04	3	0,12
7	Brindar mayores servicios al cliente	0,03	3	0,09
8	Previsiones oficiales favorables en cuanto a crecimiento de la economía, etc.	0,02	2	0,04
AMENAZAS				
1	Disminución de proveedores	0,06	2	0,12
2	Subida de precios (inflación)	0,06	2	0,12
3	Proyecciones bajas sobre la demanda en el sector,	0,09	2	0,18
4	Cambio en la política arancelaria	0,10	2	0,2
5	Competidores con alta participación en el mercado	0,07	2	0,14
6	Competidores con precios mas bajos	0,08	3	0,24

7	Alta competencia nacional e internacional	0,05	3	0,15
8	Incoherencias en la política económica del país	0,02	3	0,06
9	Exigencias de normas internacionales	0,02	2	0,04
		100%		2,71

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

El resultado de la matriz EFE de Recor Dental es de 2,71; el puntaje más alto que se puede obtener es 4, el más bajo 1 y el valor del promedio ponderado 2.5; el resultado obtenido indica que la empresa trabaja como un sistema abierto y respondiendo de una correcta manera a las oportunidades y amenazas que se le presentan.

Las oportunidades tienen un peso ponderado mayor al de las amenazas (1,46 frente al 1,25 respectivamente) esto nos indica que existe un buen ambiente externo y atractivo para la empresa ya que el impacto negativo que posee el sector es relativamente bajo, por lo que la empresa deberá orientarse a desarrollar las oportunidades y evitar las amenazas.

E. Matriz de Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC porque los factores críticos son más amplios.

Como no se ha identificado a la competencia porque como se mencionó anteriormente se habla de una extensa cartera de productos y de competencia de acuerdo al tipo de producto, por lo tanto en este caso se utilizará el promedio de la industria.

Tabla 46. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Factores Críticos de Éxito	Peso	Recor Dental		La industria	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
1. Precio bajo	0,19	3	0,57	4	0,76
2. Participación en el mercado	0,16	2	0,32	4	0,64
3. Servicios Postventa	0,15	3	0,45	3	0,45
4. Diversidad de productos	0,13	4	0,52	3	0,39
5. Posición financiera (rentabilidad)	0,11	2	0,22	2	0,22
6. Publicidad	0,13	1	0,13	3	0,39
7. Marcas con prestigio internacional	0,13	3	0,39	2	0,26
	1,00		2,6		3,11

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Como conclusión tenemos que Recor Dental se mantiene competitivo frente a la industria sin embargo esta se encuentra en mejores condiciones que la empresa, ya que a Recor Dental aún le falta aumentar su participación en el mercado, precios más bajos y publicidad. La industria se maneja a través de precios bajos, servicio postventa y diversidad de productos lo que nos indica que la competencia está utilizando estrategias de liderazgo en costos y diferenciación de productos.

3.2.2.2. ANÁLISIS INTERNO

3.2.2.2.1. Análisis de la Estructura Interna de Recor Dental

Para analizar la estructura interna de la empresa debemos empezar por analizar los procesos que intervienen en ella. Teniendo en consideración tres tipos de procesos: los estratégicos, los gobernantes y los de soporte o apoyo.

Para Recor Dental cuya función principal es la comercialización de equipos médicos tenemos que los procesos estratégicos vienen a ser aquellos procesos decisivos en la empresa desarrollados en su mayoría por decisiones en las juntas directivas, como es la planificación estratégica; los procesos gobernantes en cambio vienen a ser aquellos procesos que son los que realiza la empresa para obtener sus ingresos y que permiten el funcionamiento de la empresa como son las ventas, el servicio técnico y el servicio postventa; y por último los procesos de soporte o apoyo que son aquellos que como su nombre lo indica brindan soporte a los demás procesos como son marketing, talento humano, sistemas de información, entre otros.

A continuación se presenta le mapa de procesos de Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda.

Ilustración 38. Mapa de procesos de Recor Dental



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

3.2.2.2.2. Análisis del Ciclo de Vida

El ciclo de vida de una empresa como cualquier otro pasa por las siguientes fases: nace, crece, madura y declina.

Analizando la situación de Recor Dental y Quimedic y revisando un poco su historia cronológica tenemos:

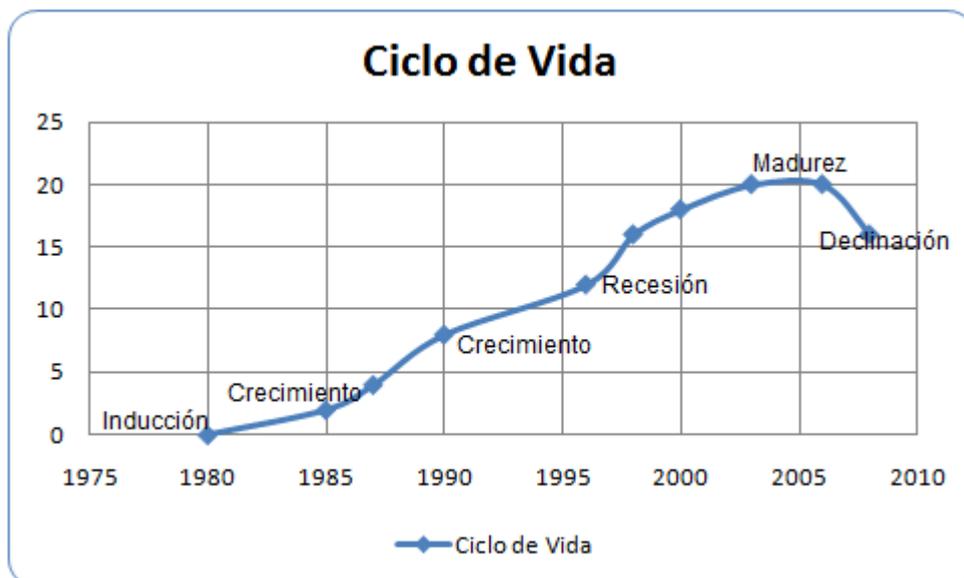
- El 28 de Octubre de 1980 la empresa inicia sus labores únicamente con la venta de equipos odontológicos en la ciudad de Cuenca.
- En 1985 expande su línea de productos odontológicos para dedicarse a la venta de marcas reconocidas.
- En 1987 se incluye dentro de su cartera de productos la línea médica y de laboratorio así como la afiliación a Quimedic, brindándole no solo mayores beneficios sino también mayores oportunidades de crecimiento al negocio.
- En 1990 se apertura la sucursal en Quito ubicada en la Santa María. De

esta manera la empresa empieza expandirse a nivel nacional.

- En 1996 la empresa continúa expandiéndose e inicia a sus operaciones en la ciudad de Guayaquil.
- En 1998 en la sucursal de Quito, ubicada en la Santa María se inicia las ventas al por mayor, mientras que en el año 2000 esta misma sucursal dedica sus operaciones únicamente a la venta al por mayor dejando a la sucursal San Gregorio para las ventas al cliente final.
- A partir de ese año la empresa ha mantenido sus cuatro sucursales pero a partir del año 2008 ha empezado una etapa de recesión, lo que se podría hablar de una época de declive en la empresa o madurez donde para continuar con su crecimiento deberá valerse de estrategias empresariales para no decaer.

Ahora se puede observar en que etapa se encuentra la empresa mediante el siguiente gráfico cronológico:

Ilustración 39. Ciclo de Vida de Recor Dental y Quimedic



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Por lo tanto se concluye con que la empresa ya ha incursionado por todas las etapas y ha comenzado su etapa de declive no solo porque sus ventas han

disminuido sino porque en varios años no se ha expandido ni crecido hacia otros mercados, por lo que es necesario establecer estrategias empresariales para reiniciar su crecimiento y expansión hacia las demás ciudades del Ecuador ya que el mercado se ha vuelto más agresivo y competitivo.

3.2.2.2.3. Fortalezas y Debilidades

A. Fortalezas

Son las capacidades especiales que posee la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Luego de haber realizado un análisis se determinó una lista de las Fortalezas de Recor Dental y Quimedic, éstas son:

- 1.Productos importados de marca, rentables y garantizados
- 2.Diversificación de productos
- 3.La afiliación a Quimedic S.A.
- 4.Estabilidad financiera, capital propio de los socios
- 5.Innovación tecnológica
- 6.Precio muy competitivo
- 7.Experiencia de los directivos (know how)
- 8.Diversificación (varios) de proveedores
- 9.Políticas de capacitación permanente
- 10.Contactos personales para vinculación de ventas posteriores
- 11.Ventas a distribuidores
- 12.Fidelidad de los clientes
- 13.Equipo de profesionales cualificado, comprometido y fiel
- 14.Localización accesible y cómoda para los clientes

A1. Matriz Holmes Fortalezas

Ver Anexo 9

B. Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Luego de haber realizado un análisis se determinó una lista de las Debilidades de Recor Dental y Quimedic, éstas son:

1. Toma de decisiones de manera empírica
2. Poca relación con el cliente final
3. Falta de promoción y publicidad
4. Bajo Crecimiento de la empresa
5. Falta de direccionamiento estratégico
6. Carencia de un plan de marketing
7. Mal manejo de inventarios (reservas insuficientes)
8. Dependier de proveedores internacionales
9. Baja participación en el mercado
10. Red de distribución pequeña
11. Ignorancia sobre las estrategias y precios de la competencia

B1. Matriz Holmes Debilidades

Ver Anexo 10

C. Matriz EFI

A continuación se presenta los resultados de la matriz de evolución de factores internos:

Tabla 47. Matriz EFI

NUM	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Productos importados de marca, rentables y garantizados	0,08	4	0,32
2	Diversificación de productos	0,09	3	0,27
3	La afiliación a Quimedic S.A.	0,05	4	0,2
4	Estabilidad financiera, capital propio de los socios	0,03	2	0,06
5	Innovación tecnológica	0,06	4	0,24
6	Precio muy competitivo	0,04	3	0,12

7	Experiencia de los directivos (know how)	0,02	2	0,04
8	Diversificación (varios) de proveedores	0,04	4	0,16
9	Políticas de capacitación permanente	0,02	3	0,06
10	Contactos personales para vinculación de ventas posteriores	0,03	2	0,06
11	Ventas a distribuidores	0,02	2	0,04
12	Fidelidad de los clientes	0,02	3	0,06
13	Equipo de profesionales cualificado, comprometido y fiel	0,03	3	0,09
14	Localización accesible y cómoda para los clientes	0,05	3	0,15
DEBILIDADES				
1	Toma de decisiones de manera empírica	0,09	1	0,09
2	Poca relación con el cliente final	0,03	3	0,09
3	Falta de promoción y publicidad	0,06	1	0,06
4	Bajo Crecimiento de la empresa	0,04	2	0,08
5	Falta de direccionamiento estratégico	0,02	2	0,04
6	Carencia de un plan de marketing	0,03	2	0,06
7	Mal manejo de inventarios (reservas insuficientes)	0,03	2	0,06
8	Depender de proveedores internacionales	0,01	2	0,02
9	Baja participación en el mercado	0,04	1	0,04
10	Red de distribución pequeña	0,02	3	0,06
11	Ignorancia sobre las estrategias y precios de la competencia	0,05	3	0,15
		100%		2,62

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

El resultado de la matriz EFI de Recor Dental es de 2,62; el puntaje más alto que se puede obtener es 4, el más bajo 1 y el valor del promedio ponderado 2.5; el resultado obtenido indica que la empresa se encuentra en buenas condiciones internas, y es capaz de superar sus debilidades aprovechando sus fortalezas.

