

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MODELO DE GESTIÓN DE CLIENTES

CASO: GRUPO ALCOS S.A.

POSTULANTES:

**SALINAS LEYTÓN CLEMENTINA ELIZABETH
VILLAN ACARAPI MARILYN SANDRA**

TUTOR ACADÉMICO:

LIC. JOSÉ DAVID ARZABE ARMIJO

TUTOR INSTITUCIONAL:

LIC. JOSÉ ANTONIO LOZA QUIROGA

**LA PAZ – BOLIVIA
2007**

DEDICATORIA.

El presente trabajo es dedicado a **nuestros padres**, por brindarnos su apoyo incondicional, paciencia y amor en el proceso y culminación de nuestra profesión.

AGRADECIMIENTOS

- Al Lic. José A. Loza Quiroga (Tutor Institucional), por brindarnos su amistad, todo el apoyo, la información y la confianza necesaria para la elaboración del presente trabajo.
- Al Lic. José D. Arzabe Armijo. (Tutor Académico), por su asesoramiento y colaboración incondicional brindada para la culminación del presente trabajo.
- A nuestros hermanos y amigos que nos brindaron su colaboración.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Pág.

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES	
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION.....	2
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.4. OBJETIVOS.....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos.....	4
1.5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.5.1. Alcance Temporal.....	5
1.5.2. Alcance Temático.....	5
1.5.3. Alcance Geográfico.....	5

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO	
2.1. CLIENTE.....	6
2.1.1. Cliente Interno.....	6-7
2.1.2. Cliente Externo.....	7
2.2. GESTION.....	7-8
2.3. MODELO DE GESTION DE CLIENTES.....	8
2.3.1. La Captación.....	8
2.3.2. La Repetición.....	9
2.3.3. La Relación.....	9
2.3.4. La Vinculación.....	9-10
2.4. SEGMENTO DE MERCADO.....	10
2.4.1. Características básicas de un segmento de mercado.....	10
2.5. BASE DE DATOS DE CLIENTES.....	10
2.6. MARKETING DE BASE DE DATOS.....	11
2.7. VALOR Y SATISFACCION.....	11
2.8. PRESTAR UN SERVICIO ORIENTADO AL CLIENTE.....	11-12
2.9. FUNCIONES DEL REPRESENTANTE DE VENTAS.....	12
2.10. INTERNET COMO HERRAMIENTA COMPLEMENTARIA A LA GESTION DE LA RED DE VENTAS.....	12
2.11. ANALISIS FODA.....	13
2.12. ESTRATEGIA FUNCIONAL.....	14
2.13. MARKETING DIRECTO.....	14
2.13.1. Características del Marketing Directo.....	14-15
2.14. MARKETING RELACIONAL.....	15
2.15. FIDELIZAR.....	15
2.16. MODELO DE FIDELIZACION Y RETENCION DE CLIENTES.....	15
2.17. FIDELIZACION.....	15-16
2.18. FACTORES FUNDAMENTALES DE LA FIDELIDAD.....	16-17
2.19. CRITERIOS DE EVALUACION DE LA RED DE VENTAS.....	17

2.20.	INDICADORES O PARAMETROS DE MEDICION.....	17
CAPITULO III		
3. MARCO LEGAL		
3.1.	LEY DEL MEDICAMENTO (Ley N° 1737).....	18-20
3.2.	REGLAMENTO A LA LEY DEL MEDICAMENTO (D. S. N° 24672)...	20-21
3.3.	CONTROL DE CALIDAD.....	21-22
3.4.	NORMAS DE CALIDAD.....	22
3.4.1.	Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	22-23
3.4.1.1.	Los 10 principios de las BPM.....	23
CAPITULO IV		
4. MARCO REFERENCIAL		
4.1.	VISITADORES MEDICOS.....	24
4.2.	VENDEDOR.....	24-25
4.3.	MEDICAMENTO.....	25
4.4.	FARMACIA.....	25
4.5.	PRINCIPIO ACTIVO.....	25
4.6.	MUESTRA MÉDICA.....	25
4.7.	NOMBRE GENERICO.....	26
4.8.	NOMBRE COMERCIAL.....	26
4.9.	RECETA MÉDICA.....	26
4.10.	OVER THE COUNTER (OTC).....	26
CAPITULO V		
5. MARCO INSTITUCIONAL		
5.1.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	27
5.2.	MISION.....	27
5.3.	VISION.....	28
5.4.	VALORES	28
5.5.	POLITICA DE CALIDAD.....	28
5.6.	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	28
CAPITULO VI		
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		
6.1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	29
6.2.	TIPO DE INVESTIGACION.....	29-30
6.3.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	30
6.3.1.	Investigación de campo.....	30-31
6.3.2.	Investigación documental.....	31
6.4.	POBLACION O UNIVERSO.....	31-32
6.5.	MUESTRA.....	32
6.5.1.	Determinación de la muestra.....	33-36
6.6.	FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	36
6.6.1.	Fuentes Primarias.....	36
6.6.2.	Fuentes Secundarias.....	37
6.7.	DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	37-38
6.8.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	38-39
6.9.	FASES DE DESARROLLO DEL TRABAJO.....	39
CAPITULO VII		
7. DIAGNÓSTICO		

7.1. OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO.....	40
7.1.1. Objetivo General.....	40
7.1.2. Objetivos Específicos.....	40
7.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	41
7.3. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.....	41
7.3.1. Análisis FODA.....	41
7.3.2. Análisis del Ambiente Externo.....	41-42
7.3.3. Análisis del Ambiente Interno.....	42-43
7.3.4. Resultados de aplicación de la matriz FODA.....	43-44
7.4. ANALISIS DE CLIENTES.....	45
7.4.1. Desarrollo del Análisis de Clientes.....	45
7.4.2. Resultados de las encuestas a clientes.....	46-47
7.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
7.5.1. Conclusiones.....	53
7.5.2. Recomendaciones.....	54
CAPÍTULO VIII	
8. PROPUESTA	
8.1. ALCANCE.....	55
8.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	55
8.2.1. Objetivo General.....	55
8.2.2. Objetivos Específicos.....	56
8.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	56-57
8.3.1. Primer Plan de Acción Estratégico.....	58
8.3.1.1. Potencialidades.....	58
8.3.1.2. Limitaciones.....	59
8.3.1.3. Desafíos.....	59-60
8.3.1.4. Riesgos.....	60
8.3.2. Transformación del objetivo de generación de rentabilidad en objetivos de clientes.....	60-62
8.3.3. Objetivo del conocimiento de los clientes.....	63
8.3.3.1. Características del cliente.....	63
8.3.3.2. Modelo de relación del cliente con la empresa.....	63-65
8.3.4. Evaluación de clientes.....	66-68
8.3.5. La Captación.....	68-69
8.3.5.1. Canales de captación.....	69-70
8.3.5.2. Valoración de la captación.....	70
8.3.6. La Repetición.....	70
8.3.6.1. Oferta de Valor.....	70-71
8.3.6.2. Valoración de la repetición.....	71
8.3.7. La Relación.....	72
8.3.7.1. Los momentos de verdad.....	72-74
8.3.7.2. La atención front-office.....	74-75
8.3.7.3. Canales de atención.....	75-76
8.3.7.4. El personal de atención.....	76-77
8.3.7.5. Valoración de la relación.....	77
8.3.8. La Vinculación.....	78

8.3.8.1. Fidelización.....	78
8.3.8.1.1. Programa de fidelización.....	78-79
8.3.8.2. La Retención.....	79
8.3.8.3. Valoración de la retención.....	80
8.4. IMPLEMENTACIÓN.....	80
8.5. SEGUIMIENTO.....	81
8.5.1. Indicadores.....	81
8.5.1.1. Cuota de mercado.....	81
8.5.1.2. Evolución de altas, bajas en la cartera productos.....	81-82
8.5.1.3. Evolución del ARPU.....	82
8.5.1.4. Cálculo de vida media real y del Churn.....	82-83
8.5.1.5. Gráfico de antigüedad de clientes.....	83
8.5.1.6. Tasa de retención.....	83
8.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
8.6.1. Conclusiones.....	84-85
8.6.2. Recomendaciones.....	85-86
8.7. BIBLIOGRAFIA.....	87

ÍNDICE DE CUADROS

	<u>Pág.</u>
CUADRO Nº 1	Clientes.....32
CUADRO Nº 2	Determinación de la Muestra.....34
CUADRO Nº 3	Muestreo Probabilístico.....35
CUADRO Nº 4	Muestreo Probabilístico Estratificado (médicos).....35
CUADRO Nº 5	Muestreo Probabilístico Estratificado (farmacias).....36
CUADRO Nº 6	Fases del desarrollo de trabajo.....39
CUADRO Nº 7	Matriz FODA Grupo Alcos S.A.....44
CUADRO Nº 8	Matriz de análisis de la investigación de campo realizada a clientes (farmacia).....45
CUADRO Nº 9	Matriz de análisis de la investigación de campo realizada a clientes (médicos).....46
CUADRO Nº 10	Matriz de análisis de la investigación de campo realizada a clientes (clientes OTC).....46
CUADRO Nº 11	Matriz de generación de canales de información.....65
CUADRO Nº 12	Acciones tácticas.....68
CUADRO Nº 13	Oferta de Valor.....71
CUADRO Nº 14	Actividades en los momentos de verdad.....72-73
CUADRO Nº 15	Mecanismos de acción para front-office.....75
CUADRO Nº 16	Tipos de canales de atención.....75-76
CUADRO Nº 17	Programa de fidelización.....78-79
CUADRO Nº 18	Matriz de retención de clientes.....79
CUADRO Nº 19	Matriz de herramientas.....80

INDICE DE FIGURAS

	<u>Pág.</u>
FIGURA Nº 1	Modelo de Gestión de Clientes.....57
FIGURA Nº 2	Modelo de Gestión de Clientes (visión global).....61
FIGURA Nº 3	Ciclo de vida del cliente.....62
FIGURA Nº 4	Fases para evaluación y clasificación de clientes.....64
FIGURA Nº 5	ABC de Clientes.....67
FIGURA Nº 6	Momentos de Verdad.....74
FIGURA Nº 7	Relación Cliente vs, empleado de atención.....77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<u>Pág.</u>
GRAFICO Nº 1	Confianza en los productos de Alcos.....47
GRAFICO Nº 2	Relación con el representante de Alcos.....48
GRAFICO Nº 3	Relación con el distribuidor.....49
GRAFICO Nº 4	¿Por qué es cliente de Alcos?.....50
GRAFICO Nº 5	Atención del personal administrativo.....51
GRAFICO Nº 6	Resultados terapéuticos.....52

RESÚMEN EJECUTIVO

GRUPO ALCOS S.A. fabrica y comercializa productos farmacéuticos y nutracéuticos eficaces y seguros que contribuyen a la preservación de la salud humana.

Una empresa como Alcos no puede estar en un mercado altamente competitivo sin una orientación clara hacia el cliente. En la situación actual, con productos cada vez menos diferenciados, la buena Gestión de Clientes aparece como un elemento clave de distinción frente a la competencia.

El Modelo de Gestión de Clientes es importante porque la empresa no puede seguir perdiendo clientes como hasta ahora, puesto que este hecho implica una cuantiosa disminución de los beneficios que dejan de aportar los clientes perdidos. Además, el coste de adquirir un nuevo cliente (desconocido y de resultados futuros inciertos) es del orden de cinco veces el coste necesario para mantener un cliente (conocido y de rentabilidad asegurada) fiel a la empresa. También es importante tener en cuenta que la empresa debe reconocer el enorme potencial que tiene en su cartera de clientes.

El Diseño de un Modelo de Gestión de Clientes para ALCOS, surge a causa de la carencia de un sistema de relación con los clientes reales y potenciales, el mismo que tiene repercusión directa en la pérdida de sus clientes, pues esto implica una cuantiosa disminución de los beneficios que dejan de aportar los clientes perdidos.

El Modelo de Gestión de Clientes tiene por objetivo identificar los diferentes tipos de relación que pueden establecerse con los clientes y los soportes necesarios para que las acciones de gestión sean realmente efectivas.

MODELO DE GESTIÓN DE CLIENTES

CASO: Grupo Alcos S.A.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

GRUPO ALCOS S.A. fabrica y comercializa productos farmacéuticos y nutracéuticos eficaces y seguros que contribuyen a la preservación de la salud humana.

Para la fabricación de sus productos GRUPO ALCOS S.A. cuenta con tres plantas de producción y son las siguientes:

- Laboratorios ALCOS S.A. ubicada en la ciudad de La Paz (zona de Miraflores /Av. Hugo Estrada #30).
- Planta de Viacha ubicada en la ciudad de El Alto.
- LABOFARMA S.A., ubicada en la ciudad de El Alto (zona de Río Seco /Av. Panamericana)

Además cuenta con una Imprenta ORMA. LTDA, ubicada en la ciudad de La Paz, (Plaza Riosinio), en la que fabrican materiales impresos complementarios a los productos, etiquetas, cajas, literaturas médicas, etc.,

Para la distribución de sus productos GRUPO ALCOS S.A. cuenta con ocho sucursales propias a nivel nacional ubicadas en las ciudades de: La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro, Trinidad, Sucre, Tarija y Potosí, cada una ellas cuenta con una organización autónoma determinando la dirección, ejecución y control de los procesos de comercialización y para efectos de abastecimiento de

productos cuentan con un Almacén Central a nivel nacional ubicada en la ciudad de El Alto (Viacha).

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La razón principal en la que se fundamenta el Diseño de un Modelo de Gestión de Clientes para GRUPO ALCOS S.A., surge a causa de la carencia de un sistema de relación con los clientes reales y potenciales, el mismo que tiene repercusión directa en la pérdida del 23% de sus clientes anualmente, pues esto implica una cuantiosa disminución de los beneficios que dejan de aportar los clientes perdidos.

Es importante entender que una empresa de esta magnitud no puede estar en un mercado altamente competitivo sin una orientación clara hacia el cliente, De hecho en la situación actual, con productos cada vez menos diferenciados, la buena gestión de Clientes aparece como un elemento clave de distinción frente al resto de los competidores.

El Modelo de Gestión de Clientes tiene por objetivo identificar los diferentes tipos de relación que pueden establecerse con los clientes y los soportes necesarios para que las acciones de gestión sean realmente efectivas.

En líneas generales un Modelo de Gestión de Clientes es importante porque la empresa no puede seguir perdiendo clientes como hasta ahora, puesto que este hecho implica una cuantiosa disminución de los beneficios que dejan de aportar los clientes perdidos. Además, el coste de adquirir un nuevo cliente (desconocido y de resultados futuros inciertos) es del orden de cinco veces el coste necesario para mantener un cliente (conocido y de rentabilidad asegurada) fiel a la empresa. También es importante tener en cuenta que la empresa debe reconocer el enorme potencial que tiene en su cartera de clientes.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad el sector farmacéutico ha estado atravesando por una etapa de transición en la cual las diferencias comerciales podrían estar dirigidas a favor de uno u otro laboratorio farmacéutico; razón por la cual los mismos están en la necesidad de rediseñar su estructura comercial orientadas al cliente el mismo que coadyuvará al mejoramiento de su posición competitiva actual.

Se ha determinado que GRUPO ALCOS S.A., no tiene una clara orientación hacia sus clientes.

Es en este sentido, el poder apreciar que la actual situación de la empresa permite ver deficiencias que se identificaron a través de sondeos de opinión y entrevistas no estructuradas al personal de la empresa, siendo éstas las siguientes:

- Carencia de personal idóneo en el Departamento de Comercialización.
- Falta de participación del personal (representantes de ventas y visita médica) en la toma de decisiones para beneficiar a los clientes.
- Inexistencia de base de datos de los clientes de la empresa (Farmacias, Médicos, clientes Over The Counter)
- Inexistencia de una categorización adecuada de la cartera de clientes.
- Carencia de un sistema de relación con los clientes (actuales y potenciales).
- Limitaciones de índole financiero para obsequios y atenciones a los clientes.

Un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta es que todas estas deficiencias son percibidas por los clientes de la empresa.

Para establecer relaciones duraderas con los clientes existen múltiples estrategias y acciones comerciales. Todas ellas deben tener una orientación clara hacia el cliente, logrando un “**vínculo emocional**” que marque una notable diferencia respecto a la competencia. Cada una de las acciones debe estar dirigida a reafirmar y consolidar en el tiempo una valiosa relación con el cliente.

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. Objetivo General.

- Diseñar un Modelo de Gestión de Clientes con el propósito de establecer una clara orientación de la empresa hacia sus clientes.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Describir y analizar los conceptos relacionados con el modelo de gestión de clientes y sus elementos.
- Realizar un diagnóstico situacional (Farmacias, Médicos y clientes Over The Counter) sobre la calidad en la relación que la empresa tiene con el cliente.
- Determinar las bases para la segmentación de la cartera de clientes.
- Determinar las herramientas para la captación, repetición, relación y vinculación de clientes.
- Determinar los elementos de soporte para que las acciones de gestión sean efectivas.
- Determinar las bases para la implementación del Modelo de Gestión de Clientes.

