



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniera Comercial**

**Plan estratégico para la empresa AhSupplies**

Erick Daniel Pazmiño Jiménez

Quito, Junio de 2021

Plan estratégico para la empresa AhSupplies

Por

Erick Daniel Pazmiño Jiménez

Junio 2021

Aprobado:

Enyth Fadira Burbano Palacios, Tutor

Jefferson Geovanny Reyes Segovia, Presidente del Tribunal

Paola Vanessa Herrera Salazar, Miembro del Tribunal

Enrique Christian Dávila Lara, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ día, mes, año

Enyth Fadira Burbano Palacios

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ día, mes, año

Paola Vanessa Herrera Salazar

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ día, mes, año

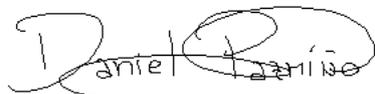
Enrique Christian Dávila Lara

\_\_\_\_\_ día, mes, año

Jefferson Geovanny Reyes Segovia  
Presidente(a) del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

### **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Erick Daniel Pazmiño Jiménez declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Plan estratégico para la empresa AhSupplies es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

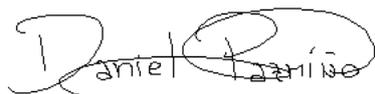
Erick Daniel Pazmiño Jiménez

Correo electrónico: [danny\\_pazmino@hotmail.com](mailto:danny_pazmino@hotmail.com)

### **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Erick Daniel Pazmiño Jiménez, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Plan estratégico para la empresa AhSupplies**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, diciembre de 2020



---

Erick Daniel Pazmiño Jiménez

Correo electrónico: danny\_pazmino@hotmail.com

## **Dedicatoria**

En primer lugar, a Dios, a mi familia y a mi novia por su incondicional apoyo y por brindarme la fortaleza necesaria para conseguir esta meta.

## **Agradecimiento**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y las fuerzas necesarias para culminar esta etapa.

A mi familia y a mi novia que con su cariño, paciencia y apoyo incondicional me han llenado de fortaleza para concluir con este gran reto.

A la Universidad Internacional del Ecuador y sus docentes por impartir los conocimientos que me han permitido mejorar en el aspecto personal y profesional lo cual garantizará éxitos en mi futuro, especialmente a la Ing. Enyth Burbano por su guía y apoyo en la elaboración de este proyecto.

Y sobre todo un agradecimiento muy especial para Pablito, por la ayuda incondicional en las innumerables noches de desvelo; por la guía, comprensión, ayuda y paciencia. Fue un pilar fundamental para la culminación de este proyecto.

Gracias de todo corazón

## **Resumen Ejecutivo**

El presente estudio se enfocó en realizar un análisis del contexto externo y de los ámbitos internos de AhSupplies con el fin de establecer una estrategia sostenible para que apalanque su crecimiento y posicionamiento en el mercado de productos para tratamientos médicos estéticos.

Se evidenció que la empresa al no gestionar sus procesos adecuadamente presenta serias debilidades en los eslabones de la cadena de valor, así como en los niveles de apoyo. En concordancia con lo mencionado esta estructura administrativa no permite aprovechar las oportunidades por lo tanto se vuelve vulnerable a las amenazas.

Los resultados de estas variables internas y externas identificaron tres líneas de acción para mejorar la competitividad empresarial que son el incremento en ventas, la eficiencia empresarial y la satisfacción de los médicos clientes.

Finalmente, el cumplimiento de la estrategia planteada será monitoreado periódicamente a través de un tablero de mando integral (BSC) en el cual se han definido indicadores claves de desempeño, lo cual garantizará que se apliquen medidas correctivas o preventivas en caso de riesgo de cumplimiento de metas a tiempo.

### **Abstract**

This study focused on conducting an analysis of the external context and the internal environment of AhSupplies, in order to establish a sustainable strategy to leverage its growth and positioning in the market of products for aesthetic medical treatments.

It was evidenced that the company by not managing its processes adequately presents serious weaknesses in the links of the value chain, as well as in the levels of support. In accordance with the aforementioned, this administrative structure does not allow taking advantage of opportunities, therefore it becomes vulnerable to threats.

The results of these internal and external variables identified three lines of action to improve business competitiveness, which are increased sales, business efficiency and the satisfaction of medical clients.

Finally, compliance with the proposed strategy will be periodically monitored through a comprehensive control panel (BSC) in which key performance indicators have been defined, which will guarantee that corrective or preventive measures are applied in case of risk of compliance with goals on time.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	xv
Lista de Figuras.....	xvi
Capítulo 1: Situación General del Sector .....	17
Justificación del problema .....	17
Planteamiento del Problema .....	19
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Situación General.....	22
Panorama Actual del Sector .....	24
Perspectivas de Crecimiento del Sector .....	28
Resumen .....	30
Capítulo 2: Filosofía Empresarial .....	32
Antecedentes.....	32
Visión .....	33
Misión .....	33
Valores .....	35
Propuesta de Valor.....	36
Promesa de Venta / Servicio.....	36
Código de Ética.....	36
Resumen .....	37
Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa.....	38
Análisis Competitivo del País.....	38
Condiciones de la demanda.....	38

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	39
Sectores relacionados y de apoyo .....	41
Influencia del análisis en el sector.....	44
Análisis del Entorno PESTEC (PESTE) .....	46
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	46
Inestabilidad política que atraviesa el país. ....	46
Buenas relaciones con entidades públicas relacionadas con el giro del negocio.....	47
Certificaciones de marcas de los productos que se comercializan. ....	48
Incremento en las regulaciones para los tratamientos médicos estéticos. .....	49
Contrabando de dispositivos médicos.....	49
Fuerzas económicas y financieras ( E ) .....	50
Crecimiento económico para el 2021.....	50
Fuerzas sociales y demográficas ( S ).....	52
Crecimiento de la demanda de tratamientos estéticos gracias a la diversificación de la demanda en hombres, personas con edades más tempranas y de clases sociales diversas.....	52
Fuerzas tecnológicas y científicas ( T ) .....	53
Aplicación de TIC´s en el proceso comercial. ....	53
Capacitación y formación de médicos clientes para mejorar sus habilidades, conocimientos y técnicas.....	54
Fuerzas ecológicas y ambientales ( E ).....	55

Implementación de una política medioambiental como parte del plan mejora continua de las actividades desarrolladas con el fin de proteger el medio ambiente.....	55
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	56
La Organización y los Competidores.....	58
Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores.....	58
Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores.....	59
Resumen .....	61
Capítulo 4: Evaluación Interna .....	62
Análisis Interno AMOFHIT .....	62
Administración y gerencia ( A ).....	62
Sistema de planeamiento estratégico. ....	62
Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.....	63
Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social. .....	63
Imagen y prestigio de la organización.....	63
Marketing y ventas ( M ) .....	64
Mix de productos: balance beneficio-costo de los bienes y servicios....	64
Posicionamiento de las marcas de los productos.....	65
Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicio.....	65

Red de ventas y gestión de canales de distribución: cantidad, cobertura, y control. ....	66
Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones. ....	66
Calidad del servicio al cliente y servicio postventa. ....	67
Operaciones y logística. Infraestructura ( O ).....	68
Capacidad de producción y eficiencia de fabricación. (Para el giro de negocio AhSupplies, esta variable de análisis se considerará como eficiencia en la visita médica) .....	68
Sistemas de control de inventarios y rotación de estos inventarios. ....	69
Finanzas y contabilidad ( F ).....	69
Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento.....	70
Recursos humanos ( H ).....	70
Efectividad de los incentivos al desempeño. ....	70
Sistemas de información y comunicaciones ( I ).....	71
Información para la toma de decisiones de la gerencia.....	71
Tecnología e investigación y desarrollo ( T ).....	71
Capacidad de adopción de nuevas tecnologías. ....	72
Patentes, marcas registradas, y protecciones legales. ....	73
Matriz MEFI .....	73
Resumen .....	74
Capítulo 5: El Proceso Estratégico .....	76

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción.....	76
Estrategia competitiva.....	76
Estrategias externas alternativas de integración.....	76
Estrategias externas alternativas intensivas .....	77
Estrategias externas alternativas de diversificación .....	77
Estrategias externas alternativas defensivas .....	77
Estrategias Internas.....	78
Intereses organizacionales y potencial organizacional .....	79
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA) .....	80
Matriz Boston Consulting Group ( MBCG ).....	84
Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	86
Estrategias retenidas .....	87
Estrategias de contingencia.....	87
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	89
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	89
Resumen .....	91
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia .....	92
Objetivos de Corto Plazo.....	92
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	94
Recursos financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos .....	95
Políticas de cada Estrategia .....	97
Estructura de la Organización.....	99
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	100
Recursos Humanos y Motivación .....	101
Gestión del Cambio.....	101

Evaluación Estratégica .....	101
Perspectivas de control .....	102
Perspectiva de aprendizaje de la organización .....	102
Perspectiva interna.....	102
Perspectiva del cliente .....	103
Perspectiva financiera.....	103
Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard).....	105
Resumen .....	109
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones.....	110
Plan Estratégico Integral (PEI) .....	110
Futuro del Sector Objeto de Estudio .....	113
Conclusiones.....	113
Recomendaciones .....	115
Referencias .....	116
Apéndices .....	119