3.2.2.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

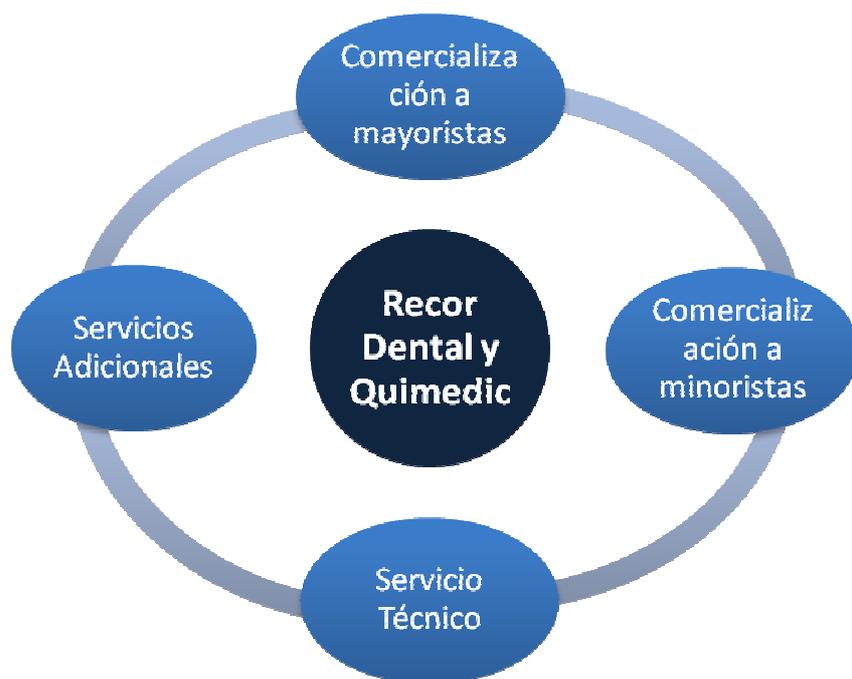
3.2.2.3.1. Modelo de Negocio

Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda. es una empresa cuya principal función es la comercialización directa de equipos médicos, odontológicos y de laboratorio ya sea a minoristas o a mayoristas, posee otros servicios adicionales como es el servicio técnico de los equipos que comercializa.

Recor Dental corre un riesgo significativo en su negocio ya que al vender directamente a mayoristas o a minoristas debe importar un determinado número de equipos, existen dos posibles problemas que se pueden presentar en este punto ambos originados por el control de existencias, el primero: puede suceder que existan faltantes en el inventario y se pierdan algunas ventas y el segundo: que sobren demasiados productos y el índice de existencias sea elevado, frente a estos dos problemas la única solución que puede presentarse es el control de inventarios como se hablo anteriormente mismo que no solo debe responder a un estudio sino a las nuevas tendencias tanto tecnológicas como de crecimiento de la empresa.

Por lo tanto el modelo de negocio de Recor Dental se basa en el siguiente gráfico:

Ilustración 40. Modelo de Negocio Recor Dental y Quimedic



Fuente Recor Dental y Quimedica Cía. Ltda.

Elaboración: María Belén Albuja

3.2.2.3.2. Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado para Recor Dental es geográfica con cobertura para tres ciudades del país Quito, Guayaquil y Cuenca ya que estas corresponden a las principales ciudades del país. Sin embargo si se requiere de una venta fuera del área de cobertura se puede realizar a través del internet mediante Servientrega. Cabe recalcar que el presente proyecto refiere únicamente a la ciudad de Quito.

También se habla de una segmentación psicográfica ya que no se involucra a todo el sector de la medicina en la ciudad sino únicamente a instituciones médicas que corresponden hospitales, clínicas, odontólogos, laboratorios, centros médicos y otros centros de fisioterapia.

A continuación se puede observar en el mapa la segmentación demográfica:

Ilustración 41. Mapa de ubicación de las sucursales



Fuente Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda.
Elaboración: María Belén Albuja

3.2.2.3.3. Mercado Meta

El mercado meta de la empresa consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la organización decide servir.

Lograr un posicionamiento es uno de los objetos del Mercado Meta, al aglutinar a consumidores con las mismas características psicográficas y de actitudes, necesidades y gustos; es más fácil delimitar las características del producto o marca, así como las necesidades que va a cubrir.

Para evaluar el perfil del cliente en el que Recor Dental y Quimedic debe estar enfocado se deben analizar las características de productos y servicios que ofrece la empresa así como los potenciales clientes, sus gustos y preferencias.

El cliente Recor Dental es entusiasta busca calidad, tecnología, precio, ergonomía y un servicio al cliente de excelencia así como un servicio técnico especializado y mayores beneficios en cuanto a servicio postventa. Ahora se analizará con mayor detenimiento el perfil del cliente de la empresa:

Tabla 48. Perfil del Cliente Recor Dental y Quimedic

Tipo de Institución	Tipo de comprador	Formación Académica	Características que buscan	Otros requerimientos
Hospitales	Administrador	Título de tercer o cuarto nivel ciencias administrativas	- Calidad - Precio - Garantía	Mayor tecnología
	Doctor Administrador	Título de cuarto nivel en medicina (cirugía)	- Ergonomía - Funcionalidad - Marca - Servicio técnico	Características específicas del producto
Clínicas	Administrador	Título de tercer o cuarto nivel ciencias administrativas	- Calidad - Precio - Garantía - Descuentos	Mayor Tecnología
	Doctor Administrador	Título de cuarto nivel en medicina (cirugía)	- Funcionalidad - Ergonomía - Diseño - Marca	Características específicas del producto
Centros Médicos	Doctor Administrador	Título de cuarto nivel en medicina	- Calidad - Precio - Garantía - Funcionalidad - Descuentos	Características específicas del producto
Laboratorios	Laboratorista Administrador	Título de tercer o cuarto nivel como laboratorista	- Calidad - Precio - Funcionalidad - Diseño - Garantía	- Mayor tecnología - Servicio postventa
Odontólogos	Odontólogo Administrador	Título de tercer nivel en odontología	- Calidad - Precio - Estructura - Funcionalidad - Ergonomía - Garantía - Marca	- Mayor tecnología - Servicio postventa

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Mercado Meta Recor Dental y Quimedic: refiere a doctores y administradores encargados de la compra de equipos médicos para sus instituciones sean estas hospitales, clínicas, centros médicos, laboratorios, odontólogos, centros de fisioterapia y demás instituciones que utilicen equipos médicos, odontológicos y de laboratorio en su labor diaria. También se puede afirmar que existe un pequeño número de distribuidores de equipos médicos que compran al por mayor en Recor Dental y Quimedic, en este caso la empresa pasa a ser intermediaria frente al cliente final, sin embargo este pequeño sector de distribuidores de equipos médicos también se encuentra dentro del mercado meta de la empresa ya que para ellos existen un sin número de beneficios y

descuentos cuando realizan sus compras en la empresa.

3.2.2.3.4. Posicionamiento

De acuerdo a los datos obtenidos por la encuesta realizada en este proyecto al preguntar sobre los proveedores de los encuestados, el 3,85% respondió a favor de Recor Dental sitúandola en el puesto 9 dentro del ranking de los 10 mejores proveedores, sin embargo como se habló anteriormente en cuanto a la competencia que no se encuentra bien identificada ya que por producto existirán determinado número de competidores, este puesto únicamente sería como un estimado de la posición de la empresa en la mente del cliente, no solo porque el porcentaje de encuestados que respondió a favor de la empresa es pequeño sino porque a pesar de que no exista competencia directa la encuesta fue realizada a todas las instituciones médicas (hospitales, clínicas, centros médicos, odontólogos, entre otros) que son identificadas como clientes potenciales mismas que deberían conocer a la empresa ya que esta vende productos para cualquiera de las instituciones mencionadas, por lo que aún no se ha posicionado la marca en la mente de los clientes.