1.5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

Se establecieron los límites de investigación bajo los siguientes aspectos: temporal, temático y geográfico.

1.5.1. Alcance Temporal.

La investigación comprende a partir del segundo semestre del año 2006 hasta el segundo semestre del 2007, cuyo periodo de análisis permitió obtener información detallada para el desarrollo del presente trabajo de información.

1.5.2. Alcance Temático.

El área de estudio para el cliente(médicos, farmacias y cliente Over The Counter) será la Gerencia de Comercialización de la empresa, determinando la mejor manera de utilización de sus recursos para obtener y mantener una ventaja competitiva.

1.5.3. Alcance Geográfico.

La investigación se desarrolló en el área urbana de la ciudad de La Paz por ser éste el departamento donde está ubicado el nivel Ejecutivo, las Plantas de Producción y el Almacén Central de Grupo ALCOS S.A.

De manera específica el estudio fue realizado en la Sucursal La Paz, la misma que se encarga de la comercialización y distribución de los productos; ubicada en la zona de Miraflores (Av. Los Leones # 2473).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta, de manera estructurada, las referencias conceptuales que sustenta teóricamente el presente trabajo, con el objetivo de introducir al lector en el tema, permitiéndole a su vez comprender con mayor claridad los criterios empleados en este documento.

2.1. CLIENTE

Una primera aproximación a la definición de cliente, es expuesto por Lobos, señalando que cliente “es la persona a la que va dirigido el producto-servicio que se presta. Es la persona que recibe los productos-servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee, existe dentro y fuera de la organización.”¹

Por su parte, J.M. Juran, señala que los clientes son “las personas sobre quienes repercuten los procesos y servicios, estas personas comprenden tanto a clientes internos como clientes externos.”²

2.1.1. Cliente Interno

Los clientes internos “son personas que forman parte de la empresa (Accionistas y Personal). Los *accionistas* son los que intervienen en la compañía. Esperan de ésta que les aporten beneficios y que les informe de cómo evolucionan los principales indicadores económicos. El *personal* son los que desarrollan el servicio.

¹ LOBOS, Julio: “La Calidad a través de las personas”. Edit. Macchi, Argentina, 1993; Pág. 20

² JURAN, J.M. “La Planificación para la Calidad”; Edit. Díaz de Santos S.A. España 1990; Pág. 6 y 7.

Esperan que se reconozca su labor, se les forme y se les dé las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo.”³

En el presente trabajo se tomó en cuenta como clientes internos al personal administrativo y operativo de la empresa.

2.1.2. Cliente Externo

Gualda define cliente externo como “la persona para la cual trabajamos y que espera recibir un bien o servicio.”⁴

Barquero define a los clientes externos⁵ de la siguiente manera:

- **Canales de comercialización**, son los que distribuyen el producto; esperan de la empresa una comisión acorde a los resultados y una seguridad en la relación. (Farmacias y clientes Over The Counter)
- **Mercado de Influencia**, son los que influyen en el cliente final. Esperan de nosotros que les informemos de novedades y noticias, que publiquemos artículos. (Médicos).

2.2. GESTIÓN

“Vamos a entender como “gestión” al conjunto de objetivos, decisiones, acciones y resultados que se generan en una organización, vista como un todo integral dentro de un proceso de tiempo determinado. Este periodo puede o no coincidir con la gestión anual, la contable, o la impositiva”⁶.

La gestión implica el manejo gerencial, buscando lograr objetivos globales que generen un impacto tanto interno como para el entorno. Gestionar la empresa con más racionalidad y eficiencia.

³ BARQUERO, José Daniel; “Marketing de Clientes”; Edit. Mc Graw Hill; España 2003; Pág. 140

⁴ GUALDA, Raúl; “Calidad de Servicio”; Edic. Alba, España 1993; Pág. 22

⁵ Ibid; Pág. 140

⁶ JORDAN JIMENO, Antonio, “Análisis de Requerimientos”, U.M.S.A. 1ª Edición, Pág. 147

El proceso de gestión esta sujeto a cambios internos y externos, con los que el circuito se activa haciendo de dichos cambios un proceso y descubriendo la necesidad de ampliar los conocimientos sobre la organización en busca de una gestión eficiente, realizando un nuevo diagnostico y así sucesivamente hasta completar nuevamente un circuito.

2.3. MODELO DE GESTION DE CLIENTES (MGC)

“El MGC (Modelo de Gestión de Clientes) presenta cuatro etapas en la relación con un cliente: Captación, retención, atención o relación y vinculación. Las acciones tácticas que deben incidir en alguna de estas etapas son de dos tipos:

- a) Aquellas que tienen como objetivo mejorar la oferta de valor que se le presenta al cliente.
- b) Aquellas que tienen como objetivo mejorar el modelo de relación que la empresa establece con el cliente”.⁷

Los dos tipos de acción pueden ayudar a mejorar cualquiera de las etapas del LCM, aunque en general la oferta de valor siempre incidirá con mayor fuerza en las etapas de captación y repetición, mientras que la mejora en la relación permitirá avanzar en los procesos de atención y vinculación.

2.3.1. La Captación

“El primer objetivo de la Gestión de clientes es introducirlos en la empresa. Para ello existen una serie de herramientas, como el análisis de la cartera o el marketing directo, que deben permitir captar a los mejores clientes con el menor coste”⁸.

“Existen tres fases bases de captación de clientes: identificación del cliente objetivo, elección de los canales de captación y la captación propiamente dicha.”⁹

⁷ Ibid.; Pág. 218

⁸ Ibid.; Pág. 146

2.3.2. La Repetición

“Una vez que el cliente entra en contacto con la empresa hay que mantenerlo procurando que repita la compra durante el mayor tiempo posible (círculo virtuoso de la relación), siempre en una relación win-win en la que lo más importante es diseñar correctamente la oferta de valor”.¹⁰

2.3.3. La Relación

“Para que el cliente se mantenga satisfecho en el círculo virtuoso es necesario, al margen de la oferta de valor derivada de la adquisición del producto, implantar los sistemas de relación que le permitan interactuar positivamente con la empresa”.¹¹

“En base al doble objetivo (satisfacción e información) se debe estructurar todo modelo de atención, que se asentará sobre cinco pilares:

- Los Momentos de la verdad
- La Atención Front-office
- Los Canales de atención
- El Tratamiento back-office
- El Ciclo de éxito del personal de contacto con el cliente”¹²

2.3.4. La Vinculación

“En función de incidentes, tanto internos como externos, el círculo virtuoso puede romperse. Para evitarlo es necesario vincular a los clientes con el doble objetivo de que no tengan ningún interés en salir del círculo o que, cuando lo hagan, la

⁹ Ibid.; Pág. 174

¹⁰ Ibid.; Pág. 146

¹¹ Ibid.; Pág. 147

¹² Ibid.; Pág. 187

empresa cuenta con los recursos necesarios para volverlos a introducir al círculo”.¹³

2.4. SEGMENTO DE MERCADO

El proceso de segmentación consiste en dividir el mercado en base a las características que se hayan definido como las mas adecuadas, “segmentar el mercado implica analizar y tener en cuenta las necesidades de los distintos tipos de clientes”¹⁴

2.4.1. Características básicas de un segmento de mercado¹⁵

Para identificar los diversos segmentos de mercado se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- Homogeneidad entre los componentes de los segmentos
- Homogeneidad entre los distintos segmentos
- El tamaño y el crecimiento del segmento deben ser atractivos
- El segmento debe poder medirse
- El segmento debe ser accesible en términos de marketing y con una relación eficacia- coste razonable.

2.5. BASE DE DATOS DE CLIENTES

Una Base de Datos de clientes es “un conjunto organizado de información exhaustiva sobre clientes individuales reales o potenciales que está actualizada, es accesible y manipulable para conseguir propósitos de marketing tales como la generación de clientes, su clasificación, la venta de un producto o servicio o el mantenimiento de relaciones con el cliente”.¹⁶

¹³ Ibid.; Pág. 148

¹⁴ ATMENTLLA BENAVENT, Emilio; MARKETING FARMACEUTICO; Ed. Gestión 2000; Pág. 69

¹⁵ Ibid.; Pág. 70

¹⁶ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin L.; Dirección de Marketing; Ed. Duodécima; Pág. 162

2.6. MARKETING DE BASE DE DATOS

El marketing de base de datos “es el proceso de confección, mantenimiento y utilización de las bases de datos de clientes, así como de otras bases de datos (productos, proveedores, vendedores) con el fin de ponerse en contacto y operar con los clientes, y de establecer relaciones sólidas con ellos”.¹⁷

2.7. VALOR Y SATISFACCION¹⁸

El *Valor* refleja los beneficios y los costos, tanto tangibles como intangibles, que el consumidor percibe a partir de la oferta. El concepto de valor se puede concebir básicamente como una combinación de calidad, servicio y precio, combinación conocida como la “tríada de valor del consumidor”.

El valor aumenta con calidad y el servicio, y disminuye con el precio, aunque no hay que olvidar que también pueden existir otros factores que desempeñen una función importante en la concreción del valor.

La *satisfacción* refleja los juicios comparativos que hace una persona, a partir del desempeño (o resultados) que obtiene de un producto, en relación con las expectativas, el cliente queda insatisfecho o decepcionado. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

2.8. PRESTAR UN SERVICIO ORIENTADO AL CLIENTE

De acuerdo con Horovitz, “una vez que se tienen precisadas las normas de calidad, resulta mas sencillo aplicar los medios adecuados para prestar el servicio. Son cuatro los elementos que entran en juego: las personas que prestan el servicio, los

¹⁷ Ibid.; Pág. 162

¹⁸ Ibid.; Pág. 25-26

equipos y materiales que acompañan al servicio, los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio y las materias primas en el servicio”.¹⁹

2.9. FUNCIONES DEL REPRESENTANTE DE VENTAS²⁰

Las funciones del vendedor de la industria farmacéutica son las siguientes:

- Identificación de los prescriptores potenciales en la zona que le ha sido asignada
- Evaluación aproximada de su potencial y comportamiento en lo referente a los hábitos de prescripción
- Planificación de la actividad por clientes, tiempos y rutas
- Preparación de cada visita: análisis del cliente y planteamiento de la entrevista de venta
- Recopilar información sobre el mercado, la competencia y sus actividades promocionales

2.10. INTERNET COMO HERRAMIENTA COMPLEMENTARIA A LA GESTIÓN DE LA RED DE VENTAS

“La red de ventas es uno de elementos más importantes de comunicación en el sector farmacéutico y una pieza fundamental e imprescindible para conseguir las metas fijadas de la empresa. El fuerte crecimiento del mercado farmacéutico en los últimos años está haciendo que las administraciones sanitarias pongan en práctica una serie de medidas dirigidas a frenar este incremento entre las que se encuentran la reducción del número de visitas al año y el número de visitantes por centro, con el fin de disminuir la actividad de los delegados de visita médica”²¹

¹⁹ HOROVITZ, Jacques; Pág. 28

²⁰ Ibid; Pág. 170

²¹ Ibid.; Pág. 289

2.11. ANALISIS FODA

El análisis FODA es un marco conceptual para desarrollar un análisis sistemático tanto del ambiente interno como del ambiente externo de la organización. A través del análisis interno se identifican las fortalezas y debilidades que representan la cantidad y calidad de los recursos disponibles dentro de la empresa. El análisis del ambiente externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Generalmente se deben analizar tres aspectos, el macroambiente que integra a factores macroeconómicos, sociales, político-legales, demográficos y tecnológicos; el ambiente nacional en el que opera la organización y la industria a la que pertenece la organización, la cual se define como un conjunto de organizaciones que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí.

“El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía, con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades”²²

El análisis FODA es el punto de partida de la formulación de la estrategia, el cual considera dos aspectos de análisis esenciales: el ambiente externo y el ambiente interno de Grupo Alcos S.A., el mismo tiene como finalidad identificar y conocer aspectos pasados importantes y principalmente conocer a detalle la situación actual por la cual atraviesa la empresa.

El análisis FODA sirve de base para definir y vincular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que intervienen en Grupo Alcos S. A.

²² HILL, CHARLES W.L., JONES, GARETH R, “Administración estratégica”, Edit, McGraw Hill, Tercera Edición, Colombia 1996, Pág 12.

2.12. ESTRATEGIA FUNCIONAL

“Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos”²³, gracias a las estrategias funcionales se puede lograr la ventaja competitiva la cual proviene de la capacidad de la organización para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad del cliente.

2.13. MARKETING DIRECTO

El Marketing Directo es un sistema interactivo de comunicación que utiliza diversos medios con el objetivo de crear y explotar una relación directa entre la empresa y sus clientes reales y potenciales.²⁴

2.13.1. Características del Marketing Directo

El Marketing directo tiene las siguientes características²⁵:

- Es interactivo
- Utiliza uno o más medios de comunicación
- Utiliza la base de datos de los clientes como fuente y tratamiento de la información.
- Es selectivo
- La respuesta se puede medir
- Comunicación relativamente invisible para los competidores
- Generalmente es complementario a los demás elementos del mix de comunicación
- Puede funcionar como sustitutivo de la visita médica

²³ Ibid., Pág 12.

²⁴ Ibid.; Pág. 158.

²⁵ Ibid.; Pág. 159.

- Puede utilizarse para obtener información útil sobre el médico.
- Debe tener en cuenta: Estimación de respuesta, Entrega de las solicitudes, Análisis de las respuestas recibidas.

2.14. MARKETING RELACIONAL

El marketing relacional tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los participantes clave (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios de marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio. El marketing relacional crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las distintas partes”.²⁶

2.15. FIDELIZAR

Fidelizar es lograr que la clientela permanezca fiel a una marca, producto, empresa, etc.

2.16. MODELO DE FIDELIZACION Y RETENCION DE CLIENTES

Un modelo de fidelización y retención de clientes realiza una gestión integrada de acciones comerciales basándose en diferentes técnicas de marketing, estadísticas, informáticas, de comunicación y promociones, que tienen por objeto fidelidad y retener e incrementar su comportamiento de compra.

2.17. FIDELIZACION

Es la acción dirigida a conseguir que los clientes establezcan sus relaciones comerciales con la empresa mediante la asunción de compromisos definidos. Es decir, hay fidelización si se crea la base para que pueda haber fidelidad y ésta,

²⁶ Ibid.; Pág. 17

sólo puede existir si el cliente se compromete a algo. De lo contrario, ni existe posibilidad de fidelidad ni de fidelización.

La Fidelización tiene como objetivo el mantenimiento de compra de los clientes, para lo cual utiliza diversos programas y estrategias de fidelización. Sin embargo el propósito fundamental de la fidelización está centrada en la necesidad de:

- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, adecuando los productos y servicios, analizando los precios y las expectativas del mercado.
- Desarrollar la calidad de servicio como un atributo adicional pero indispensable del producto o servicio.
- Establecer con él un vínculo que debe actuar a dos niveles: mental y emocional a través de mecanismos de fidelización.

Otro aspecto de la fidelidad desde esta perspectiva de marketing es que trata de mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprenderse de otros clientes poco rentables.

2.18 FACTORES FUNDAMENTALES DE LA FIDELIDAD

La fidelidad de los clientes depende de tres factores fundamentalmente:

1. **La satisfacción del cliente;** que es la satisfacción del cliente con el servicio ofrecido por la empresa, el que lo mantendrá como cliente durante años. Depende a su vez de la comparación que realiza cada cliente entre las expectativas que tenía antes de consumir y la percepción post-compra.
2. **Las barreras de salida;** aunque no esté muy satisfecho, si cambiar de empresa tiene un coste ya sea monetario, psicológico o de tiempo, puede mantenerse fiel aunque de modo forzado.

3. **El valor percibido de las ofertas de la competencia;** la evaluación del servicio que la empresa le brinda el cliente lo realiza a través de una comparación con la valoración del servicio ofrecido por la competencia. La fidelidad también depende de las barreras o costes del cambio. Por otra parte un cliente fidelizado mantiene la relación con nuestra empresa sin evaluar cada vez que compra todas las posibles opciones que ofrece la competencia. Además es importante que el consumidor perciba nuestro producto o servicio como distinto de la competencia si no queremos competir por precio.

2.19 CRITERIOS DE EVALUACION DE LA RED DE VENTAS

El calculo análisis y la actividad de la red de ventas son tareas de la gestión comercial, sirven además para identificar posibles tareas de formación y para elaborara planes de desarrollo personal²⁷.

2.20 INDICADORES O PARAMETROS DE MEDICION

Toda operación, debe considerar indicadores de medición con los cuales se deben comparar los resultados alcanzados durante y al finalizar su ejecución. Se debe contar con un registro formal de indicadores, en el cual se encontraran clasificados de acuerdo con el orden de prioridades de los objetivos de gestión, con los puntos críticos de seguimiento y evaluación.

²⁷ Ibid.; Pág. 158.