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Facturación de junio del 2019 a septiembre del 2020</i> .....	21
Tabla 2 <i>Principales competidores de AhSupplies en el mercado</i> .....	41
Tabla 3 <i>Matriz EFE de la empresa AhSupplies</i> .....	57
Tabla 4 <i>Matriz MEFI de la empresa AhSupplies</i> .....	74
Tabla 5 <i>Matriz de Interés Organizacional de AhSupplies</i> .....	79
Tabla 6 <i>Matriz FODA de AhSupplies</i> .....	82
Tabla 7 <i>Matriz BCG de AhSupplies</i> .....	84
Tabla 8 <i>Matriz de estrategias por línea de producto</i> .....	85
Tabla 9 <i>Estrategias retenidas y de contingencia de AhSupplies</i> .....	86
Tabla 10 <i>Matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo</i> .....	89
Tabla 11 <i>Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos</i> .	90
Tabla 12 <i>Recursos financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos</i> .....	95
Tabla 13 <i>Políticas para las estrategias retenidas</i> .....	98
Tabla 14 <i>Balanced ScoreCard de AhSupplies</i> .....	105
Tabla 15 <i>Plan Estratégico Integral de la empresa AhSupplies</i> .....	111
Tabla A1 <i>Flujo de caja proyectado de AhSupplies a cinco años</i> .....	119
Tabla A2 <i>Cronograma para la implementación del Plan Estratégico</i> .....	120
Tabla A3 <i>Comparativa de ventas y rotación de inventario</i> .....	121

## Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Aspectos críticos de la empresa .....	19
<i>Figura 2</i> Crecimiento de la economía. Incremento del PIB en 3.1% .....	51
<i>Figura 3</i> Matriz BCG de AhSupplies .....	84
<i>Figura 4</i> Estructura de la organización AhSupplies .....	100
<i>Figura 5</i> Mapa Estratégico de AhSupplies .....	104

## **Capítulo 1: Situación General del Sector**

En el presente capítulo se expondrán las soluciones a los problemas que ha ocasionado la recesión económica por la pandemia mundial ocasionada por el COVID-19 en la empresa AhSupplies, donde se analizará desde diferentes puntos de vista las alternativas que se posee para poder reactivar el mercado en la situación post pandemia que se vive actualmente.

Dentro de este proceso de diseño del plan estratégico se aplicarán diversos modelos teóricos con el propósito de realizar un diagnóstico interno y externo de la Empresa y posteriormente definir las líneas de acción que conducirán a la consecución de los objetivos, apalancados en sistema de control que permitirá el monitoreo oportuno del cumplimiento de las metas.

### **Justificación del problema**

La propuesta de implementación de un modelo de planeación estratégica bajo la línea investigativa de la gestión empresarial, busca la aplicación de los estudios de las ciencias administrativas que permitan estructurar eficientemente el plan estratégico de AhSupplies, facilitando a los colaboradores de la empresa buscar los métodos más adecuados y adaptables a las condiciones económicas que engloban el mercado de productos relacionados con la medicina estética.

Debido a las condiciones y el impacto de la pandemia por COVID-19 en los diferentes sectores económicos y especialmente en el de la salud al que pertenece AhSupplies, es necesario fortalecer la gestión empresarial, mediante un plan estratégico que garantice el desarrollo de acciones tendientes a innovar la cartera de productos y servicios, optimizar los procesos, para alcanzar la eficiencia operativa de manera sostenible.

Las medidas establecidas por el Estado ecuatoriano y específicamente por el Ministerio de Salud Pública para ralentizar la propagación del COVID-19, han generado restricciones de movilidad, cuyo efecto se traduce en un costo económico elevado: la limitación del flujo de

bienes y servicios afecta a numerosas actividades económicas, reduciendo la oferta de los mismos. A su vez, el menor volumen de actividad ha impactado negativamente en los ingresos de los trabajadores, y de las empresas de dichos sectores. Las economías sufren así en ambas partes, del lado de la oferta y de la demanda. (Bohoslavsky, 2020)

Considerando la afectación al negocio por COVID-19 y sobre todo la mejora en el desempeño de las ventas que se observa a partir del mes de junio/2019, el re direccionamiento estratégico se apalanca en tres aspectos clave:

- 1) La empresa mantiene convenios con empresas del exterior radicadas en España, Corea e Israel, lo que permite alinearse a las tendencias mundiales del sector estético, relacionadas con servicios de capacitación y formación en aplicación directa con las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- 2) Definición e implementación de nuevas tácticas comerciales, en las que primen las alianzas estratégicas entre los médicos y la empresa, buscando obtener relaciones de tipo “ganar – ganar”, con respecto a condiciones comerciales y de servicio.
- 3) Con base en los contratos suscritos con los proveedores internacionales, beneficiarse del apalancamiento financiero para incrementar en la cartera productos y las ofertas de precios en el mercado internacional para productos del segmento estético.

El desarrollo de estos tres aspectos clave, permitirá que la empresa obtenga una ventaja competitiva en el mercado, en constante alineamiento con las tendencias vanguardistas del segmento estético y la nueva realidad post COVID -19, lo cual permitirá su reactivación económica y sostenibilidad en el mercado.

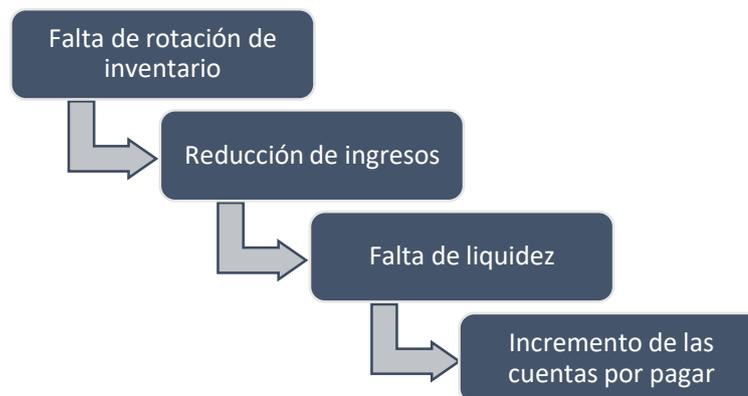
Además, es preciso indicar que el éxito de este negocio radica en la visión y la construcción de relaciones con enfoque a largo plazo de la empresa con el profesional de la salud; es decir requiere ofrecer un producto diferenciado, con valor agregado y que considere las expectativas de los médicos clientes.

En este sentido, la ventaja competitiva constituye un factor, destreza o habilidad diferenciadora de las características de una organización ya sea en un producto o servicio, esto hace que los usuarios de los mismos lo perciban como único por lo que este se coloca de manera preferente en el mercado. (Publishing, 2007)

En concordancia con lo mencionado anteriormente, el producto o servicio a ofertar debe ser previamente diseñado con el fin de atender las preferencias de los consumidores, dependiendo del éxito del mismo se podría hablar de su valor agregado y diferenciador, así como la ventaja competitiva en el mercado. (Cuatrecasas Arbos, 2012)

### **Planteamiento del Problema**

La emergencia sanitaria ha originado una reacción en cadena que ha golpeado drásticamente las condiciones económicas de la empresa. A continuación, se presenta el esquema sobre los aspectos críticos que han afectado la operación de la empresa:



*Figura 1* Aspectos críticos de la empresa

La gestión de inventarios implica equilibrar la disponibilidad del producto con los costos de suministrar un nivel determinado de stock de los productos. Los costos de inventario en los que incurre la empresa, están relacionados con, aprovisionamiento, almacenamiento y mantenimiento del inventario. En este contexto la falta de rotación de los productos implica un incremento en los costos de inventario.

Consecuentemente, la falta de rotación del inventario implica estar inmersos en una etapa en la que los ingresos por ventas se reducen drásticamente, debido a que la demanda de mercado se contrae, ya sea por disminución del consumo medio de los clientes o por la pérdida de estos afectando gravemente la liquidez de la empresa, como un resultado de la falta de captación de caja.

En el caso particular de AhSupplies, existe un elemento adicional que agrava la situación económica de la empresa, específicamente se hace referencia a las cuentas por pagar a proveedores, en razón del gran volumen de importaciones realizadas a inicios del 2020, y a los compromisos financieros que devienen de estas compras.

Como se puede observar en la Tabla 1, la reducción en las ventas a partir del mes de marzo de 2020 ha sido muy dramática. Con respecto a febrero de 2020 la caída en facturación alcanza el 47%, acentuándose la crisis en abril de 2020 con un decrecimiento del 94% y en el mes de mayo de 2020 del 72%.

