



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

TESINA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:

**Ingeniería en Gestión Empresarial  
con mención en Marketing**

TEMA:

**Reingeniería en el Área de Ventas  
para GenommaLab Ecuador S.A.**

AUTOR:

**Andrés Zerega Álvarez**

**Julio, 2012**

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

## DEDICATORIA

A esas dos personas que me dieron la vida y por quienes siempre daré lo mejor de mí, a mis padres Juan y Nelly... y no siempre lo logro.

A esa persona que desde el anonimato para unos y presente para otros, siempre me ha apoyado y cree en mí...

A mis amigos de verdad, aquellos que me quieren y respetan a pesar de mis cosas buenas y cosas malas...

A Dios y la Virgen María que siempre han estado ahí aunque uno nunca se da cuenta.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a mi madre, esa gran mujer luchadora, de empuje, visionaria que al igual que mi abuela materna, nacieron en un tiempo errado.

Sin el empuje de mi madre, este trabajo seguiría siendo una tarea pendiente más en mi vida.

A Dios, a La Virgen María, a las mujeres que hicieron huella en mi vida profesional y personal, a los maestros que siguen siendo maestros y a los que ahora son amigos, en fin, a la vida porque cada día es una exposición de Tesina.

La Responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

Andrés Zerega Álvarez

# **ÍNDICE**

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANTECEDENTES**

- 1.1. Macro entorno del sector
- 1.2. Misión
- 1.3. Visión
- 1.4. Valores
- 1.5. Cultura Empresarial
- 1.6. Objetivos Generales
- 1.7. Objetivos Específicos
- 1.8. Análisis FODA
- 1.9. Factores Clave del Éxito
- 1.10. Las 5 fuerzas de Porter

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS DE MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN**

- 2.1. Características del Mercado
- 2.2. Estructura del Mercado
- 2.3. Mercado Objetivo
- 2.4. Análisis de la demanda: Encuestas y Estadísticas
- 2.5. Análisis de la oferta: Empresa y sus competidores
- 2.6. Plan de Marketing
- 2.7. Estrategias de Marketing: Precio, Producto, Promoción y Plaza
- 2.8. Matriz BCG

## **CAPÍTULO III**

### **3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

- 3.1. Organigrama actual (2012)
- 3.2. Funciones
  - 3.2.1. Country Manager
  - 3.2.2. Gerente de Mercadeo
    - 3.2.2.1. Jefe de Trade Marketing
    - 3.2.2.2. Jefe de Planificación de Medios
  - 3.2.3. Gerente de Ventas
    - 3.2.3.1. Asistente de Ventas
    - 3.2.3.2. Fuerza de Ventas
      - 3.2.3.2.1. Vendedores

- 3.2.4. Jefe Administrativo – Financiero
- 3.2.5. Contralor
- 3.2.6. Jefe de Logística
- 3.2.7. Jefe de Asuntos Regulatorios
- 3.3. Cadena de Valor y Operaciones
- 3.4. Diagrama de Servicio u Operación
- 3.5. Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente

## **CAPÍTULO IV**

### **4. INGENIERÍA DEL PROYECTO**

- 4.1. Determinación de recursos
- 4.2. Situación actual
- 4.3. Propuesta de Reingeniería
  - 4.3.1. Especialización de la Estructura de Ventas
  - 4.3.2. Organigrama propuesto - Nueva estructura del Área de Venta
    - 4.3.2.1. Funciones
      - 4.3.2.1.1. Gerente de Ventas
      - 4.3.2.1.2. Administrador de Ventas
      - 4.3.2.1.3. Coordinador de Zona
      - 4.3.2.1.4. Vendedor Autoservicios
      - 4.3.2.1.5. Vendedor Otros
    - 4.3.3. Replanteo de Presupuesto de Ventas
      - 4.3.3.1. Estacionalidad
      - 4.3.3.2. Meta de Ventas
      - 4.3.3.3. Mix de Productos
    - 4.3.4. Resultados a la Fecha
  - 4.4. Estados Financieros Anuales

## **CAPÍTULO V**

Recomendaciones y Conclusiones

Bibliografía: Libros, revistas, pagina web consultadas

## CAPÍTULO I

### 1. ANTECEDENTES

#### 1.1. Macro entorno del sector

GenommaLab Ecuador S.A. es una empresa comercializadora de productos farmacéuticos (Dermocosmética: facial y corporal, Fitomedicamentos, Cuidado Capilar, Dispositivos médicos). Esta industria está cambiando constantemente: en el 2010 el mercado farmacéutico en Ecuador creció en dólares un 11.15%, alcanzando los USD 957 millones. Este aumento representó el 1,56% del mercado farmacéutico Latinoamericano (incluyendo el Caribe); a su vez, se pronostica una tasa anual de crecimiento compuesto en dólares (TACC) del 9,0% para el período comprendido entre 2010-2015.

El crecimiento en dólares del 11.15% está compuesto por los siguientes elementos: efecto de precios (0.26%), efecto en volumen (8.50%), efecto de productos discontinuados (-0.10%), efecto de nuevos productos (2.49%).

De acuerdo con la encuesta de canales de distribución realizada conjuntamente con los principales laboratorios farmacéuticos ecuatorianos durante el primer semestre del 2011, el mercado en dólares se encuentra compuesto por los siguientes canales: Instituciones Públicas (15.24%), Farmacias (74.92%), Instituciones Privadas (5.28%), Otros Canales (Tiendas, Supermercados, etc.) (4.55%).

El 80% del mercado *retail* en dólares, se concentra en 29 corporaciones, de los cuales 27 son de origen extranjero y 2 son nacionales.

#### **Cambios Demográficos**

De acuerdo con el censo de población y vivienda realizado en el año 2010, Ecuador cuenta con una población de 14'889.000 habitantes y una tasa de crecimiento del 1.95%. La tasa de crecimiento de la población muestra un decrecimiento en las últimas décadas lo que generará una población madura que requerirá fuertes cambios en el tipo de medicamentos consumidos.

Actualmente el 62,23% se encuentra entre los 15 y 64 años, el 31,27% son niños menores de 14 años, y el 6,5% tienen 65 o más. La edad promedio del Ecuador es de 28.36 años.

En cuanto a la cobertura en salud de la población ecuatoriana, el 9.35% cuenta con un seguro de salud privado. El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) cuenta con 1.610.218 afiliados más 115.191 afiliados voluntarios.

## **1.2. Misión**

Mejorar y preservar la salud y bienestar de las personas con productos innovadores, seguros y eficaces, respetando el medio ambiente, otorgando oportunidades de desarrollo a nuestros colaboradores y rentabilidad a nuestros accionistas.

## **1.3. Visión**

Ser la empresa líder a nivel internacional en nuestras categorías de medicamentos y productos para el cuidado personal, y ser reconocidos por impactar positivamente en la salud y bienestar de las personas, comunidades y medio ambiente.

## **1.4. Valores**

### **1.4.1. Integridad**

Conducirnos con rectitud en todas las áreas de nuestro negocio; actuar de forma ética; ser responsables y profesionales en nuestro trabajo; ser directos/as y honestos/as en la forma de comunicarnos; informar buenas y malas noticias de manera oportuna.

### **1.4.2. Sustentabilidad**

Orientar todas nuestras acciones hacia la permanencia de la empresa en el largo plazo, a través de una gestión ética y transparente que incorpore criterios sociales y medioambientales y tome en consideración las expectativas de las partes interesadas.

#### **1.4.3. Innovación/Creatividad**

Generar nuevas ideas, desafiar lo establecido, asumir riesgos, respaldar los cambios, estimular la innovación y solucionar los problemas de forma creativa.

#### **1.4.4. Eficiencia/Eficacia**

Responder con oportunidad al logro de los objetivos y tareas encomendadas, utilizando los mejores medios posibles para el adecuado desempeño de nuestra labor.

#### **1.4.5. Trabajo en equipo**

Colaborar con nuestros/as compañeros/as de manera coordinada y armónica. Ayudar al líder del equipo a cumplir con los objetivos, aprovechar las fortalezas y cooperar al buen éxito del trabajo.

#### **1.4.6. Cultura Empresarial**

Es una empresa mexicana, joven, dinámica e innovadora; ocupada en desarrollar fitomedicamentos y productos dermocosméticos para mejorar la calidad de vida y la salud de todos; a través de una extensa red que agrupa a empresas e instituciones que investigan, fabrican y comercializan productos innovadores en el área médica y cosmética que cumplen con los más altos estándares de calidad.

### **1.5. Objetivos Generales**

Mejorar el desempeño del Departamento de Ventas a través de una reingeniería; la misma logrará paliar la crisis de inventario que mantiene la empresa desde el 2011.

### **1.6. Objetivos Específicos**

- a) Optimizar las capacidades y cualidades de cada vendedor
- b) Potencializar las facturaciones de los clientes directos de la empresa
- c) Motivar a la Fuerza de Ventas a través del desarrollo profesional
- d) Potencializar las facturaciones de los clientes indirectos de la empresa



## 1.7. Análisis FODA

TABLA #1

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Inversión publicitaria en TV (prepagado 2012)	Regularización de Lanzamientos (MKT MIX)
Entre los 10 primeros anunciantes	Manejo de Otros canales: Autoservicios
Entre los 5 laboratorios más importantes	Introducción de nuevos productos
Liderazgo en IMS	Actividades de Trade
25% Anti acné tópicos	Actividades BTL
24% Otros productos dermatológicos	Potenciar distribuidores de provincias
22% Actiacné oral	Medios locales (provinciales)
49.57% Anti varicosos sistémicos	
Posicionamiento de marca Asepxia	
Reconocimiento de marca Cicatricure	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Quiebre de inventario continuo	Promociones al consumidor
Comerciales desactualizados	<i>Packs</i> promocionales
Desplazamientos desactualizados (información)	Dependencia en dos (2) cadenas (90% facturación)
Precio promedio del portafolio \$10,39	<i>Pack instant reward</i>
Presentaciones de mayor gramaje	<i>On packs</i> promocionales
Canales alternos sin atención	Copia de productos
Espacios alquilados muy pequeños para portafolio	Quiebre de inventario productos nuevos
No venta fraccionada de productos	

(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)

## 1.8. Factores Clave del Éxito

- a) El tratamiento de los principios no como un elemento complementario sino como parte integral de la estrategia de negocios y operaciones;
- b) El firme compromiso por parte del liderazgo de la organización;
- c) Comunicación del compromiso con el Pacto en el interior de toda la organización: desde los altos directivos hasta los empleados, para asegurar un amplio apoyo a los principios ;
- d) Un entorno empresarial favorable a las nuevas ideas y la innovación empresarial;
- e) Objetivos medibles y un sistema transparente de comunicación de los progresos;
- f) Voluntad y disposición para aprender y adaptarse;
- g) Dedicación a actividades puntuales en torno a los diez principios;
- h) Apertura y diálogo con las partes interesadas de la organización.

(blogsstuff.com, 2012)

## 1.9. Las 5 fuerzas de Porter

### 1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.

- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Existencia de productos sustitutos.

### 2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

- Comprador con tendencia a sustituir.
- Evolución de los precios relativos de sustitución.
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.
- Facilidad de sustitución.
- Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior.

Por ejemplo: una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

### 3) Amenaza de nuevos entrantes

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- Acceso a canales de distribución.