CAPÍTULO III

MARCO LEGAL

Bolivia cuenta con la Ley del Medicamento N° 1737 sancionada el 17 de diciembre de 1996 y su Reglamento Decreto supremo N° 24672 de 21 de Junio de 1997. Ambos documentos se constituyen en la norma legal vigente, que responde a las necesidades del país y a los requerimientos internacionales en el campo de los medicamentos.

3.1. LEY DEL MEDICAMENTO (Ley N° 1737)²⁸

Artículo 2.- La presente Ley regula la fabricación, elaboración, importación, comercialización, control de calidad, registro, selección, adquisición, distribución, prescripción y dispensación de medicamentos de uso humano, así como de medicamentos especiales, como biológicos, vacunas, hemoderivados, alimentos de uso médico, cosméticos, productos odontológicos, dispositivos médicos, productos homeopáticos y productos medicinales naturales y tradicionales.

Artículo 5.- La elaboración, fabricación, distribución, importación, exportación, venta y comercialización de medicamentos, están sometidas obligatoriamente a Registro Sanitario.

Artículo 6.- Se entiende por Registro Sanitario al procedimiento por el cual un producto farmacéutico pasa por una estricta evaluación, previa a su comercialización.

Artículo 11.- El Ministerio de Desarrollo Humano a través de la Secretaría Nacional de Salud, se encargará de que los medicamentos y/o especialidades

²⁸ Ley del Medicamento (Ley de 17 de diciembre de 1996)

farmacéuticas importados o de elaboración nacional, sean periódicamente analizados y evaluados a fin de controlar su calidad, inocuidad y eficacia.

Artículo 12.- La industria farmacéutica y las firmas importadoras de medicamentos están obligadas a garantizar la calidad de sus productos con la presentación del Certificado de Calidad para cada lote de producción o importación. Este certificado deberá ser presentado cuantas veces lo requiera la autoridad de salud competente.

Artículo 13.- Los medicamentos registrados en la Secretaría Nacional de Salud del Ministerio de Desarrollo Humano, obtendrán el Certificado de Control de Calidad en los laboratorios oficiales reconocidos por dicha Secretaría Nacional.

Artículo 15.- Toda materia prima e insumo importado para la elaboración de medicamentos deberá estar acompañado de la correspondiente certificación de calidad emitida por el laboratorio de origen o del país exportador, con constancia de su autorización de fabricación y Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura establecido por la Organización mundial de la Salud.

Artículo 18.- Se denomina Laboratorio Industrial Farmacéutico al establecimiento donde se efectúa la elaboración, envase y empaque de los productos mencionados en el art. 2 de la presente Ley basando su actividad en normas y procedimientos técnicos científicos comprobados, de acuerdo a las Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.) y Buenas Prácticas de Laboratorio (B.P.L.).

Artículo 21.- En la industria farmacéutica se debe disponer de un director técnico especializado y un regente farmacéutico que serán responsables de la elaboración, comercialización y distribución de medicamentos y garantizarán la conformidad de la importación de materia prima y producción de acuerdo a reglamento.

Artículo 34.- El Estado regulará la producción, importación y comercialización de medicamentos evitando la acción monopólica en la adquisición y suministro de fármacos para entidades estatales debiendo basarse en el Formulario Terapéutico Nacional.

Artículo 56.- Se establece la vigilancia obligatoria de todos los medicamentos post - comercialización con el fin de efectuar un seguimiento sobre la eficacia terapéutica, evitar la inducción de uso con indicaciones no autorizadas y prevenir los efectos colaterales y las reacciones adversas no deseadas producidas por los medicamentos.

3.2. REGLAMENTO A LA LEY DEL MEDICAMENTO (D. S. N° 24672)²⁹

Artículo 7.- Para la obtención del registro nacional de laboratorios industriales farmacéuticos, galénicos, empresas o firmas importadoras de medicamentos se deberán presentar los siguientes requisitos:

- a)** Formulario de Registro de Laboratorio e importadoras (SNS-DINAMED-003).
- b)** Copia legalizada por la entidad emisora del Registro Unico de Contribuyente (RUC).
- c)** Copia legalizada por la entidad emisora del Patrón Mundial.
- d)** Copia legalizada por la entidad emisora del Registro de Entidades Comerciales y Sociedades por Acciones (RECSA).
- e)** Contrato de trabajo de la empresa con el Regente Farmacéutico, acompañando copia legalizada del título en Provisión Nacional del Profesional.

²⁹ Reglamento de la Ley del Medicamento (Decreto Supremo de 21 de junio de 1997)

- f) Pago por derecho de inscripción y servicio de inspecciones, con cheque visado a nombre de la Secretaria Nacional de Salud, de acuerdo al arancel vigente.
- g) Para el caso de laboratorios industriales farmacéuticos además de estos requisitos se deberá contar con todos los requisitos establecidos en el capítulo de industria farmacéutica del presente decreto.

Artículo 142.- Para fines informativos todas las empresas sean estas laboratorios industriales, importadoras o distribuidoras deberán presentar listas de precios referenciales a la Dirección Nacional de Medicamentos toda vez que se efectúen modificaciones con cinco días de anticipación.

3.3. CONTROL DE CALIDAD

Actualmente las normas de calidad en el ámbito mundial están estandarizadas de acuerdo con lo especificado en las farmacopeas (Libro oficial que cada Estado redacta periódicamente y que es Norma Legal para la preparación y dispensación de medicamentos)³⁰. Debido a la inexistencia de una Farmacopea Nacional aprobada, el Estado Boliviano adopta la farmacopea internacional de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Farmacopea Norteamericana (USP), farmacopea Británica (BP) y Farmacopea de la Unión Europea.

La USP es una organización internacional que establece estándares de calidad, para medicamentos de prescripción médica, medicamentos de venta libre, suplementos dietéticos y otros para la salud, La misma trabaja con proveedores de atención médica para un efectivo cumplimiento de los parámetros señalados en las condiciones técnicas acorde a la Farmacopea. Dichos estándares ayudaron a garantizar una buena atención farmacéutica para las personas de todo el mundo durante mas de 185 años.

³⁰ MASCARO, José; DICCIONARIO MEDICO; 1971; Pág. 202.

Antes de que un producto sea lanzado al mercado debe seguir un doble control de calidad, este proceso es realizado por:

1. Los laboratorios del fabricante.
2. Las Instituciones acreditadas para la aprobación de la venta del medicamento.

En lo que concierne al ámbito nacional, existen normas de cumplimiento obligatorio para la obtención de la certificación de calidad. El organismo acreditado para la extensión del Certificado de Control de Calidad de los medicamentos, después de un riguroso análisis del producto, es el Instituto Nacional de Laboratorios de Salud (INLASA), el mismo que tiene dependencia directa del Ministerio de Salud.

Por otra parte el Certificado de Control de Calidad es un requisito para la obtención del Certificado de Registro Sanitario para cada medicamento. El mismo que es otorgado por DINAMED (Dirección Nacional de Medicamentos), que es el organismo acreditado a nivel nacional para la extensión de dicha certificación.

3.4. NORMAS DE CALIDAD

Con el fin de dar cumplimiento a las normas denominadas Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), las autoridades de salud pública en Bolivia exigen a los laboratorios nacionales el cumplimiento de las mismas.

3.4.1. Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Las Buenas Prácticas de Manufactura son las normas, procesos y procedimientos de carácter técnico que aseguran la calidad de los

medicamentos, los cosméticos y las preparaciones farmacéuticas basándose en recursos naturales.

Las BPM son un mecanismo sugerido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) para certificar la calidad de los productos farmacéuticos y su cumplimiento se ha hecho obligatorio a través de la legislación en la mayoría de los países miembros.

Las exigencias de las Buenas Prácticas de Manufactura representan: cambiar la infraestructura física, el equipamiento, la organización y documentación de medicamentos y la capacitación del personal.

Estas adecuaciones deben ser realizadas de acuerdo con el tipo de producto elaborado, donde se tiene gran variedad, por ejemplo: sólidos, semisólidos, líquidos, gotas, antibióticos, inyectables líquidos, etc. Cada uno de los tipos de medicamentos antes mencionados requiere distintas condiciones para su producción sobre la base de sus características.

3.4.1.1 Los 10 principios de las BPM

- a) Conocimiento, capacitación.
- b) Buena documentación y mantenimiento de registros y procedimientos escritos.
- c) Procedimientos escritos.
- d) Control e identificación de materiales.
- e) Buena comunicación.
- f) Control de Etiquetas.
- g) Control de contaminación.
- h) Control de cambios.
- i) Mantenimiento y calibración.
- j) Validación.

CAPÍTULO IV

MARCO REFERENCIAL

A continuación se presenta de manera general las referencias conceptuales que hacen énfasis en la conceptualización de términos relacionados a la empresa, con el objeto de comprender con mayor claridad los criterios empleados en este documento.

4.1. VISITADORES MEDICOS³¹

Los visitadores médicos deben tener una formación apropiada y recibir un adiestramiento adecuado. Deben poseer conocimientos médicos y técnicos suficientes y la integridad necesaria para presentar información sobre productos y llevar a cabo otras actividades de promoción de una manera correcta y responsable. Los empleadores son responsables de la formación básica y continua de sus visitadores.

Los visitadores médicos deben poner a la disposición de las personas encargadas de adquirir, recetar o despachar medicinas una información completa e imparcial para cada producto de que se trate, tal como una hoja de datos científicos aprobada o cualquier otra fuente de información de contenido análogo.

4.2. VENDEDOR³²

Un individuo que actúa en representación de una compañía, desempeñando una o más de las siguientes actividades:

³¹DINAMED; Dirección Nacional de Medicamentos; Normas éticas para la promoción de medicamentos.

³² KOTLER, PHILIP - ARMSTRONG, GARY; Fundamentos de la Mercadotecnia; Pág. 498.

- Buscar clientes potenciales
- Comunicar
- Brindar servicio
- Recopilar información.

4.3. MEDICAMENTO³³

Todo producto farmacéutico empleado para la prevención, diagnóstico y tratamiento de una enfermedad o estado patológico o para modificar sistemas fisiológicos en beneficio de la persona a quien le fue administrado.

4.4. FARMACIA³⁴

Farmacia es una ciencia que tiene por objeto reconocer, recoger y conservar los fármacos simples y preparar los medicamentos compuestos.

4.5. PRINCIPIO ACTIVO³⁵

El principio activo es un elemento químico. Constituyente de un fármaco que le confiere las propiedades medicamentosas.

4.6. MUESTRA MÉDICA³⁶

La muestra médica representa la presentación del producto en cantidad reducida a los profesionales de la salud, con el objeto de que los mismos tengan conocimiento de las bondades del producto y de esta manera puedan prescribirlo y recomendarlo con mayor frecuencia.

³³ DINAMED; Dirección Nacional de Medicamentos; Reglamento de la Comisión Nacional de Farmacovigilancia.

³⁴ Ibid.; Pág.201 y 202.

³⁵ Ibid.; Pág. 463.

³⁶ Ibid.; Pág. 371

4.7. NOMBRE GENERICO³⁷

Es la denominación que tiene el producto de acuerdo al principio activo que posee el mismo.

4.8. NOMBRE COMERCIAL³⁸

Es la denominación que cada empresa le atribuye a cada producto para su respectiva comercialización.

4.9. RECETA MÉDICA³⁹

La Receta o Prescripción médica constituye el documento legal que avala la dispensación bajo prescripción facultativa. Se emitirá en idioma oficial y deberá ser legible.

4.10. OVER THE COUNTER (OTC)⁴⁰

Producto farmacéutico de expendio libre, no requieren de receta médica.

³⁷Ibid.; Pág. 390

³⁸Ibid.; Pág. 390

³⁹ Ibid., Pág. 14.

⁴⁰ Ibid.,; Pág. 40

CAPÍTULO V

MARCO INSTITUCIONAL

5.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el transcurso de vida empresarial, GRUPO ALCOS S.A. ha sufrido varios cambios, En el año 1971 fundan la compañía IMFABOL Ltda., empresa importadora de especialidades farmacéuticas, representando, comercializando y distribuyendo productos de importantes laboratorios de Europa y USA. En 1976 crean LABORATORIOS ALCOS S.A., empresa de fabricación de fármacos; en los próximos años motivados por los altos requerimientos de materiales impresos complementarios a los productos etiquetas, cajas, literaturas medicas se funda la imprenta ORMA Ltda.

En 1996 se determino la compra de BOLIVIAN DRUG S.A. empresa comercializadora a nivel nacional. Además en 1996 también se determino la compra de Laboratorios LABOFARMA S.A. planta de producción en funcionamiento que cuenta con su propia línea de productos.

La dinámica globalizadora en la que se esta viendo envuelto el mundo empresarial actual y en este caso el sector farmacéutico exigen la presencia de empresas consolidadas, razón por lo cual el 31 de Marzo de 2001 se determina la fusión de cuatro empresas (Laboratorios Alcos, Labofarma S.A., Bolivian Drug S.A. y Orma Ltda.). La misma que se denomino GRUPO ALCOS S.A.

5.2. MISION

“Cuidar la vida” ⁴¹

⁴¹ Plan Estratégico, 2006-2007, GRUPO ALCOS S.A. Pág. 8

5.3. VISION

“Alcos es una empresa rentable líder en calidad, con productos que se mantienen 1ros. o 2dos. en participación del mercado sudamericano, conformada por recursos humanos satisfechos y auto actualizados”.⁴²

5.4. VALORES

Los valores institucionales, que guían el accionar de Grupo, son los siguientes: Calidad, Fuerza, Liderazgo, Perseverancia, Precisión y Solidez.

5.5. POLITICA DE CALIDAD⁴³

“Declaramos en todos los niveles de nuestra organización, el cumplimiento de la reglamentación aplicable, relacionada con la fabricación, control, promoción y comercialización de productos farmacéuticos, optimizando los recursos disponibles, con nuestro personal calificado y comprometido; utilizando tecnología apropiada, dando un servicio oportuno, logrando la satisfacción del cliente a través del mejoramiento continuo de la eficacia de nuestro sistema de gestión de calidad”.

5.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura Orgánica de GRUPO ALCOS S.A. puede ser apreciada en el organigrama de la empresa. (Ver Anexo N° 1)

⁴² Ibid.; Pág. 8

⁴³ Ibid.. Pág. 9

CAPÍTULO VI

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de éste trabajo de investigación se realizará una combinación de los siguientes métodos:

El **método “Deductivo”⁴⁴**, que parte del razonamiento general a lo particular, del todo a sus partes y de las causas a sus efectos. La información recabada a través del Diagnóstico permitió identificar las causas por las que GRUPO ALCOS S.A. no dirige eficientemente sus estrategias comerciales al segmentó de clientes actuales y potenciales, finalmente se presentará la propuesta con las bases para la implementación de un Modelo de Gestión de Clientes.

6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo: "La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y el porqué del sujeto de estudio". Los estudios a este nivel obedecen a la necesidad de establecer adecuadamente un problema de investigación, o bien a la de especificar los conceptos que la construcción del objeto del problema de investigación requiera.⁴⁵ .

Estos estudios miden de manera independiente los conceptos variables a los que se refieren. Pueden integrar las mediciones de cada una de las variables

⁴⁴ SANTIAGO ZORRILLA, Miguel T., “Metodología de la Investigación”. Mc. GRAW HILL. Interamericana, Editores S.A. 2º Edición. México, Pág 21.

⁴⁵ NAMA AKFOROOSG Mohammad Haghi, Metodología de la Investigación., 1995, Pág, 35.

para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés para poder describirlas en los términos deseados.⁴⁶

"Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis"⁴⁷

6.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación son el conjunto de procedimientos básicos, sistemáticos, metódicos y coherentes que procuran la obtención, registro, acumulación, análisis e interpretación de información de manera más eficiente hacia y para el desarrollo de la investigación.⁴⁸

Para llevar a cabo el desarrollo de la siguiente investigación se ha determinado el uso de las siguientes técnicas de recolección de la información.

6.3.1. Investigación de campo

"Es un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección y organización de datos primarios o de primera mano. Es una estrategia que normalmente se utiliza cuando se requiere conocer opiniones mediante instrumentos especiales"⁴⁹

Se utilizó ésta investigación para recolectar y analizar de forma ordenada los datos proporcionados por los clientes de la empresa. Para registrar y tabular la

⁴⁶ HERNANDEZ S. Roberto En C. FERNANDEZ C. Carlos Dr. Baptista L. Pilar Dr. "Metodología de la Investigación". Mc. GRAW HILL. Interamericana S.A.. 2º Edición. México 1998. Pág. 60-61.

⁴⁷ Ibid.; Pág. 117.

⁴⁸ ARANDIA Lexin. Métodos y técnicas de Investigación y Aprendizaje. UMSA. Impresión-Catacora, La Paz-Bolivia. 1993. Pág. 107.

⁴⁹ MEJIA IBAÑEZ, Raúl; Metodología de la Investigación. 2º Edición. La Paz – Bolivia, 2001. Pág. 22.

información se utilizó varias técnicas de investigación, tales como: la entrevista dirigida, cuestionarios (encuestas) y la observación directa.