3.2.2.3.5. Canales de Distribución

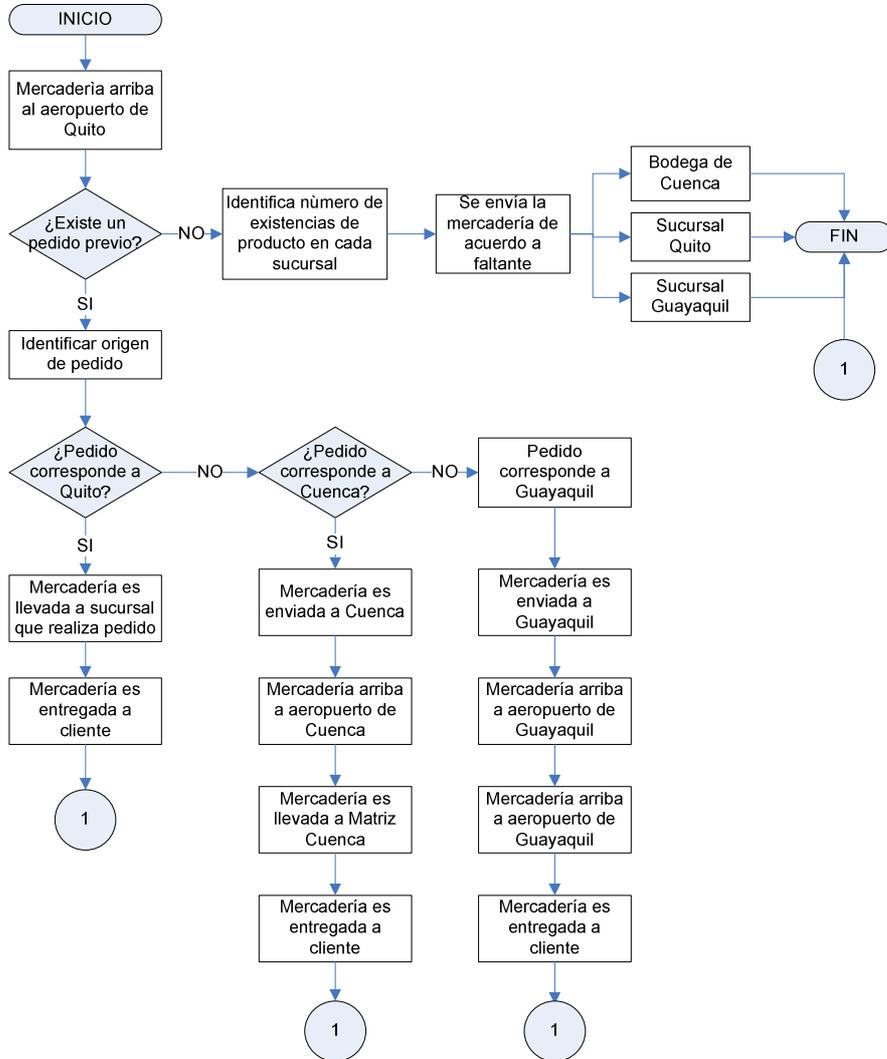
Como canales de distribución que posee la compañía se puede afirmar que únicamente existen los canales internos ya que la mercadería ingresa a la aduana en Cuenca, al aeropuerto de Quito y al puerto de Guayaquil dependiendo de la cantidad de productos y de su tamaño y es distribuida desde allí hacia el resto de sucursales, sin embargo en cuanto a canales de distribución externos y para ventas únicamente se puede mencionar a los asesores de ventas externos que trabajan en el área de marketing de la empresa quienes se dedican a la venta y a la promoción de los equipos médicos.

A continuación se muestra como ingresa la mercadería y como es distribuida a sus sucursales en el Ecuador:

Ilustración 42. Proceso de Ingreso de Mercadería desde el aeropuerto de Quito

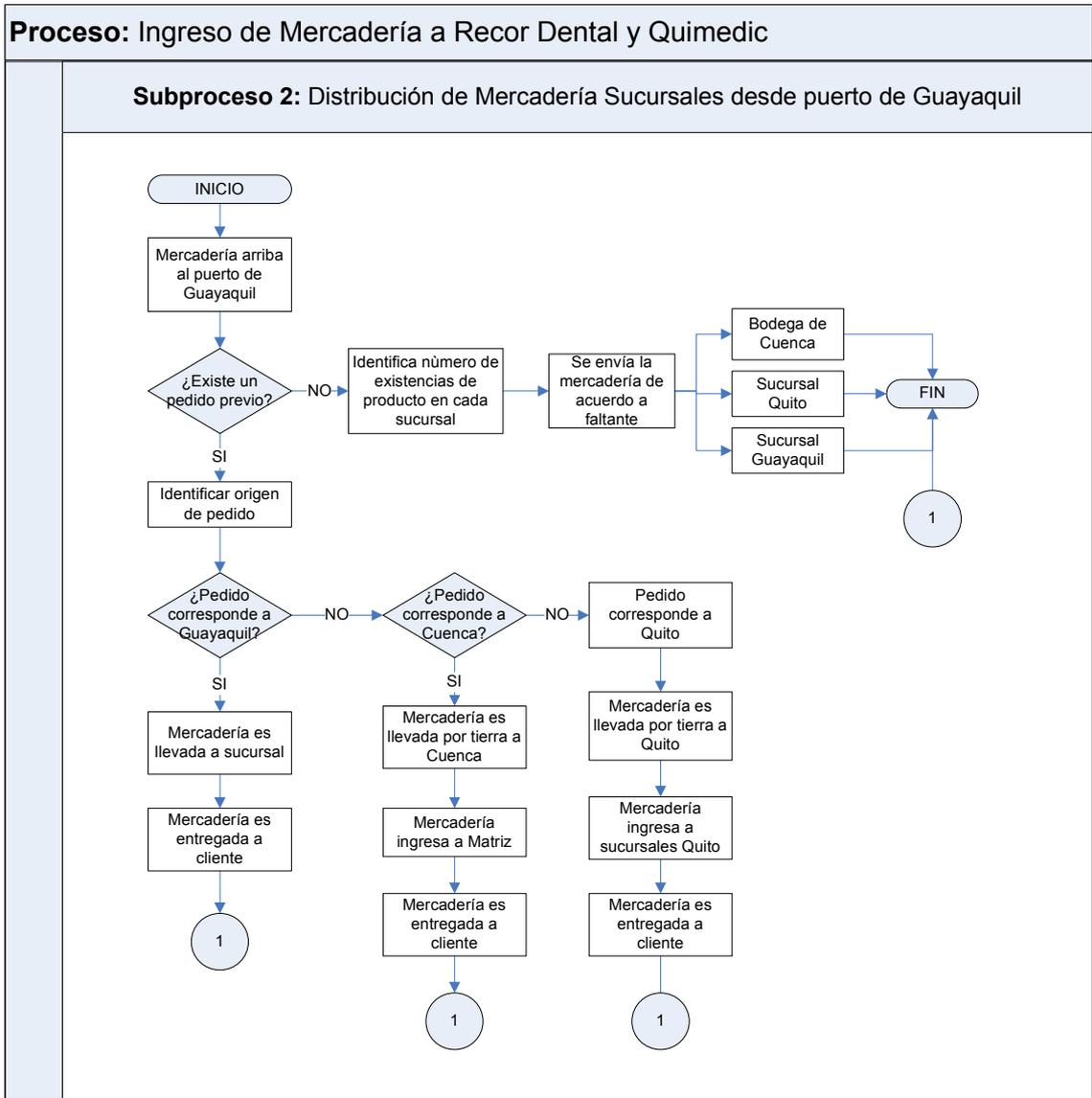
Proceso: Ingreso de Mercadería a Recor Dental y Quimedic

Subproceso 1: Distribución de Mercadería Sucursales desde aeropuerto de Quito



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

Ilustración 43. Proceso de Ingreso de Mercadería desde el puerto de Guayaquil



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.2.2.3.6. Medios de promoción de Recor Dental y Quimedic

A continuación se presenta una tabla con los medios de promoción que utiliza la empresa junto a los emisores de esta propaganda:

Tabla 49. Marketing que utiliza RECOR DENTAL Y QUIMEDIC

Detalle de Propaganda	Emisor de Propaganda	Promociones al Año
Panfletos, trípticos	Marcas auspiciantes y Quimedic	Emisión tres veces al año
Promoción Directa	Asesores de Recor Dental y Quimedic	Dos veces por mes
Mailing	Asesores de Recor Dental y Quimedic	Promoción continua
Banners y roll ups	Asesores de Recor Dental y Quimedic	Dependiendo la promoción

Charlas de funcionamiento	Asesores de Recor Dental y Quimedic	Una vez al año
Visitas a instituciones	Asesores de Recor Dental y Quimedic	Una vez por mes

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Al analizar la tabla anterior se puede observar que es necesario se incentive a la clientela a comprar por lo tanto la empresa debería incrementar sus medios de promoción intentando llegar de manera más directa hacia el cliente.

3.2.3. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.2.3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.2.3.1.1. Matriz FODA

La matriz FODA se construye al juntar los cuatro puntos del análisis situacional tanto ambiente externo como interno a través de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; así se desarrolla estrategias para cada cuadrante: Cuadrante FD = Agresivas, Cuadrante DO = Conservadoras, Cuadrante FA= Competitivas, Cuadrante DA = Estrategias Defensivas. A continuación tenemos la matriz FODA de Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda. (**Anexo 11**)

Tabla 50. Estrategias de la matriz FODA

ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Crear un plan de expansión de la empresa hacia nuevos mercados en otras ciudades	1	Plan de Publicidad y Marketing con mayores beneficios para atraer nuevos clientes
2	Incrementar las ventas a través de planes preventa con créditos a plazos.	2	Diseñar un plan estratégico para involucrar a toda la organización en la expansión de la misma
3	Invertir en la importación de nuevos productos para el mercado de la salud	3	Plan de mejora de niveles de servicio
		4	Inversión en la búsqueda de nuevos canales de distribución internos y externos
4	Crear un plan de relacionamiento con los clientes	5	Buscar el liderazgo en el área de equipos médicos a través de nuevas alianzas estratégicas
		6	Realizar un estudio de la competencia por producto para conocer de mejor manera sus niveles de servicio
5	Atraer a un mayor número de clientes a través de planes de postventa con mayores beneficios.	7	Capacitación en el área directiva sobre liderazgo y nuevas tendencias de administración

		8	Buscar calidad y la mejores prácticas en todo el servicio a través de planes de acción
ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Alianzas estratégicas con proveedores oficiales de marcas reconocidas	1	Plan de políticas para control de inventarios con estudios de mercado
2	Contrarrestar la variabilidad de precios manteniendo un colchón financiero capaz de soportar el mal tiempo económico	2	Plan de incentivos al personal para incrementar las ventas
3	Promoción de los productos enfocada en ganarle a la competencia a través de precios bajos	3	Desarrollar un plan de optimización de recursos para disminuir el gasto en épocas de ventas bajas
4	Crear un plan de descuentos por número de compras en la empresa	4	Utilizar la marca Quimedic para la venta a nivel internacional en épocas de recesión económica
5	Incentivar la venta a mayoristas para eliminar riesgo de inventario		

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3.2.3.1.2. Matriz PEYEA

Es la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción. Permite determinar el tipo de estrategia más recomendable para la organización.