### 4) Amenaza de productos sustitutivos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja

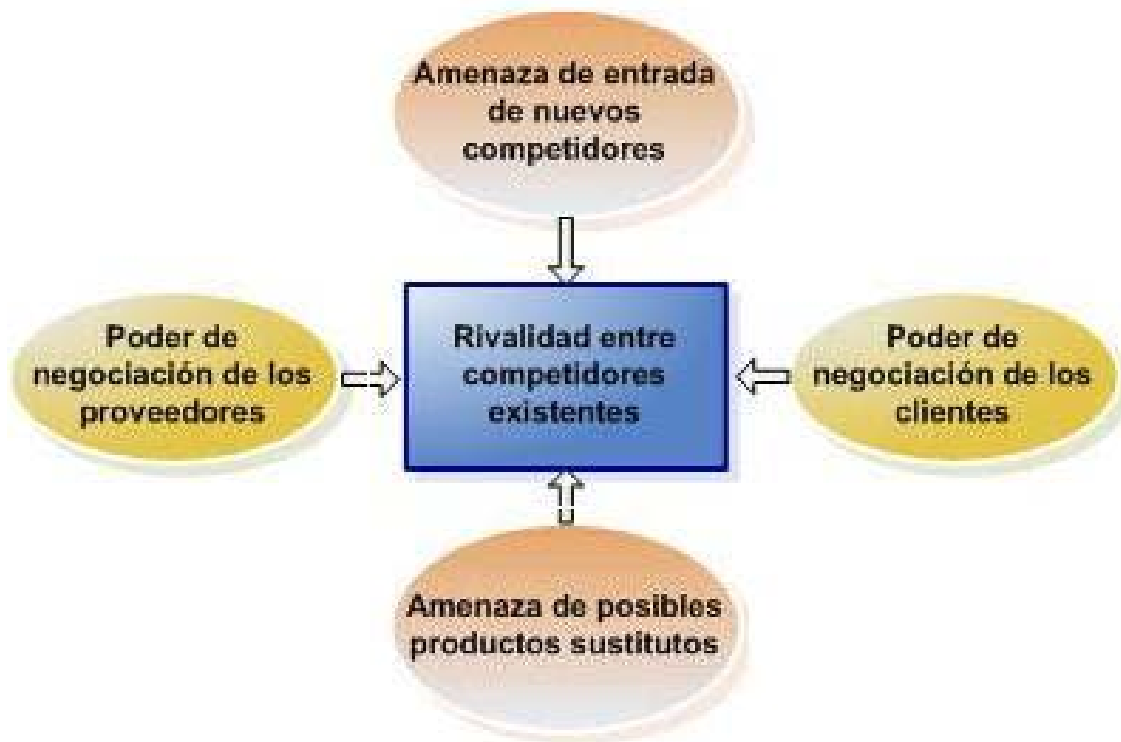
rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

### 5) Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. **(Zerega, 2010)**

CUADRO #1



(WordPress Business Themes, 2011)

## CAPÍTULO II

### 2. ANÁLISIS DE MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN

#### 2.1. Características del Mercado

El mercado en Ecuador se presenta diferente y cambiante frente al año anterior. Es necesario tomar en consideración los temas sensibles que toda empresa debe conocer para su desarrollo y aprovechar la información que se tiene y relacionarla con el contexto histórico para obtener un panorama de la realidad donde está inserto el giro del negocio.

#### Demografía

Población total	14'889.000
Población urbana	68,80%
Población rural	32,10%
Habitante por hogar	3,8
Éxodo poblacional	898.885

#### Etnia

Indígena	7%
Afro ecuatoriana	2%
Mestiza	77%
Mulata	3%
Blanca / Otros	11%

(INEC, 2012)

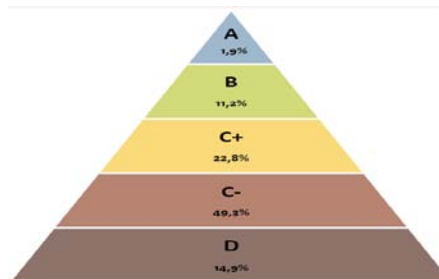
Con base a estas cifras podemos decir que las etnias predominantes son la Mestiza y la Blanca; entre ambas forman un 88% de la composición de la población del Ecuador.

Ecuador tiene una población predominantemente joven; el 50% de la población tiene hasta 36 años; el 31% es menor de 15 años; el 33% está entre 25 y 49 años; el 17% de la población es mayor a 50 años.

El éxodo poblacional está decreciendo y también las remesas de migrantes ecuatorianos, todo esto en relación directa a las afectaciones que está sufriendo la eurozona, específicamente en países como España e Italia.

**CUADRO #2**

<u>NIVEL SOCIO ECONÓMICO</u>		<u>HOGARES</u>
Alto	(A)	47.619
Medio alto	(B)	283.183
Medio	(C+)	577.005
Medio bajo	(C-)	1'248.236
Bajo	(D)	376.903

**PIRAMIDE DE NSE**

(INEC, 2012)

**NSE Alto (1,9%).**- Disponen de casa propia, amplia con interiores decorados, jardines estéticamente cuidados, piscina, servicio doméstico y guardia privado; tres vehículos, al menos dos de ellos nuevos y de marcas prestigiosas. Poseen departamentos de verano en otras ciudades del país y del exterior, realizan viajes internacionales varias veces al año por placer y por negocios. Invierten su dinero en membresías de clubes de campo, educación en las mejores instituciones, bienes raíces, productos y servicios de marcas reconocidas. Hablan inglés y otros idiomas. Compran en el exterior y en el país lo hacen en *malls* y supermercados.

**NSE Medio Alto (11,2%).**- Disponen de casa o departamento lujoso propio, servicio doméstico y guardiana compartida; dos vehículos, al menos uno de ellos nuevo. Poseen departamento o villa de verano (en el campo o la playa), viajan por lo menos una vez al año por vacaciones. Invierten su dinero en educación, productos y servicios de marcas que les permiten demostrar su poder adquisitivo. Hablan inglés y algún otro idioma. Compran en *malls* y supermercados.

**NSE Medio (22,8%).**- Tienen un vehículo familiar y en algunos casos dos. La casa es propia, cómoda y bien decorada. Poseen servicio doméstico. Disfrutan de vacaciones dentro del país y ocasionalmente en el exterior. Gastan dinero en productos y servicios que les permiten vivir cómodos, Prefieren la marca al precio, compran en centros comerciales y supermercados.

**NSE Medio bajo (49,3%).**- Poseen casa propia sobria y vehículo familiar austero. Sus compras son precedidas por una cuidadosa observación entre precio y marca, valoran mucho la durabilidad de los bienes. Aspiran a mayor bienestar en entretenimiento y

tecnología. Se preocupan mucho por la educación de sus hijos. Buscan balance entre seguridad y ahorro. Vacacionan dentro del país, van a la playa. Compran en centros comerciales, supermercados y tiendas de barrio.

**NSE Bajo (14,9%).**- Vivienda alquilada, usualmente es una habitación compartida por toda la familia. Tienen pocos muebles. Se movilizan en bus o caminando. Compran productos baratos. No se consideran pobres porque tienen que comer. Viven al día y trabajan para satisfacer sus necesidades básicas. Son conformistas. Prefieren los mercados populares a las tiendas y supermercados. No tienen vacaciones y van a sus pueblos cuando pueden (feriados). (INEC, 2012)

## 2.2. Estructura del Mercado

Los canales de consumo se dividen en dos (2): **tradicionales** (tiendas, bazares, abarrotes, panaderías, minimercados, kioscos, licorerías, **farmacias**, salones de belleza –atendidos por distribuidores) y **autoservicios (cadenas)**, a través de los tradicionales se comercializa el 71% del volumen, quedando para autoservicios un 29%.

Los hogares de NSE Alto son quienes más compran en autoservicios (99,9%); el 95% del NSE Medio y el 84% del NSE Bajo también realizan compras en este *outlet*, aunque la frecuencia de recurrencia y los volúmenes comprados presentan marcadas diferencias según cada segmento.

Respecto a tiendas, encontramos un 99% de hogares compradores de NSE Bajo, mientras el NSE Alto, apenas alcanza un 57%; inciden para la compra en tiendas los formatos más pequeños en los productos en venta, lo que se traduce a un menor precio y consecuentemente un menor *“out of pocket”*.

La penetración de los canales de compra en los hogares es de la siguiente manera:

**TABLA #2**

<u>CANAL</u>	<u>NSE ALTO</u>	<u>NSE MEDIO</u>	<u>NSE BAJO</u>
Tienda	56,6%	89,2%	98,6%
<b>Autoservicio</b>	<b>100%</b>	<b>94,6%</b>	<b>83,9%</b>
Bodegas	13,2%	32,6%	43,9%
<b>Farmacias</b>	<b>7,5%</b>	<b>11,8%</b>	<b>15,7%</b>
Vendedor ambulante	11,3%	29,4%	47,7%
Puerta a puerta	1,9%	15,4%	20,6%

Son 320+ autoservicios distribuidos en 56 ciudades, sin incluir a los institucionales.

(IPSA GROUP LATIN AMERICA, 2011)

### **2.3. Mercado Objetivo**

Sobre el concepto de Ama de casa, dícese que es “el miembro de una familia que tiene como ocupación principal o exclusiva el trabajo en el hogar con los quehaceres cotidianos tales como el cuidado de los hijos, la limpieza de la casa, la compra de los víveres y otros artículos, la preparación de los alimentos, la administración parcial o total del presupuesto familiar, y un largo etcétera.

En un estudio TGI (Target Group Index – Ibope realizado a nivel latinoamericano en el año 2011) el ver televisión es una de las actividades recreacionales mas realizada por amas de casa en edades de 12 a 64 años de edad.

#### **Opiniones y actitudes de compras**

- Siempre utilizo las muestras gratis que vienen en las revistas 38%
- Siempre estoy en busca de ofertas y descuentos 37%
- Disfruto cualquier tipo de compra 37%
- No participo en concursos porque nunca gano nada 37%
- Cuando ya no promocionan un producto, dejo de comprarlo 37%

(Ibope Latinoamérica, 2010)

Por lo tanto, psicodemográficamente, las amas de casa tienden a preocuparse por su familia y hogar, aprovechando las alternativas del momento, ya sea con prácticas psicológicas que antes no aplicaban, como el uso de la tecnología; por otro lado, siempre buscan la economía de su hogar y están pendientes del tema promocional de los productos; es decir, mantienen cierta tendencia a lo tradicional pero se están adecuando a la actualidad.

#### **2.4. Análisis de la oferta y demanda : Encuestas, Estadísticas, Empresas y sus competidores**

- Comportamiento de la canasta total,
- Análisis de tendencia por canasta,
- *Drivers* de consumo
- Tendencia de la Canasta Cuidado Personal
- Oportunidades de crecimiento



## Ciudades Investigadas

**COSTA.**- Incluye las 35 localidades:

- Prov. De Manabí: Portoviejo, Calceta, Manta, Bahía, Charapotó, Chone, Jipijapa, Montecristi, El Carmen.
- Prov. De Esmeraldas: Esmeraldas y Quinindé.
- Prov. De Los Ríos: Babahoyo, Buena Fé, Quevedo, Ventanas, Vinces.
- Prov. Del Guayas: Balzar, Daule, Durán, El Empalme, El Triunfo, La Libertad, Milagro, Naranjal, Naranjito, Pedro Carbo, Playas, Salinas, Santa Elena, Yaguachi.
- Prov. De El Oro: El Guabo, Huaquillas, Machala, Pasaje, Santa Rosa.