6.3.2. Investigación documental

“Permite obtener conocimientos a partir del análisis de datos que ya han sido recolectados o analizados en otras investigaciones y que se extraen de distintas fuentes de consulta”⁵⁰

La investigación documental, permitió el Diseño del Modelo De Gestión de Clientes y se obtuvo datos de interés sobre el tema en cuestión, para el cual se revisó bases legales, libros, reglamentos y documentos propios de la empresa.

6.4. POBLACION O UNIVERSO

"El universo de estudio comprende todos aquellos elementos a ser estudiados o investigados pertenecientes al caso de estudio, entendiéndose por la misma no solo a personas sino también a empresas, grupo de personas, industrias, sindicatos, etc.".⁵¹

"Si el tamaño de la población es pequeño (manejable) se debe considerar un censo"⁵²

Tomando en cuenta las características de este primer grupo de análisis es necesario realizar un censo para obtener una mejor aproximación de la realidad en la información que se obtenga.

➤ GRUPO DE ANALISIS

El grupo de análisis está conformado por los clientes de la empresa: médicos, farmacias y clientes Over The Counter.

⁵⁰ Ibid.; Pág. 22.

⁵¹ NAGHI N, Mohammad; Metodología de la Investigación;1995;Pág.189

⁵² Ibid.;Pág.200

CUADRO Nº 1
CLIENTES

Detalle	Población
Médicos	2831
Farmacias	700
Cientes Over The Counter	15

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en Colegio de Médicos, Colegio de Bioquímica y Farmacia de Bolivia y Servicio Departamental de Salud.

Para obtener un resultado representativo de los clientes OTC se procedió a realizar un censo, puesto que el número de los mismos es reducido.

Teniendo en cuenta que los actores restantes del grupo de análisis (Médicos y farmacias) es elevado, se procedió a utilizar una muestra probabilística que sea representativa.

6.5. MUESTRA

"La Muestra es, en esencia, un subgrupo de la población". Se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras, bajo el enfoque cuantitativo, deben ser representativas.⁵³

"Las muestras probabilísticas son aquellas en las que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidas"⁵⁴. Las mismas que son esenciales en los diseños de investigación transeccionales cuantitativos (por encuestas).

⁵³ Ibid.; Pág. 305.

⁵⁴ Ibid.; Pág. 305.

6.5.1. Determinación de la muestra

Los Clientes son parte receptiva de la labor que realiza la industria farmacéutica Nacional por lo tanto se requirió conocer los criterios que tienen al respecto. Dado que se conoce el Universo de médicos y farmacias (Población finita) la muestra se obtiene a través del empleo de la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + (N * e^2)}$$

Donde:

n = Muestra

p = Probabilidad de éxito, con un valor de 95%, en función a la prueba piloto.

q = Probabilidad de fracaso, con un valor de 5%, en función a la prueba piloto.

N = Tamaño de la Población (2831 Médicos y 700 Farmacias).

Z = Nivel de confianza, de 95% (1.96), que debe ser la predicción correcta.

e = Nivel de error (permitido), con un valor de 5%.

Factor de Ajuste.

Coef. de confianza	50%	90%	95%	99%	99.73%
Valor de Z	0.6745	1.645	1.96	2.58	3

Realizando operaciones en la fórmula, el tamaño de la muestra es la siguiente:

➤ Médicos:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.95) * (0.05) * 2831}{(1.96)^2 * (0.95) * (0.05) + (2831 * 0.05^2)}$$

$$n = 71 \text{ Médicos}$$

➤ **Farmacias:**

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.95) * (0.05) * 700}{(1.96)^2 * (0.95) * (0.05) + (2831 * 0.05^2)}$$

$n = 66$ Farmacias

CUADRO N ° 2
DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Clientes	Universo (N)	Muestra (n)
Médicos	2831	71
Farmacias	700	66

Fuente: Elaboración propia

La fórmula anterior pertenece a una muestra probabilística simple, pero de acuerdo a las características que tiene esta población es difícil determinar la cantidad de personas que serán seleccionadas para cada uno de los puestos, razón por la cual se utilizó el muestreo probabilístico estratificado, el cual consiste en estratificar la muestra en relación a estratos o categorías que se presentan en la población, ya que no es suficiente que cada uno de los elementos muestrales tenga la misma probabilidad de ser escogidos⁵⁵

Por consiguiente, se dividió la población en subpoblaciones o estratos y se seleccionó una muestra para cada estrato, por lo tanto tenemos:

$fh = \frac{n}{N}$

⁵⁵ Ibid.; Pág. 217

CUADRO N ° 3
MUESTREO PROBABILÍSTICO

<i>Clientes</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>Fh</i>
<i>Médicos</i>	2831	71	0,025
<i>Farmacias</i>	700	66	0,094

Fuente: Elaboración Propia

Se determinó las muestras de cada estrato en base al factor de la fórmula anterior y a través de la siguiente fórmula:

$$nh = Nh \times fh$$

CUADRO N ° 4
MUESTREO PROBABILÍSTICO ESTRATIFICADO
(Médicos)

<i>Zona</i>	<i>Nh</i>	<i>nh</i>
<i>Sur</i>	432	11
<i>Norte</i>	480	12
<i>Este</i>	795	20
<i>Central</i>	500	13
<i>El Alto I</i>	320	8
<i>El Alto II</i>	304	8
Total	2831	71

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N ° 5
MUESTREO PROBABILÍSTICO ESTRATIFICADO
(Farmacias)

<i>Zona</i>	<i>Nh</i>	<i>nh</i>
<i>Sur</i>	95	9
<i>Norte</i>	135	13
<i>Este</i>	128	12
<i>Central</i>	127	12
<i>El Alto I</i>	109	10
<i>El Alto II</i>	106	10
Total	700	66

Fuente: Elaboración Propia

6.6. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

6.6.1. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias “constituyen la revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, directa y original, no abreviada ni traducida, es decir, sistematizan en mayor medida la información, generalmente profundizan más el tema que desarrollan.”⁵⁶

Se utilizó ésta fuente para conocer y analizar lo que realmente sucede en la empresa y para aplicar la metodología definida anteriormente, se utilizaron instrumentos de relevamiento de información

⁵⁶ Ibid.; Pág. 23.

6.6.2. Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias “son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular; es decir, reprocesan información de primera mano”⁵⁷

Las Fuentes de Información Secundaria son:

- Ley del Medicamento (Ley N° 1737)
- Reglamento a la Ley del Medicamento (D.S. N° 24672)

6.7. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.

Los instrumentos utilizados para la recolección de información de Grupo Alcos S.A. se detallan a continuación:

- **Observación Directa.**

“Se ejecuta en el lugar de los hechos y está destinado en la obtención de datos e información, a través del cual se analizan sucesos que coadyuven y apoyen la realización de la investigación. Los instrumentos a emplearse estarán en función de la observación no estructurada (mediante apuntes), para luego clasificar y utilizar los datos requeridos por el objeto e investigación”⁵⁸

La observación directa permitió obtener información sobre aspectos como el ambiente en el que se desenvuelve el personal de la empresa y otras actividades informales. Es de esta manera que aquella información que no pueda ser captada por la entrevista, es obtenida por la observación.

⁵⁷ Ibid.; Pág. 24.

⁵⁸ Ibid.; Pág. 112.

➤ **Entrevista.**

“Es la obtención de datos e información ya sea mediante el contacto personal con la fuente o mediante conversaciones de naturaleza personal. Es una técnica aplicada en forma de diálogo y sometida a una dirección sistemática, que está orientada a la obtención de material de primera mano en la investigación, donde se reúnen dos o mas personas para dialogar sobre un asunto con propósitos de estudio.”⁵⁹

➤ **Cuestionarios**

El Cuestionario “se refiere a la elaboración de un formato con el propósito de recopilar datos para la investigación, éste formato es aplicado en las técnicas de encuestas y entrevistas, y está conformado por un conjunto de preguntas coherentes, ordenadas y sistematizadas, interrelacionadas hacia un objetivo, que es recolectar información”.⁶⁰

La Encuesta “consiste en la captación de datos de modo conciente, planeado y registrado en cuestionarios de todos los hechos, opiniones, juicios y situaciones obtenidas de las personas”.⁶¹

Se elaboraron encuestas dirigidas a: Médicos, farmacias y Clientes Over the Counter (Ver anexos N° 2, 3 y 4)

6.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

Una vez realizada la recopilación y registro de datos, éstos se sometieron a un proceso de análisis o examen crítico que permitió precisar las causas que

⁵⁹ Ibid.; 1993. Pág. 117.

⁶⁰ Ibid.;1993. Pág. 117.

⁶¹ Ibid.;Pág. 175.

llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción.

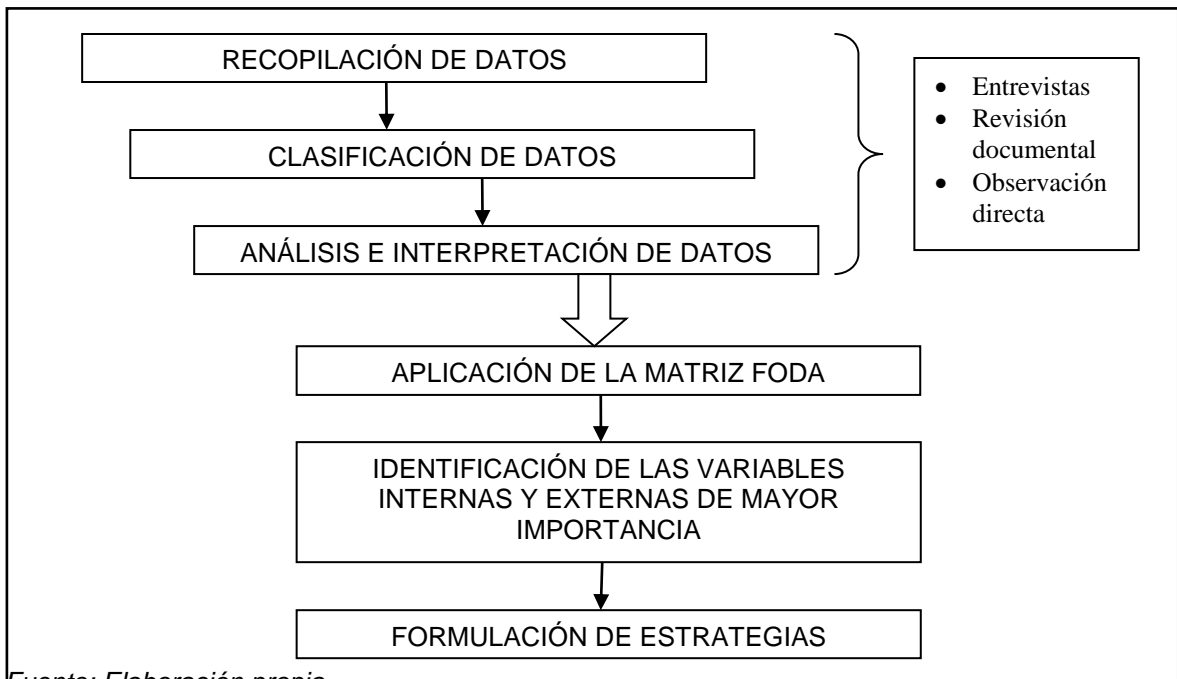
Una vez que se obtuvo la información de las áreas involucradas en el estudio, se procedió a ordenar y sistematizar los datos para proceder a su respectivo análisis; la información que se obtuvo fue incorporada a equipos de cómputo a través de programas específicos (Word y Excel) para facilitar su manejo.

Los datos fueron codificados y transferidos a una matriz y se procedió a analizarlos, utilizando técnicas de estadística para obtener resultados importantes y de esta manera interpretar la información obtenida.

6.9 FASES DE DESARROLLO DEL TRABAJO

El análisis de Grupo Alcos S.A. fué desarrollado siguiendo la secuencia de pasos que se detallan a continuación:

CUADRO Nº 6
FASES DEL DESARROLLO DEL TRABAJO



Fuente: *Elaboración propia.*

CAPÍTULO VII

DIAGNÓSTICO

La presente investigación tuvo una primera instancia, en la que se llevó a cabo un estudio preliminar para detectar las principales debilidades de Grupo Alcos S.A. con relación a la gestión de clientes.

El análisis elaborado a través de los instrumentos de medición señalados en la metodología, ha sido elaborado con el propósito de identificar el método sistémico de relación empresa-cliente.

Dicho análisis se realizó en la Sucursal La Paz, sin dejar de lado la Instancia superior correspondiente (Oficina Central Grupo Alcos S.A.), para determinar las conexiones, coordinaciones, potestades que tiene la regional y con el propósito de conocer la integración existente entre estas.

7.1. OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO

7.1.1 Objetivo General

Describir y analizar los resultados obtenidos a través de encuestas y entrevistas realizadas para el presente trabajo de investigación.

7.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis FODA
- Realizar un análisis de clientes tomando en cuenta el grado de satisfacción y de vinculación de los mismos.

7.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Para el logro eficiente y ordenado de la investigación, con el fin de cumplir con los objetivos fijados, se vió por conveniente desarrollar el estudio desde los siguientes ángulos:

- *Análisis de la situación actual de la empresa*
- *Análisis de los clientes*

7.3. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Con objeto de obtener resultados óptimos, se realizó un análisis FODA, con la finalidad de realizar una evolución de las posibles direcciones estratégicas que la empresa deberá asumir.

7.3.1. Análisis FODA

Se describe la aplicación del modelo de análisis FODA, que ayuda a desarrollar el análisis del medio ambiente interno y externo de Grupo Alcos S.A., adaptándolo a las características de la empresa y al tema específico del trabajo, El FODA fué elegido entre diversos modelos aptos para la realización de análisis, el mismo es considerado el más apropiado de acuerdo a las particularidades de la empresa y de su entorno por ser una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de de la elaboración del modelo de gestión de clientes, ya que proporciona la información necesaria para la formulación de estrategias funcionales.

7.3.2. Análisis del Ambiente Externo

El ambiente externo o macro ambiente es analizado para determinar las oportunidades que la empresa tiene y que puede aprovechar, así como las amenazas de las que debe protegerse.

El resultado del trabajo realizado permitió identificar las principales oportunidades y amenazas que influyen con mayor fuerza en el funcionamiento de Grupo Alcos S.A.

➤ **Oportunidades.**

- I. Posibilidad de exportación de fármacos a mercados internacionales.
- II. Participación en ferias nacionales e internacionales.
- III. Comercializadora de fármacos de importantes firmas a nivel mundial.
- IV. Demanda y expectativa en el mercado nacional por los productos ofrecidos.
- V. Producción de fármacos únicos en el mercado nacional.
- VI. Desarrollo de nuevos canales de comercialización de fármacos.
- VII. Posibilidad de implantar un modelo de gestión orientado hacia el cliente.

➤ **Amenazas.**

- A. Deterioro de la imagen empresarial en el mercado.
- B. Contrabando de productos en el mercado farmacéutico.
- C. Maquilado de fármacos por laboratorios nacionales.
- D. Introducción de fármacos Indúes y chinos al mercado (productos genéricos a bajo precio)
- E. Elevado nivel competitivo en el mercado farmacéutico.
- F. Falta de cultura de investigación y transferencia de sus resultados.

7.3.3. Análisis del Ambiente Interno.

Se refiere al análisis del desarrollo interno de la empresa respecto al funcionamiento de Grupo Alcos S.A. En este caso la identificación de fortalezas y debilidades se refieren al departamento de comercialización siendo esta el área de estudio.

➤ **Fortalezas**

1. Produce fármacos y nutracéuticos de alta calidad.
2. Productos elaborados con materia prima e insumos importados.
3. Productos farmacéuticos con certificación ISO 900 otorgado por IBNORCA.
4. Cumple con las BPM (Buenas practicas de manufactura) principios estipulados por la Organización Mundial de la Salud.
5. Personal capacitado y calificado.
6. Cuenta con un instituto de investigación y desarrollo de fármacos.

➤ **Debilidades**

- a. Ausencia de planes de desarrollo como instrumentos de gestión orientados a sus clientes
- b. Carencia de personal idóneo en el área de comercialización.
- c. Limitaciones en equipamiento e incorporación tecnológica.
- d. Deficiente sistema de registro e información

7.3.4. Resultados de aplicación de la matriz FODA.

El trabajo de identificación de las variables de incidencia, su posterior análisis cruzado y valoración del impacto, permitieron focalizar y priorizar temáticas que son de mayor impacto. En función de estos elementos relevantes se proyecta el Modelo de Gestión de Clientes.

A continuación se presentan los resultados de la aplicación del análisis FODA a Grupo Alcos S.A., análisis que consideró todas las áreas, específicamente el área de comercialización.

CUADRO Nº 7
MATRIZ FODA “GRUPO ALCOS S.A.”