Tabla 51. Matriz PEYEA Recor Dental y Quimedic

COMPONENTE "X+"	
FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACIÓN
Potencial de Crecimiento	3
Intensidad de Capital	5
Estabilidad Financiera	5
Aprovechamiento de Recursos	4
Conocimientos Tecnológicos	5
Facilidad para entrar al mercado	3
Promedio	4,2

COMPONENTE "X-"	
VENTAJA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN
Participación en el mercado	-4
Calidad del Producto	-1
Lealtad de los clientes	-2
Utilización de la capacidad de la competencia	-4
Conocimientos tecnológicos	-1
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3

Promedio	-2,5
-----------------	-------------

COMPONENTE "Y+"	
FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIÓN
Apalancamiento (% de recursos externos)	5
Liquidez	5
Capital de Trabajo	4
Facilidad para salir del mercado	2
Riesgos implícitos del negocio	3
Promedio	3,8

COMPONENTE "Y-"	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CALIFICACIÓN
Cambios Tecnológicos	-2
Tasa de inflación	-3
Variabilidad de la demanda	-5
Escala de precios de productos competidores	-3
Presión competitiva	-3
Elasticidad de la demanda	-2
Promedio	-3

VECTOR FINAL	
X Total	1,7
Y Total	1

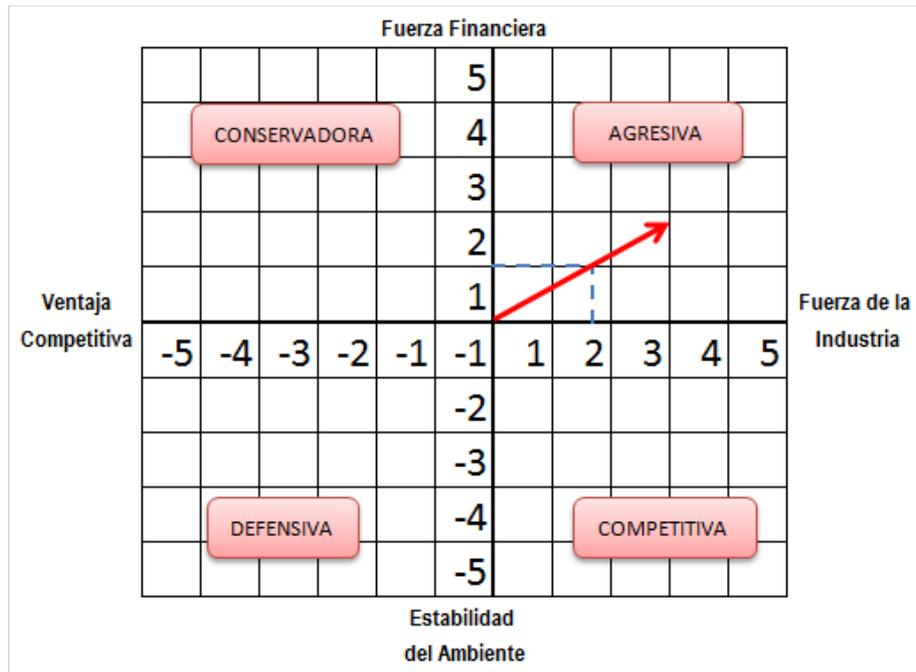
Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Por lo tanto al analizar todos los factores mencionados en la tabla tenemos un vector final de (1,7; 1) en cuanto a posición en los cuadrantes se encuentra en el cuadrante positivo (x,y) por lo tanto las estrategias que se deben escoger son las agresivas que son estrategias de crecimiento (estructura, inversión, infraestructura). Esto significa que la empresa se encuentra en una buena posición incrementando sus fortalezas, aprovechando sus oportunidades, disminuyendo sus debilidades y contrarrestando las amenazas que se le presenten.

A continuación el gráfico final del vector:

Ilustración 44. Vector PEYEA



De acuerdo a la matriz FODA, las estrategias agresivas que deberá implementar Recor Dental y Quimedic son las FO citadas a continuación:

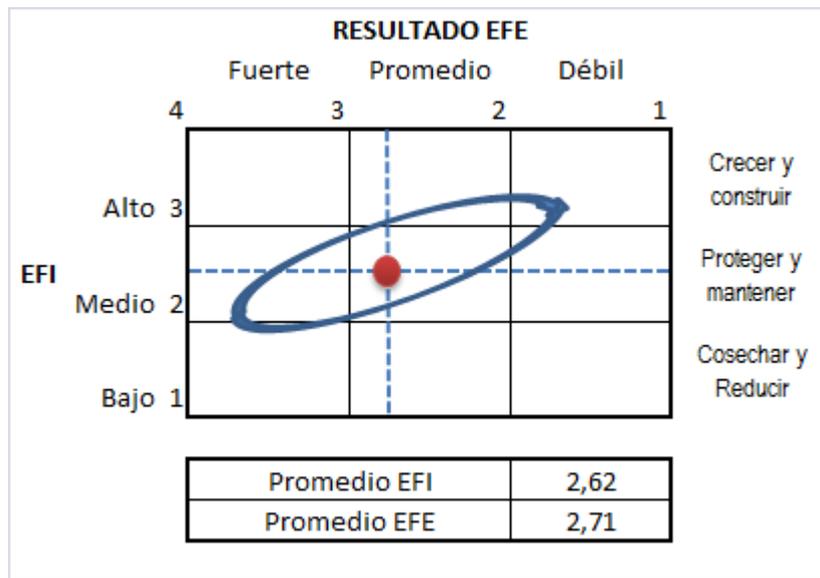
1. Crear un plan de expansión de la empresa hacia nuevos mercados en otras ciudades
2. Incrementar las ventas a través de planes preventa con créditos a plazos.
3. Invertir en la importación de nuevos productos para el mercado de la salud
4. Crear un plan de relacionamiento con los clientes
5. Atraer a un mayor número de clientes a través de planes de postventa con mayores beneficios.

También existen algunas estrategias recomendadas para este cuadrante como son la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y del producto; la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal; la diversificación en conglomerados, concéntrica, horizontal o puede ser también una estrategia combinada dependiendo de las circunstancias en las que se encuentre la empresa.

3.2.3.1.3. Matriz IE (Interna – Externa)

La matriz Interna – Externa sirve de análisis, diagnóstico y direccionamiento para la empresa, provee información crítica del negocio para la toma de decisiones, ésta es el resultado de la combinación de la matriz EFI frente a la EFE. Así tenemos que el vector resultante es (EFI, EFE) por lo tanto de acuerdo a los datos de las matrices anteriores el vector de Recor Dental y Quimedic para la Matriz IE es (2,62 ; 2,71)

Ilustración 45. Matriz IE



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

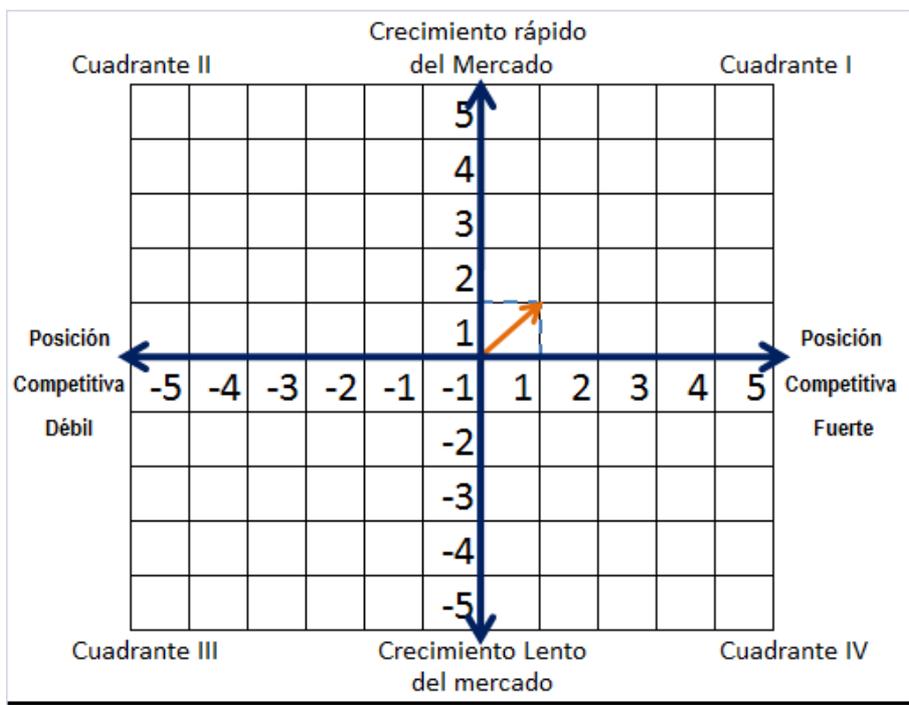
El resultado que genera la matriz IE nos indica que la situación en la que actualmente se encuentra la empresa tanto interna como externamente se debe proteger y mantener fortaleciendo los puntos buenos de la misma, las estrategias a utilizar de acuerdo al V cuadrante obtenido son la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

3.2.3.1.4. Matriz de la Gran Estrategia

Esta matriz recopila información de las matrices anteriormente resueltas como son la MPC, EFI, EFE, IE y PEYEA mediante los resultados obtenidos de las mismas.

RESULTADOS MATRICES
PEYEA: Estrategia Agresiva
IE: Estrategia Proteger y Mantener

Ilustración 46. Vector Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

De acuerdo a los resultados obtenidos en el primer cuadrante, la empresa se encuentra en una adecuada posición estratégica sin embargo no en la mejor, siendo las estrategias recomendadas para este caso la penetración en el mercado y el desarrollo del mercado es decir continuar concentrándose en el mercado y los productos presentes (desarrollo del producto).

Como Recor Dental posee grandes expectativas de incrementar sus recursos las estrategias recomendadas en este caso son la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

3.2.3.2. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

3.2.3.2.1. Matriz Multivariable

Esta matriz recopila los resultados de las matrices anteriormente analizadas la matriz FODA, PEYEA, IE, Gran Estrategia para determinar las estrategias a utilizar para la empresa en estudio. **(Anexo 12)**

Las estrategias se presentan a continuación en orden descendente:

1. Promoción de los productos enfocada en ganarle a la competencia a través de precios bajos
2. Desarrollo en el mercado
3. Crear un plan de expansión de la empresa hacia nuevos mercados en otras ciudades
4. Buscar el liderazgo en el área de equipos médicos a través de nuevas alianzas estratégicas
5. Contrarrestar la variabilidad de precios manteniendo un colchon financiero capaz de soportar el mal tiempo económico
6. Realizar un estudio de la competencia por producto para conocer de mejor manera sus niveles de servicio
7. Penetración en el mercado (crecimiento)

3.2.3.2.2. Matriz cuantitativa de Planificación estratégica (MCPE)

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de las matrices, EFE, EFI, MPC, FODA, PEYEA, IE y la matriz de la gran estrategia. Es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. **(Anexo 13)**

Al finalizar la evaluación de las estrategias en la matriz MPCE se observa que las estrategias que se encuentran más acorde a la situación actual de Recor Dental y las que ayudarán a su reiniciación en el mercado de equipos médicos son:

Estrategia 1: Promoción de los productos enfocada en ganarle a la competencia a través de precios bajos

Estrategia 2: Desarrollo en el mercado

Estrategia 3: Crear un plan de expansión de la empresa hacia nuevos mercados en otras ciudades

Estrategia 4: Realizar un estudio de la competencia por producto para conocer de mejor manera sus niveles de servicio

3.2.3.3. PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL

3.2.3.3.1. Planes de Acción

A. Estrategia 1:

Estrategia 1: Promoción de los productos enfocada en ganarle a la competencia a través de precios bajos

OBJETIVOS:

Ser líder en el mercado de venta de equipos médicos, odontológicos y de laboratorio a través de una política de descuentos y de precios bajos

METAS:

1. Establecer un plan de descuentos especiales para clientes nuevos y para clientes antiguos con mayores beneficios para el 2011 logrando incrementar en un 5% las ventas actuales.
2. Establecer un porcentaje de ganancia del 15% por producto y un margen de disminución del mismo del 3%

PLANES DE ACCIÓN:

Para el Plan de Descuentos (**Meta 1**)

1. Rediseñar la base de datos de clientes para tener constancia del número de compras y del tipo de producto adquirido por cliente.
2. Revisar los precios promedio de cada producto y establecer la línea de crédito de los mismos con su propia política de descuentos.