Tabla 1

*Facturación de junio del 2019 a septiembre del 2020*

MES/AÑO	FACTURACIÓN NETA
jun-19	\$66.513,57
jul-19	\$64.003,90
ago-19	\$74.810,17
sep-19	\$74.219,75
oct-19	\$135.727,82
nov-19	\$91.835,67
dic-19	\$78.952,11
ene-20	\$78.123,24
feb-20	\$67.624,95
mar-20	\$35.390,43
abr-20	\$3.542,30
may-20	\$18.592,17
jun-20	\$27.835,22
jul20	\$32.723,41
Ago-20	\$35.426,59
Sep-20	\$37.289,37

Sin embargo, a partir del mes de junio de 2020 se puede observar que existe una recuperación importante en las ventas, marcada principalmente por la reapertura de los centros estéticos y consultorios que aplican este tipo de tratamientos, cumpliendo con los protocolos de bioseguridad para seguridad de pacientes y médicos.

Esta nueva realidad post pandemia, implica la adaptación a las nuevas tendencias en el mercado de la medicina estética. Este tipo de situaciones generan oportunidades de crecimiento que se deben identificar, impulsar e implementar en todos los eslabones de la cadena de valor empresarial; es el momento adecuado para analizar el ambiente interno y el entorno empresarial, con el fin de establecer las líneas de acción de acción que apalanquen la sostenibilidad financiera de la empresa.

### **Objetivo General**

Diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa AhSupplies, que apoye a la reactivación económica post pandemia.

### **Objetivos Específicos**

1. Elaborar un diagnóstico general del sector de la medicina estética.
2. Compartir la filosofía empresarial de AhSupplies.
3. Analizar y diagnosticar el nivel actual de gestión de AhSupplies, en referencia al contexto global y a la evaluación de la empresa y su entorno
4. Realizar un diagnóstico con respecto la gestión interna de AhSupplies.
5. Construir los objetivos y estrategias para el cumplimiento de la filosofía empresarial.
6. Diseñar el plan operativo de AhSupplies y un tablero de control para el monitoreo y seguimiento a la ejecución de la estrategia.
7. Establecer las conclusiones y recomendaciones que se derivan del presente estudio.

### **Situación General**

Según la American Society for Aesthetic Plastic Surgery (ASAPS), de acuerdo a las estadísticas publicadas correspondientes al 2019, se registran los siguientes datos:

Los Procedimientos Estéticos / Cosméticos presentan un aumento general del 5,4% en relación al 2018.

Los tratamientos no invasivos, como los rellenos, aumentaron un 10,4%, significativamente más que las operaciones estéticas que realizan una leve disminución del 0,6%. El lugar de mamas con implantes ha subido hasta el primer entre las operaciones más frecuentes. Esto representa un crecimiento de 6,1% en comparación con el año anterior y del 27,6% en comparación con 2014. El mayor aumento en procedimientos quirúrgicos fue en liposucción y abdominoplastia, ambos con un aumento de más del 9% en comparación con el año anterior. El tratamiento con toxina botulínica fue el que más creció desde 2017 con un aumento del 17,4%, seguido por los tratamientos de relleno con ácido hialurónico con un 11,6%.

Los dos principales países (EE. UU. Y Brasil) representan el 28,4% del total de procedimientos estéticos realizados en todo el mundo, seguidos por los ocho países restantes (México, Alemania, India, Italia, Argentina, Colombia, Australia y Tailandia). Brasil ha escalado al primer lugar del mundo en procedimientos de cirugía estética, mientras que Estados Unidos lidera el mundo en procedimientos no quirúrgicos. (ISAPS, 2014)

El mercado mundial de la medicina estética está en franco crecimiento, impulsado por el dinamismo de las regiones asiáticas, que son actualmente la principal fuente de manufactura y provisión de productos.

El sector de la medicina estética es uno de los sectores de mayor crecimiento dentro de la última década, esto se debe a los ideales de belleza que se han impuesto y generalizado en la sociedad gracias a personas muy influyentes en el medio, donde se puede palpar que las personas pueden dejar necesidades básicas a un lado con tal de encajar dentro de una sociedad superficial.

España es un país referente para el turismo de salud y belleza, genera una fuerte demanda externa e interna, ya que una parte creciente de su población se aplica tratamientos de medicina estética: en 2020, el 35,9% de la población probó procedimientos de medicina estética, lo que representa un incremento del 5,4% en los últimos dos años. Esta ampliación de la base de consumidores de la medicina estética crea perspectivas muy prometedoras para el futuro de este mercado en España. (HERALDO, 2020)

El mercado es impulsado por la creciente conciencia mundial sobre la medicina estética y la creciente demanda de procedimientos estéticos entre los hombres. Sin embargo, en esta misma línea, la evolución vertiginosa del mercado de la medicina estética se debe a:

- Preferencia en la aplicación de tratamientos no quirúrgicos en lugar de procedimientos quirúrgicos.
- Medicina asistida y personalizada con tecnología no invasiva.
- Diferencia en costos del procedimiento estético no quirúrgico al quirúrgico.

Los usuarios finales de medicina estética pueden ser hospitales, clínicas o centros médicos de cirugía ambulatoria, clínicas de dermatología, entre otros que cuentan los permisos para aplicar procedimientos médico estéticos. El potencial del mercado de medicina estética demuestra que a nivel global las regiones más importantes son: América del Norte, Europa, Asia Pacífico y Brasil en Sudamérica.

### **Panorama Actual del Sector**

Como se indicó anteriormente, a nivel global la medicina estética consiste en la promoción de la salud y belleza utilizando prácticas médicas de corta intervención, cuyo fin es la restauración, el mantenimiento y el cuidado corporal, la salud, bienestar y belleza.

Debido a la crisis que atraviesa el mundo por la pandemia por COVID-19, a pesar de la contracción que sufrió la industria de la medicina estética durante el primer semestre de 2020, se puede notar una recuperación del sector.

El contexto de la medicina estética, presenta una situación muy particular para los pacientes, ya que al momento de seleccionar un tratamiento generalmente se analiza tres aspectos: belleza, salud y la capacidad económica de los pacientes.

Con base en este enfoque, a continuación, los países que registran mayor número de tratamientos:

En primer lugar, está Estados Unidos, país en el que, en promedio, anualmente se realizan 1,7 millones de operaciones y 10,4 millones de procedimientos estéticos no invasivos, especialmente las inyecciones de toxina botulínica, rellenos dérmicos y el peeling químico. Detrás de EE.UU., están Brasil y China. Le siguen India, México, Japón y Corea del Sur.

En el Ecuador los servicios de medicina estética están considerados dentro de la categoría de servicios bajo el control de la Agencia de Regulación Control Sanitario (ARCSA).

Adicionalmente, por tratarse de un tipo de servicio que provee diagnóstico, tratamiento, aplicación de sustancias inyectables o de uso tópico, la ley observa a los establecimientos de medicina estética en varios artículos.

Dentro de la competencia de la autoridad sanitaria (ARCSA), en el Art. 6 constan los numerales:

**14.** Regular, vigilar y controlar la aplicación de las normas de bioseguridad, en coordinación con otros organismos competentes.

**18.** Regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad, a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Dr. Leopoldo Izquieta Pérez y otras dependencias del Ministerio de Salud Pública.

**21.** Regular y controlar toda forma de publicidad y promoción que atente contra la salud e induzcan comportamientos que la afecten negativamente.

**22.** Regular, controlar o prohibir en casos necesarios, en coordinación con otros organismos competentes, la producción, importación, comercialización, publicidad y uso de sustancias tóxicas o peligrosas que constituyan riesgo para la salud de las personas.

**24.** Regular, vigilar, controlar y autorizar el funcionamiento de los establecimientos y servicios de salud, públicos y privados, con y sin fines de lucro, y de los demás sujetos a control sanitario.

**31.** Regular, controlar y vigilar los procesos de donación y trasplante de órganos, tejidos y componentes anatómicos humanos y establecer mecanismos que promuevan la donación voluntaria; así como regular, controlar y vigilar el uso de órtesis, prótesis y otros implantes sintéticos en el cuerpo humano.

(RESOLUCIÓN ARCSA, 2019)

La Ley Orgánica de la Salud, en el artículo siete se refiere a los derechos de los pacientes, en el siguiente literal:

e) Ser oportunamente informada sobre las alternativas de tratamiento, productos y servicios en los procesos relacionados con su salud, así como en usos, efectos, costos y calidad; a recibir consejería y asesoría de personal capacitado antes y después de los procedimientos establecidos en los protocolos médicos.

Regula a los establecimientos de salud: Art. 180.- La autoridad sanitaria nacional regulará, licenciará y controlará el funcionamiento de los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos, comunitarios y de las empresas privadas de salud y medicina pre pagada y otorgará su permiso de funcionamiento.

Además, regula a los profesionales de la salud autorizados para prestar servicios de salud: Art. 193.- Son profesiones de la salud aquellas cuya formación universitaria de tercer o cuarto nivel está dirigida específica y fundamentalmente a dotar a los profesionales de conocimientos, técnicas y prácticas, relacionadas con la salud individual y colectiva y al control de sus factores condicionantes, y Art. 194.- Para ejercer como profesional de salud, se requiere haber obtenido título universitario de tercer nivel, conferido por una de las universidades establecidas y reconocidas legalmente en el país, o por una del exterior, revalidado y refrendado. En uno y otro caso debe estar registrado ante el CES y por la autoridad sanitaria nacional.