<p align="center">FACTORES EXTERNOS</p> <p align="center">FACTORES INTERNOS</p>	<p align="center"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>I. Participación en ferias nacionales e internacionales. II. Posibilidad de exportación de fármacos a mercados internacionales. III. Comercializadora de fármacos de importantes firmas a nivel mundial. IV. Demanda y expectativa en el mercado nacional por los productos ofrecidos. V. Producción de fármacos diferenciados en el mercado nacional. VI. Desarrollo de nuevos canales de comercialización de fármacos. VII. Posibilidad de implantar una gestión orientada hacia el cliente.</p>	<p align="center"><u>AMENAZAS</u></p> <p>A. Falta de posicionamiento de la imagen empresarial en el mercado. B. Contrabando de productos en el mercado farmacéutico. C. Maquilado de fármacos por laboratorios nacionales. D. Introducción de fármacos Indúes y chinos al mercado (productos genéricos a bajo precio) E. Elevado nivel competitivo en el mercado farmacéutico. F. Falta de cultura de investigación y transferencia de sus resultados.</p>
<p align="center"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>1. Produce productos farmacéuticos de alta calidad. 2. Productos elaborados con materia prima e insumos importados. 3. Productos farmacéuticos con certificación ISO 900 otorgado por IBNORCA. 4. Cumple con las BPM (Buenas practicas de manufactura) principios estipulados por la Organización Mundial de la Salud. 5. Personal capacitado y calificado en el área de producción. 6. Cuenta con un departamento de investigación y desarrollo de fármacos.</p>	<p align="center"><u>FO</u></p> <p>4-I Gestionar la suscripción de convenios con organizaciones nacionales e internacionales.</p> <p>1-V Rediseñar la pagina Web, a través de la cual se expliquen las bondades de los productos y se pueda realizar pedidos.</p> <p>5-VII. Diseñar estrategias dirigidas orientadas a los clientes actuales y potenciales.</p>	<p align="center"><u>FA</u></p> <p>1-B. Impulsar la compra de fármacos de alta calidad, producción nacional (Grupo Alcos S.A.)</p> <p>6-E Incentivar, promocionar e impulsar los procesos de investigación y desarrollo en el departamento de Investigación y Desarrollo.</p> <p>5-A. Posicionar la marca de Grupo Alcos S.A. en el mercado como empresa con capacidad y experiencia empresarial.</p>
<p align="center"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>a. Ausencia de planes de desarrollo como instrumentos de gestión orientados a sus clientes b. Carencia de personal idóneo en el área de comercialización. c. Limitaciones en equipamiento e incorporación tecnológica d. Deficiente sistema de registro e información. e. Inexistencia de una adecuada base de datos de clientes. f. Carencia de un sistema de clasificación de tipos de clientes.</p>	<p align="center"><u>DO</u></p> <p>b-III Contratar personal idóneo para el área de comercialización para el eficiente desarrollo de sus actividades.</p> <p>a-II Orientar los planes de desarrollo estratégico a mercados nacionales e internacionales.</p> <p>c-IV Implementar un programa de mejora de equipamiento, e incorporación tecnológica en el área de comercialización.</p> <p>d-I. Ampliar la cobertura de participación y modernizar el sistema de información.</p>	<p align="center"><u>DA</u></p> <p>c-A. Realizar reformas en el área de comercialización y adecuarlas a las actuales exigencias del mercado.</p> <p>a-E Realizar planes de desarrollo acorde al mercado altamente competitivo.</p> <p>f-A. Realizar un sistema de segmentación de clientes orientado a la gestión de clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

7.4. ANALISIS DE CLIENTES

El objetivo del análisis de clientes es conocer a cada uno de ellos lo mejor posible para poder identificar el tipo de acciones que Alcos debe realizar y también evaluar la calidad de la cartera de clientes de la empresa. Análisis realizado a través de los siguientes parámetros:

- Determinar el valor de los clientes
- Evaluación del grado de satisfacción de los clientes de Alcos.
- Definir el grado de Relación y Vinculación de los clientes de Alcos.

7.4.1. Desarrollo del Análisis de Clientes.

Con el fin de identificar las deficiencias en los clientes de la empresa y para conocer el grado de satisfacción y vinculación de los mismos se realizó encuestas. Este dato le permitirá a la empresa establecer tendencias y posibles relaciones entre segmentos, actividades y grados de satisfacción.

CUADRO Nº 8

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO REALIZADA A CLIENTES (Farmacia)

Nº de Preguntas	Criterio	Objetivos
1	Confianza	Conocer la confianza de las farmacias hacia los productos de la empresa.
2	Relación Vendedor-cliente	Conocer la relación del representante de ventas de la empresa (vendedor) con la farmacia.
3	Relación distribuidor-cliente.	Conocer la relación personal del distribuidor con el cliente.
4-5	Relación empresa-cliente	Conocer la opinión del cliente acerca del trato que recibe del personal de la empresa.
6	Fidelidad	Conocer la razón de compra de los productos de Grupo Alcos S.A.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO Nº 9
MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO REALIZADA A
CLIENTES (Médicos)

Nº de Preguntas	Criterio	Objetivos
1-2	Calidad	Conocer la opinión de los médicos acerca de la calidad y los resultados terapéuticos de los fármacos elaborados por Grupo Alcos S.A.
3	Relación visitador medico-cliente	Conocer la relación personal del médico y el representante de la empresa (visitador médico).
4	Motivo de Prescripción	Conocer la razón de prescripción de los productos de Grupo Alcos S.A.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO Nº 10
MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO REALIZADA A
CLIENTES (Clientes OTC)

Nº de Preguntas	Criterio	Objetivos
1	Relación vendedor-cliente	Conocer la relación personal del representante de ventas con los clientes OTC.
2	Relación Distribuidor-cliente	Conocer la relación personal del distribuidor con los clientes OTC.
3	Motivo de Compra	Conocer la razón de compra de los productos OTC de Grupo Alcos S.A.

Fuente: Elaboración propia.

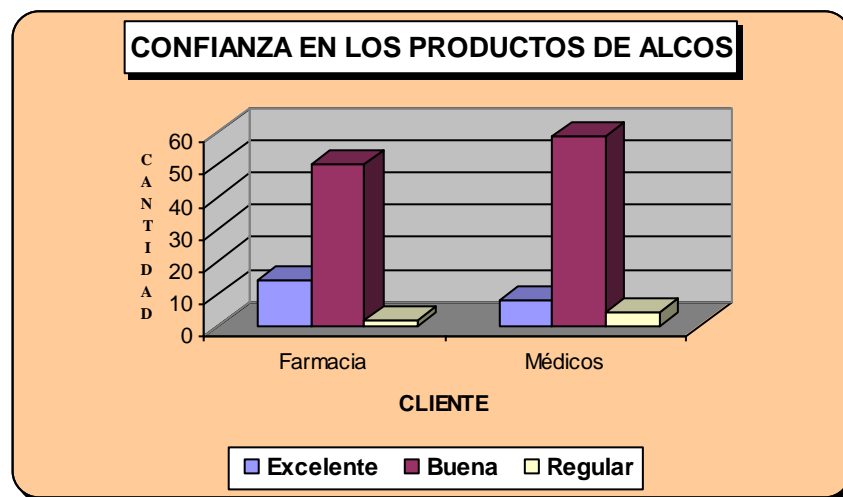
7.4.2. Resultados de las encuestas a los clientes.

Es importante realizar un análisis gráfico de los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas dirigidas a los clientes de la empresa: Farmacias, Médicos y Clientes Over The Counter (OTC).

- ¿Considera usted que la calidad de los productos de Grupo Alcos S.A. es:

	Farmacia	Porcentaje	Médicos	Porcentaje
Excelente	14	21,21%	8	11,27%
Buena	50	75,76%	59	83,10%
Regular	2	3,03%	4	5,63%
Total	66	100%	71	100%

GRAFICO Nº 1



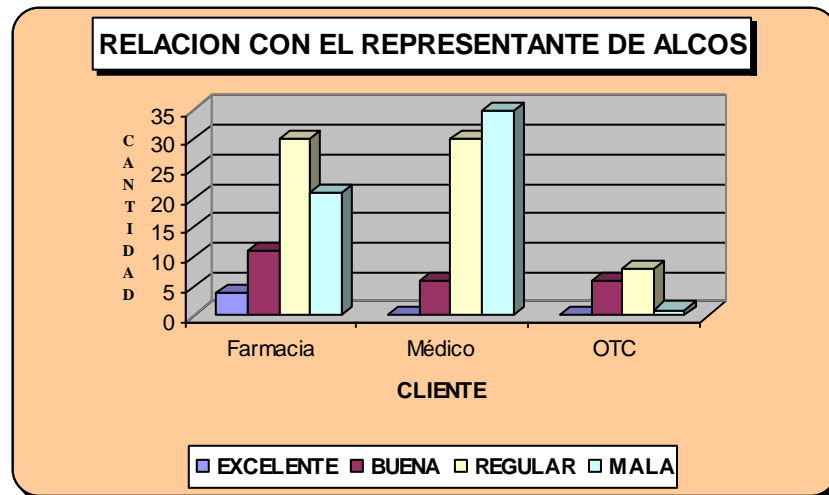
Con el propósito de conocer la opinión de los clientes de la empresa (farmacias y médicos) acerca de la confianza que los mismos tienen en los productos Alcos se tienen los siguientes resultados: De un total de 66 farmacias encuestadas el 76% tiene confianza en los productos de la empresa.; el 21% considera que los productos de la empresa son excelentes y el restante 3% considera que estos productos no son de mucha confianza. De un total de 71 médicos encuestados, el 11% considera que los productos de la empresa son de excelente calidad, el 83% afirma que son de buena calidad y únicamente un 6% indica que son productos regulares.

Por consiguiente se puede observar que los productos de Grupo Alcos S.A. son confiables, de buena calidad y que la deficiencia no está en el producto.

- ¿Cuál es la relación que usted tiene con el representante de Grupo Alcos S.A.?

	Farmacia	Porcentaje	Médico	Porcentaje	OTC	Porcentaje
Excelente	4	6,06%	0	0,00%	0	0,00%
Buena	11	16,67%	6	8,45%	6	40,00%
Regular	30	45,45%	30	42,25%	8	53,33%
Mala	21	31,82%	35	49,30%	1	6,67%
Total	66	100%	71	100%	15	100%

GRAFICO Nº 2



En cuanto a la relación que los clientes tienen con el representante de la empresa se obtuvieron los siguientes resultados: De un total de 66 farmacias, un 6% manifiesta que la relación que tiene con el representante de ventas (vendedor) de Grupo Alcos S.A. es excelente, el 17% afirma que tiene una buena relación, el 45% indica que su relación es regular y el restante 32% afirma que tiene una mala relación con el vendedor de la empresa. De un total de 71 médicos, respecto de la relación con el visitador médico, el 8% considera que ésta relación es buena, el 42% afirma que ésta relación es regular y el restante 49% indica que no tiene ningún tipo de relación con el representante de ventas de Alcos puesto que el médico no conoce al visitador médico de la empresa. Con respecto a la relación de los clientes OTC y el representante (vendedor) de la empresa, de un total de 15 encuestados el 40% considera que ésta relación es

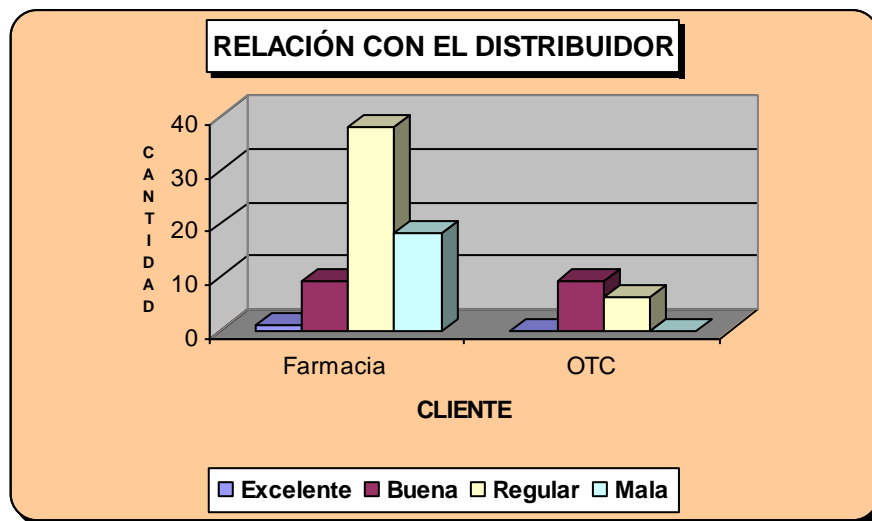
buenas, el 53% indica que la relación es regular y el restante 7% tiene una mala relación.

Por tanto se observa que un alto porcentaje de que los clientes encuestados afirman que tienen una regular y mala relación con el representante de la empresa.

- ¿Cuál es la relación que usted tiene con el responsable de la entrega de los pedidos de Grupo Alcos S.A.?

	Farmacia	Porcentaje	OTC	Porcentaje
Excelente	1	1,52%	0	0,00%
Buena	9	13,64%	9	60,00%
Regular	38	57,58%	6	40,00%
Mala	18	27,27%	0	0,00%
Total	66	100%	15	100%

GRAFICO Nº 3



De un total de 66 farmacias encuestadas el 2% indica que la relación que tiene con el distribuidor de la empresa es excelente, el 14% indica que tiene una buena relación, el 58% afirma que tiene una relación regular y el restante 27% afirma que ésta relación es mala. De un total de 15 clientes OTC encuestados el

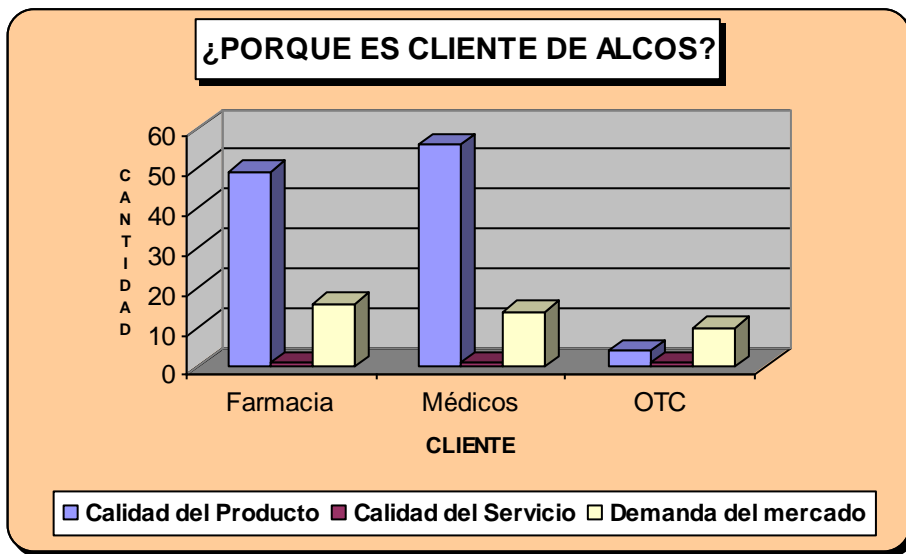
60% afirma que la relación es buena y el restante 40% indica que la relación es regular.

Por consiguiente, se observa que un alto porcentaje de los clientes encuestados afirman que tienen una buena y regular relación con el distribuidor de la empresa.

➤ ¿Por qué es cliente de Grupo Alcos S.A.?

	Farmacia	Porcentaje	Médicos	Porcentaje	OTC	Porcentaje
Calidad del Producto	49	74,24%	56	78,87%	4	26,67%
Calidad del Servicio	1	1,52%	1	1,41%	1	6,67%
Demanda del mercado	16	24,24%	14	19,72%	10	66,67%
Total	66	100	71	100	15	100

GRAFICO Nº 4



Con el propósito de conocer la razón de compra de los productos de Grupo Alcos S.A. se obtuvo el siguiente resultado: De un total de 66 farmacias el 74% es cliente de la empresa por la calidad de los productos, el 2% por la calidad del servicio y el restante 24% por la demanda del mercado. De un total de 71 médicos consideran que un 79% es cliente de la empresa por la calidad del

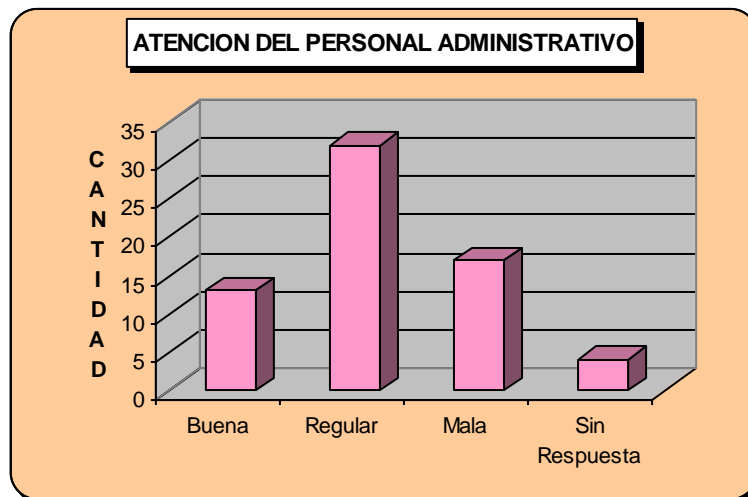
producto, el 1% por el servicio y el restante 20% por la demanda del mercado. De un total de 15 clientes OTC, el 27% es cliente de la empresa por la calidad de los productos, solamente el 7% es cliente de la empresa por el servicio y el restante 67% por la demanda de mercado.