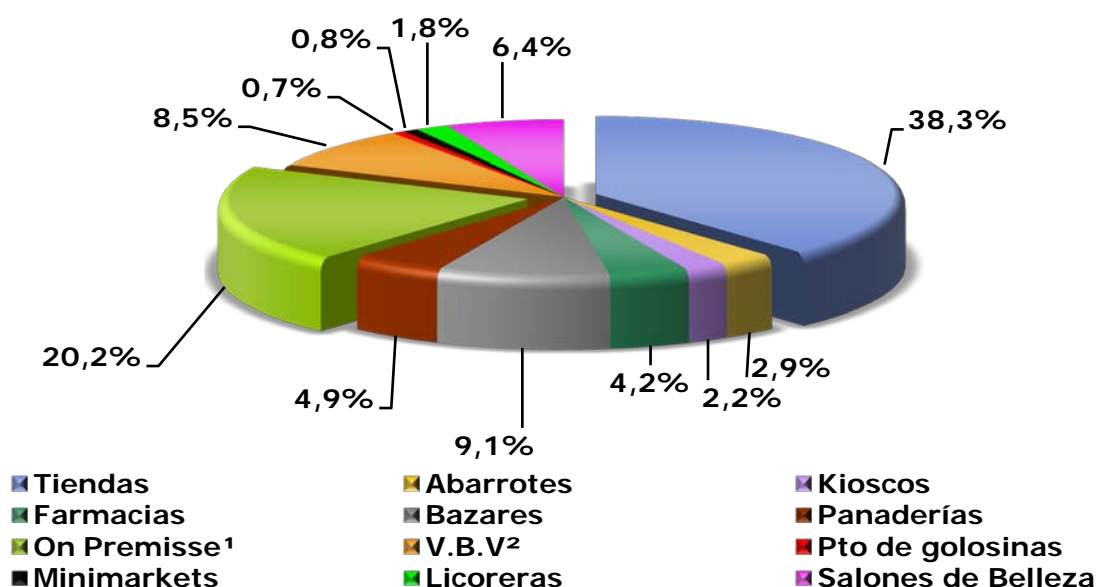
**SIERRA.**- Incluye las 25 localidades:

- Prov. De Imbabura: Antonio Ante, Ibarra, Otavalo.
- Prov. Del Carchi: Montufar, Tulcán.
- Prov. Del Pichincha: Santo Domingo, Cayambe, Rumiñahui.
- Prov. De Tungurahua: Ambato, Baños, Pelileo.
- Prov. De Chimborazo: Riobamba.
- Prov. De Bolívar: Guaranda.
- Prov. De Cotopaxi: Latacunga, Pujilí, Salcedo, La Maná.
- Prov. De Azuay: Cuenca, Gualaceo.
- Prov. Del Cañar: La Troncal, Azogues, Cañar.
- Prov. De Loja: Loja, Calvas, Catamayo.
- 

### CUADRO #3

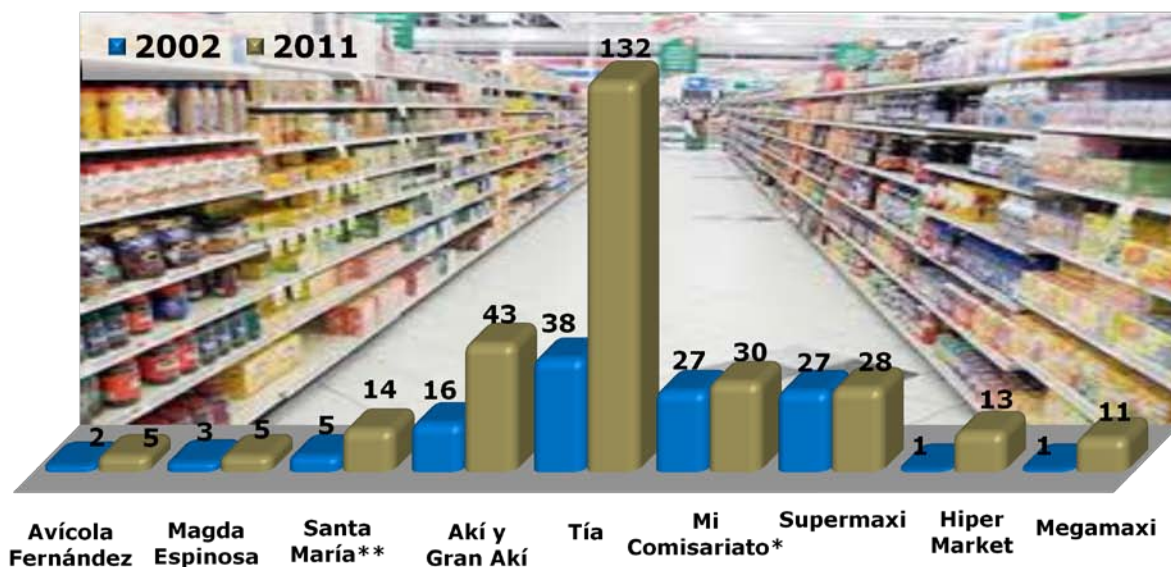
#### Ciudades independientes. Guayaquil – Quito Tradicional en Ecuador

Base: 133.000 negocios (62 ciudades)



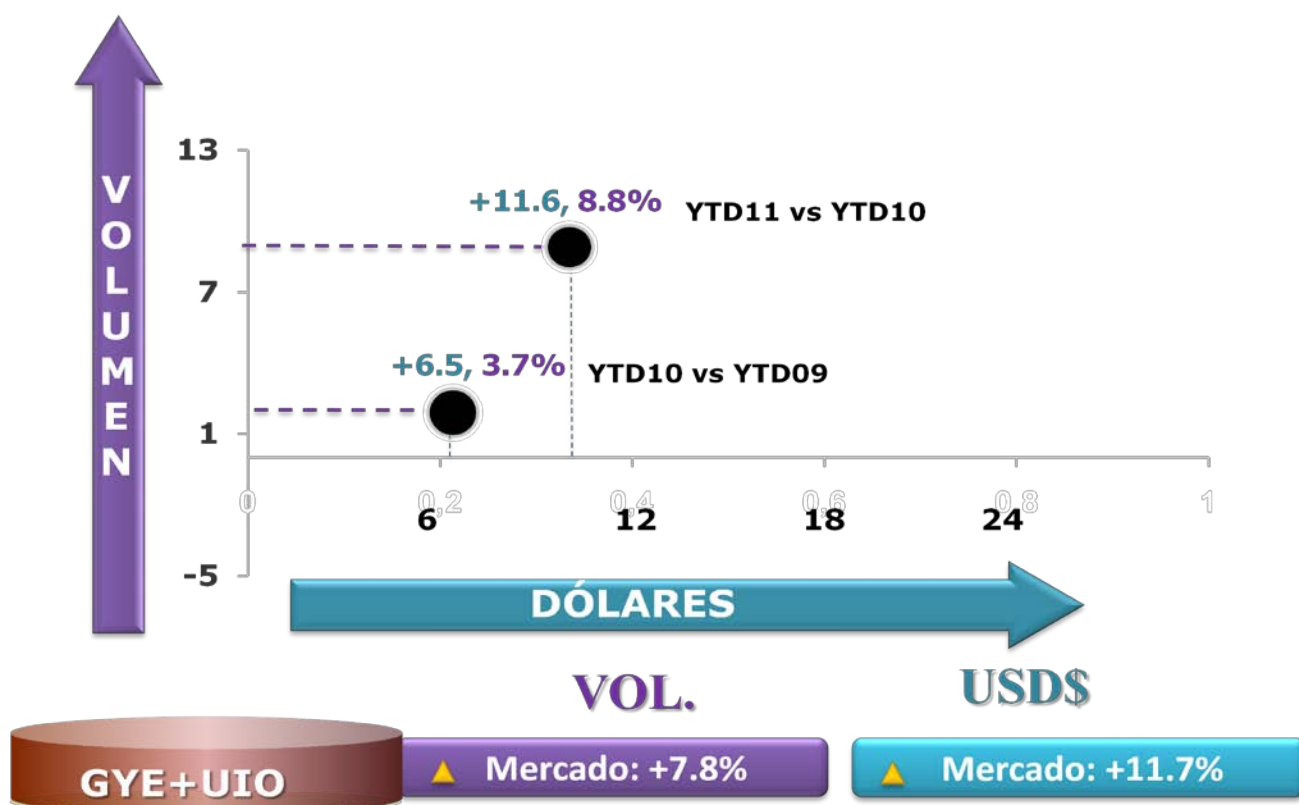
(IPSA GROUP LATIN AMERICA, 2011)

**CUADRO #4**  
Autoservicios en Ecuador



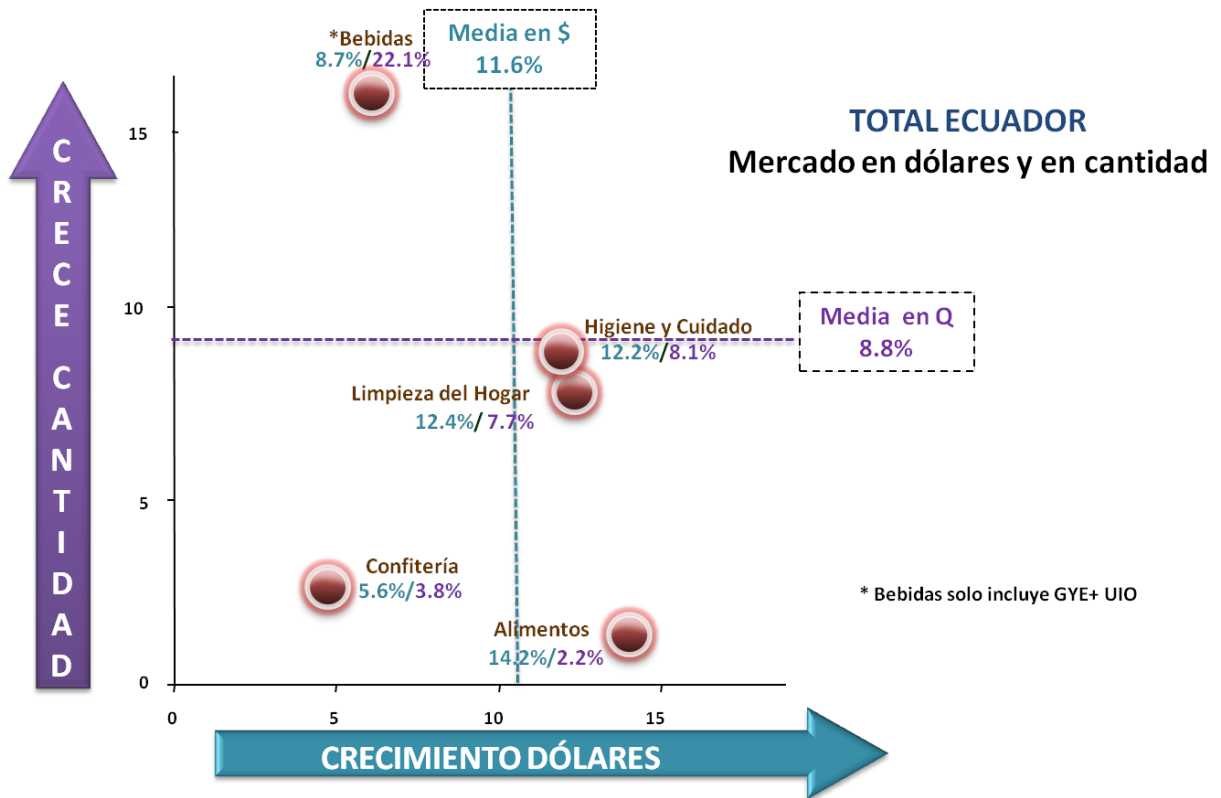
(IPSA GROUP LATIN AMERICA, 2011)