Finalmente, se debe indicar que en las definiciones también se establece normativa a los proveedores de todo medicamento e insumo médico: Son establecimientos farmacéuticos autorizados para realizar importación, exportación y venta al por mayor de medicamentos en general de uso humano, especialidades farmacéuticas, productos para la industria farmacéutica, auxiliares médico-quirúrgico, dispositivos médicos, insumos médicos, cosméticos y productos higiénicos. Deben cumplir con las buenas prácticas de almacenamiento y distribución determinadas por la autoridad sanitaria nacional. Funcionarán bajo la representación y responsabilidad técnica de un químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico.

En el Ecuador, los organismos encargados de registrar las actividades de salud no consideran a los servicios de medicina estética dentro de las estadísticas, por lo que no se dispone de cifras sobre el tipo de servicios ni de las cantidades que se brindan de los mismos. Por su parte, las sociedades profesionales reconocidas, como la sociedad ecuatoriana de medicina estética, tampoco registra datos que sobre el tipo de servicios prestan los establecimientos.

En países desarrollados se dispone de este tipo de información estadística de estos procedimientos bajo definiciones claras. Como ejemplo en EEUU, existe una diferencia clara

en los procedimientos de medicina estética: se los considera quirúrgicos y no quirúrgicos, y únicamente pueden ser proporcionados por médicos autorizados para el ejercicio de la profesión.

### **Perspectivas de Crecimiento del Sector**

Las perspectivas de crecimiento en el sector de la medicina estética son muy prometedoras se espera que, conforme la crisis económica se vaya superando, el número de tratamientos aumente y hasta sobrepase los del año pasado.

Según el informe sobre el Mercado Global de Estética Médica 2020-2024, se espera que el mercado de la medicina estética crezca en USD 7,64 miles de millones durante el 2020 al 2024, con una tasa compuesta de crecimiento anual del 7% durante el período de pronóstico. (Lewis, 2020)

Esta perspectiva de crecimiento se prevé debido al aumento de la conciencia global acerca de la medicina estética, ganando participación a partir de una serie de factores, tales como el aumento de geriátricos en la población mundial, la prevalencia de enfermedades, la creciente demanda de detección temprana de enfermedades y el desarrollo de aplicaciones innovadoras para salud y belleza sin importar el sexo del paciente. Los estudios revelan que la primera tendencia que estimula este mercado es la búsqueda de una belleza natural, discreta y reversible, motivada por el cuidado de la salud preventiva. En segundo lugar, está la entrada de un grupo objetivo mucho más joven, cuya edad desciende a los 26 años, influenciada por el impacto de las redes sociales. Y, por último, destaca un crecimiento constante de los clientes masculinos como usuarios de la medicina estética.

Además, otros factores relacionados con el crecimiento poblacional, el aumento en el reconocimiento de la salud y la corriente a invertir en nuevos servicios de salud han permitido que el mercado de estética facial aumente. De acuerdo a los datos emitidos por la Organización

Mundial de la Salud (OMS), el gasto global en salud de todos los países como porcentaje de su PIB, escala del 5% al 15%, ofreciendo una oportunidad sustancial en este mercado.

Las tendencias de la medicina estética señalan que un 56.7% de los usuarios seleccionan tratamientos faciales principalmente, mientras que un 20% de la población indica que realizará tratamientos faciales y corporales indistintamente. (AhSupplies, 2020)

Por su parte, los rellenos dérmicos y la toxina botulínica son los tratamientos que registrarán mayor demanda, debido a que en la actualidad la principal preocupación de los jóvenes es combatir la celulitis y reducir la grasa corporal, mientras que, en la población mayor, optan por tratamientos de hiperpigmentación, manchas y fotorejuvenecimiento.

A estas necesidades se suma el nuevo tratamiento que se proyecta para el próximo año 2021, baby botox la cual consiste en infiltrar dosis más bajas de toxina botulínica con el fin de disminuir o prevenir ciertas patologías antes que aparezcan.

Es importante mencionar que el baby botox, no significa que la toxina botulínica se inyecte en personas más jóvenes, sino que consiste en una disolución más alta para que su efecto sea más leve.

Entre las patologías más frecuentes de la piel se encuentra la alopecia; por esta razón, la medicina estética dermatológica se ha expandido a otras especialidades enfocadas en la restauración capilar, siendo el injerto de cabello la técnica más solicitada a escala mundial.

Como se indicó anteriormente, en el Ecuador, los organismos estatales encargados de registrar las actividades de salud no consideran a los servicios de medicina estética dentro de los registros estadísticos, razón por la cual no se dispone de cifras oficiales sobre el tipo de servicios. Además, es preciso indicar que, las sociedades profesionales relacionadas a la medicina estética, tampoco disponen de datos sobre el tipo de servicios prestan en sus establecimientos.

Sin embargo, la fascinación de las personas por su apariencia física es un negocio rentable para el mercado de productos para tratamientos de medicina estética en el Ecuador, pues los consumidores finales consideran este tipo de tratamientos como una inversión en la que, por lo general, no reparan en realizar gastos asociados con la belleza y salud.

El mercado de los servicios de salud, representa en el país aproximadamente el 8,3% del Producto Interno Bruto (PIB), crece a un ritmo en el rango del 3 al 4% anual. (Banco Central del Ecuador, 2019). El crecimiento de esta industria se debe a que actualmente los ecuatorianos están más atentos a su calidad de vida relacionada con las prestaciones en el campo de la salud y apariencia física.

En concordancia con lo indicado anteriormente, según el Banco Central del Ecuador, en la previsión para el 2021 se estima que la economía se recupere y crezca 3,1%, equivalente a un Producto Interno Bruto (PIB) de USD 67.539 millones en valores constantes. Esta recuperación de la economía ecuatoriana será dinamizada principalmente por el gasto de los hogares, que se incrementaría en USD 3.441 millones, por mayores importaciones de bienes de consumo (USD 136,2 millones) y un incremento en las remesas recibidas (USD 272,5 millones) (Banco Central del Ecuador, 2019). En este contexto, entre los rubros establecidos en el gasto de los hogares se encuentran los servicios de salud con una participación en promedio del 8,33% tal como se indicó anteriormente.

## **Resumen**

En el presente capítulo se realizó un planteamiento de los problemas que se han generado dentro de la empresa AhSupplies a partir de la emergencia sanitaria por el COVID 19, donde se expuso sus causas y consecuencias que afectaron directamente al desempeño empresarial y ocasionaron su crisis económica, en base a este análisis se plantea la propuesta de la realización del plan estratégico con el fin de lograr una correcta reactivación económica post pandemia lo que permita que la organización se pueda mantener y crezca dentro del

mercado en base a las estadísticas proyectadas por especialistas dentro del campo de la medicina estética mundial como dentro de las proyecciones internas de crecimiento del país.

A través de la formulación del plan estratégico de AhSupplies la empresa contará con un documento en el cual se establecerán las líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos empresariales en el corto y mediano plazo, y además se contará con una herramienta de seguimiento y monitoreo de los objetivos y metas que se plantee la organización.

## Capítulo 2: Filosofía Empresarial

Al hablar de los elementos orientadores de un plan estratégico se hace referencia específicamente la filosofía empresarial. Estos elementos son la misión, la visión y los valores. Existen muchos enunciados sobre el concepto de la filosofía empresarial, sin embargo, se seleccionó la siguiente definición considerando que aborda todos los temas de manera integral:

La filosofía empresarial es una destilación de la cultura o ambiente de una empresa en un grupo de valores centrales que informan todos los aspectos de sus prácticas comerciales. (Kimberlee, 2018)

En este contexto a lo largo de este capítulo se definirá la filosofía empresarial de AhSupplies como la misión, la visión y los valores, integrando a esta propuesta ciertos elementos necesarios que complementan esta base filosófica: la propuesta de valor, promesa de venta/servicio y el código de ética.

### **Antecedentes**

AhSupplies, nace en Ecuador en el 2013 como una propuesta para acercar la tendencia estética europea, así como las últimas novedades a nivel mundial al mercado de productos para medicina estética en el Ecuador. Uno de los factores importantes que brinda la empresa es que su CEO se encuentra presente en los principales congresos de medicina estética a nivel mundial evaluando y buscando las últimas tendencias a nivel internacional para poderlas incorporar al mercado ecuatoriano, siendo los pioneros en varios productos y con marcas de excelente calidad y renombre lo cual ha permitido que la empresa se posicione de muy buena manera en el mercado y brinde la seguridad necesaria para que sus clientes confíen en los productos que se oferta y sea su aliado estratégico dentro del desenvolvimiento de sus labores.

El objeto social de la empresa radica en la importación, exportación, elaboración, compraventa, comercialización y distribución de toda clase de equipos médicos cosméticos, o de asistencia a la labor médica. Los productos que comercializa la empresa son de tecnología

avanzada y comprobada seguridad, lo que permite brindar un alto valor a los profesionales médicos que enfocan sus servicios en tratamientos de salud, bienestar, belleza y armonía del cuerpo humano.