Por tanto se puede observar que un alto porcentaje de los clientes de la empresa son clientes de la misma por la calidad del producto o por la demanda del mercado y no así por el servicio que Alcos brinda, este aspecto es una deficiencia para la empresa es por eso que a través del presente trabajo se presentarán programas de fidelización, que son parte del Modelo de Gestión de Clientes, dirigidas a mejorar la calidad en el servicio al cliente.

- **¿Cuál es la atención que le brinda el personal administrativo de Grupo Alcos S.A.? (Farmacia)**

	Farmacia	Porcentaje
Buena	13	19,70%
Regular	32	48,48%
Mala	17	25,76%
No los conoce	4	6,06%
Total	66	100%

GRAFICO Nº 5

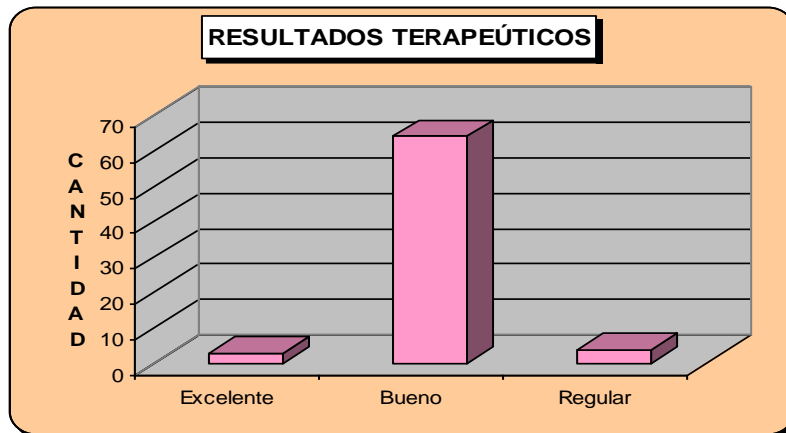


Con el propósito de conocer la opinión del cliente farmacéutico acerca del trato que recibe del personal de la empresa, se obtuvo el siguiente resultado: de un total de 66 farmacias encuestadas el 20% afirma que recibe una buena atención del personal administrativo de la empresa, el 48% indica que recibe una atención regular, el 26% indica que recibe una mala atención por parte del personal administrativo de la empresa y finalmente el 6% no respondió a la pregunta porque afirman no conocer a ningún miembro administrativo de la empresa.

- **Los resultados terapéuticos obtenidos con los productos de Grupo Alcos S.A. son: (Médicos)**

	Médicos	Porcentaje
Excelente	3	4,23%
Bueno	64	90,14%
Regular	4	5,63%
Total	71	100%

GRAFICO Nº 6



De un total de 71 médicos encuestados, el 4% considera que los resultados terapéuticos obtenidos con los productos de Grupo Alcos S.A. son excelentes, el 90% afirma que obtienen buenos resultados y el restante 6% indica que los resultados terapéuticos obtenidos son regulares. Esta pregunta permite conocer la calidad de los productos de la empresa.

7.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.5.1 Conclusiones.

- Carencia de personal idóneo en el área de comercialización para el eficiente desarrollo de sus actividades.
- Inexistencia de planes de desarrollo estratégico dirigidos a mercados nacionales e internacionales.
- Deficiencia en la realización de planes de desarrollo acorde al mercado altamente competitivo.
- Inexistencia de un verdadero compromiso con la empresa por parte de los dependientes del área de comercialización.
- Inexistencia de una adecuada segmentación de clientes de la empresa.
- Deficiencia en la relación con los representantes de la empresa. (vendedor, visitador médico).
- Deficiencias en la relación de los clientes con el distribuidor de Grupo Alcos S.A.
- Existencia de confianza en los productos de la empresa por la alta calidad, la exacta concentración de los principios activos y la presentación (primaria y secundaria) de los mismos.
- Deficiencia en la relación de las farmacias y el personal administrativo de la empresa.

7.5.2 Recomendaciones.

- Diseñar estrategias orientadas de forma adecuada a los clientes actuales y potenciales de la empresa.
- Los dependientes de la empresa deben mejorar la calidad del servicio al cliente, puesto que es un elemento clave de distinción ante el mercado altamente competitivo.

- Diseñar un sistema de segmentación de clientes orientado a una adecuada gestión de clientes.
- Rediseñar la pagina Web de la empresa donde se expliquen las bondades de los productos y se pueda realizar pedidos a nivel nacional e internacional.
- Es necesario incorporar la satisfacción de los clientes de la empresa a través de un adecuado modelo de relación de los mismos.
- Es necesario lograr que el cliente se sienta comprometido con la empresa a través de una adecuada implantación de diferentes estrategias enfocadas a la Gestión de Clientes (relación, atención y vinculación).

CAPÍTULO VIII

PROPUESTA

En el presente capítulo se desarrolla a manera de propuesta, los resultados del trabajo realizado en los anteriores capítulos, el mismo que tiene el propósito de plantear una alternativa de solución a través de la implantación de un Modelo de Gestión de Clientes que permita mejorar la oferta de valor al cliente y las acciones de relación con los mismos, que tendrá una repercusión directa en el incremento de la generación de rentabilidad de Grupo Alcos S.A.

En la actualidad una empresa seria no puede estar en el mercado sin una clara orientación hacia el cliente puesto que los productos son cada vez menos diferenciados. La buena gestión de clientes aparece como un elemento clave de distinción frente al resto de los competidores.

8.1 ALCANCE

La presente propuesta ha sido elaborada para su aplicación en la Sucursal La Paz, pero puede ser adaptada a todas las sucursales que conforman Grupo Alcos S.A., con características similares a las que han sido objeto del presente estudio.

8.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

8.2.1 Objetivo General

Proporcionar a Grupo Alcos S.A. un Modelo de Gestión de Clientes eficiente, válido y confiable; el mismo que fije los diferentes tipos de relación que pueden establecerse con los clientes tomando en cuenta los elementos de soporte necesarios para que las acciones de gestión sean realmente efectivas.

8.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer las bases de acción para la implementación del Modelo de Gestión de Clientes.
- Desarrollar los cuatro elementos fundamentales del Modelo de Gestión de Clientes (Captación, Retención, Relación y Vinculación).
- Determinar las diferentes variables para la Base de Datos de la empresa, partiendo de las características generales del cliente y del modelo de relación del mismo con la empresa.
- Determinar los criterios de valoración de la cartera de clientes con objeto de segmentar la misma.
- Segmentar la cartera de clientes de la empresa a través de la pirámide ABC.
- Determinar acciones tácticas necesarias para consolidar la relación empresa-cliente.
- Determinar las vías de implementación del Modelo de Gestión de Clientes.
- Establecer parámetros de medición para el seguimiento de la implementación del Modelo de Gestión de Clientes.

8.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

Para una efectiva comprensión de la propuesta se ha determinado desarrollar la misma a través del Modelo de Gestión de Clientes: (Ver figura N° 1)

FIGURA 1

8.3.1 Primer Plan de Acción Estratégico.

Con objeto de obtener resultados óptimos, se realizó un análisis FODA, obteniéndose como resultado diversos planes de acción.

Las estrategias resultantes de la relación entre variables de la matriz FODA permite identificar asuntos de: potencialidad, limitación, desafío y riesgo.

8.3.1.1 Potencialidades

De la relación entre FORTALEZAS y OPORTUNIDADES resultaron las siguientes estrategias:

- *Gestionar la suscripción de convenios con organizaciones nacionales e internacionales*, las mismas que permitirán la participación de la empresa en diferentes eventos (ferias, exposiciones), con objeto de expandir la marca que incrementará las posibilidades de éxito de los productos. Además, permitirá que los clientes puedan llegar a conclusiones y formación de expectativas con relación a los posibles resultados terapéuticos del producto.
- *Rediseñar la pagina Web, a través de la cual se expliquen las bondades de los productos y se puedan realizar pedidos*, en la cual se debe dar a conocer la diversidad de productos, la calidad, la dosificación de principios activos, la certificación del cumplimiento de las normas de calidad establecidas, la presentación (primaria y secundaria), las campañas promocionales de temporada, con la finalidad de captar clientes a nivel nacional e internacional. Este canal permitirá a los vendedores utilizar programas para controlar los movimientos de los clientes cibernautas así como personalizar las nuevas ofertas y precios de la empresa.
- *Diseñar estrategias orientadas a los clientes actuales y potenciales*, a través de los elementos del modelo de gestión de clientes (captación, repetición, relación y vinculación).

8.3.1.2 Limitaciones

De la relación entre FORTALEZAS y AMENAZAS resultaron las siguientes estrategias:

- *Impulsar la compra de fármacos de alta calidad de producción nacional (Grupo Alcos S.A.); a través de la promoción y publicidad y fundamentalmente en la mejora de la calidad de servicio hacia los clientes mediante diferentes herramientas de una efectiva gestión de clientes.*
- *Incentivar, promocionar e impulsar los procesos de investigación y desarrollo en el instituto; con la finalidad de tener exclusividad en la producción de fármacos en el mercado nacional.*
- *Posicionar la marca de Grupo Alcos S.A. en el mercado como empresa con capacidad y experiencia empresarial; con la finalidad de ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores y maximizar las utilidades potenciales de la empresa.*

8.3.1.3 Desafíos

De la relación entre DEBILIDADES y OPORTUNIDADES resultaron las siguientes estrategias:

- *Contratar personal idóneo en el área de comercialización para el eficiente desarrollo de sus actividades; siendo éste un departamento sumamente importante porque es el encargado de coordinar el diseño de planes estratégicos, tácticas, proyectos a corto y largo plazo, además de promover, coadyuvar las acciones y procesos que permitan incrementar los niveles de venta y satisfacción de clientes en el mercado*
- *Orientar los planes de desarrollo estratégico a mercados nacionales e internacionales; con la finalidad de captar nuevos clientes para la empresa, a través de diferentes canales de captación.*
- *Implementar un programa de mejora de equipamiento, e incorporación tecnológica en el área de comercialización; la misma que permitirá mayor*

almacenamiento de información y efectivizará los análisis de datos del área.

- *Ampliar la cobertura de participación y modernizar el sistema de información;* que permita contar con una base de datos completa acerca de la cartera clientes de la empresa, con la finalidad de obtener información para un efectivo marketing de base de datos.

8.3.1.4 Riesgos

De la relación entre DEBILIDADES y AMENAZAS resultaron las siguientes estrategias:

- *Realizar reformas en el área de comercialización y adecuarlas a las actuales exigencias del mercado;* con objeto de ser competitivos en el mercado actual.
- *Realizar planes de desarrollo acorde al mercado altamente competitivo;* el cual deberá tener una clara orientación al cliente, siendo este un factor fundamental que marcará una notable diferencia ante la competencia.
- *Realizar un sistema de segmentación de clientes,* la misma que permitirá realizar campañas selectivas de acuerdo al segmento de clientes establecido.

8.3.2 Transformación del objetivo de generación de rentabilidad en objetivos de clientes

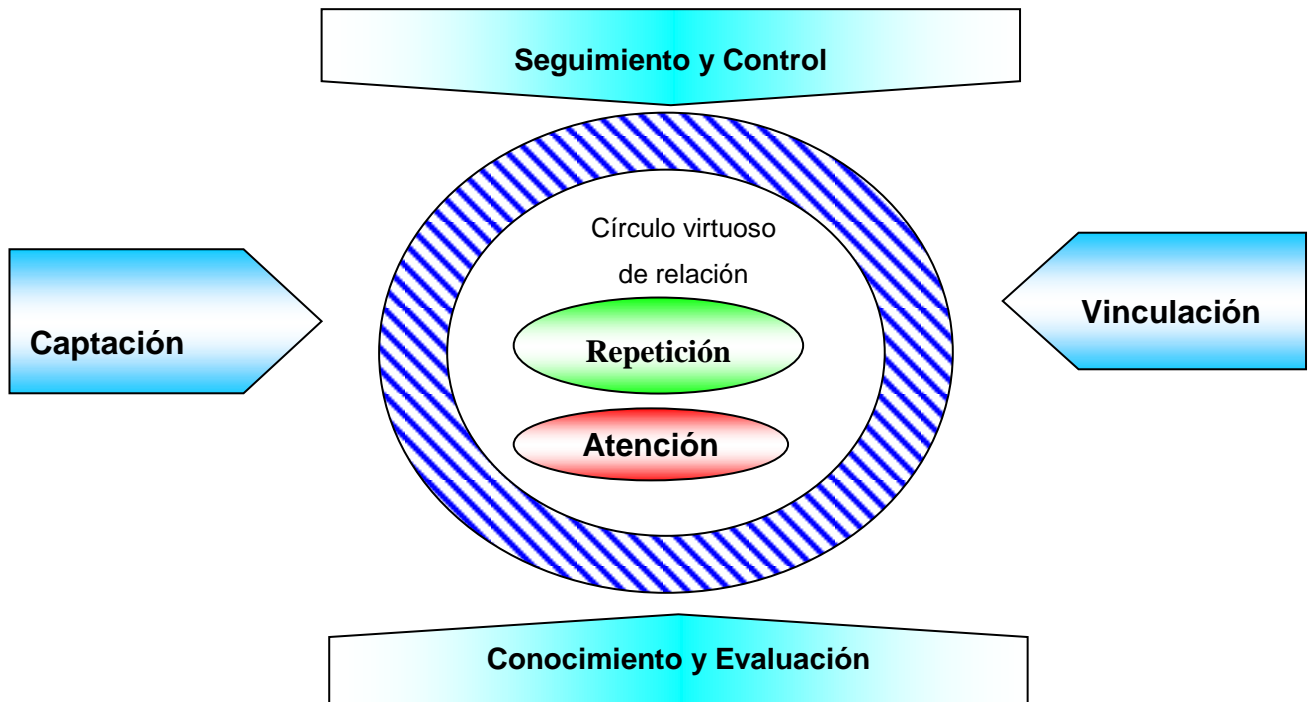
Los objetivos del Modelo de Gestión de Clientes están enfocados a la generación de rentabilidad mediante la mejora en la calidad de la cartera de clientes de la empresa. Para tal efecto se tomarán dos vías de acción:

- Aquellas que tendrán como objetivo mejorar la oferta de valor que se le presenta al cliente de la empresa; incidiendo con mayor fuerza en las etapas de captación y repetición.

- Aquellas que tendrán como objetivo mejorar el modelo de relación que la empresa establece con los clientes; el mismo que permitirá avanzar en los procesos de atención y vinculación.

Se presenta, a continuación, una visión global del Modelo de Gestión de Clientes.

FIGURA Nº 2
MODELO DE GESTION DE CLIENTES (Visión global)



Fuente: Elaboración propia

El Modelo de Gestión de clientes se explicará a través de los elementos que la componen (captación, repetición, relación y vinculación); relacionándolas con el ciclo de vida básico del cliente siendo este el más importante para una efectiva Gestión de Clientes. (Ver figura Nº 3)

FIGURA 2

copiar figura 5.3

8.3.3 Objetivo del conocimiento de los clientes

La finalidad del conocimiento de los clientes es tener un marco objetivo y cuantificable que le permita a la empresa evaluar y segmentar su cartera de clientes. Para una correcta clasificación de la cartera de clientes de Grupo Alcos S.A. se ha establecido las siguientes variables subdivididas en dos áreas genéricas:

8.3.3.1 Características del cliente

- a. Código de Cliente
- b. Nombre Completo
- c. Cédula de Identidad
- d. Teléfono (fijo y celular)
- e. Lugar y fecha de nacimiento
- f. Estado civil
- g. Número y fecha de nacimiento (hijos)
- h. Club Deportivo (equipo de preferencia)
- i. Religión
- j. Deporte favorito

8.3.3.2 Modelo de relación del cliente con la empresa

- k. Volumen de compra (unidades e importe)
- l. Producto con mayor frecuencia de compra
- m. Frecuencia con la que realiza pedidos
- n. Coste comercial por descuento
- o. Coste comercial por campañas publicitarias
- p. Ventas (importe neto)
- q. Fecha de bajas y antigüedad del cliente
- r. Motivo de baja
- s. Forma de Pago

A continuación se presentan las fases del proceso de evaluación de la cartera de clientes. (Ver figura N° 4)

FIGURA

Copiar figura 5.4

Una vez identificadas las variables, se determina los medios de captación para obtener los datos necesarios. Se detallan, a continuación, los canales de captación de información.