**CUADRO #5**  
Evolución de las Canastas  
Ene – Agosto 2011 vs. Ene – Agosto 2010



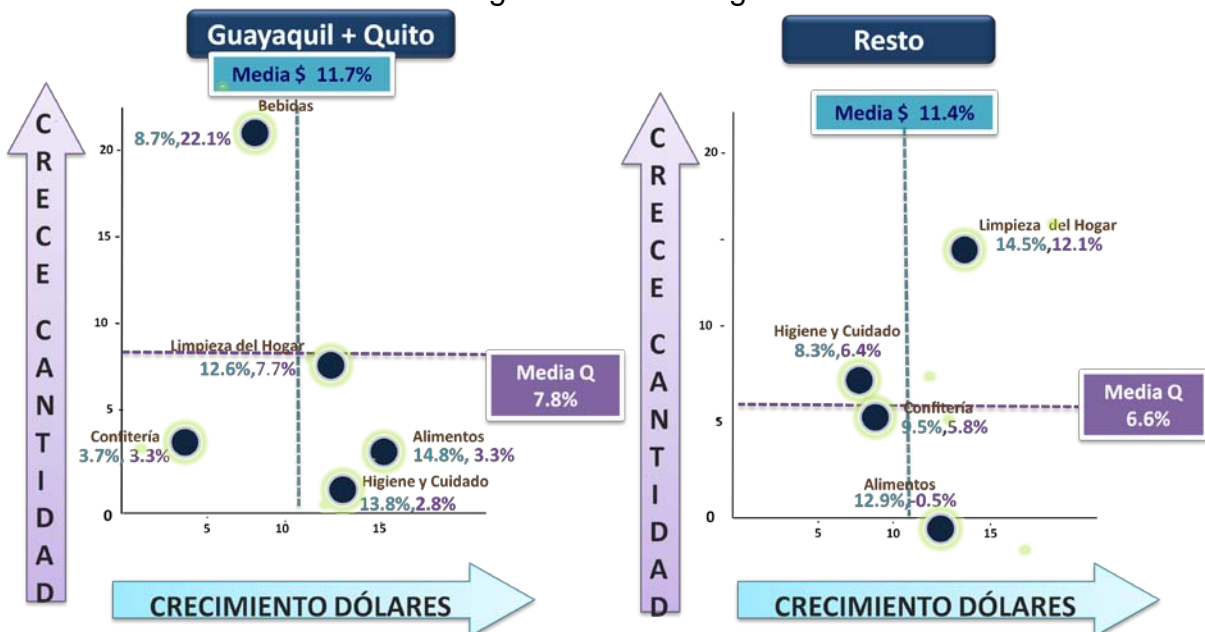
(IPSA GROUP LATIN AMERICA, 2011)

**CUADRO #6**  
**Volumen de las Canastas**  
 Ene – Agosto 2011 vs. Ene – Agosto 2010



(IPSA GROUP LATIN AMERICA, 2011)

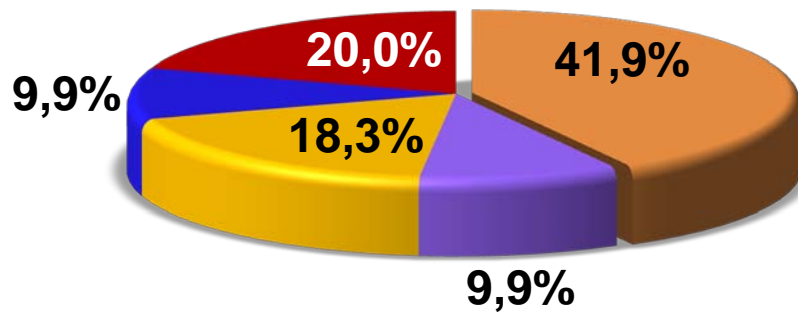
**CUADRO #7**  
**Volumen de las Canastas por Región**  
 Ene - Ago'11 vs. Ene - Ago'11



(IPSA GROUP LATIN AMERICA, 2011)

**CUADRO #8**  
**Tendencia Comparativa por canastas**  
 Store Audit: Tradicional & Autoservicio  
 Mix de Venta por canasta YTD'11

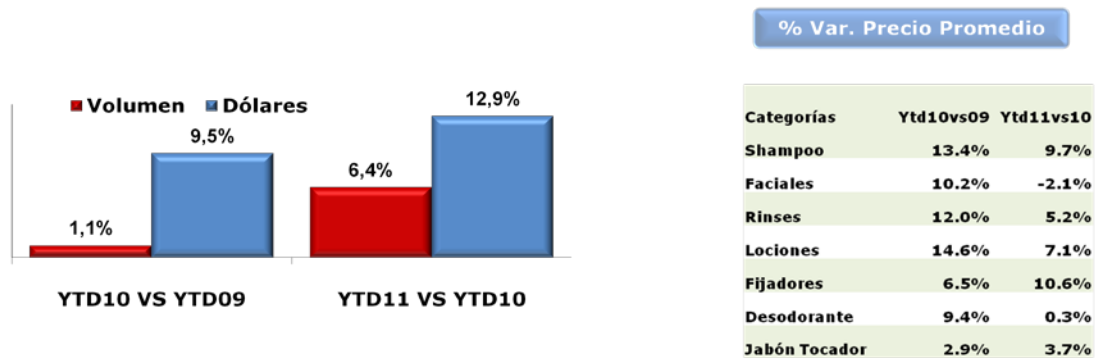
*En Valor/YTD11*



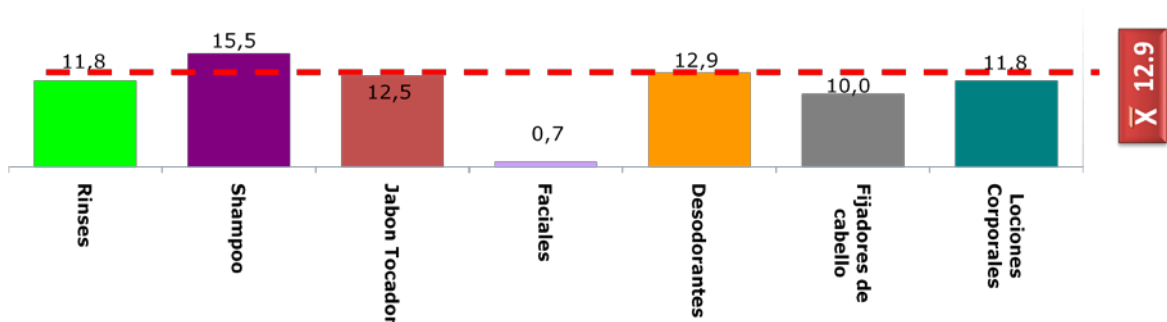
- Alimentos
- Confitería
- Higiene y Cuidado Personal

(IPSA GROUP LATIN AMERICA, 2011)

**CUADRO #9**  
**Crecimiento de las canastas por Categoría**  
 Higiene y Cuidado Personal



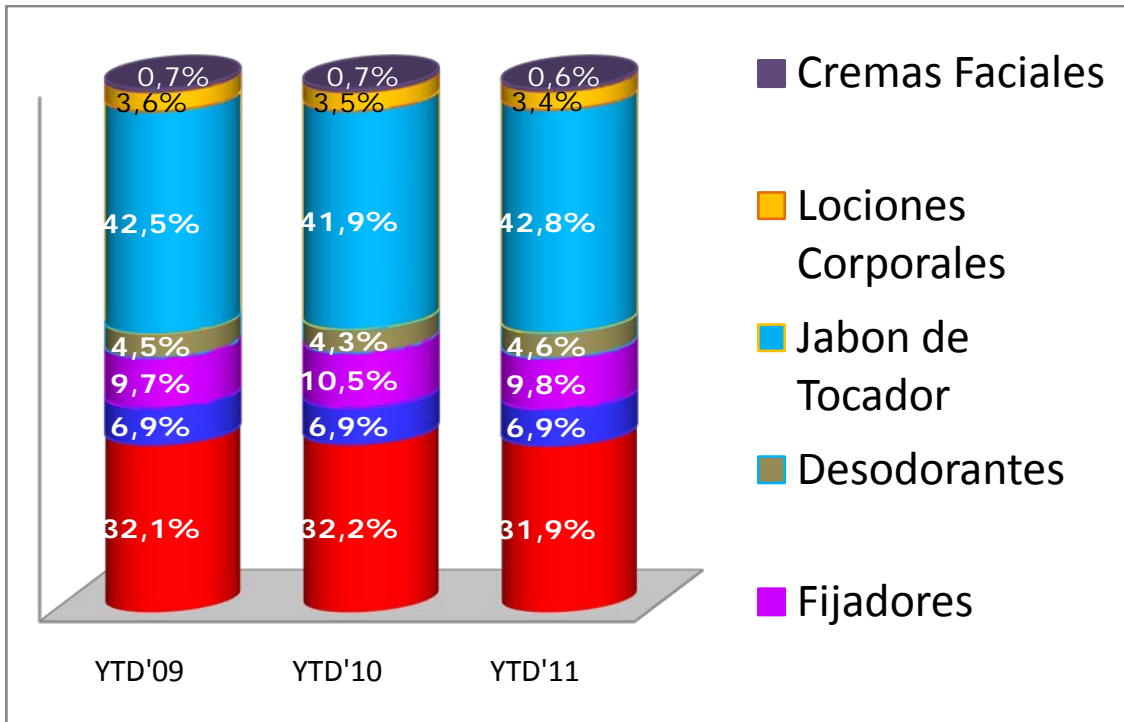
**En Dólares/YTD11 vs YTD10**



(IPSA GROUP LATIN AMERICA, 2011)