### **Visión**

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta ¿qué se quiere ser?, mientras que la misión contesta la pregunta: ¿cuál es la razón de ser? La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden. (K, 2020)

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Visión de AhSupplies: Al 2021, “marcar la diferencia para los clientes, convirtiéndonos en su primera opción por la calidad de nuestros productos y la continua innovación en los servicios que brindamos.” (AhSupplies, 2018)

### **Misión**

La misión constituye una declaración de la razón de ser de la compañía y especifica el rol que ésta va a desempeñar en su entorno. La declaración de la misión en consecuencia, debe indicar claramente el alcance y dirección de las actividades de la organización y hasta donde sea posible, proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de todos los miembros de la organización. (Roncancio, 2019)

Ackoff (2007) plantea cinco características indispensables para que el enunciado de misión tenga valor:

1. La primera de ellas significa que la adopción de una misión debe cambiar el comportamiento de la empresa que la enuncia que se debe contener una formulación de los objetivos de la empresa, en forma tal que los progresos en ese sentido puedan ser medidos.
2. La segunda, requiere establecer en forma individual, o única, lo que la empresa quiere; no lo que la mayoría de las empresas quieren y eso implica que se debe diferenciarla de las otras empresas.
3. La tercera, implica encontrar un concepto unificador que amplíe la visión que la empresa tiene de sí misma y la enfoque correctamente, se debe definir el negocio en el que la empresa quiere estar, y no necesariamente aquel en el cual ya está.
4. La cuarta, lleva a establecer cómo se propone la empresa servir a sus clientes y proveedores, público en general, accionistas y empleados, debe ser significativo para todos los participantes de la empresa.
5. La quinta característica del enunciado de misión es que debe motivar a todos aquellos cuya participación se requiere, debe ser estimulante e inspirador.

Misión de AhSupplies: AhSupplies es una empresa ecuatoriana especializada en la importación, distribución y comercialización de dispositivos médicos, cosmeceúticos y equipo médico que han sido diseñados con tecnología de punta y comprobada seguridad, que atiende el mercado nacional de profesionales médicos que trabajan en salud, bienestar, belleza y armonía del cuerpo humano. (AhSupplies, 2018)

## Valores

Un valor es aquello que sustenta la actividad productiva en una organización y sienta las pautas de comportamiento entre sus integrantes y entre ésta y los consumidores o clientes.

(Irigaray, 2020)

Valores de AhSupplies:

- **Orientación al Cliente:** buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes, en cuyas manos estará el futuro de la empresa.
- **Fiabilidad:** satisfacer de forma adecuada y sin dilaciones en el tiempo la demanda de los clientes, respondiendo así a la confianza que hayan depositado en la organización.
- **Compromiso:** cumplir adecuadamente con los acuerdos comerciales, e intentar crear una sinergia con los clientes.
- **Responsabilidad:** Asumir las funciones y deberes, con la convicción de cumplirlas de manera eficaz, eficiente y oportuna, en el marco de los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Integridad y Transparencia:** Promover los más altos estándares de integridad empresarial y humana, para garantizar una gestión objetiva y transparente en todos los procesos.
- **Respeto:** Interactuamos reconociendo los intereses de todas las partes: empresa, médicos y pacientes.
- **Trabajo en equipo:** Considerar al personal como el factor crítico de éxito, procurando el máximo nivel de competencia profesional, con una sólida cultura de trabajo en equipo, para la consecución de resultados.
- **Innovación:** Promover la innovación de procesos y sistemas de gestión, para optimizar la operación de los servicios.

### **Propuesta de Valor**

La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes. Ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades explícitas y latentes. (Macias, 2010)

La propuesta de valor de AhSupplies se basa en garantizar la calidad, durabilidad, seguridad y confianza en productos para la medicina estética.

### **Promesa de Venta / Servicio**

Es el compromiso de la empresa con el cliente, con lo que recibirán y hará por sus clientes, así como lo que ellos perciben que pueden esperar de ella. (Meza, 2013)

La promesa de venta de AhSupplies se basa en que los productos son diseñados con tecnología de punta y comprobada seguridad.

### **Código de Ética**

El código de ética es un documento compuesto por una serie de normas, reglamentos y valores que han sido establecidos para regular los comportamientos y actitudes de las personas que forman parte de un mismo contexto, bien sea con respecto a una profesión, organización o empresa. (Morales, 2018)

El código de ética de AhSupplies se constituye en uno de los medios que apoya sustancialmente un sentido de respeto, honestidad e integridad, convirtiéndose en parte esencial de la cultura corporativa y confirma la apropiada gestión de los procesos empresariales.

Se trata de una herramienta de gestión que contiene las normas y procedimientos importantes para la conducta empresarial, tales como empleo, salud y seguridad, conflictos de intereses, propiedad intelectual y protección de información confidencial; con lineamientos de acuerdo a leyes y regulaciones en las que se desenvuelve AhSupplies.

**Resumen**

A lo largo del presente capítulo se ha compartido la esencia y la razón de ser de la empresa AhSupplies, a dónde van dirigidos sus esfuerzos y qué busca con sus esfuerzos, donde se puede evidenciar el compromiso que existe con y para sus clientes, brindándoles la seguridad y confianza necesaria para llevar a cabo los procedimientos con sus pacientes, esto gracias a la presencia de la CEO en los congresos internacionales evaluando las últimas tendencias en el sector de la medicina estética y los estudios y pruebas a los que se someten los productos que se comercializa asegurando la calidad antes de ingresar al mercado ecuatoriano.

## Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

### Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo es un proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también las oportunidades y amenazas que impactan su gestión en referencia a su mercado objetivo.

Este análisis se constituye en el fundamento para el desarrollo del proceso estratégico, motivo por el cual es necesario tener conocimiento sobre los siguientes aspectos:

- El origen e impacto de los cambios probables que puedan implementar los competidores.
- Las posibles respuestas que puedan adoptar los competidores sobre los movimientos estratégicos que otras empresas puedan implementar.
- La reacción y adaptación de los competidores a los posibles cambios del entorno.

En este contexto es pertinente mencionar que la competencia está integrada por las empresas que desarrollan sus actividades y dirigen sus esfuerzos en un mismo mercado, por lo tanto, buscan satisfacer las mismas necesidades del grupo objetivo de AhSupplies.

### Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda de ven influenciadas por los clientes locales y su exigencia frente a los procedimientos y calidad de productos que buscan para sus tratamientos, estas se ven afectadas por el mercado internacional lo que provoca una demanda inusual en segmentos especializados. (Porter, 1998)

En la actualidad, gracias a la globalización de los mercados se evidencia que existe un crecimiento acelerado de los consumidores de tratamientos estéticos, sin embargo, para empresas como AhSupplies, contar con una demanda nacional es un factor crítico, tal es así, que las eminentes expectativas de los consumidores ecuatorianos y residentes en el país con respecto a tratamientos estéticos han beneficiado al crecimiento y desarrollo de estas industrias,

lo cual es muy favorable para el desarrollo del negocios relacionados con la comercialización de productos para medicina estética. En este sentido, considerando que la globalización de la economía se ha convertido en la punta de lanza para la dinamización de los mercados, es oportuno desarrollar modelos de gestión enfocados en captar la mayor cantidad de clientes, a través de la implementación de planes comerciales centrados en cumplir con los requisitos de los clientes, tomando como eje la calidad de los productos y servicios.

El grupo objetivo de AhSupplies está conformado por profesionales de la salud, principalmente de las siguientes especialidades, en el siguiente orden de prelación:

- Médicos con especialidad en estética
- Dermatólogos
- Cirujanos plásticos
- Médicos Generales y de otras especialidades que aplican procedimientos estéticos
- Odontólogos que aplican tratamientos en estética orofacial

### **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

En una estructura de libre mercado, las empresas tienen libertad total para participar y competir, como es el caso de las empresas que proveen productos y dispositivos médicos que utilizan los profesionales de la salud en las clínicas y consultorios privados que se dedican a la aplicación de todo tipo de tratamientos relacionados con la medicina estética, muchos de ellos han sobresalido, tal es el caso de Quifatex, que tiene presencia a nivel nacional. En el mercado de productos para tratamientos de medicina estética, existen empresas importadoras nacionales y firmas internacionales, donde se evidencia un nivel de rivalidad alto, situación que obliga a los partícipes a emplear innovadoras estrategias de comercialización para captar niveles importantes de cantidad de demandantes, lo cual obliga a AhSupplies a aplicar estrategias competitivas, ofreciendo productos y servicios de calidad que cumplan las expectativas de los clientes.

Con respecto a la oferta de productos para medicina estética, durante los últimos cinco años las empresas importadoras de dispositivos médicos para este segmento han crecido de manera importante. En esta misma línea podemos mencionar a las siguientes empresas:

- Restrepo Comercial.
- Quifatex
- Megalabs
- Medlab
- Biopas
- Promoitalia
- Mercatti
- Croma Ecuador (Novoderma Pharma)
- Nutramedix Laboratorios del Ecuador S.A.

Además, es preciso indicar que en el mercado existen otras organizaciones que operan mediante la modalidad de contrabando.