3. Establecer un índice que mencione que por cada \$5 dólares de compras en la empresa el cliente obtiene un punto en su cartilla de descuentos.
4. Establecer un límite de descuentos que no deberá sobrepasar el 3% de disminución en el precio del producto
5. Diseñar un sistema de descuentos por puntos a acreditar al cliente en cada compra realizada
6. Elaborar una cartilla de descuentos para el cliente en el que se pueda visualizar el número de compras y los puntos obtenidos por cada compra
7. Diseñar un instructivo para el uso de las cartillas tanto para el personal de venta de equipos como para el cliente

Para el establecimiento de un porcentaje de ganancia del 15% por producto y un margen de disminución del mismo del 3%

1. Determinar el nivel de ganancia actual por producto y proyectar el porcentaje de ganancia a futuro por producto.
2. Realizar un estudio de mercado para visualizar la posibilidad de establecer un margen de ganancia y un margen de disminución del precio. (Manejo de precio techo y precio piso)
3. Monitorear el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a precio y calidad de los productos (equipos médicos)
4. Diseño de nuevas modalidades de venta a través del establecimiento de promociones, pruebas de demostración de equipos, muestras gratuitas, sorteos, etc para incentivar la compra de equipos.

Tabla 52. Plan de Acción Estrategia 1

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA 1 PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS ENFOCADA A GANARLE A LA COMPETENCIA							
METAS	PLAN DE ACCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSOS	INDICADORES DE CONTROL	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	PRESUPUESTO
Establecer un plan de descuentos especiales para clientes nuevos y para clientes antiguos con mayores beneficios para el 2011 logrando incrementar en un 5% las ventas actuales.	Rediseñar la base de datos de clientes para tener constancia del número de compras y del tipo de producto adquirido por cliente.	Marzo 2011	Abril 2011	Humanos	$\frac{\text{Número de compras por cliente}}{\text{Total de ventas por mes}} \times 100$	Mensual	\$ 21,00
	Revisar los precios promedio de cada producto y establecer la línea de rédito de los mismos con su propia política de descuentos.	Marzo 2011	Mayo 2011	Financieros, Humanos	$\frac{\text{Precio de compra}}{\text{Precio de venta}} \times 100$	Trimestral	\$ 19,00
	Establecer un índice que mencione que por cada \$5 dólares de compras en la empresa el cliente obtiene un punto en su cartilla de descuentos.	Mayo 2011	Junio 2011	Planificación Estratégica	$\frac{\text{Ingresos percibidos}}{\text{Ingresos pronosticados a percibir}} \times 100$	Semestral	\$ 32,00
	Establecer un límite de descuentos que no deberá sobrepasar el 3% de disminución en el precio del producto	Marzo 2011	Junio 2011	Planificación Estratégica	$\frac{\text{Ingresos percibidos}}{\text{Ingresos pronosticados a percibir}} \times 100$	Semestral	\$ 12,00
	Diseñar un sistema de descuentos por puntos a acreditar al cliente en cada compra realizada	Mayo 2011	Diciembre 2011	Marketing	$\frac{\text{Ingresos percibidos}}{\text{Ingresos pronosticados a percibir}} \times 100$	Trimestral	\$ 450,00

	Elaborar una cartilla de descuentos para el cliente en el que se pueda visualizar el número de compras y los puntos obtenidos por cada compra	Junio 2011	Diciembre 2011	Marketing	$\frac{\text{Número de compras por cliente}}{\text{Total de ventas por mes}} \times 100$	Trimestral	\$ 300,00
	Diseñar un instructivo para el uso de las cartillas tanto para el personal de venta de equipos como para el cliente	Agosto 2011	Enero 2012	Marketing	$\frac{\text{Ingresos percibidos}}{\text{Ingresos pronosticados a percibir}} \times 100$	Trimestral	\$ 125,00
Establecer un porcentaje de ganancia del 15% por producto y un margen de disminución del mismo del 3%	Determinar el nivel de ganancia actual por producto y proyectar el porcentaje de ganancia a futuro por producto.	Abril 2011	Mayo 2011	Planificación Estratégica	$\frac{\text{Precio de compra}}{\text{Precio de venta}} \times 100$	Semestral	\$ 54,00
	Realizar un estudio de mercado para visualizar la posibilidad de establecer un margen de ganancia y un margen de disminución del precio. (Manejo de precio techo y precio piso)	Mayo 2011	Diciembre 2011	Estudio de mercado	$\frac{\text{Número de estudios realizados}}{\text{Número de estudios a realizar}} \times 100$	Trimestral	\$ 230,00
	Monitorear el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a precio y calidad de los productos (equipos médicos)	Abril 2011	Diciembre 2011	Marketing	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	Semestral	\$ 12,00
	Diseño de nuevas modalidades de venta a través del establecimiento de promociones, pruebas de demostración de equipos, muestras gratuitas, sorteos, etc para incentivar la compra de equipos.	Junio 2011	Octubre 2011	Marketing	$\frac{\text{Ingresos percibidos}}{\text{Ingresos pronosticados a percibir}} \times 100$	Anual	\$ 83,00
							\$ 1.338,00

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

B. Estrategia 2:

Estrategia 2: Desarrollo en el mercado

El desarrollo en el mercado consiste en introducir los productos y servicios actuales en nuevos segmentos de mercado.

OBJETIVOS:

Introducir los productos y servicios que Recor Dental comercializa en nuevos segmentos de mercado.

METAS:

1. Incrementar las ventas de productos de Recor Dental y Quimedica en un 5% para finales del 2011
2. Introducir los productos y servicios de la empresa en el segmento de mercado de centros de fisioterapia, centros de estética, centros de longevidad, centros de depresión y tratamiento de enfermedades mentales

PLANES DE ACCIÓN:

Para el incremento de ventas en un 5% (**Meta 1**)

1. Realizar un estudio zonal que involucre la descripción de nuevos clientes potenciales en segmentos de mercados no descubiertos
2. Monitorear los ingresos actuales de la empresa y elaborar un aproximado de las ganancias a recibir con el incremento de ventas para conocer hacia donde se quiere llegar.
3. Participar con un staff publicitario y con muestras de productos en las ferias de salud, medicina, equipos médicos, equipamiento hospitalario, técnicas médicas; entre otras que se realizan una vez al año en algunas provincias del Ecuador.
4. Realizar un plan de factibilidad para determinar si es posible que la empresa se introduzca en el mercado de venta de equipos médicos de

medio uso.

Para la introducción de productos y servicios de la empresa en el segmento de mercado de centros de fisioterapia, centros de estética, centros de longevidad, centros de depresión y tratamiento de enfermedades mentales.

(Meta 2)

1. Realizar un plan de ventas y publicidad para la introducción de los productos en estos centros.
2. Contactar mediante visitas personalizadas a directores de centros y mostrar ventajas de compra en Recor Dental así como las de los productos que comercializa y servicios postventa.
3. Determinación de equipos médicos que utilizan estos centros para elaboración de planes de venta, compensaciones y promociones a utilizar en estos segmentos.

Tabla 53. Plan de Acción Estrategia 2

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA 2 DESARROLLO EN EL MERCADO							
METAS	PLAN DE ACCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSOS	INDICADORES DE CONTROL	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	PRESUPUESTO
1. Incrementar las ventas de productos de Recor Dental y Quimedic en un 5% para finales del 2011	Realizar un estudio zonal que involucre la descripción de nuevos clientes potenciales en segmentos de mercados no descubiertos	Enero 2012	Mayo 2012	Estudio de mercado	$\frac{\text{Número de estudios realizados}}{\text{Número de estudios a realizar}} \times 100$	Trimestral	\$ 430,00
	Monitorear los ingresos actuales de la empresa y elaborar un aproximado de las ganancias a recibir con el incremento de ventas para conocer hacia donde se quiere llegar.	Junio 2011	Agosto 2011	Reporte de Ventas y Estado de Pérdidas y Ganancias	$\frac{\text{Ingresos percibidos}}{\text{Ingresos pronosticados a percibir}} \times 100$	Mensual	\$ 22,00
	Participar con un staff publicitario y con muestras de productos en las ferias de salud, medicina, equipos médicos, equipamiento hospitalario, técnicas médicas; entre otras que se realizan una vez al año en algunas provincias del Ecuador.	Febrero 2011	Diciembre 2013	Contratos con ferias Marketing	$\frac{\text{Número de ferias asistidas}}{\text{Total ferias de medicina Ecuador 2011}} \times 100$	Semestral	\$ 505,00
	Realizar un plan de factibilidad para determinar si es posible que la empresa se introduzca en el mercado de venta de equipos de medio uso.	Marzo 2012	Mayo 2012	Estudio de mercado	$\frac{\text{Segmentos desarrollados}}{\text{Segmentos a Desarrollar}} \times 100$	Semestral	\$ 310,00

2. Introducir los productos y servicios de la empresa en el segmento de mercado de centros de fisioterapia, centros de estética, centros de longevidad, centros de depresión y tratamiento de enfermedades mentales	Realizar un plan de ventas y publicidad para la introducción de los productos en estos centros.	Septiembre 2012	Diciembre 2012	Planificación Estratégica, Marketing	$\frac{\text{Ventas totales realizadas}}{\text{Total de ventas proyectadas}} \times 100$	Semestral	\$ 42,00
	Contactar mediante visitas personalizadas a directores de centros y mostrar ventajas de compra en Recor Dental así como las de los productos que comercializa y servicios postventa.	Octubre 2012	Febrero 2013	Marketing	$\frac{\text{Visitas realizadas clientes}}{\text{Total de visitas a realizar}} \times 100$	Trimestral	\$ 100,00
	Determinación de equipos médicos que utilizan estos centros para elaboración de planes de venta, compensaciones y promociones a utilizar en estos segmentos.	Agosto 2012	Septiembre 2012	Estudio de mercado Marketing	$\frac{\text{Número de estudios realizados}}{\text{Número de estudios a realizar}} \times 100$	Trimestral	\$ 46,00
							\$ 1.455,00

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

C. Estrategia 3:

Estrategia 3: Crear un plan de expansión de la empresa hacia nuevos mercados en otras ciudades

OBJETIVOS:

Expandir la cobertura de Recor Dental y Quimedic hacia otras ciudades del país a través de estudios de la población objetivo de la empresa.