**CUADRO # 10**

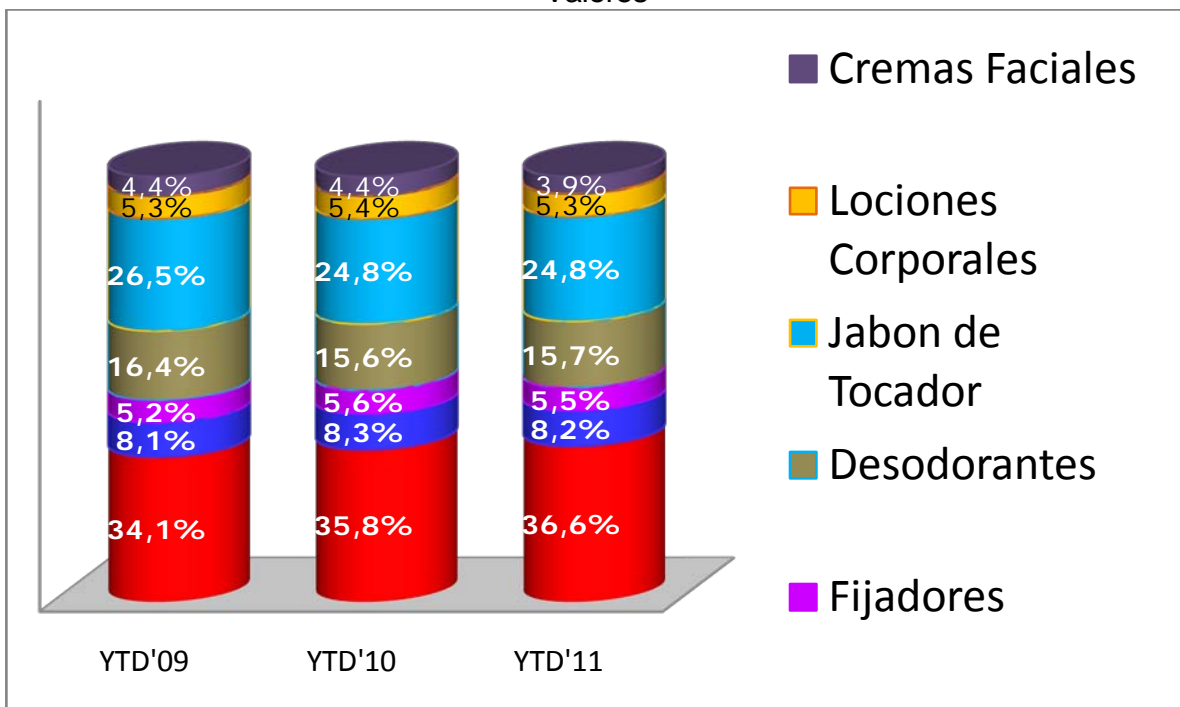
**Canasta de Cuidado Personal**  
Volumen



(IPSA GROUP LATIN AMERICA, 2011)

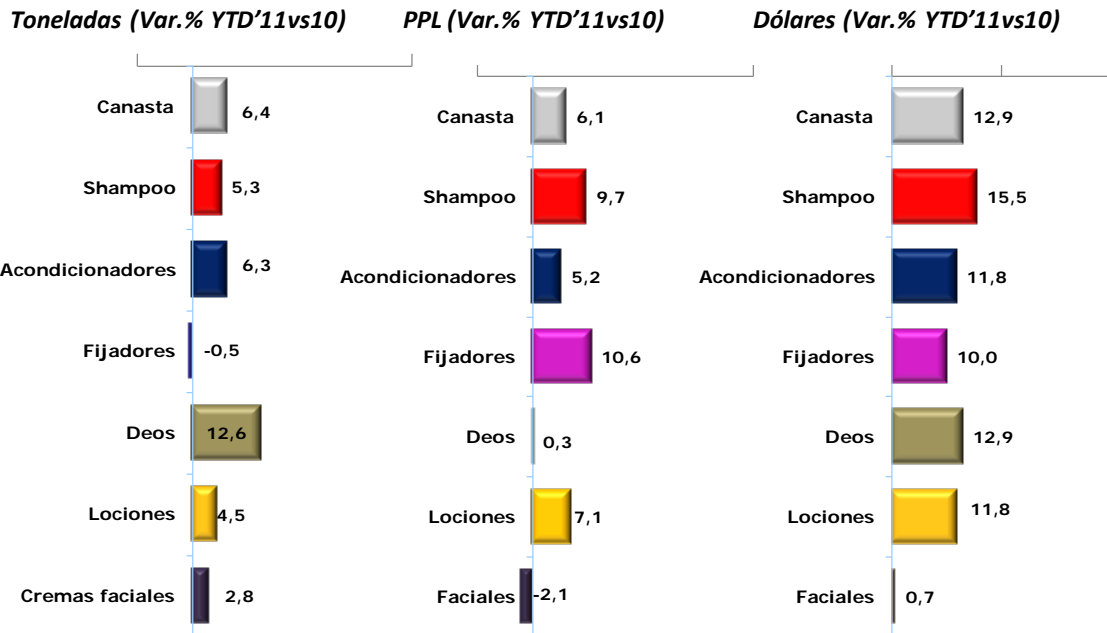
**CUADRO # 11**

**Canasta de Cuidado Personal**  
Valores



(IPSA GROUP LATIN AMERICA, 2011)

**CUADRO # 12**  
**Canasta Cuidado Personal: Evolución Anual**  
 Alcance Nacional 62 ciudades



(IPSA GROUP LATIN AMERICA, 2011)

**2.5. Plan de Marketing**

**LISTA DE CATEGORÍAS**

- Cosméticos Faciales
- Cosméticos Corporales
- Fitomedicamentos
- Cuidado Capilar
- Dispositivos Médicos



### CUADRO # 13

JUVENOS 2011	
IOABRASIÓN 4 PASOS	
(CIÓN)	
CIENTE	
TE	
ONADOR	
CIENTE	
TE	
L	
RIA	
DOR	
.	
ACTO HOMBRE	
TERIAL MUJER	
TERIAL HOMBRE	

(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)

### CUADRO # 14

%	
3,79	
1,41	27,9%
3,90	13,5%

(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)

## CUADRO # 15

CUADRO #15

(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)

## CUADRO # 16

	TOTAL 2012
1,57	\$ 4.180.888,85
1,60	\$ 2.798.510,16
1,73	\$ 517.790,48
1,58	\$ 914.418,02
1,90	\$ 50.243,03
1,31	\$ 3.101.172,07
1,40	\$ 143.363,62
1,02	\$ 765.192,31
1,25	\$ 2.119.570,42
1,06	\$ 1.075.099,81
1,42	\$ 15.666.248,79

(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)



**CUADRO # 17**

(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)

**CUADRO # 18**

(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)

## 2.6. Estrategias de Marketing: Precio, Producto, Promoción y Plaza

### Precio.-

Estrategia al Consumidor: mantener 5% debajo del líder de categoría; en caso de ser líder de categoría, siempre 5% por encima del principal competidor.

Estrategia al Canal: máximo otorgar un 8% de descuento y 21 días crédito adicionales.

### Producto.-

Estrategia al Consumidor: manejar empaques atractivos visualmente.

Estrategia al Canal: manejar embalaje de máximo 12 unidades por caja.

### Promoción.-

Estrategia al Consumidor: continuar con inversión de mínimo 7.500 grps entre canales de TV de mayor alcance y frecuencia.

Estrategia al Canal: continuar con las exhibiciones en los puntos de ventas y reforzar las campañas de capacitación a los dependientes.

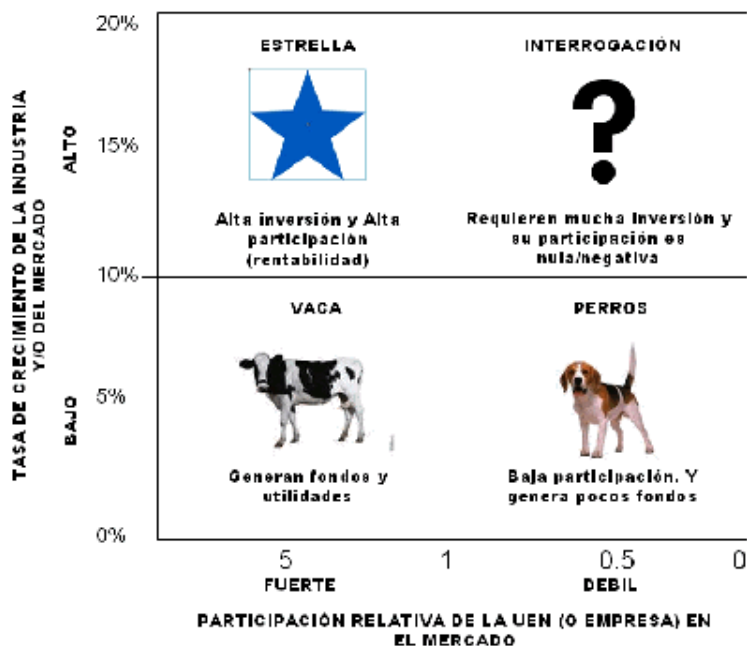
**Plaza.-** Lograr la mayor cobertura posible a través de todos los canales de distribución posibles, excepto aquellos que representen un riesgo cartera alto.

**TABLA #3**

PUNTOS DE VENTA	GYE	QUITO	CUENCA	PROVINCIAS	TOTAL PUNTOS
SANA SANA	140	92	19	153	404
FYBECA	31	38	10	12	91
CRUZ AZUL ANCLAS	69	37	7	115	228
CRUZ AZUL FRANQUICIAS	98	33	17	308	456
PHARMACYS	15	15	8	3	41
SUPERMAXI	9	19	3	0	31
MI COMISARIATO	11	3	0	6	20
DE PRATI	9	0	0	0	9
FARGEN	0	0	0	43	43
SUMELAB FARMAREDS	1	130	0	200	331
SUMELAB COBERTURA	0	300	0	1000	1300
QUIFATEX (FARMACIAS ASO. OREX)	95	54	32	470	651
QUIFATEX COBERTURA	0	0	0	2500	2500
EUCEBIO ORELLANA	5	0	0	0	5
VERDESOTO	0	0	200	400	600
CASAJOANA	0	0	75	325	400
DISTRIBUCIÓN X COBERTURA DIFARE CUENCA	0	0	160	200	360
<b>TOTAL PUNTOS DE VENTA</b>	<b>483</b>	<b>721</b>	<b>531</b>	<b>5735</b>	<b>7470</b>

## 2.7. Matriz BCG

CUADRO #19



(Selección de cadenas de valor usando el Modelo Boston Consulting Group: Matriz de Crecimiento – Participación)

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado.

- a) **ESTRELLA.** Gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y se convierta en vaca lechera.



- b) **INCÓGNITA.** Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.



- c) **VACA.** Poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.



# Siluet 40® Dalay®

- d) PERRO. Poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa

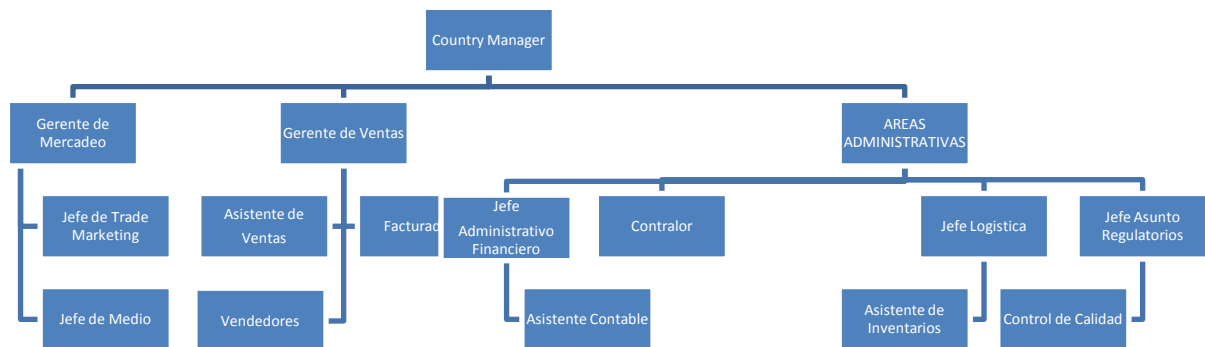


## CAPÍTULO III

### 3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

#### 3.1. Organigrama actual (2012)

CUADRO #20



(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)

#### 3.2. Funciones

DIRECTIVOS: responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimiento orientado hacia áreas técnicas-científicas y funcionales.