A continuación, se presenta la matriz de resultados con respecto al análisis de los principales competidores del mercado de productos para aplicación de tratamientos de medicina estética:

Tabla 2

Principales competidores de AhSupplies en el mercado

ACIDO HIALURÓNICO				
Empresa	Frecuencia de promo	Variedad de productos	Duración	Precio
AhSupplies	Mensual	Relleno e hidratación	12meses	\$ 98,56
Restrepo comercial	Mensual	Relleno e hidratación	12meses	\$ 150,00
Galderma - Quifatex	Mensual	Relleno	10meses	\$ 150,00
Acromax - Megalabs	Mensual	Relleno	10meses	\$ 180,00
Medlab	Mensual	Relleno e hidratación	8meses	\$ 100,00
Biopass	Mensual	Relleno e hidratación	10meses	\$ 190,00

HILOS PDO				
Empresa	Frecuencia de promo	Variedad de productos	Presentación	Precio
AhSupplies	Mensual	MF - ESP	MF 25UND ESP 12U	MF \$123.75 ESP \$273
Promoitalia	Mensual	MF - ESP	MF 20UND ESP 10UND	MF \$150 ESP-292\$
Mercatti	Mensual	MF	MF 20UND	MF \$135

HIDROXIAPATITA DE CALCIO				
Empresa	Frecuencia de promo	Presentación	Pureza	Precio
AhSupplies	MENSUAL	1.25ml	70%	\$ 200,00
Acromax – Megalabs	MENSUAL	1.5ml	36%	\$ 380,00

### Sectores relacionados y de apoyo

Actualmente se evidencia el gran desarrollo de la industria de la medicina estética en el país, lo cual es muy beneficioso para otros sectores relacionadas y de apoyo.

Dentro de los sectores médicos relacionados con la medicina estética, se encuentran los siguientes:

- Procedimientos quirúrgicos estéticos, que se realizan a nivel facial y corporal, tales como:

- Lifting quirúrgico.
  - Cirugía de mentón.
  - Odontología estética.
  - Blefaroplastia (cirugía de párpados).
  - Otoplastia (cirugía de orejas).
  - Rinoplastia (cirugía de nariz).
  - Reducción de abdomen (abdominoplastia).
  - Braquioplastia.
  - Liposucción.
  - Aumento de senos.
  - Levantamiento de senos.
  - Cirugía de reducción de senos.
  - Levantamiento de glúteos (lipectomía en la parte baja del cuerpo).
  - Estiramiento de muslos internos.
  - Trasplante de cabello.
- Medicina integrativa, mediante la aplicación de tratamientos nutricionales orientados a cumplir objetivos específicos, tales como:
    - Mejorar la salud: tiroidea y hormonal, gastrointestinal y el correcto funcionamiento de nuestro sistema nervioso e inmunológico.
    - Ganancia o pérdida de peso: Para reducir grasa, ganar músculo y evitar una retención de líquidos excesiva es necesario un balance adecuado de nutrientes y un control calórico en base al consumo calórico que la persona tenga a lo largo del día.
    - Protección cardiovascular, enfermedades como la hipertensión, el hipercolesterolemia, la arteriosclerosis o infarto de miocardio, son cada día

más frecuentes en edades más tempranas. Para ejercer una prevención o mejorar cualquiera de estas patologías.

- Mejora del Sistema Inmunológico: Existen muchas estrategias para mejorar el sistema inmunológico, pero lo primero que se debe hacer es retirar aquello que pueda estar alterándolo y estimulándolo, como puede ser un tóxico medioambiental o alimentos al que la persona tenga alergia o intolerancia.
- Reducción o control de procesos inflamatorios: La alimentación juega un papel importante en la regulación de la producción de prostaglandinas pro inflamatorias y antiinflamatorias, siendo un aspecto fundamental a tener en cuenta en el tratamiento de todas aquellas patologías en las que medien procesos inflamatorios.
- Regulación de la flora intestinal: La composición de la dieta puede alterar el equilibrio gastrointestinal, provocando un cuadro de disbiosis que puede complicarse sucesivamente con cuadros más agudos como puede ser la Candidiasis.
- Protección hepática y detoxificación: Una de las funciones hepáticas más importantes es la de depurar nuestra sangre y neutralizar las sustancias que resulten tóxicas para el organismo.
- Servicios de capacitación y formación, para los profesionales de la salud en temas relacionados con la medicina estética. En este ámbito, se encuentran empresas nacionales e internacionales que brindan servicios de capacitación, las cuales generalmente cuentan con el respaldo de colegio de médicos o auspicios de casas comerciales; y, las universidades que ofertan programas de especialización o maestrías relacionadas con este ámbito.

Con respecto a los sectores de apoyo, se encuentran todos los relacionados con la cadena de valor empresarial que brindan apoyo para el desarrollo de las actividades:

- Proveedores.
- Servicios de importación.
- Servicios de logística (transporte y almacenamiento).
- Servicios de certificación de normas técnicas para la obtención de registros sanitarios.
- Servicios de asesoramiento promocional y publicitario.
- Servicios de asesoría legal.

### **Influencia del análisis en el sector**

El nivel de competitividad en el mercado de productos para medicina estética viene marcado por un elevado grado de rivalidad entre los competidores existentes, ya que prevalecen las siguientes condiciones:

- Con respecto a la demanda, los consumidores (profesionales de la salud) consideran a los productos para la aplicación de tratamientos estéticos como bienes de consumo, sobre los que el comprador tiene varias opciones para realizar su elección. En este sentido las variables de elección están relacionadas con la calidad, el costo del producto, condiciones de crédito y servicio post venta que le pueda brindar la casa comercial.
- En referencia a los competidores, existen varias empresas que operan en este mercado, además coexisten organizaciones ilegales que afectan drásticamente las operaciones regulares dentro del cumplimiento del marco normativo vigente.
- La estrategia comercial que implementan los competidores se fundamenta básicamente en campañas promocionales. Además, un punto importante que se debe mencionar, radica en que no se aplica ética en los negocios, existen prácticas

desleales de algunos competidores que lo único que buscan es desacreditar los productos de la competencia.

- La diversidad del tamaño de los competidores permite que el alcance de las estrategias publicitarias y promocionales tenga una gran brecha. Las grandes empresas por contar con un músculo financiero de mayor tamaño, pueden ser mucho más agresivas y estar dispuestas a arriesgarse mucho.

En relación a los sectores relacionados, específicamente a los servicios afines con tratamientos estéticos quirúrgicos, se puede indicar que no existe un alto grado de rivalidad, ya que en la actualidad la población demandante de tratamientos estéticos comienza a cambiar, es decir, se suman los hombres, personas con edades más tempranas y de clases sociales diversas, priorizando prácticas médicas de pequeño intervencionismo, en las que se emplea anestesia local y en régimen ambulatorio no quirúrgico.

Por su parte la gran diversidad de servicios de apoyo, facilitan la gestión empresarial para el cumplimiento de los objetivos de negocio, permitiendo de esta manera:

- Eficacia en resultados, debido a su especialidad en la prestación de los servicios de apoyo que ofertan.
- Reducción de costos operacionales.
- Mejora de los resultados económicos y financieros.
- Optimizar las decisiones estratégicas y operativas, según sea el caso.
- Orientar adecuadamente la gestión en situaciones específicas que se requiera, en el ámbito regulatorio, comercial, aduanero, entre otros.
- Resolver situaciones en las que es necesario contar con asesoría externa.

## **Análisis del Entorno PESTEC (PESTE)**

La evaluación externa está enfocada hacia la exploración de las variables que afectan al entorno en el que se desenvuelve la empresa y el análisis de la industria. (Ipinza & Sánchez, 2015) Este análisis tiene como objetivo identificar y evaluar las tendencias y eventos que no están bajo el control de la organización.

Este proceso de evaluación, considera las siguientes variables:

- Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).
- Fuerzas económicas y financieras (E).
- Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T).
- Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

### **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

#### ***Inestabilidad política que atraviesa el país.***

La importancia de los riesgos políticos en el contexto de los negocios, cada vez gana mayor relevancia en el sector empresarial.

Según el Banco Mundial, la crisis sanitaria por el COVID-19 y la caída por el precio del petróleo generó nuevos desafíos, debido a las medidas tomadas por el gobierno frente a esta pandemia mundial de priorizar el gasto público para enfrentar la emergencia y proteger a la ciudadanía, que provocó una contracción importante económica. Debido a la crisis se generó un desequilibrio frente a la falta de amortiguadores fiscales, las medidas optadas por el gobierno para enfrentar la crisis y reducir las necesidades inmediatas de financiamiento, mitigar los efectos de la crisis, restaurar la estabilidad macroeconómica y garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas fueron las renegociaciones del pago de las deudas con China y los bonos internacionales, y un programa a mediano plazo con el Fondo Monetario Internacional con el apoyo de otras instituciones financieras. (Banco Mundial, 2020)

Por su parte, Llorente y Cuenca, entre otros puntos destaca que luego de varias sesiones de trabajo, identificó los siguientes varios riesgos para los negocios en 2020, entre ellos las elecciones en el 2021 y sus efectos en la inestabilidad e incertidumbre en el entorno ya que las compañías del país reevaluarán sus decisiones de inversión hasta tener el panorama a futuro más claro. (Llorente y Cuenca, 2020)

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, AhSupplies considerando la incertidumbre política que deviene de los comicios electorales a realizarse en 2021 y el régimen político que imponga el nuevo gobierno, ha tomado las previsiones del caso, suscribiendo contratos a largo plazo con los proveedores con el fin de reducir el riesgo de gobernabilidad que podría suponer el nuevo mandato. Este enfoque, se ha aplicado considerando cuatro elementos clave: estar conectados a los posibles cambios del nuevo gobierno, pensar proactivamente con visión de largo plazo, actuar con diligencia, y generar capacidades de adaptación y resiliencia.