CUADRO Nº 11
MATRIZ DE GENERACIÓN DE CANALES DE INFORMACIÓN

Área Genérica	Variables	Canal de captación de información
Características del cliente	a	Información obtenida del Sistema de administración Integrado (SAI). La misma que permitirá un control eficiente.
Características del cliente	b-c-d-e-f-g-h-i-j	Esta información será obtenida a través de una entrevista de identificación a los clientes, realizada por el representante de Grupo Alcos S.A.
Modelo de relación del cliente con la empresa.	k-i-m-n-p-q	Información que debe ser obtenida del SAI, derivada del área comercial de la empresa.
Modelo de relación del cliente con la empresa.	o	Esta información deberá ser obtenida del área de marketing de la empresa, proporcionada por el gerente de área.
Modelo de relación con el cliente	r-s	Información que deberá ser proporcionada por los representantes de la empresa, los mismos que deberán averiguar dichos datos durante las visitas a los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

La información recogida deberá estar almacenada en una base de datos única y homogénea en la que cada cliente quede claramente identificado por una serie de campos. Esta base de datos debe ser de fácil acceso cuya complejidad dependerá del volumen de clientes y el tipo de uso que la empresa quiera darle. Por consiguiente es conveniente que Grupo Alcos S.A. utilice un paquete de aplicación sencillo como es el Access o Excel.

Una vez obtenidos los datos deben ser agrupados en una base global, con la finalidad de obtener una Base de Datos de tipo Comercial, la misma que permitirá realizar la segmentación por valor de cliente.

8.3.4 Evaluación de Clientes

Es de vital importancia conocer el valor que cada cliente aporta a la cuenta de resultados de la empresa. Normalmente, el 20% de los mejores clientes de la empresa aportan el 80% de beneficios, mientras que existe un 40% de los clientes de la empresa que prácticamente no aporta valor o en su defecto, es negativo.

Esta evaluación se realizará a través de los siguientes criterios de Valoración:

- *Los ingresos que reporta a la empresa*
 - Volumen de compra (cantidad e importe)
 - Promedio de pedidos mensual (importe)
 - Antigüedad
 - Margen de Contribución por producto
- *Costes de la empresa*
 - Descuentos por venta de productos
 - Costes y descuentos por campaña promocional
- *Valores adicionales*
 - Potencial real de compra
 - Capacidad de prescripción (frecuencia)

Con esta valoración se podrá clasificar a los clientes a través de la pirámide ABC en la que el Modelo de Gestión de Clientes permitirá identificar los diferentes segmentos de clientes y definir el tipo de acción requerida para cada uno de ellos.

A continuación se presenta la pirámide ABC de clientes. (Ver figura N° 5)

FIGURA 1

Copiarfig 5.6

Una vez determinada la pirámide ABC, la empresa estará en la capacidad de:

- Establecer objetivos por cliente y por representante de la empresa que tenga éste cliente en su cartera desde un punto de vista de subida en la pirámide.
- Analizar viabilidad de clientes no potenciales que la empresa tiene en la base de la pirámide (gestión de bajas).
- Enfocar el esfuerzo de fidelización en los clientes de la parte superior de la pirámide.

La pirámide ABC clarificará la situación de cada cliente de Grupo Alcos S.A., además es visual y permite representar el estado de la cartera a otros departamentos y responsables comerciales.

Una vez clasificada la cartera de clientes, la empresa debe adoptar acciones tácticas para la relación con sus clientes, las mismas que son de dos tipos:

CUADRO Nº 12
ACCIONES TÁCTICAS

Acciones Tácticas	Etapas del MGC
Mejorar la Oferta de Valor que se le presenta al cliente	Captación
	Repetición
Mejorar el modelo de relación que la empresa establece con el cliente	Relación
	Vinculación

Fuente: Elaboración propia

8.3.5 La Captación

Una vez definido el tipo de segmento objetivo se procederá a la implantación del modelo básico de captación. En concreto, Grupo Alcos S.A. se beneficiará directamente de este análisis a través de:

- *Sistema de Filtrado.* Impedirá que los clientes, considerados de riesgo, entren en la cartera.
- *Asignación de Recursos.* En función del tipo de cliente y el potencial que Grupo Alcos S.A. considere que tiene en base a su perfil, se dedicarán los recursos necesarios.
- *Elección de ubicaciones para abrir nuevos puntos de venta.* Según la población circundante y sus perfiles, la empresa podrá estimar de mejor forma el potencial de cada punto.
- *Personalización del mensaje.* A cada segmento objetivo se le podrá asignar un tipo de producto ideal para el mismo; de ésta forma no será necesario el envío del paquete total de ofertas a todos los clientes.

8.3.5.1 Canales de captación

A continuación se describen los diferentes canales de captación que Grupo Alcos S.A. deberá tomar en cuenta.

- *SMS,* puesto que es un canal de fácil implementación con bajo coste que tiene buena “llegada” en personas físicas en una fase de comunicación inicial.
- *Mail/Internet,* mejorará las prestaciones del SMS puesto que sirve para realizar demostraciones de las bondades del producto e incluso para cerrar la captación.
- *Teléfono,* para establecer un contacto personal con el cliente de Grupo Alcos S.A., además permite informar sobre el producto y la posibilidad de cerrar la captación.
- *Punto de venta,* es un medio ideal para la captación de cliente, pues permitirá a la empresa informar, demostrar y cerrar la operación.

Para que el canal funcione correctamente se deberá establecer elementos de colaboración como:

- Integrar al canal dentro del esquema de beneficios de la empresa
- Velar por la rentabilidad del canal
- Formar al personal del canal (monografías de los productos, técnicas de venta, separatas de estudios clínicos, fascículos)
- Informar al canal de nuevos productos (si fuera necesario)

8.3.5.2 Valoración de la captación

La captación será evaluada mediante el número de clientes captados y, de éstos, el porcentaje de clientes de calidad. Además se deberá calcular el coste comercial por cliente de calidad captado.

8.3.6 La Repetición

La retroalimentación de los clientes se debe recopilar de forma continúa tras la compra con el fin de que Grupo Alcos S.A. tenga conocimiento de los puntos en los cuales se debe mejorar. Para conseguir que el cliente captado repita la compra, la oferta de valor deberá ser mejorada correctamente, de forma mensual.

8.3.6.1 Oferta de Valor

Dentro de la oferta de valor se considerará el cumplimiento de las expectativas que el cliente se crea previamente, en cuanto a las principales dimensiones de calidad que condicionan la decisión. Por tanto se mejorará la oferta de valor en los puntos de incumplimiento de estas expectativas.

A continuación se describen las expectativas del cliente para cada dimensión y los modos de mejorar la oferta de valor de la empresa:

CUADRO N° 13
OFERTA DE VALOR

Dimensión	Expectativa del cliente	Modos de mejora de la oferta de valor
Precio	Precio justo por el servicio solicitado	Ampliar la gama de ofertas
		Ofrecer diversos modos de pago (cheque, crédito)
Calidad	Las prestaciones del producto deben cumplir las especificaciones exigidas por el cliente	Innovación de productos
		Diferenciarse de la competencia
Comodidad	No desea realizar esfuerzos innecesarios para disfrutar del servicio	Ampliar los canales de contacto de venta
		Implantación de un sistema de atención
		Optimización de la entrega de pedidos
Confianza	Seguridad en el cumplimiento de sus compromisos	Puntualidad en la entrega de pedidos
		Documentando los envíos
Atención	Atención correcta ante un servicio adicional	Satisfacer otros servicios fuera de la compra en si misma
	Atención adecuada posterior a la compra	Reconocimiento de las singularidades que posee cada cliente
Accesibilidad	Poder acudir de modo sencillo y fácil a la relación con la empresa	Ofreciendo apoyo técnico en la venta y postventa con visitas regulares de personal capacitado
Seguridad	Seguridad ante posibles contratiempos que surjan durante y posterior a la compra	Incorporar garantías a la oferta de la empresa
		Solidez financiera

Fuente: Elaboración propia

La oferta de valor también deberá tener elementos “emocionales” para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia.

8.3.6.2 Valoración de la repetición

La correcta gestión de repetición se evaluará a través de la tasa de consumo periódico de los clientes de la empresa.

8.3.7 La Relación

La empresa deberá garantizar una correcta atención a sus clientes, puesto que la relación es un elemento clave de la satisfacción del cliente.

En base a este doble objetivo (satisfacción e información) se deberá estructurar un modelo de atención que se asentará en los siguientes pilares:

- Los momentos de verdad
- La atención front-office
- Los canales de atención
- El ciclo de éxito del personal de contacto con el cliente

8.3.7.1 Los momentos de verdad

El contacto del cliente con la empresa es importante, la clave es que el cliente sienta que esta interactuando con la empresa.

A lo largo de la vida del cliente de Grupo alcos S.A. existe varios momentos de verdad que en el fondo constituyen una parte de la oferta global que se le entrega al cliente.

Se describirán, a continuación, los principales momentos de verdad y las actividades que se deberán realizar en esos momentos.

CUADRO Nº 14

ACTIVIDADES EN LOS MOMENTOS DE VERDAD

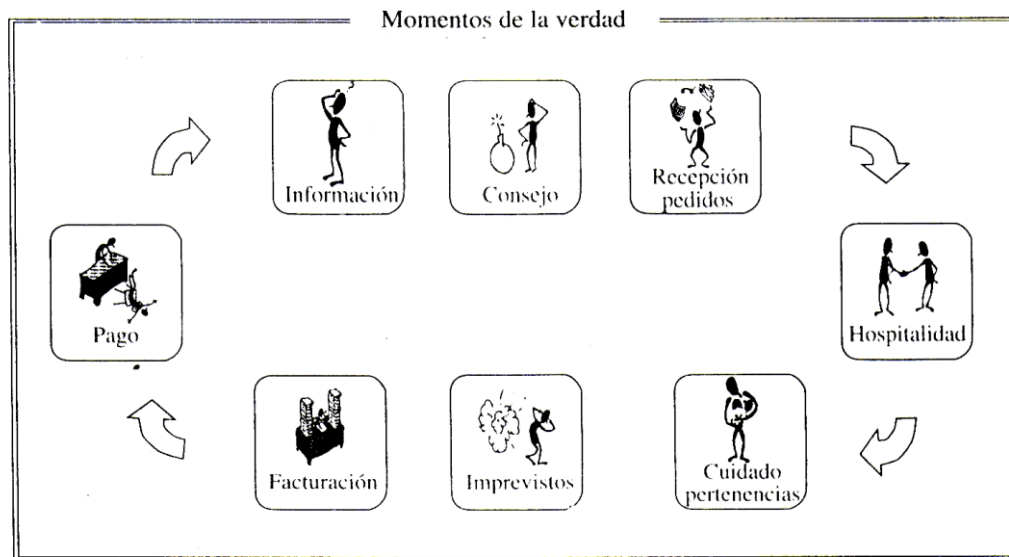
Posibles situaciones	Elementos de información
Información El cliente requiere que le informemos del producto y servicio.	Canales de solicitud de pedidos
	Horario de atención
	Solicitud de precios de productos y posibles

	descuentos
<p>Consejo</p> <p>El cliente, suele solicitar consejos para enfocar el asunto de su interés.</p>	Necesidad de recomendar un determinado producto
	Necesidad de recomendar un paquete de la campaña promocional
<p>Recepción de pedidos</p> <p>El cliente es especialmente sensible a la notificación de que su pedido ha sido cursado.</p>	El representante de ventas debe tomar la orden de pedidos debidamente
	El representante de ventas debe tener correctamente un listado de precios, productos que quedan en stock y campañas publicitarias.
<p>Hospitalidad</p> <p>El cliente espera que cuando actúe personalmente con la empresa se cumplan ciertas condiciones básicas.</p>	La Bienvenida es importante, pues debe tenerse en cuenta que la primera impresión es la más importante.
	Espacio de espera, cómodo y seguro
	Distracción en espera (diarios, revistas, TV).
<p>Cuidado de pertenencias</p> <p>En múltiples ocasiones el cliente tiene presente, a la empresa sobre todo cuando esta a cargo de sus pertenencias</p>	Custodia de pertenencias (niños, bolsas)
	Empaquetado y envoltura de los productos que el cliente adquiere
	Entrega del producto de forma adecuada
<p>Tratamiento de imprevistos</p> <p>Cuando surge un imprevisto y el cliente acude a la empresa, la empresa está valorando como empresa de confianza, la forma en la que se maneja la situación es importante puesto que es vital la percepción global que otorgue el cliente de la empresa.</p>	El representante de ventas debe manejar las peticiones de excepciones de sus clientes
	El representante de ventas debe dar solución a los reclamos de manera concreta y rápida.
	Restitución inmediata de productos defectuosos en caso de que sea necesario
<p>Facturación- pago</p> <p>Es importante mantener de modo claro y seguro el pago para que el cliente sienta que está pagando lo justo y acordado.</p>	Se debe emitir factura detallada por productos y descuentos.
	Se debe buscar el canal más cómodo y accesible de pago (efectivo, cheque o depósito en una cuenta bancaria)

Fuente: Elaboración propia

A continuación se mostrará gráficamente los momentos de verdad con los clientes.
(Ver figura N° 6)

FIGURA Nº 6
MOMENTOS DE VERDAD



Fuente: Elaboración propia

8.3.7.2 La atención front-office

La atención front-office es el mecanismo del que Grupo Alcos S.A. deberá disponer cada vez que los clientes:

- Se quejen por incumplimiento de expectativas de los productos ofrecidos por la empresa.
- Necesiten información acerca de los resultados terapéuticos obtenidos de los productos.
- Solicite algún servicio adicional relacionado con el producto o servicio adquirido.

En la mayoría de los casos el cliente escoge el teléfono o vía presencial para realizar sus reclamos o peticiones.

Los mecanismos de acción que Grupo Alcos S.A. deberá adoptar son los siguientes:

CUADRO Nº 15
MECANISMOS DE ACCION PARA FRONT-OFFICE

Canal	Mecanismo
Telefónico	Escuchar con atención cualquier reclamo o petición que el cliente tenga
	Darle a conocer el tiempo de espera probable (en caso de que este sea el reclamo)
	Darle explicaciones argumentadas del tiempo de espera si este es excesivo.
Presencial	Acciones que hagan que el cliente se sienta dentro de un proceso.
	Pensar la ubicación física de modo que el cliente sienta que espera en grupo y que no es el único.
	Se debe buscar el canal mas cómodo y accesible de pago (efectivo, cheque o deposito en una cuenta bancaria)

Fuente: Elaboración propia

8.3.7.3 Canales de atención

Para poder realizar una atención efectiva, Grupo Alcos S.A. deberá establecer canales de atención que le permitan al cliente dirigirse a la empresa en caso de que desee realizar un pedido, un reclamo, solicitar información o servicios adicionales. Cuantos más canales ofrezca Grupo Alcos S.A. a sus clientes, le será más fácil interactuar con ellos.

CUADRO Nº 16
TIPOS DE CANALES DE ATENCION

Canal de atención	Herramienta	Coste
Personales Representante de la empresa (vendedor y visitador médico)	Permiten establecer vínculos de relación emocionales y duraderos y son ideales.	Alto

Telefónicos	Permiten gestionar de manera homogénea la mayoría de los requerimientos	Regular
Impresos (Fax-Correo)	Son útiles para expresar quejas argumentadas y se busca llegar a la persona adecuada	Bajo
Electrónicos (Pagina Web, mail)	Permite comodidad para el cliente, es importante antes de ofrecer el canal asegurar la velocidad de respuesta.	Mínimo

Fuente: Elaboración propia

Es importante racionalizar los canales ofrecidos tomando en cuenta como parámetros lo siguiente:

- Tratar de que todos los canales ofrecidos tengan las mismas prestaciones básicas.
- Comprobar que el tratamiento que reciban las peticiones del cliente sea idéntico, independientemente del canal que use.