METAS:

Para finales del 2011 abrir dos nuevas sucursales en el país.

PLANES DE ACCIÓN:

1. Realizar un estudio de mercado para las ciudades con mayores hospitales y clínicas en el país que no se encuentran dentro de la cobertura actual de Recor Dental.
2. Estudiar la posibilidad de inclusión de Recor Dental en ciudades cercanas a Pichincha como son Santo Domingo y Ambato
3. Realizar visitas a las posibles ciudades a establecerse como nuevas sucursales a fin de determinar la mejor localización de las sucursales
4. Descubrir nuevas oportunidades de lanzamiento de productos en estas ciudades potenciales a través de un proyecto de factibilidad una vez terminado los estudios de mercado correspondientes.

Tabla 54. Plan de Acción Estrategia 3

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA 3 PLAN DE EXPANSIÓN HACIA NUEVOS MERCADOS DEL PAÍS							
METAS	PLAN DE ACCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSOS	INDICADORES DE CONTROL	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	PRESUPUESTO
Para finales del 2011 abrir dos nuevas sucursales en el país.	Realizar un estudio de mercado para las ciudades con mayores hospitales y clínicas en el país que no se encuentran dentro de la cobertura actual de Recor Dental.	Marzo 2011	Junio 2011	Estudio de mercado	$\frac{\text{Número de estudios realizados}}{\text{Número de estudios a realizar}} \times 100$	Trimestral	\$ 420,00
	Estudiar la posibilidad de inclusión de Recor Dental en ciudades cercanas a Pichincha como son Santo Domingo y Ambato	Junio 2011	Diciembre 2011	Financiero	$\frac{\text{Inversión nuevas sucursales}}{\text{Total a invertir 2011}} \times 100$	Anual	\$ 250,00
	Realizar visitas a las posibles ciudades a establecerse como nuevas sucursales a fin de determinar la mejor localización de las sucursales	Julio 2011	Agosto 2011	Humano, Planificación Estratégica	$\frac{\text{Inversión nuevas sucursales}}{\text{Total a invertir 2011}} \times 100$	Anual	\$ 200,00
	Descubrir nuevas oportunidades de lanzamiento de productos en estas ciudades potenciales a través de un proyecto de factibilidad una vez terminado los estudios de mercado correspondientes.	Enero 2012	Marzo 2012	Marketing	$\frac{\text{Número de estudios realizados}}{\text{Número de estudios a realizar}} \times 100$	Trimestral	\$ 500,00
							\$ 1.370,00

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

D. Estrategia 4:

Estrategia 4: Realizar un estudio de la competencia por producto para conocer de mejor manera sus niveles de servicio

OBJETIVOS:

Investigar a la competencia de Recor Dental a través de un estudio de mercado

METAS:

Determinar al competidor por producto, sobre todo para aquellos productos que necesitan una inversión alta para su importación y que son riesgosos para su venta.

PLANES DE ACCIÓN:

1. Determinar productos riesgosos por el monto de inversión que requieren y sensibles a su venta.
2. Contratar profesionales especializados en estudios de mercado para la realización del estudio de mercado de la competencia por producto.
3. Monitorear a los profesionales contratados a fin de recibir un estudio de mercado bien planteado que arroje la información necesaria para establecer estrategias de liderazgo de mercado.
4. Realizar un estudio exhaustivo para conocer la concentración del mercado y poder dividirlo por zonas comerciales altas, medias y bajas.
5. Integración vertical hacia arriba: identificar a través de un estudio la posibilidad de dedicarse en un 50% a la venta a mayoristas.
6. Monitorear los ingresos por ventas de la competencia

Tabla 55. Plan de Acción Estrategia 4

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA 4 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA POR PRODUCTO							
METAS	PLAN DE ACCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSOS	INDICADORES DE CONTROL	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	PRESUPUESTO
Determinar al competidor por producto, sobre todo para aquellos productos que necesitan una inversión alta para su importación y que son riesgosos para su venta.	Determinar productos riesgosos por el monto de inversión que requieren y sensibles a su venta.	Marzo 2011	Abril 2012	Financieros, Humanos	$\frac{\text{Costo unitario del producto}}{\text{Total de costos unitarios productos}} \times 100$	Semestral	\$ 82,00
	Contratar profesionales especializados en estudios de mercado para la realización del estudio de mercado de la competencia por producto.	Abril 2011	Agosto 2011	Humano, Estudio de mercado	% de Estudio realizado y entregado para revisión	Mensual	\$ 600,00
	Monitorear a los profesionales contratados a fin de recibir un estudio de mercado bien planteado que arroje la información necesaria para establecer estrategias de liderazgo de mercado.	Abril 2011	Agosto 2011	Financieros, Humanos	% de Estudio entregado en el tiempo establecido	Mensual	\$ 58,00
	Realizar un estudio exhaustivo para conocer la concentración del mercado y poder dividirlo por zonas comerciales altas, medias y bajas.	Marzo 2011	Julio 2011	Estudio de mercado	$\frac{\text{Número de estudios realizados}}{\text{Número de estudios a realizar}} \times 100$	Trimestral	\$ 250,00
	Integración vertical hacia arriba: identificar a través de un estudio la posibilidad de dedicarse en un 50% a la venta a mayoristas.	Julio 2011	Diciembre 2012	Estudio de mercado	$\frac{\text{Ingresos por ventas a mayoristas}}{\text{Total de ingresos por ventas}} \times 100$	Trimestral	\$ 380,00
	Monitorear los ingresos por ventas de la competencia	Marzo 2011	Diciembre 2013	Planificación Estratégica	$\frac{\text{Ingresos por ventas RECOR DENTAL}}{\text{Ingresos por ventas competencia}} \times 100$	Semestral	\$ 210,00
							TOTAL

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: María Belén Albuja

E. Tácticas Adicionales a emplear

Adicionalmente se puede mostrar las siguientes tácticas a emplear para incentivar la compra de equipos médicos en Recor Dental y Quimedic:

1. Realizar un plan de promociones para clientes convencionales basados en la entrega de tours gratuitos a lugares turísticos nacionales e internacionales, convenciones en el extranjero sobre medicina, capacitación en el uso de productos nuevos.
2. Elaboración del catálogo de productos Recor Dental y Quimedic Cía. Ltda.
3. Elaboración de agenda de socios / clientes (de acuerdo al número de compras por cliente) para el diseño de incentivos personalizados.
4. Elaboración de un plan de medios publicitarios para enfocarse en la introducción de la marca Recor Dental en la mente del cliente.
5. Capacitación permanente a los empleados con mejores técnicas de ventas, conocimientos científicos sobre productos nuevos, liderazgo, entre otras.
6. Reestructuración de la página de Recor Dental y Quimedic para hacerla más atractiva al cliente
7. Impulsar la venta por internet y las visitas directas y personalizadas para los clientes potenciales.
8. Mejorar la calidad en el servicio preventa, venta y postventa.
9. Revisar la posibilidad de mayor inversión en la especialización de servicio técnico de los equipos médicos sobre todo en los más comunes como son los esterilizadores, autoclaves y equipos de diagnóstico.
10. Diseñar un plan de crédito para clientes frecuentes con un tiempo estimado de hasta 60 días plazo para el pago de sus compras.

3.2.3.3.2. Presupuesto de Marketing

De acuerdo a los planes de acción de cada estrategia y a los costos de cada actividad, se concluye que el presupuesto necesario para la implementación y aplicación del Plan de Marketing Estratégico, horizonte 2011-2013 es de \$ 5743,00 de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 56. Presupuesto de Marketing 2011-2013

PRESUPUESTO DE MARKETING				
DETALLE	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total
Estrategia 1	\$ 1.213,00	\$ 125,00	\$ 0,00	\$ 1.338,00
Estrategia 2	\$ 190,33	\$ 1.046,33	\$ 218,33	\$ 1.455,00
Estrategia 3	\$ 1.370,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.370,00
Estrategia 4	\$ 1.209,00	\$ 301,00	70	\$ 1.580,00
COSTO TOTAL	\$ 3.982,33	\$ 1.472,33	\$ 288,33	\$ 5.743,00

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

Por lo tanto para el año 2011 se necesitará \$3982,33 que corresponde al valor más alto ya que los cambios a implementar son mayores en el primer año de inicialización.

Sin embargo es importante recordar que después del 2013 se deberá realizar una extensión al presente plan de marketing estratégico para continuar con el desarrollo de las estrategias que no se aplican únicamente por períodos sino más bien para todo el ciclo de vida de la empresa. Igualmente en el 2013 se deberá realizar un monitoreo y control final a fin de conocer que de lo planeado ha sido realizado y concluido.