MANDOS INTERMEDIOS: responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimientos hacia procedimientos prácticos.

TÉCNICOS: responsabilidad centrada en el propio trabajo y conocimiento orientado hacia áreas técnicas-científicas y funcionales.

OPERARIOS Y EMPLEADOS: responsabilidad centrada en el propio trabajo y conocimientos hacia procedimientos prácticos.

### **3.2.1. Country Manager**

Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la casa matriz. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios. Sus principales funciones:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

### **3.2.2. Gerente de Mercadeo**

Dirigir las estrategias para la creación de nuevas oportunidades de negocio en el mercado nacional, a través de la investigación de nuevos negocios y

cumplir con los objetivos de crecimiento y rentabilidad. Elaboración y ejecución de estrategias de mercadeo, precios, canales de distribución y promociones en general; con énfasis en el sector de consumo masivo (categorías: Dermocosmética, Cuidado Personal, Fitomedicamentos & Farmacia); Elaboración de Estrategias de Precios y Análisis de Márgenes para canales de distribución. Manejo de Publicidad (medios, creatividad, producción gráfica y audiovisual) y Control de Presupuestos para aprovechar recursos y potencializar inversión en medios (manejo de estudios de ratings, negociaciones directamente con radios, revistas, prensa y televisión). Elaboración e implementación de estrategias de Trade Marketing. Planogramas, Promociones a Dependientes, Identidad Visual. Dirección de Investigación de Mercado y análisis de resultados para implementar acciones en busca de lograr objetivos trazados (Volumetría, Store Audit, Niveles de Recordación, Pantry Check, etc.). Manejo y coordinación de Impulsadoras, Promotores y Vendedores en actividades BTL. Coaching a Fuerza de Ventas. Estimación de Demanda y Control de Inventario. Estimación de Forecast de Ventas en coordinación con Gerente de Ventas. Creación de Campañas de Relaciones Públicas así como manejo propiamente de Relaciones Públicas. Creación de soluciones creativas publicitarias (promociones, cuñas de radio, jingles, avisos de prensa y revista, comerciales de televisión y correo directo físico o virtuales). Supervisión de producción gráfica y audiovisual. Redacción creativa.

#### **3.2.2.1. Jefe de Trade Marketing**

Elaboración y desarrollo del Plan de Trade Marketing para lanzamiento/relanzamiento de marcas. Elaboración de Estrategias Promocionales y de Precios. Análisis de Márgenes para los diferentes canales de distribución. Manejo de Promociones y personal promotor. Desarrollo e implementación de Imagen Corporativa. Creación de Estrategias (EXHIBICIONES, ACTIVACIONES, MUESTREOS, DEMOSTRACIONES, DEGUSTACIONES, ETC.) para consolidación de presencia de marca. Control y monitoreo de presupuestos de Identidad Visual.

### **3.2.2.2. Jefe de Planificación de Medios**

Elaboración y seguimiento del Plan de Pauta anual para la empresa buscando optimizar la compra de GRPS.

### **3.2.3. Gerente de Ventas**

Elaborar y dirigir las estrategias de comercialización de los productos de la empresa, a través de implementar los planes de venta y distribución, con la finalidad de lograr los objetivos de venta, crecimiento y penetración de productos en el Mercado de Farmacéutico de consumo masivo. Debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, ejecutarlas; en fin un gerente deber ser muchas cosas, para muchas personas. Dentro de sus funciones, tenemos las siguientes:

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos.
  - Es importante aclarar que las metas son a largo plazo o sea, son más idealistas, es como decir que la meta puede ser, llegar ser el número uno en un mercado determinado, mientras que los objetivos son más precisos y a plazos más cortos.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
  - Este proceso es de vital importancia y deber realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero calculemos cuál es la demanda real del mercado y considerando nuestra participación en el mismo, podamos pronosticar nuestras ventas. Dicho pronostico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la importación de producto terminado, el pago a suplidores o cualquier otro compromiso con acreedores.

- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
  - Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.
  
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
  - Esta función del gerente de ventas, dependerá de la estructura de la empresa, porque en muchos casos, estos procedimientos son realizados por el departamento de recursos humanos, aunque la forma idónea sería que RRHH, recluten y seleccionen previamente y luego se le presente al gerente solo los mejores candidatos para ser incorporados a la empresa.
  
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
  - Esto es así, porque al gerente se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios. Para cumplir estas cuotas el gerente debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor de sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante conozca sus cuotas y la sumatoria de estas, den como resultado el objetivo de venta al gerente.
  
- Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta.
  - La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza.
  
- Los planes de compensación, son muy variados y dependerán del producto que se esté trabajando y de cómo este organizada la estructura de ventas.



- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
  - El gerente debe de calificar el desempeño de sus vendedores básicamente comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.
  
- Monitorear el departamento.
  - Es misión del gerente velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos.

### **3.2.3.1. Asistente de Ventas**

Naturaleza del puesto: Atención de los clientes y de los principales procesos de venta de los productos de la empresa.

#### Actividades

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Atender e informar a los clientes de los precios de los actuales y anteriores, saldos de los clientes, como también procedimientos, formalización de contratos y requisitos legales del proceso de ventas.
- Tramitar y autorizar la atención de los pedidos de los diferentes clientes a nivel país.
- Incorporar al sistema los datos necesarios para que calcule los posibles pedidos de los clientes.
- Confeccionar notas para el despacho de productos a los clientes y coordinar su entrega.
- Atender, verificar y realizar las gestiones de compra de premios para los canales de distribución.
- Elaborar lista de facturas a crédito y entregarla al Departamento de Contraloría y a Administrativo Financiero.
- Llevar el control de saldos de las donaciones de productos y coordinar las entregas.

- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos.

- 

### **3.2.3.2. Fuerza de Ventas**

#### **3.2.3.2.1. Vendedores**

Funciones: Este es el responsable de realizar las ventas y recibir los pagos. Debe lograr esto, manteniendo la mejor relación antes y después de las ventas con los clientes. Debe estar pendiente de los productos del portafolio y además mantener al tanto a sus superiores todo lo que pase con los clientes e informarles de sus sugerencias.

Sub funciones: Vender los productos asignados, ayudar a los clientes con sus preguntas y sugerencias, hacer ventas a crédito, recibir dineros y documentos a cambio de los productos, hacer una revisión de los datos de los clientes en el momento en que estos realicen la venta, revisar que el producto que va a vender este en buenas condiciones, y, recibir, clasificar y ordenar los productos en el lugar en el que los vaya a vender.

Responsabilidades: Cuidar los activos y bienes de la empresa en caso de daño o robo y entregar a la empresa lo obtenido por ventas o pago de cuotas por ventas a crédito.

Requisitos: Tener un nivel de estudios completo, ser mayor de edad, tener experiencia anterior en ventas de mínimo 1 año y disponibilidad para trabajar tiempo completo, personalidad atrayente, buena presencia, fluidez verbal y alta capacidad para relacionarse con las personas.

#### **Indicadores de Gestión: Vendedor**

- Eficiencia de visitas por vendedor: #de ventas por pedido/#de visitas.

- Cobertura de visitas diarias: #de visitas por día / #de días hábiles
- Actividad de clientes por nómina:#de clientes activos del vendedor/#de clientes iniciales
- Performance de las notas de pedido:#de notas de pedido aprobadas/#de notas de pedido
- Performance de las ventas: importe facturado por el vendedor/#de notas de pedido del periodo
- Eficiencia de cobranzas: plazo de cobranza promedio.

#### **3.2.4. Jefe Administrativo - Financiero**

Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones:

- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. externos, fondos provenientes de deuda vs. fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. corto plazo.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio

competitivo y rentable.

- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- El Jefe Administrativo - Financiero interactúa con las otras áreas funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. Por ejemplo, las decisiones de negocios de la gerencia de mercadeo afectan al crecimiento de ventas y, consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, por lo tanto se deben considerar sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, recursos, personal, etc.
- Conducir el análisis de costo de ventas. Toda planificación debe tener incluida un análisis de costos. Dentro de esos análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el Gerente de Ventas y Gerente de Mercadeo quienes conocen las estrategias para alcanzar los objetivos, se debe formar un grupo para analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de los planes.

### **3.2.5. Contralor**

Asegurar la integridad de la información financiera y el cumplimiento de las disposiciones fiscales de la empresa de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados y disposiciones fiscales vigentes, para apoyar la toma de decisiones y asegurar que la operación se ejecute conforme a políticas y procedimientos establecidos, que permitan optimizar el control interno y la reducción de costos.

Planear, coordinar y validar los programas de Auditoria Administrativa de la empresa, con un enfoque de Proceso, dando el correcto seguimiento a la implementación oportuna de las acciones correctivas y preventivas, con la finalidad de identificar y disminuir los riesgos potenciales que afecten al grupo.

### **3.2.6. Jefe de Logística**

Definir, desarrollar y dirigir las estrategias necesarias para cumplir con el objetivo de entregar producto terminado en la cantidad y tiempos requeridos por nuestros clientes, asegurando la calidad de estos y buscando el mejor aprovechamiento de todos los recursos productivos (Humano, tecnológico y material) y con apego a la normatividad vigente.

Dirigir las estrategias de logística para el almacenaje y movimiento de materiales, asegurando el cumplimiento de los requerimientos de servicio de los procesos al menor costo, con el fin de que logren mantener una posición de liderazgo en las operaciones y mercados que participan.

Dirigir la función de abastecimiento de productos comercializados; dirigir los procesos de tráfico internacional, y de trámites de importación y exportación; así como dirigir el proceso de planeación maestra; de acuerdo a las políticas de la compañía (compras y planeación), con el fin de cubrir en tiempo con la necesidades de producción y ventas, bajo un enfoque de reducción de precios de compra y optimización de inventarios (insumos y producto terminado).

### **3.2.7. Jefe de Asuntos Regulatorios**

Garantizar la calidad de los productos que llegan a Ecuador; mediante la elaboración de estrategias que permitan controlar la calidad de los mismos como lo son la calibración de equipos de medición, control de calidad aleatorio de lotes producidos, medición de temperaturas y ambientes estériles, así como la documentación de los procesos productivos con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad a nivel mundial exigida por la empresa.

### 3.3. Cadena de Valor y Operaciones

CUADRO #21



(Parra)

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- 1) Logística interna bilateral: comprende operaciones de recepción, gestión de los pedidos, seguimientos y distribución de la materia prima. Es decir: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.
- 2) Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- 3) Logística externa lateral: almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al mercado a través de los canales de distribución (clientes) para que llegue al consumidor (usuarios).
- 4) Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto, tanto a nivel local (México) como en las diferentes subsidiarias, en este caso Ecuador.
- 5) Servicio: de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías y soporte de fabricación al producto.

Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el

cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización. El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y a identificar las mejores prácticas de la industria. El benchmarking implica la comparación de la eficiencia y efectividad de sus procesos de negocios contra estándares estrictos y luego la medición del desempeño contra esos estándares.

### **Actividades secundarias (o transversales)**

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- 1) Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.; en el caso de Ecuador, es Logística.
- 2) Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas; en el caso de Ecuador, es Contraloría y Financiero Administrativo.
- 3) Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal; en el caso de Ecuador lo realiza el Country Manager, la operación es muy pequeña aun.
- 4) Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor; en el caso de Ecuador, es tercerizada por una parte y por otra es monitoreada a través de los propios recursos de IT desde Perú de manera remota.

El objetivo de la Cadena de Valores es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta, es decir, crear una percepción de valor justo pagado por un producto.

La práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también

un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que ésta genera.

El pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda, y en GenommaLab Internacional se entiende también por demanda a la imagen de sus productos como su principal detonador para su consumo sin descuidar la tecnología necesaria y requerida para productos de farmacia.

Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo, por eso las negociaciones son a largo plazo con los proveedores de no solo de las materias primas sino también con los de empaques.

Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales.

El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.



### 3.4. Diagrama de Servicio u Operación

#### CUADRO #22

(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)

### 3.5. Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en pocas palabras, constituye para GenommaLab la única manera viable de hacer empresa a largo plazo y la visión amplia de lo que significa ser empresa en el entorno actual.

#### **Objetivo**

Contribuir a la sustentabilidad de la empresa a través de la integración de aspectos éticos, sociales y medioambientales, en su estrategia y operaciones diarias, y en la relación con sus grupos de interés.

**En el año 2006 GenommaLab** empezó a profundizar en la responsabilidad social. Desde sus comienzos estas actividades han estado destinadas a ofrecer distintos tipos de ayuda a los sectores más necesitados de la sociedad. La empresa comenzó colaborando en la atención de 272 niños en el marco de un Programa Integral de Nutrición llevado a cabo durante todo el año 2006. La experiencia resultó muy gratificante y enriquecedora por lo que la empresa decidió seguir

adelante con estos proyectos, buscando la mejor forma de colaborar con las distintas áreas de la sociedad.

### **Acciones en el 2007**

Durante el año 2007, y gracias a los buenos resultados obtenidos en el comienzo de este emprendimiento, se llevaron a cabo varias acciones de responsabilidad social; se realizaron acciones apuntando al futuro de la infancia y la adolescencia y su educación, así como el compromiso tanto de empresas como GenommaLab, y de los educadores que son quienes tienen una influencia más directa en ellos.

También se llevó a cabo una campaña pensando en otra de las franjas etarias que necesita apoyo como lo son los adultos mayores. Esas personas han dado mucho por la sociedad y sucede a menudo que son dejadas de lado, olvidándose el gran valor de sus aportes sociales.

Pensando en la infancia se llevaron a cabo acciones de concientización acerca de la problemática de la nutrición en este sector y la importancia que tiene, así como la falta de buena alimentación que existe en un alto porcentaje de niños.

GenommaLab estuvo brindando su apoyo también a las víctimas de las inundaciones que causaron un sinnúmero de daños.

La empresa también trabajó para la concientización de las personas acerca del cáncer de mama, la prevención, el cuidado y demás acciones que ayudan a disminuir las posibilidades de padecer la enfermedad.

### **Acciones de Responsabilidad social del año 2008**

Cada año que pasa GenommaLab aumenta su participación en acciones de responsabilidad social. La empresa llevó a cabo un acuerdo con Universidades para promover el cultivo, recolección y proceso de plantas medicinales. El objetivo es la comercialización de productos alternativos para ser usados en el cultivo y transformación de nuevos productos agrícolas y forestales. De la misma forma, también el trabajo se aboca a la reforestación para cuidar el medio ambiente, especialmente en algunas zonas que realmente lo necesitan.

El programa “Un millón de Acciones a favor del medio ambiente” se lanzó en agosto del 2008, apuntando a la reforestación. Se plantaron muchos árboles a lo largo de la duración del proyecto, siendo la reforestación muy importante para lograr mejoras en el medio ambiente.

### **La Responsabilidad Social en el 2009**

La empresa apoyó, por medio de la entrega de medicamentos y otros productos, la Feria del Empleo del Adulto Mayor, con el objetivo de trabajar para dar más posibilidades a esta franja etaria. Se dedicó a realizar distintas acciones para los adultos mayores, como homenajearlos en su día.

Sin embargo, los adultos mayores no son los únicos en la sociedad que necesitan apoyo. Es por eso que también se donó una importante cantidad de medicamentos y productos destinados para las personas más marginadas que no pueden acceder a medicamentos.

Además la firma participó de la recaudación de fondos destinados a apoyar al Centro Educativo Domus que trabaja con niños con autismo.

### **Las acciones de GenommaLab en el 2010**

En el 2010 la empresa apoyó la “Jornada de Salud en beneficio para la Mujer Policía”, como parte de su interés en generar vínculos entre las distintas dependencias del gobierno, así como las organizaciones privadas que se dediquen a proyectos de responsabilidad social. En otro marco pero también dirigido a mujeres, entregó medicamentos a mujeres de bajos recursos.

Pensando en el área académica, GenommaLab otorgó 10 becas para estudiar en la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad de Guadalajara para el curso de Fitoterapia Avanzada.

### **El año 2011**

GenommaLab ha realizado diferentes donaciones de medicamentos y otros productos a diferentes áreas de la población de escasos recursos y también para la dignificación de la mujer.

Asimismo, se donaron 150.000 productos de higiene personal y medicamentos a pobladores de escasos recursos; además se firmó un convenio con la Fundación San Ignacio de Loyola para la gestión, separación y reciclaje de residuos para colaborar a la financiación de sus proyectos sociales.

### **Durante el presente 2012**

La empresa ha trabajado arduamente con la Cruz Roja de Guayas en la Campaña de Prevención de Contagio del VIH, con la Fundación Fe y Alegría apostando por la niñez de escasos recursos económicos que se instruye en las diferentes escuelas que maneja esta fundación y también apostando por los públicos de diferentes edades que son atraídos por el arte a través de un auspicio anual con el Centro Cultural Sarao, una de las salas de exhibición más emblemáticas del Ecuador y de la ciudad de Guayaquil.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. INGENIERÍA DEL PROYECTO**

#### **4.1. Determinación de recursos**

La determinación de los recursos requeridos es exactamente la misma que la empresa utiliza actualmente y es información confidencial; lo que se está planteando es una reingeniería en el Área de Ventas para justamente optimizar los recursos que la empresa posee.

#### **4.2. Situación actual**

La empresa viene manejando un *GAP* importante en sus ventas para el presente año; esto se debe básicamente por la última negociación realizada en diciembre/2011 en la cual se otorgó un importante descuento a un cliente que representa el 60% de las ventas totales de la empresa; la empresa siempre estuvo en conocimiento que el desplazar tanto inventario de una bodega a otra pasaría su factura.

#### **4.3. Propuesta de Reingeniería**

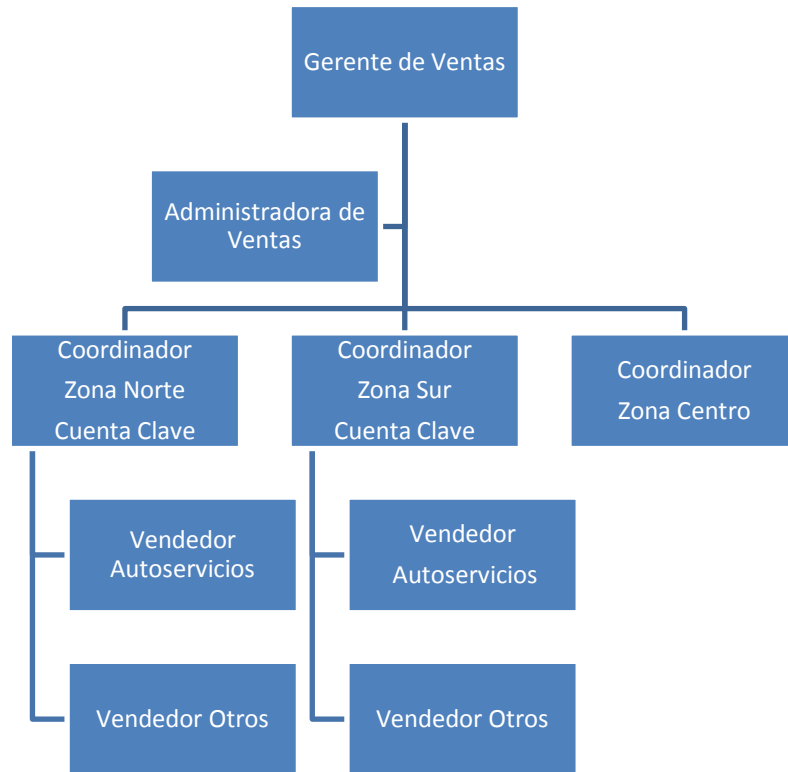
##### **4.3.1. Especialización de la Estructura de Ventas**

Se establecen responsabilidades para cada integrante del equipo de ventas y se enfoca el esfuerzo mediante la especialización por tipo de canal de distribución.

En la estructura anterior, el Gerente de Ventas era el responsable único del cumplimiento de las metas de ventas; ahora la responsabilidad es compartida con los integrantes, haciéndolos partícipes de las decisiones e implementaciones necesarias.

### 4.3.2. Organigrama propuesto - Nueva estructura del Área de Ventas

CUADRO #23



(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)

#### 4.3.2.1. Funciones

**DIRECTIVOS:** responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimiento orientado hacia áreas técnicas-científicas y funcionales.

**MANDOS INTERMEDIOS:** responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimientos hacia procedimientos prácticos.

**TÉCNICOS:** responsabilidad centrada en el propio trabajo y conocimiento orientado hacia áreas técnicas-científicas y funcionales.

**OPERARIOS Y EMPLEADOS:** responsabilidad centrada en el propio trabajo y conocimientos hacia procedimientos prácticos.

##### 4.3.2.1.1. Gerente de Ventas (DIRECTIVO)

Elaborar y dirigir las estrategias de comercialización de los productos de la empresa, a través de implementar los planes

de venta, con la finalidad de lograr los objetivos de venta, crecimiento y penetración de productos en el Mercado de Farmacéutico de consumo masivo.

Establecer metas y objetivos para cada uno de los canales de distribución de acuerdo a sus históricos de compras, *sell out* y estacionalidades.

Calcular la demanda y pronosticar las ventas.

Elaboración de Análisis de Contribución para trazar estrategias de precios para los canales de distribución así como sus respectivos Análisis de Márgenes.

Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.

Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.

Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.

Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta.

Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

Monitorear el departamento.

#### **4.3.2.1.2. Administradora de Ventas (TÉCNICO)**

Administra toda la información correspondiente de los clientes y hacia los clientes:

- Lista de Precios
- Descuentos / Bonificaciones
- Días de Crédito
- Niveles de Inventarios
- Desplazamientos (SELL OUT)
- Rotación

Responsable del proceso de codificación de productos nuevos.