8.3.7.4 El personal de atención

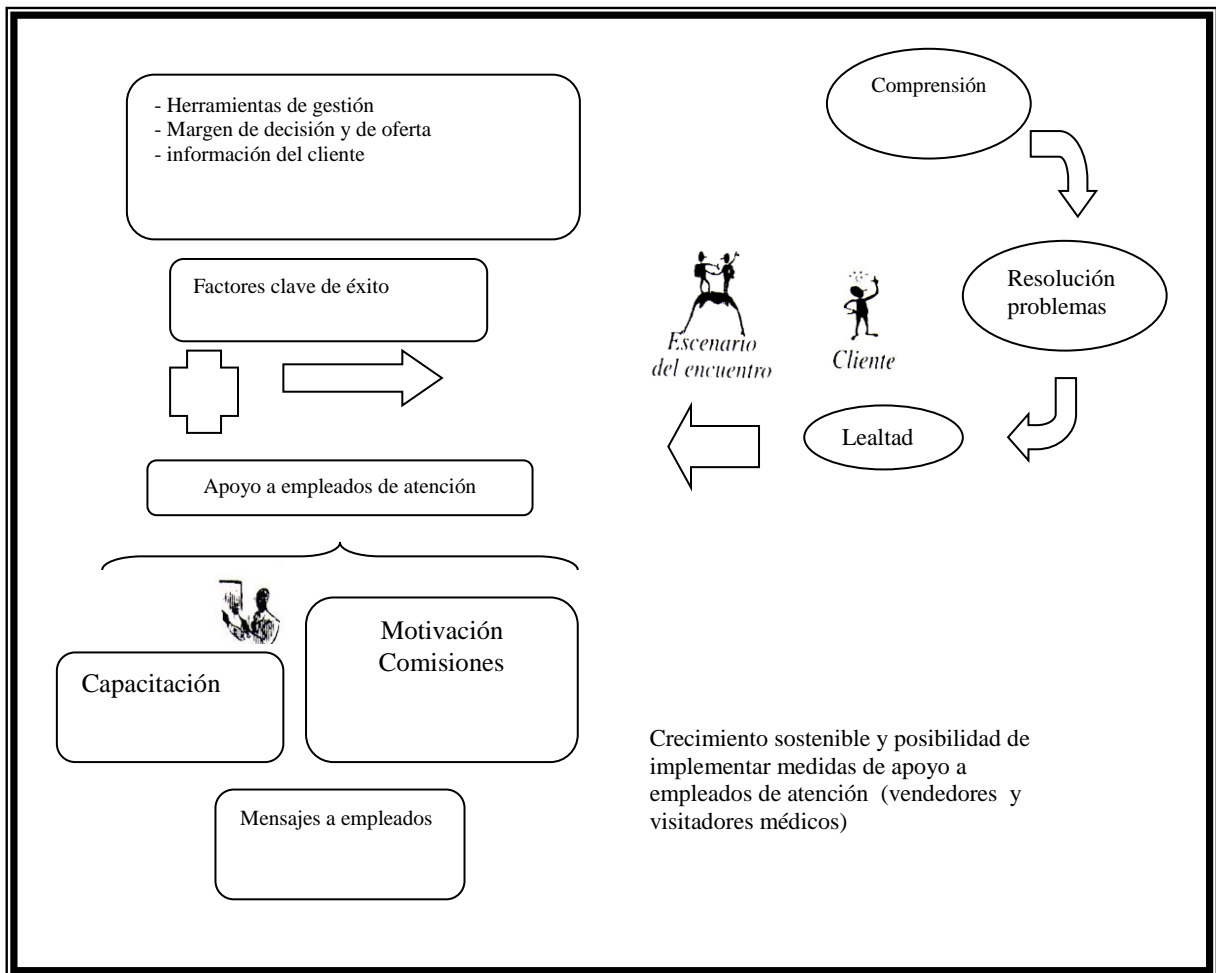
El personal de la empresa es clave para la satisfacción del cliente, es importante entender que los clientes no verán al gerente general, al gerente de marketing o a otros miembros importantes de Grupo Alcos S.A.

Si la empresa quiere que la atención sea eficiente, deberá comenzar por sus empleados de front-office, brindándoles elementos clave de éxito como:

- Cambiar las políticas rígidas
- Capacitar a los representantes de la empresa (vendedor y visita médica) con relación a los productos y servicios ofrecidos.
- Capacitar a los empleados en la calidad de servicio de atención al cliente.

- Dotar a los empleados de herramientas de ventas: muestras médicas, folleto de visita médica, monografía del producto, separatas de estudio clínico, catálogos (precios y campañas publicitarias), trípticos y volantes promocionales.
- Incentivos de trabajo acorde al cumplimiento de las proyecciones de venta y visita médica.

FIGURA Nº 7
RELACION CLIENTE vs. EMPLEADO DE ATENCION



8.3.7.5 Valoración de la relación

La valoración para la gestión de la relación será a través del grado de satisfacción de los clientes.

8.3.8 La Vinculación

En la mayoría de las empresas no es posible mantener estándares de la oferta de valor y atención excelente para evitar que los clientes deseen irse; razón por la cual es necesario fidelizar a los clientes de la empresa, con mayor énfasis a los clientes VIP.

8.3.8.1 Fidelización

Una vez categorizada la cartera de clientes, se deberá determinar fidelizar a los mejores clientes a través de un programa.

8.3.8.1.1 Programa de fidelización

Los programas de fidelización deben tener una clara dirección de marketing de cliente.

**CUADRO Nº 17
PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN**

Tipo de fidelización	Tipo de clientes	Herramientas
DE RECOMPENSA	Para clientes Alcos - activos valor - medio	<p>COLECCIÓN DE PUNTOS/TICKETS COMPRA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compras repetitivas. ➤ Puntos promocionales. <p>MAILINGS PERSONALIZADOS (CIRCULARES INFORMATIVAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informar de campañas promocionales. ➤ Crear importancia en las personas. ➤ Recordatorios, agradecimientos, felicitaciones.
DE EXCLUSIVIDAD	Para clientes Alcos - VIP	<p>TARJETA PRIVADA DE COMPRA (VIP)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilitar el pago y financiación. ➤ Posibilidad de mayores descuentos <p>DETALLES Y REGALOS SORPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sorprender y dejar una buena imagen de la empresa. Alternativas de premios a escoger ➤ Puntos promocionales.

		<p>Comodidad de canje</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ PROMOCIONES CONTINUAS DE OBSEQUIOS CON FINES DE COLECCION <p>Continuidad en la relación de compra.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimular el coleccionismo. <p>CONTACTOS TELEFÓNICOS PERIÓDICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener viva la relación con el cliente. ➤ Detección de necesidades <p>Invitación a eventos para un reconocimiento de su valor en la compañía.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

8.3.8.2 La Retención

Grupo Alcos deberá tener siempre presente la posibilidad de que las mejores estrategias de relación y fidelización no son suficientes para retener a los clientes, entonces es importante que la empresa tome acciones de marketing que le permita retener a los clientes.

A continuación se describirán las herramientas para la retención de clientes y las principales actitudes que se deberán asumir.

**CUADRO Nº 18
MATRIZ DE RETENCION DE CLIENTES**

Tipo de retención	Actividad
REACTIVA (El cliente informa su deseo de baja)	Ponerse en contacto con el cliente
	Averiguar el motivo de su deseo de dejar la empresa
	Proponerle una oferta de retención adecuada a su valor y sus razones de insatisfacción
PROACTIVA (sistema de base de datos comercial nos muestra que el cliente esta dejando de comprar nuestros productos)	Determinar la causa de alarma
	Preparar una propuesta de oferta a realizar al cliente que subsane la causa de alarma y le de algo mas dependiendo del valor del cliente
	Ponerse en contacto con el cliente, proponiéndole la posible solución

Fuente: Elaboración propia

8.3.8.3 Valoración de la retención

La valoración para la retención será a través del número de bajas no deseadas de clientes rentables.

La valoración para la fidelización será tomado como referencia el porcentaje y número de clientes leales en la cartera.

8.4 IMPLEMENTACION

Existen dos vías de implementación del modelo de gestión de clientes:

- Mejora de la oferta de valor , incidiendo en el producto y el conjunto de momentos de verdad
- Actúa sobre la cartera de clientes mediante acciones de relación (atención y vinculación)

Una vez determinadas las vías de implementación del modelo de gestión de clientes, se deberá determinar los recursos necesarios para la aplicación del mismo.

**CUADRO Nº 19
MATRIZ DE HERRAMIENTAS**

Recursos	Herramientas o Actividad
Personal	Formación (Cursos y talleres de capacitación)
	Motivación (Programas de motivación)
Sistema de información	Base de daos comercial
	Disponibilidad de información en el Sistema de Administración Integrado
Herramientas de automatización de procesos	Fuerza de ventas
	Análisis de datos
Canales de interacción para captación y relación con clientes	Pagina Web
	Teléfono
	Fax

Fuente: *Elaboración propia*

8.5 SEGUIMIENTO

Una vez puesto en marcha el Modelo de Gestión de Clientes se deberá hacer un seguimiento periódico para corregir posibles desviaciones y detectar nuevas áreas de mejora.

Además de valorar el cumplimiento de los objetivos marcados en el plan de acción, también se deberá atender la evolución de los cuatro pilares del modelo mediante indicadores.

8.5.1 Indicadores

8.5.1.1 Cuota de mercado

Es necesario hacer un seguimiento de la cuota de mercado de Grupo Alcos S.A. con objeto de identificar las cuotas de mercado de la competencia por producto.

➤ **Participación de mercado**

$$\frac{\text{Ventas del producto (unidades, valores)}}{\text{Ventas del mercado (unidades, valores)}} \times 100$$

8.5.1.2 Evolución de altas, bajas en la cartera de productos

Este indicador es fundamental para determinar el número de clientes que entraron a la empresa en el último año, y el número de clientes que se dieron de baja y el impacto que este hecho generará en la cartera de clientes. Este es un punto clave que ayudará a determinar:

- Índice de crecimiento de la cartera de clientes
- Índice de crecimiento por tipo de clientes

➤ **Índice de crecimiento de la cartera de clientes %**

$$\frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Clientes de baja}} \times 100) - 100$$

➤ **Índice de crecimiento por tipo de clientes %**

$$\frac{\text{Número de Clientes periodo actual (tipo de cliente)}}{\text{Número de clientes mismo periodo del año anterior (mismo tipo de cliente)}} \times 100) - 100$$

8.5.1.3 Evolución del ARPU

El ARPU, consumo promedio por cliente, le brindará a la empresa una idea clara del consumo por cliente, deberá estar manejado por segmentos de clientes.

➤ **Ventas promedio por cliente:**

$$\frac{\text{Ventas por cliente (gestión actual) (valores)}}{12 \text{ (mes)}}$$

➤ **Participación de ventas de un segmento de clientes %**

$$\frac{\text{Ventas del producto (unidades, valores) (segmento de cliente)}}{\text{Venta del producto (unidades, valores) (total empresa)}} \times 100$$

8.5.1.4 Cálculo de vida media real y Churn

El Churn (porcentaje de clientes que la empresa pierde anualmente entre la cartera de clientes actual), es un indicador que mostrará las bajas en la cartera.

$$\frac{\text{Número de clientes perdidos (segmento de mercado)}}{\text{Número de la cartera de clientes (mismo segmento de mercado)}} \times 100$$

Grupo Alcos S.A. deberá realizar este indicador para determinar:

Churn \longrightarrow mejor o igual 20% aceptable

Churn \longrightarrow Superior al 20% preocupante

Este dato permite a la empresa direccionar mejor las estrategias de vinculación, además servirá para determinar el segmento de clientes al que la empresa deberá enfocarse.

8.5.1.5 Gráfico de antigüedad de clientes

Este es un análisis que permitirá a Grupo Alcos S.A. identificar el momento en el cual los clientes suelen dejar de comprar y el momento en el que bajan las cantidades de compra. Además le servirá a la empresa para tomar acciones de retención.

8.5.1.6 Tasa de retención

Es necesario evaluar si la retención que se esta aplicando es la correcta, para ello Grupo Alcos S.A. deberá medir el número de clientes retenidos y el coste de las ofertas de retención.

➤ **Porcentaje de clientes retenidos**

$$\frac{\text{Número de clientes retenidos}}{\text{Número de clientes a punto de baja}} \times 100$$

➤ **Costo por cliente retenido**

$$\frac{\text{Coste de las ofertas de retención}}{\text{Número de clientes retenidos}}$$

8.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.6.1 Conclusiones

- El presente trabajo ha logrado cumplir el objetivo general propuesto en el capítulo introductorio. A lo largo del mismo se abordaron diferentes aspectos, cada uno de los cuales buscó alcanzar los objetivos específicos del trabajo. En este sentido y dada la cantidad de los temas abordados se obtuvieron diversas conclusiones.
- Asimismo se considera que el modelo propuesto ha sido desarrollado de manera tal que sea de fácil comprensión y aplicación, tomando en cuenta que este es un proceso con perspectivas de mediano y largo plazo.
- Se plantea una propuesta de un Modelo de Gestión de Clientes, el cual contiene los elementos y herramientas esenciales con los cuales debe contar Grupo Alcos S.A. logrando un mejoramiento continuo a través de su desarrollo, y a la vez mejorar la oferta de valor que se le presenta al cliente y la mejora de la relación con los clientes.
- La propuesta se enmarca estrictamente en la normativa vigente: la Ley del Medicamento (Ley N° 1737), Reglamento a la Ley del Medicamento (D.S. N° 24672), normas establecidas por la Organización Mundial de la Salud (OMS), debido a que Grupo Alcos S.A. se desenvuelve en base a dicha normativa.
- Se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Grupo Alcos S.A. en base al análisis de su ambiente interno y externo; el mismo que permitió establecer mediante la relación entre variables: estrategias, políticas y acciones a realizar.
- Se realizó un análisis de clientes de Grupo Alcos S.A. en base al análisis de relación que la empresa tiene con el cliente, el mismo que permitió establecer a través de encuestas dirigidas a sus clientes, el estado actual de la empresa en el mercado de clientes

- Se formuló una propuesta en base a los cuatro elementos del Modelo de Gestión de Clientes, con el propósito de segmentar el mercado de clientes, categorizarlos, para de esta manera poder dirigir las diferentes guías de acción formuladas en la propuesta.
- Se establecieron objetivos estratégicos que especifican lo que Grupo Alcos S.A. pretendería cumplir a mediano y largo plazo, para llevar a cabo la implementación del Modelo de Gestión de Clientes presentado en la propuesta.
- Se clasificó las estrategias planteadas en la propuesta de manera general para la empresa.

8.6.2 Recomendaciones

- La aprobación en Grupo Alcos S.A. del Modelo de Gestión de Clientes y su posterior aplicación, por lo que se sugiere analizarlo.
- La propuesta contiene aspectos relacionados con la Sucursal La Paz, por lo tanto se recomienda aplicar el Modelo de Gestión de Clientes en cada una de las sucursales a nivel nacional.
- Realizar la implantación del Modelo de Gestión de Clientes a través de las tácticas de acción descritas en la propuesta
- Grupo Alcos S.A. deberá incrementar sus canales de atención, para interactuar de manera eficiente con sus clientes.
- Grupo Alcos S.A. deberá garantizar una correcta atención a sus clientes, velando la satisfacción de los mismos por los productos o servicios ofrecidos.
- Es de vital importancia que Grupo Alcos S.A. aplique el modelo de segmentación de clientes, esto le permitirá direccionar sus planes de acción de manera adecuada.
- La empresa debe dotar a los representantes de ventas (vendedor y visitador médico), capacitación y herramientas necesarias para el eficiente desempeño de sus funciones.

- Grupo Alcos deberá permitir la participación de los representantes de ventas y visita medica en la toma de decisiones que se adopten con relación a planes estratégicos, tácticas y proyectos a corto y largo plazo del área comercial.
- El nivel ejecutivo de Grupo Alcos S. A. debe incentivar a los representantes de ventas y visita médica, haciendo especial énfasis en la aplicación de diferentes tipos de reconocimiento por la labor que desempeñan.
- Realizar evaluaciones mensuales del cumplimiento de las acciones tácticas del Modelo de Gestión de Clientes a través de los indicadores propuestos.

8.7 BIBLIOGRAFÍA

- ARANDIA Lexin. Métodos y técnicas de Investigación y Aprendizaje. UMSA. Impresión-Catacora, La Paz-Bolivia. 1993.
- ATMENTLLA BENAVENT, Emilio; MARKETING FARMACEUTICO; Ed. Gestión 2000.
- BARQUERO, José Daniel; “Marketing de Clientes”; Edit. Mc Graw Hill; España 2003.
- GUALDA, Raúl; “Calidad de Servicio”; Edic. Alba, España 1993.
- HERNANDEZ S. Roberto En C. FERNANDEZ C. Carlos Dr. Baptista L. Pilar Dr. “Metodología de la Investigación”. Mc. GRAW HILL. Interamericana S.A. 2º Edición. México 1998.
- HILL, CHARLES W.L., JONES, GARETH R, “Administración estratégica”, Edit, McGraw Hill, Tercera Edición, Colombia 1996.
- HOROVITZ, Jacques.
- JORDAN JIMENO, Antonio, “Análisis de Requerimientos”, U.M.S.A. 1º Edición.
- JURAN, J.M. “La Planificación para la Calidad”; Edit. Díaz de Santos S.A.
- KOTLER, PHILIP - ARMSTRONG, GARY; Fundamentos de la Mercadotecnia.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin L.; Dirección de Marketing; Ed. Duodécima.
- LOBOS, Julio: “La Calidad a través de las personas”. Edit. Macchi, Argentina, 1993
- MASCARO, José; DICCIONARIO MEDICO; 1971.
- MEJIA IBAÑEZ, Raúl; Metodología de la Investigación. 2º Edición. La Paz – Bolivia, 2001.
- NAGHI N, Mohammad; Metodología de la Investigación; 1995.
- NAMA AKFOROOSG Mohammad Haghi, Metodología de la Investigación, 1995.
- SANTIAGO ZORRILLA, Miguel T., “Metodología de la Investigación”. Mc. GRAW HILL. Interamericana, Editores S.A. 2º Edición. México.
- Ley del Medicamento (Ley de 17 de diciembre de 1996)
- Reglamento de la Ley del Medicamento (Decreto Supremo de 21 de junio de 1997)
- DINAMED; Dirección Nacional de Medicamentos; Normas éticas para la promoción de medicamentos.
- DINAMED; Dirección Nacional de Medicamentos; Reglamento de la Comisión Nacional de Farmacovigilancia.
- Plan Estratégico, 2006-2007, GRUPO ALCOS S.A.