***Buenas relaciones con entidades públicas relacionadas con el giro del negocio.***

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) dentro de su decreto ejecutivo No. 1290, señala como indispensable la necesidad de mejorar el control post registro y facilitar la gestión del sector productivo nacional, a través de un ente que se especialice en la gestión de control sanitario de los productos de consumo. Ante esta necesidad nace ARCSA estableciendo que será el organismo técnico encargado de “la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de los siguientes productos: alimentos procesados, aditivos alimentarios, medicamentos en general, productos nutraceuticos, productos biológicos, naturales procesados de uso medicinal, medicamentos homeopáticos y productos dentales; dispositivos médicos” (Decreto Ejecutivo No. 1290, 2012), fabricados en el país o en el exterior, para su importación, exportación, comercialización, dispensación y expendio.

Dentro de las competencias de la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, le corresponde la emisión de los Registros Sanitarios y permisos de funcionamiento

que se aplican tanto en los procesos de importación, almacenamiento y comercialización de los productos. En este sentido mantener una relación positiva con esta institución le permite a la empresa viabilizar los requerimientos legales para operar sin contratiempos. Cabe indicar que las buenas relaciones con entes de control, de carácter continuo y organizado, permiten mantener el apoyo de aquellos servidores públicos con los que se vincula la gestión regulatoria dentro del entorno en el que se desenvuelve la empresa, situación que se la ha venido manejando eficazmente AhSupplies, al cumplir en todos los ámbitos con las regulaciones sanitarias vigentes.

***Certificaciones de marcas de los productos que se comercializan.***

En el Ecuador, el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) es el organismo técnico de derecho público, adscrito a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, y autoridad nacional competente, que ejerce las facultades de regulación, gestión y control de los derechos intelectuales.

El SENADI es el organismo competente para proteger y defender los derechos intelectuales; organizar y administrar la información sobre los registros de todo tipo de derechos de propiedad intelectual en articulación al Sistema Nacional de Información de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales del Ecuador.

Considerando que el mercado en el que opera AhSupplies es de libre competencia, contar con registros de las marcas se convierte en una herramienta de ventaja competitiva, ya que permite en primer lugar, contar con una protección jurídica respecto a la marca, garantizando de esta manera el derecho exclusivo a utilizarla para identificar los productos que se comercializan, por otro lado, se busca obstaculizar intentos de los competidores desleales por utilizar signos distintivos similares. Es posible ejercer acciones legales en contra de terceros por uso indebido, malicioso de la marca registrada. Además, incrementa el valor de la empresa, en vista que las marcas son sujetas de avalúo y aumentan así el valor patrimonial de la empresa.

En este sentido es preciso indicar que la empresa AhSupplies, actualmente cuenta al rededor del 50% de los registros de marcas de los productos que comercializa.

***Incremento en las regulaciones para los tratamientos médicos estéticos.***

En la Unión Europea se ha desarrollado la norma UNE-EN 16844:2018+A1:2018 de servicios de medicina estética y tratamientos médicos no quirúrgicos que, por primera vez, regula este ámbito de la especialidad a nivel comunitario.

En este sentido y considerando los procesos de normalización en el Ecuador, la prioridad corresponde a la adopción de normas de jerarquía internacional, en este caso la norma citada anteriormente. La norma contiene varios aspectos, por una parte, regula de forma global los servicios de medicina estética; también establece aspectos importantes sobre la forma de realizar normativas, para regular servicios tanto médicos como no médicos; y, se enfoca en cuestiones como la publicidad, el turismo médico y la confidencialidad.

AhSupplies está en constante seguimiento sobre la modificación de la regulación relacionada con la normativa de funcionamiento de centros estéticos; pero sobre todo se está adaptando a este tipo de cambios participando en reuniones de las asociaciones de medicina estética para conocer e involucrarse en las líneas de acción que tomen estos gremios.

***Contrabando de dispositivos médicos.***

En el proyecto de ley orgánica para la prevención y combate del contrabando y defraudación aduanera de mercancías, se establece que “el incremento del contrabando y la defraudación aduanera de mercancías en el territorio ecuatoriano, representa un riesgo para la seguridad nacional, la ciudadanía y del Estado” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020), debido a que afecta a muchos factores internos del país como la generación de empleo formal, la declaración de impuestos, la cultura de legalidad y en general al desarrollo social, generando un impacto negativo en la capacidad recaudatoria del Estado debido al contrabando y la evasión fiscal. Esto conlleva a que las empresas legales compitan en condiciones inequitativas contra

importadores y comercializadores que evaden el pago de los impuestos y esto afecta la dinámica del mercado, aquejando la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto, y generando un grave caso de competencia desleal.

Según la Alianza Latinoamericana Anti Contrabando (ALAC), las cifras del impacto del contrabando, a mayo del 2019 “equivalen al 2 % del PIB de América Latina o unos 150.000 millones de dólares anuales, lo que afecta a industrias como las de siderurgia, tabaco, licores, medicamentos y cosméticos; metal-mecánica y acero; plásticos y calzado; textiles y confecciones; y ciberseguridad”. Dentro del Ecuador, “representó en 2018, cerca de USD 400 millones anuales en la recaudación de impuestos no declarados” sólo por concepto de contrabando de productos. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020)

Las acciones tomadas en contra del contrabando y comercio ilícito no han sido suficientes para aplacar estos delitos, “infortunadamente Ecuador ocupa el puesto 60 de 84 países del mundo, siendo el puesto 84 el más bajo”. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020)

El mercado de la medicina estética no está fuera de esta actividad ilegal, AhSupplies ha denunciado casos de contrabando en relación a productos que han ingresado desde la frontera con Colombia sin pagar los impuestos, sin embargo, hasta la fecha no se ha tenido resultados. En estos casos, debido a la falta de control el mercado se afecta drásticamente, se genera la competencia desleal, lo que influye sobre los clientes y las ventas de las empresas formales, como es el caso de AhSupplies.

### **Fuerzas económicas y financieras ( E )**

#### ***Crecimiento económico para el 2021.***

Incremento del PIB en 3.1%. Según los resultados y previsiones del Banco Central del Ecuador, “para 2021 se estima que la economía se recupere y crezca 3,1%, equivalente a un Producto Interno Bruto (PIB) de USD 67.539 millones en valores constantes.” (Banco Central del Ecuador, 2019). Frente al 2020 que tuvo como característica la suspensión temporal de

actividades económicas debido a la pandemia mundial, y su paulatina recuperación. Esta recuperación económica viene de la mano por el aumento del gasto de los hogares, mayores importaciones de bienes de consumo y el aumento de remesas recibidas.

Adicionalmente, se pronostica un aumento en las exportaciones de bienes y servicios con la recuperación de la venta de petróleo y sus derivados, así como de los productos no petroleros, en particular banano y plátano, camarón y cacao, que mantendrían la dinámica de crecimiento.

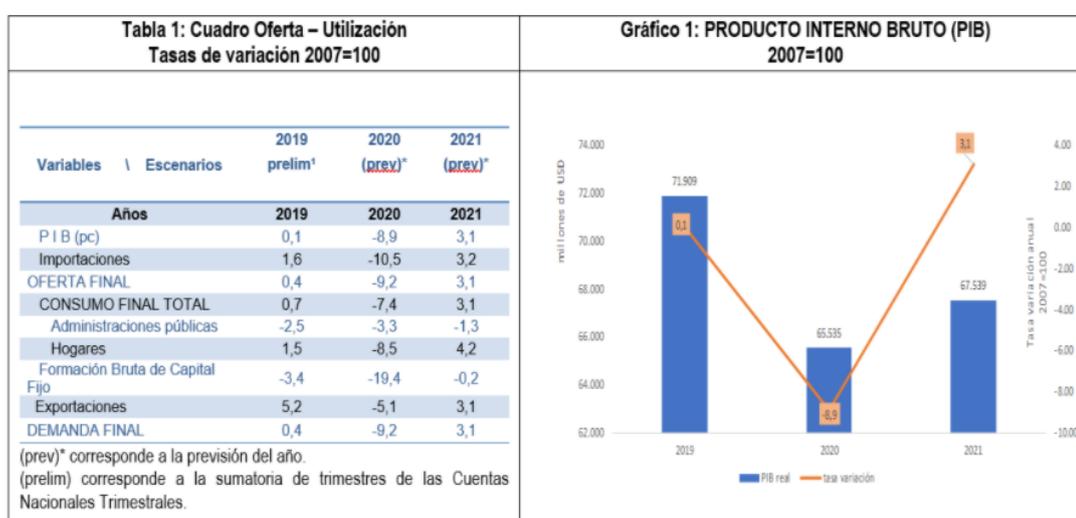


Gráfico 1: PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)  
2007=100

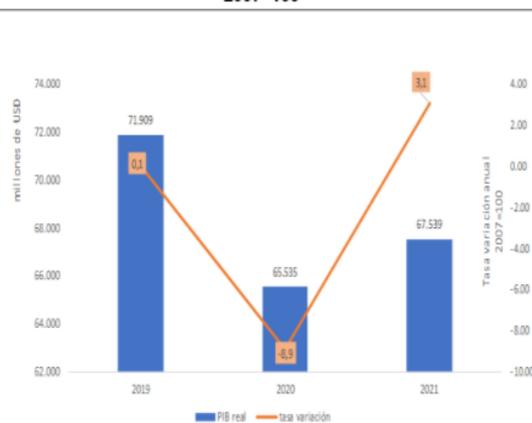


Figura 2 Crecimiento de la economía. Incremento del PIB en 3.1%

Fuente: La economía ecuatoriana se recuperará 3,1% en 2021. (2020, noviembre). Banco Central del Ecuador. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>.