3.2.3.3.3. Cálculo de los Beneficios Estimados

Determinar el beneficio de un plan estratégico de marketing como el que se analiza en esta tesis es difícil ya que no se puede establecer con claridad las ganancias a futuro de una compañía, ya que en ella intervienen varios factores como ya se ha analizado en capítulos anteriores. Sin embargo se ha tratado de establecer un nivel de ganancia estimado de acuerdo a los siguientes supuestos:

1. Se tiene el porcentaje de crecimiento de la demanda de instituciones médicas tanto el analizado en la investigación como el brindado por el Ministerio de Salud para el 2011.
2. Se tiene que el ranking de los principales proveedores de equipos médicos en Quito, en el cual Recor Dental se ubica en el puesto número 9, es decir que

posee una participación el mercado de 3,85%. Por lo tanto del total del crecimiento de la demanda a la empresa le tocara el 3,85%; calculando el porcentaje de crecimiento para Recor Dental tenemos que es: 0,1952%

Tabla 57. Crecimiento de la demanda 2011 – 2013

CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	
DETALLE	PORCENTAJE
Hospitales	0,50%
Centros Médicos	5,36%
Estimado Ministerio de Salud para el 2011	9,36%
PROMEDIO	5,07%
Porcentaje de participación de Recor Dental en el mercado	3,85%
Porcentaje de crecimiento 2011-2013 Recor Dental	0,1952%

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

3. Adicionalmente se puede obtener mediante este porcentaje el estimado de ventas y utilidades 2011 – 2013 como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 58. Utilidad 2011-2013 sin plan de marketing estratégico

	AÑOS					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS QUITO	\$ 1.283.861,68	\$ 1.042.211,69	\$ 1.125.404,16	\$ 1.127.600,95	\$ 1.129.802,02	\$ 1.132.007,40
COSTOS QUITO	\$ 894.758,00	\$ 894.758,00	\$ 894.758,00	\$ 894.758,00	\$ 894.758,00	\$ 894.758,00
UTILIDADES QUITO	\$ 389.103,68	\$ 147.453,69	\$ 230.646,16	\$ 232.842,95	\$ 235.044,02	\$ 237.249,40

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

4. Esta utilidad anterior sería la que Recor Dental ganaría sin la implementación del plan de marketing estratégico. Sin embargo con la implementación del plan se espera que su utilidad se incremente en un 5,73% de manera que obtendremos el siguiente beneficio:

Tabla 59. Utilidades Recor Dental Quito con Plan MKT

DETALLE	2011	2012	2013
UTILIDADES SIN PLAN MKT	\$ 232.842,95	\$ 235.044,02	\$ 237.249,40
UTILIDADES ADICIONALES MKT 5,73%	\$ 13.341,90	\$ 13.468,02	\$ 13.594,39
UTILIDADES PLAN DE MKT QUITO	\$ 246.184,85	\$ 248.512,04	\$ 250.843,79

BENEFICIO TOTAL PLAN MKT	\$ 40.404,31
---------------------------------	--------------

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: María Belén Albuja

5. Finalmente se obtiene que el beneficio total estimado de la implementación del plan estratégico es de USD 40.404,31 dólares.

3.2.3.3.4. Análisis Beneficio Costo

Es el proceso de colocar cifras en dólares en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al utilizarlo se puede estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr. La mejor solución en términos financieros es aquella con la relación más alta beneficios costos

Fórmula para calcular Beneficio / Costo

$$\text{Análisis } B/C = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}}$$

Por lo tanto para determinar el análisis del costo financiero debemos suponer los beneficios del presente plan estratégico de marketing

$$\text{Análisis } B/C = \frac{\$40.404,31}{\$5.743,00}$$

$$\text{Análisis } \frac{B}{C} = 7,04$$

Por lo tanto al ser el resultado positivo y mayor a 1, se concluye que es viable la implementación de este plan de marketing estratégico ya que aumenta las utilidades de la empresa frente al costo que representa.

3.2.3.3.5. Indicadores de Control (Parámetros)

De acuerdo a las acciones del plan se derivan los siguientes indicadores de Control que corresponden a los parámetros de control del desarrollo y cumplimiento de objetivos de los planes de acción:

A. Indicador de compras por cliente

Determina de acuerdo al número de compras del cliente, el porcentaje total de intervención en las ventas totales de la empresa, es decir cuánto representa ese cliente en el total de ventas realizadas.

$$\frac{\text{Número de compras por cliente}}{\text{Total de ventas por mes}} \times 100$$

Periodicidad de medición: Mensual

	Amarillo ≥ 10
	Verde $6\% \leq x \leq 9\%$
	Rojo $0\% \leq x \leq 5\%$

B. Índice de Rentabilidad por producto

Determina el porcentaje de ganancia que existe entre el precio de compra versus el precio de venta de un producto.

$$\frac{\text{Precio de compra}}{\text{Precio de venta}} \times 100$$

Periodicidad de medición: Trimestral

	Amarillo ≥ 20
	Verde $6\% \leq x \leq 19\%$
	Rojo $0\% \leq x \leq 5\%$

C. Ganancia Total Real

Determina en porcentaje la diferencia entre los ingresos pronosticados versus los ingresos reales obtenidos en un período de tiempo.

$$\frac{\text{Ingresos percibidos}}{\text{Ingresos pronosticados a percibir}} \times 100$$

Periodicidad de medición: Semestral

	Amarillo $51\% \leq x \leq 100\%$
	Verde $26\% \leq x \leq 50\%$
	Rojo $0\% \leq x \leq 25\%$

D. Índice de Estudios de Mercado

Determina el porcentaje de estudios concluidos versus los planificados en un tiempo establecido. Es decir identifica en porcentaje el total del avance en estudios de mercado.

$$\frac{\text{Número de estudios realizados}}{\text{Número de estudios a realizar}} \times 100$$

Periodicidad de medición: Trimestral

 Amarillo $51\% \leq x \leq 100\%$
 Verde $26\% \leq x \leq 50\%$
 Rojo $0\% \leq x \leq 25\%$

E. Indicador de Satisfacción de cliente

Determina en porcentaje el total de clientes satisfechos con el servicio / producto de acuerdo a las encuestas realizadas.

$$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$$

Periodicidad de medición: Semestral

 Amarillo $51\% \leq x \leq 100\%$
 Verde $26\% \leq x \leq 50\%$
 Rojo $0\% \leq x \leq 25\%$

F. Índice de eventos asistidos

Determina en porcentaje el total de ferias de medicina a las que ha asistido o en las que ha participado Recor Dental y Quimedic.

$$\frac{\text{Número de ferias asistidas}}{\text{Total ferias de medicina Ecuador 2011}} \times 100$$

Periodicidad de medición: Semestral

 Amarillo $51\% \leq x \leq 100\%$
 Verde $26\% \leq x \leq 50\%$
 Rojo $0\% \leq x \leq 25\%$

G. Indicador de segmentos de mercado

Determina en porcentaje el total de segmentos en los que se ha intervenido, es decir que nos muestra el porcentaje de segmentos nuevos de mercado descubiertos en los que la empresa ha empezado sus operaciones.

$$\frac{\text{Segmentos desarrollados}}{\text{Segmentos a Desarrollar}} \times 100$$

Periodicidad de medición: Semestral

	Amarillo $51\% \leq x \leq 100\%$
	Verde $26\% \leq x \leq 50\%$
	Rojo $0\% \leq x \leq 25\%$

H. Ventas totales reales

Determina en porcentaje el total de ventas realizadas frente a las ventas proyectadas, es decir que para que exista la rentabilidad proyectada este índice debería estar en 100%.

$$\frac{\text{Ventas totales realizadas}}{\text{Total de ventas proyectadas}} \times 100$$

Periodicidad de medición: Semestral

	Amarillo $51\% \leq x \leq 100\%$
	Verde $26\% \leq x \leq 50\%$
	Rojo $0\% \leq x \leq 25\%$

I. Indicador de visitas a clientes potenciales

Muestra en porcentaje el avance de las visitas a clientes potenciales que se han realizado en un período determinado de tiempo.

$$\frac{\text{Visitas realizadas clientes}}{\text{Total de visitas a realizar}} \times 100$$

Periodicidad de medición: Trimestral

	Amarillo $51\% \leq x \leq 100\%$
	Verde $26\% \leq x \leq 50\%$
	Rojo $0\% \leq x \leq 25\%$

J. Indicador de inversión en nuevas sucursales

Muestra cuanto hemos invertido en la implementación de nuevas sucursales frente a la inversión total del año.

$$\frac{\text{Inversión nuevas sucursales}}{\text{Total a invertir 2011}} \times 100$$

Periodicidad de medición: Anual

	Amarillo $51\% \leq x \leq 100\%$
	Verde $26\% \leq x \leq 50\%$
	Rojo $0\% \leq x \leq 25\%$

K. Índice de costo unitario de productos

Muestra en porcentaje cuanto representa un producto en costo frente al total de productos en sus costos unitarios.

$$\frac{\text{Costo unitario del producto}}{\text{Total de costos unitarios productos}} \times 100$$

Periodicidad de medición: Semestral

	Amarillo $x > 26\%$
	Verde $11\% \leq x \leq 25\%$
	Rojo $0\% \leq x \leq 10\%$

L. Indicador de ventas a mayoristas

Muestra en porcentaje cuanto del total de ingresos percibidos por ventas del producto representa ventas a mayoristas.

$$\frac{\text{Ingresos por ventas a mayoristas}}{\text{Total de ingresos por ventas}} \times 100$$

Periodicidad de medición: Trimestral

	Amarillo $x > 51\%$
	Verde $26\% \leq x \leq 50\%$
	Rojo $0\% \leq x \leq 25\%$

M. Indicador de ventas frente a la competencia

Muestra en porcentaje cuanto representa Recor Dental en el mercado de equipos médicos, es decir el porcentaje de representatividad de la empresa en el mercado.

$$\frac{\text{Ingresos por ventas RECOR DENTAL}}{\text{Ingresos por ventas competencia}} \times 100$$

Periodicidad de medición: Semestral

	Amarillo $51\% \leq x \leq 100\%$
	Verde $26\% \leq x \leq 50\%$
	Rojo $0\% \leq x \leq 25\%$

IV CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

1. A través de la implantación del plan de marketing estratégico se podrá atraer a nuevos clientes e incrementar la participación en el mercado, logrando aumentar la utilidad actual de la empresa en un 5,74% para finales del 2013.
2. A través de la investigación de mercado se logró obtener las siguientes conclusiones sobre la situación de la empresa, la competencia y el perfil del cliente objetivo.
 - a. La empresa
 - i. La empresa se encuentra en la posición número 9 dentro del ranking de las 10 comercializadoras con mayor participación en el mercado, con un 3,85% situación que mejorará cuando se implemente el presente plan.
 - ii. Gracias a la emergencia sanitaria decretada por el gobierno en enero del 2011 la demanda de equipos médicos aumentará a 9,36% lo que incrementará la participación en el mercado de la empresa en un 0,1952%.
 - iii. Las marcas más representativas en el mercado odontológico que posee la empresa Recor Dental son: DENTSPLY (21,26%), MAILLEFER (15,75%), DENTAL EZ (12,60%). La empresa deberá realizar trámites para iniciar con la comercialización de DENIMED Y GNATUS, marcas que han alcanzado una alta participación en el mercado 14,96%.
 - iv. Las marcas más representativas en el mercado de equipos médicos y de laboratorio son MEMMERT (16,95%), TUTTNAUER (16,10%), OLYMPUS (11,86%) Y RIESTER (10,17%), siendo MEMMERT la más conocida y utilizada esto se debe a que esta marca comercializa los productos más importantes en el uso médico como son los esterilizadores y equipos de diagnóstico. Se encontraron también dentro de la investigación nuevas marcas que al parecer están ganando

participación en el mercado con un 5,08%, como son GEMMYCO, YENSG, SUAREZ, MARIENFELD, MINDRAY, BOECO.