Calcular la demanda (Desplazamientos + Inventarios + Histórico de Compras) y pronosticar las ventas (GRPS Invertidos).

Informar a la Fuerza de Ventas de niveles de inventarios en bodega Quifatex.

Administrar distribución de Inventarios Cortos entre los Clientes que signifiquen mayores dólares para la empresa.

Tramitar comunicaciones de los diferentes clientes a nivel país.

Llevar el control de de Muestras para Promociones o Packs promocionales así como saldos de las donaciones de productos y coordinar las entregas.

Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos.

#### **4.3.2.1.3. Coordinador de Zona (MANDOS MEDIOS)**

Desarrollo de Planes de Mercadeo para trabajar con los negocios de Consumo Masivo y Farmacias, así como para el lanzamiento de nuevos productos. Responsable de las ventas de las Categorías en la que opera la empresa. Control de los Promotores. Negociación directa con el Key Account más importante de la División y relacionamiento publico con toda la cartera de clientes. Monitoreo de los procesos de logística para tener inventario adecuado en los clientes. Aplicación de herramientas de Six Sigma para elaboración de Presupuestos e Inventarios por canal en coordinación con la Administradora de Ventas. Aplicación continua de Category Management (Gerencia de Categorías) para incrementar crecimientos en las líneas del grupo. Implementar planes y cumplimiento de presupuestos de ventas.

Motiva y Capacita a sus canales de distribución.

Monitorear al Vendedor de Autoservicios y Vendedor de Otros clientes.

#### **4.3.2.1.4. Vendedor Autoservicios (OPERARIOS Y EMPLEADOS)**

Desarrollo del potencial de las ventas asignadas. Elaboración del Plan de Negocios para cada Cliente. Definir portafolio de productos por Clientes. Apoyo para realización de análisis de factibilidad para introducción de productos nuevos que se requieran en el mercado. Obtención Información de



Inventarios. Supervisión y coordinación de actividades de impulsación y de mercaderistas por local. Coordinación en colocación de material P.O.P. Aplicación de Estrategias para ganar espacio en Percha. Análisis de Precios. Calendario de Promociones trimestrales. Aplicación de Category Management para incrementar la productividad de las cuentas asignadas.

#### **4.3.2.1.5. Vendedor otros (OPERARIOS Y EMPLEADOS)**

Desarrollo del potencial de los Distribuidores. Elaboración del Plan de Negocios para cada Distribuidor. Definir portafolio de productos por Distribuidor. Apoyo para realización de análisis de factibilidad para introducción de productos nuevos que se requieran en el mercado. Obtención Información de Inventarios. Supervisión y coordinación de actividades de impulsación y de mercaderistas. Coordinación en colocación de material P.O.P. Análisis de Precios. Calendario de Promociones trimestrales.

### **4.3.3. Replanteo de *Forecast* de Ventas**

Frente al desafío de alcanzar una meta muy ambiciosa es necesario tomar en consideración variables directas e indirectas del giro del negocio; de igual manera desterrar la idea de manejarse con proyecciones lineales ya que las mismas solo serían validas en un mundo donde el estatus quo se mantenga siempre.

#### **4.3.3.1. Estacionalidad**

Existen diferentes épocas del año que afectan las ventas independientemente de la naturaleza del bien o servicio en cuestión:

Enero – Pocos ingresos debido a los gastos de navidad

Febrero – El mercado empieza a reaccionar

Marzo – Afecta el Feriado de Carnaval en caso que se dé

Abril – Afecta la época de inicio a clases (región costa)

Mayo – Día de la Madre

Junio – Día del Niño, Día del Padre, Cierre de Semestre  
 Julio – Fiestas de Guayaquil  
 Agosto- Independencia  
 Septiembre – Negociación para cierre de año  
 Octubre - Halloween  
 Noviembre – Fiestas de Cuenca, Feriado de Fieles Difuntos  
 Diciembre – Se concentran en gastos suntuarios, Fiestas de Quito  
 Tomando en consideración lo descrito es necesario replantear el Forecast de Ventas.

#### 4.3.3.2. Meta de Venta

La Corporación solicita mínimo un crecimiento de doble dígito es decir un 10% y adicionalmente un EBITDA del 25%; con estos antecedentes se mantendrá la meta establecida en diciembre 2011 pero se replantearán los cumplimientos mensuales en base a lo facturado hasta mayo 2012.

**TABLA #4**

	SEMESTRE I YTD					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
<b>META LINEAL</b>	1.305.520,73	1.305.520,73	1.305.520,73	1.305.520,73	1.305.520,73	1.305.520,73
<b>NUEVA META</b>	116.514,53	278.439,55	600.000,00	800.000,00	1.100.000,00	1.300.000,00
<b>GAP</b>	1.189.006,20	2.216.087,39	2.921.608,12	3.427.128,85	3.632.649,58	3.638.170,32

	SEMESTRE II PROYECCION						
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>META LINEAL</b>	1.305.520,73	1.305.520,73	1.305.520,73	1.305.520,73	1.305.520,73	1.305.520,73	15.666.248,79
<b>NUEVA META</b>	1.300.000,00	2.500.000,00	1.300.000,00	2.500.000,00	1.300.000,00	2.571.294,71	15.666.248,79
<b>GAP</b>	3.643.691,05	2.449.211,78	2.454.732,51	1.260.253,25	1.265.773,98	-	

(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)

#### 4.3.3.3. Mix de Productos

El mix de productos se mantendrá sin embargo en los meses de agosto, octubre y diciembre se realizarán negociaciones especiales para poder cerrar el *GAP*.

**Tabla #6**

	AGOSTO	OCTUBRE	DICIEMBRE
<b>COSMETICOS FACIALES</b>	312.500,00	1.250.000,00	330.323,67
<b>FITOMEDICAMENTOS</b>	1.250.000,00	312.500,00	330.323,68
<b>COSMETICOS CORPORALES</b>	312.500,00	312.500,00	330.323,68
<b>DISPOSITIVOS MEDICOS</b>	312.500,00	312.500,00	330.323,68
<b>CUIDADO CAPILAR</b>	312.500,00	312.500,00	1.250.000,00
	2.500.000,00	2.500.000,00	2.571.294,71

(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)

#### **4.3.4. Resultado a la fecha**

Cada uno de los vendedores ha tomado el liderazgo de los clientes asignados, con un enfoque a la obtención de metas y sobrepasar las expectativas. Hasta el mes de Junio/2012 el inventario ha pasado a ser manejado por GenommaLab Ecuador S.A., a diferencia de manejos anteriores, ahora se comercializan los productos teniendo en cuenta su contribución a la operación así como una mezcla que permita no atomizar a los canales de distribución.

#### **4.4. Estados Financieros Anuales**

##### **CUADRO #24**

(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)

## CUADRO #25

2	%
	100,0%
	23,0%
	77,0%
	28,4%
	3,4%
	25,0%
	8,8%
	1,0%
	1,7%
	6,1%
	0,9%
	10,6%
	28,3%

(GenommaLab Ecuador S.A., 2012)

## CAPÍTULO V

### Recomendaciones y Conclusiones

La reingeniería de ventas consistió en un rediseño total en el esquema comercial de la empresa, con una perspectiva de marketing. A través de la implementación de un plan de acción se buscaron conectar los requerimientos de los clientes (cadena de valor) con los clientes internos y externos, se implementaron los cambios necesarios y emergentes en el sistema comercial para lograr resultados de alto impacto en ventas (tanto cuantitativo como cualitativo).

La ejecución de este proyecto de reingeniería de ventas se focalizó en el desarrollo de las siguientes actividades:

- Análisis y re-definición del posicionamiento integral de la empresa y de cada uno de sus marcas en los mercados y segmentos que participan
- Análisis y re-definición del portafolio de productos
- Análisis y reclasificación de la cartera de clientes activos y potenciales
- Análisis y re-diseño de la red de comercialización
- Análisis y re-diseño de la organización comercial y los equipos comerciales.
- Re-formulación de los planes de ventas, capacitación de vendedores

- Implementación de estrategias de ventas y equipos comerciales
- Evaluación de impacto de los resultados

La reingeniería estableció como prioridad que la compañía se organice más que nada en torno al proceso comercial, orientándose especialmente a la revisión y rediseño de procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales del rendimiento de las ventas.

La empresa procedió a tener un liderazgo en cuanto al manejo del inventario disponible para la venta, a diferencia de épocas pasadas donde los representantes de ventas solo tomaban pedidos, ahora son ellos los que realizan el *mix* de producto para atender la demanda que está siendo generada por la empresa a través de una pauta previamente pagada en televisión nacional y con una orientación equilibrada para llegar a los grupos objetivos que busca la empresa.

La especialización que se aplicó al equipo comercial fue la más apropiada ya que se aprovecharon no solo los perfiles profesionales sino también las características personales de los colaboradores para poder darles empoderamiento de los clientes asignados y que se busque maximizar la rentabilidad de estos.

El reducir la dependencia al Canal Farmacia también es otro logro puntual de esta reingeniería, ya que a la fecha el Canal Autoservicio ha crecido del 5% al 17% gracias a la introducción de productos en la Categoría Cuidado Capilar, con las marcas Tío Nacho y Henna Egipcia.

Se buscó también potenciar a los distribuidores de provincias para también bajar la dependencia de ventas tanto de Guayaquil y Quito. También se analizaron previamente las órdenes de compra para poder optimizar la ganancia que se genera en cada pedido.

El resultado Junio *YTD* indica que se va por un excelente camino y que el *GAP* que se maneja será controlado a cabalidad, alcanzando las cifras solicitadas a esta subsidiaria.

## Bibliografía

**AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO VIRTUAL "ADEV".** (s.f.). Obtenido de <http://adev.prosustentable.com/>: <http://adev.prosustentable.com/asesoria/fortalecimiento-para-los-gobiernos-i/2-2-2-1-problemas-potenciales-en-la-seleccion/>

**blogsstuff.com.** (2012). Obtenido de <http://www.blogsstuff.com/un-acercamiento-al-exito-de-genomma-lab/>

**GenommaLab Ecuador S.A.** (2012). Organigrama ECUADOR 2012. *Plan de Desarrollo ECUADOR 2012*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

**GenommaLab Ecuador S.A.** (2012). *Plan de Mercadeo 2.012*. Presentación Power Point, GenommaLab Ecuador S.A., Mercadeo, Guayaquil.

**Ibope Latinoamérica.** (2010). Amas de Casa, una Radiografía Actitudinal . *Ibope News* , 17-21.

**INEC.** (2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

**IPSA GROUP LATIN AMERICA.** (2011). *ECUADOR OVERVIEW 2011*. Guayaquil: IPSA GROUP LATIN AMERICA.

**IPSA GROUP LATIN AMERICA.** (2011). *STORE AUDIT CONSUMO MASIVO*. Guayaquil: IPSA GROUP LATIN AMERICA.

**Parra, D. C.** (s.f.). *UIS EMPRENDEDORES*. (D. C. Parra, Productor) Obtenido de <http://creacionemprendimiento.blogspot.com/2008/07/la-cadena-de-valor-y-la-ventaja.html>

**WordPress Business Themes.** (2011). *Gestión de Empresas*. Obtenido de <http://gestiondeempresas.org/analisis-atractivo-sector-cinco-fuerzas-porter/>

**Zerega, A.** (2010). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.