- v. Existe una gran inconformidad del mercado frente a sus proveedores actuales (competencia), un 54,32% afirma no estar satisfecho con los mismos, situación considerable para la empresa ya que este gran mercado estaría dispuesto a considerar la opción de cambiarse de proveedor y es ahí donde Recor Dental deberá ingresar con sus estrategias de venta.

b. La competencia

- i. Los medios de promoción más utilizados por la competencia son: publicidad directa 25,19%; internet 22,09%; panfletos, trípticos 18,60%; capacitación sobre el uso de equipos 15,50% y el porcentaje restante lo hace a través de gigantografías, conferencias y llamadas telefónicas respectivamente
- ii. Se encuentra brindado el servicio de transportación e instalación de equipos médicos de forma gratuita al igual que Recor Dental en un 55% lo que nos indica que debemos colocar un valor agregado a nuestra instalación para hacerla más atractiva para nuestros clientes.
- iii. Ofrece capacitación a sus clientes sobre la utilización correcta de equipos médicos en un 6,98%
- iv. Ofrece también servicio técnico para sus clientes en un 29,13%, sin embargo existe una gran inconformidad en el mercado ya que un 29,13% de los clientes desearía tener contacto con técnicos especializados.

c. El perfil del cliente objetivo

- i. El cliente objetivo de la empresa corresponde a doctores encargados de las compras de equipos médicos que manifiestan como las principales características que buscan al momento de comprar sus equipos médicos a la calidad, precio,
- ii. El cliente en la actualidad para realizar las compras de equipos médicos necesarios en la institución en su gran mayoría 30,59%

- visita las instalaciones de los proveedores para adquirir sus productos
- iii. De los encuestados existieron varios que correspondían a clientes de la empresa, éstos manifestaron su satisfacción frente a Recor Dental en un 83%
 - iv. El cliente desea en un 51,81% que su proveedor ofrezca un mantenimiento preventivo de sus equipos cada cierto tiempo
 - v. El 34,74% prefiere realizar sus pagos con crédito a 30 días plazo frente a un 22,11% que prefiere cancelar con cheque y un 20% al contado.
 - vi. El cliente prefiere en un 33,33% que los equipos que compran sean de alta calidad, en un 17,64% que sean de bajo precio, en un 16,67% que sean ergonómicos, en un 16,67% lo compran de acuerdo a la experiencia de uso de otros médicos.
 - vii. Un 15,53% de instituciones médicas no saben a quién llamar cuando se presenta un problema con sus equipos.
3. El presupuesto necesario para el año 2011 es de \$3982,33; año 2012 \$1472,33; año 2013 \$288,33, en su totalidad el plan tiene un costo de \$5743 y generará una utilidad a la finalización del proyecto de \$40.404,31. Por lo tanto al realizar el análisis Beneficio / Costo, cuyo resultado es 7,04, tenemos que el plan de marketing estratégico representa en mayor cantidad ganancia frente a su costo por lo que es factible su aplicación e implementación.
 4. Se estableció parámetros para la medición y control del presente plan los mismo que corresponden a índices como Satisfacción al cliente, ganancia total real, índice de estudio de mercado realizados, compras por cliente rentabilidad por producto; entre otros los mismos que poseen su fórmulas debidamente establecidas y que determinarán el porcentaje de cumplimiento total del plan de marketing en algunos casos con mediciones mensuales, semestrales o anuales.
 5. La estrategia a ser aplicada las matrices es la más óptima para su desarrollo de acuerdo a la ponderación MCPE es la de promoción de los productos enfocada en ganarle a la competencia a través de precios bajos, para esta se elaboró un plan de acción que comprende planes de descuentos para clientes

frecuentes, estudios de precios para disminución de los mismos y el incremento de las ventas en la empresa.

6. Entre otras estrategias a aplicar se tiene: Desarrollo el mercado, Crear un plan de expansión de la empresa hacia nuevos mercados en otras ciudades y Realizar un estudio de la competencia por producto para conocer de mejor manera sus niveles de servicio.
7. En cuanto al desarrollo del mercado, lo más óptimo a es intentar introducir los productos actuales en otros segmentos de mercado para lo que es necesario aplicar el plan de acción para esta estrategia que involucra nuevos segmentos como son los centros de fisioterapia, centros de estética, centros de longevidad, centros de depresión y tratamientos mentales que es un mercado al que pocas empresas ha llegado y que necesita de una especial atención.
8. En cuanto a la creación de un plan de expansión de la empresa hacia nuevos mercados en otras ciudades, este involucra la apertura de nuevas sucursales en las ciudades de Ambato y Santo Domingo, que ya han sido analizadas por los directivos de Recor Dental no solo por encontrarse junto a la provincia de Pichincha sino porque involucran un menor costo y mayor rentabilidad.
9. En cuanto a la realización de un estudio de la competencia por producto para conocer de mejor manera los niveles de servicio, esta estrategia se visualiza como la última pero no como la menos importante sino como una necesaria y fundamental para el desarrollo de las demás ya que sin este estudio especializado por producto, la empresa podría seguir aplicando estrategias y tomando decisiones que no sean las correctas ya que no conoce a su competencia y se encuentra naufragando en un barco a la deriva. El que la empresa posea una cartera amplia de productos no significa que corra menores riesgos sino significa que tiene un mayor compromiso con el estudio de su competencia ya que al aumentar la cartera de producto aumentan sus competidores y por ende deben aumentar sus tácticas y estrategias de marketing para lograr un aumento de las ventas y un liderazgo en el mercado.

4.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa que continúe después del 2013 con la aplicación de las estrategias del plan y si es necesario actualice los planes de acción para controlar el cumplimiento de los objetivos de los planes.
2. Igualmente se recomienda dar seguimiento al plan a través de los parámetros establecidos en el mismo como son los indicadores de control estableciendo un cronograma detallado de realización de las actividades.
3. También se recomienda que la empresa realice constantes estudios y encuestas para conocer a su competencia y medir los niveles de satisfacción de sus clientes.
4. Es importante que Recor Dental recuerde que nos encontramos en un siglo en el que las empresas que no se encuentran a la vanguardia de la tecnología desaparecen por lo que sus directivos deberán no solo incorporar estrategias adecuadas y nuevas para la empresa sino que deberán capacitarse de tal manera que puedan responder a este mundo competitivo en el que se maneja el mercado de la venta de equipos médicos.
5. La empresa debe inscribirse en compras públicas para trabajar en licitaciones del gobierno ya que está perdiendo un gran nicho de mercado.
6. También se recomienda la introducción de la empresa hacia nuevos mercados y ciudades del país hasta poder colocar a la compañía con una cobertura total del 100% del país y poder expandirse a niveles internacionales.
7. Finalmente se recomienda analizar la posibilidad de aperturar una nueva sucursal en la ciudad de Guayaquil debido al constante crecimiento de la población y por ende de los ocupantes de hospitales, clínicas, centros médicos y odontológicos.

REFERENCIAS

TEXTOS:

1. DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. México, 2003.
2. FAYOL, Henry. *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, 2003.
3. FERRÉ, José María. *La organización comercial y marketing en la empresa*. OCEANO. España, 2003.
4. FERRÉ, José María. *Investigación de Mercados Estratégica: Protocolo de Lluís Bassat*. Gestión 2000. España, 2000.
5. KOTLER, ARMSTRON. *Marketing*. 8va Ed. Prentice Hall. México, 2001.
6. MALHOTRA, Narres. *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico*. 2da. Edición, Prentice Hall, 1997. Pág. 130 y 196
7. SAINZ DE VICUÑA, José. *El plan de marketing en la práctica*. 7ma Ed. ESIG. Madrid, 2002. Pág. 77
8. STANTON, ETZEL Y WALKER. *Fundamentos de Marketing*. 13a. Edición. Mc Graw Hill. 2004.
9. THOMAS, BATEMAN. *Administración una Ventaja Competitiva*. 4ta Ed. McGraw-Hill. México, 2004. Pág. 6,7

DICCIONARIOS:

1. *Diccionario de Marketing*, De Cultural S.A., Edición 1999, Pág. 113.

FOLLETOS:

1. BUMEO SAMANIEGO, Renato "*Compañía Limitada*"
2. Cifras económicas del Ecuador Febrero del 2010
3. ANEXO IV. RESOLUCION No. 183 COMEXI. *Base legal que ampara los tramites de licencias de importación institucional*. 2003

TESIS:

1. ALZAMORA, Hemer. *Plan de Marketing para el programa de maestría en Administración* PROMAD-UNP. Perú 2007

PÁGINAS WEB:

1. <http://www.recordq.com>
2. <http://www.slideshare.net/rasamaniegob/compaia-limitada-diapositivas>; 2008
3. http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_responsabilidad_limitada.
“*Sociedad de Responsabilidad Limitada*” Argentina 2010.
4. <http://www.fao.org/>
5. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm>
6. <http://planeacionestrategica.blogspot.es>
7. <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
8. [http:// joseacontreras www..net/direstr/cap83d.htm](http://joseacontreraswww.net/direstr/cap83d.htm)
9. <http://es.wikipedia.org/>
10. <http://www.slideshare.net/ADRY0283/anuncio5-pib-economia-1749337>. “27
Años de la Economía en Democracia. Banco Central del Ecuador”.
11. http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada
a “*Banco Central del Ecuador 16 de Marzo del 2010*”
12. <http://www.asedim.com>
13. <http://www.aduanaprecua.com/conceptos.htm> Cuenca Ecuador Marzo 2010
14. <http://www.aduanaprecua.com/conceptos.htm> Cuenca Ecuador Marzo 2010
15. <http://www.derechoecuador.com> Potenciado por RJSys! Generado: 22
March, 2010, 10:19
16. JIMÉNEZ SANTANDER, Ricardo. <http://merk2meta.blogspot.com/2007/06/>.
6 de junio de 2007
17. <http://www.hab2001.sld.cu/arrepdf/00152.pdf>
18. <http://www.eumed.net/cursecon/2/salud.htm>