La proyección de la inminente recuperación económica prevista para el 2021 es muy alentadora para el sector productivo y comercial ecuatoriano. El incremento en el gasto de los hogares tendrá un importante papel, cuyos resultados se justifican entre otras causas por mayores importaciones de bienes de consumo, entre los cuales están los productos para medicina estética que corresponden al giro de negocio de AhSupplies, situación a la que se alinea la empresa, aplicando estrategias relacionadas con flujo de efectivo, apalancamiento financiero con proveedores, compras a escala, y promoción agresiva para incrementar los niveles de ventas.

## **Fuerzas sociales y demográficas ( S )**

*Crecimiento de la demanda de tratamientos estéticos gracias a la diversificación de la demanda en hombres, personas con edades más tempranas y de clases sociales diversas.*

Con base en los datos de la empresa AhSupplies, el crecimiento en ventas entre el mes de junio y diciembre 2020, supera el 200%. Esto se explica debido a que en la actualidad la población demandante de tratamientos estéticos comienza a cambiar, es decir, se suman los hombres, personas con edades más tempranas y de clases sociales diversas, priorizando prácticas médicas de pequeño intervencionismo, en las que se emplea anestesia local y en régimen ambulatorio no quirúrgico.

Esta tendencia se ha mantenido, y se puede considerar que también es un resultado de la nueva realidad que vive la población mundial por la pandemia de COVID-19. En base a una publicación del diario El Comercio sobre la tendencia de tratamientos estéticos en Miami, que es una ciudad referente en medicina estética a nivel mundial, se puede concluir que el incremento por la demanda de estos tratamientos se debe en gran parte a las personas que querían mejorar su imagen frente a la pantalla durante el lapso de teletrabajo tanto de hombres como de mujeres, además del incremento de pacientes con problemas médicos producidos por el estrés y de los pacientes que habían retrasado sus tratamientos regulares. Debido a la realidad que se vive en el mundo también se incrementó la demanda de pacientes en cuanto a tratamientos quirúrgicos, ya que el reposo y recuperación por parte de los pacientes se podía desarrollar en casa sin mayor dificultad. (El Comercio, 2020)

En este sentido, en concordancia con lo mencionado en el punto sobre el crecimiento económico previsto para el 2021, AhSupplies se prepara para aplicar estrategias para aprovechar el incremento de la demanda de tratamientos médicos estéticos, implementando estrategias comerciales efectivas relacionadas con promoción agresiva para incrementar los niveles de ventas y fidelización de los médicos clientes.

## **Fuerzas tecnológicas y científicas ( T )**

### ***Aplicación de TIC's en el proceso comercial.***

Según la Revista Espacios la inversión en el sector empresarial en TIC'S en el Ecuador es un tema que ha tenido mucha relevancia por parte de los empresarios y sectores industriales, sobre todo al identificar que el uso de estas con son la base fundamental para un mejor desarrollo de la empresa y “mejorar la productividad a través de la implementación de equipos, software y herramientas que agilizan el proceso de comunicación y transferencia de información, optimizando recursos y reduciendo costos.” (Revista Espacios, 2018)

Se ha evidenciado que la inversión en estas herramientas tecnológicas es constante, lo que permite justificar que la empresa ecuatoriana sigue la tendencia de modernización de procesos de gestión.

Las empresas en la actualidad ya tienen plena conciencia de la necesidad de incursionar en el desarrollo de estas tecnologías dentro de su organización, no solo para integrar procesos con mayor rapidez, sino también que gracias a estas facilidades tener la oportunidad de llegar a nuevos mercados a través de la internacionalización de sus productos y servicios.

En base a lo expuesto se puede afirmar que, si las empresas no enfocan sus esfuerzos en implantar estas nuevas tecnologías en su gestión, se enfrentarán a retos más grandes y a un mayor grado de incertidumbre dentro de su desarrollo y permanencia en el mercado.

“Para ser realmente competitiva la organización debe incluir en su planificación estratégica lineamientos orientados a fortalecer y mejorar sus procesos de manera automatizada y gestionar su actividad de negocio a través de la utilización de tecnologías modernas y dinámicas”. (Revista Espacios, 2018).

Los descrito anteriormente ratifica que la aplicación de TIC's en el proceso comercial de AhSupplies, es una herramienta básica en la actualidad para la gestión eficiente de los clientes y su fidelización, permitiendo los siguientes beneficios:

- Reducir costos al optimizar la disponibilidad y veracidad de la información.
- Brinda mecanismos para fortalecer la relación y comunicación con los clientes, el diversificar canales electrónicos para los procesos de promoción, venta y post venta.

Actualmente la empresa no tiene un nivel de madurez aceptable con respecto al uso de TIC's sobre todo en sus procesos comerciales, maneja redes sociales sin embargo su página se encuentra en etapa de desarrollo.

***Capacitación y formación de médicos clientes para mejorar sus habilidades, conocimientos y técnicas.***

La medicina jamás ha sido considerada como una ciencia exacta. Cada paciente presenta un cuadro diferente, sus hábitos, las causas y sus respuestas hacen que cada caso se convierta en único. Por eso, en el campo de la medicina, no se puede conocer con exactitud en cuánto tiempo ni en qué nivel será posible solucionar determinados problemas.

En todas las de la medicina, y en especial en estética, el talento del profesional médico que aplica el tratamiento, cobra especial relevancia. Como, por ejemplo, la celulitis. Las causas que la producen difieren entre cada paciente, sus hábitos, incluso la propia genética son variables que determinan sus posibles causas. Por esta razón de manera especial en la medicina estética, la formación continua del médico cobra especial relevancia; de hecho, los resultados del tratamiento en gran parte están relacionados a las técnicas e, ineludiblemente, a la “mano” y al “ojo” de los profesionales médico estéticos.

En esta misma línea, la seguridad del paciente tiene relación directa con la formación y habilidades del médico estético. Es muy importante que el profesional médico desarrolle capacidades para reconocer la tipología del rostro o cuerpo e identificar los procesos químicos y físicos ligados a los mismos, para aplicar tratamientos que permitan anticiparse a los signos del envejecimiento y prevenirlos. Este talento sin duda se desarrolla y se ve incrementado a

través del constante estudio al que los profesionales médicos pueden acceder y se va perfeccionando con la formación y práctica.

Los procesos de formación en los que se transfieren habilidades, conocimiento, técnicas a los médicos clientes, favorecen al desarrollo de la ventaja competitiva empresarial. Este aspecto es muy importante, ya que permite definir alternativas de negocio ligadas a la capacitación de los profesionales de la medicina estética. Sin embargo, es necesario mencionar que, en la actualidad, los altos costos de speakers a nivel internacional y la pandemia han limitado el desarrollo de formaciones a nivel presencial.

### **Fuerzas ecológicas y ambientales ( E )**

***Implementación de una política medioambiental como parte del plan mejora continua de las actividades desarrolladas con el fin de proteger el medio ambiente.***

Según la International Organization for Standardization ISO hay más de 300.000 certificaciones de ISO 14001 en 171 países de todo el mundo. Esta norma busca que las empresas puedan demostrar que son responsables y están comprometidas con la protección del medio ambiente. Mediante esta norma se puede gestionar e identificar los riesgos ambientales que pueden darse internamente en la organización mientras se realizan las actividades.

La implementación de esta norma ISO 14001 y el SGA son un activo de valor de suma importancia para las empresas y organizaciones que lo poseen. Esto se debe a que genera una gran confianza en clientes, proveedores, sociedad, comunidad, etc. En definitiva, en todo el entorno relacionado con la empresa.

Actualmente El ARCSA exige contar con la certificación de BPADT, para el funcionamiento de la empresa. Esta certificación contiene un apartado relacionado con la Contaminación del aire, del agua y de la tierra. AhSupplies se encuentra en proceso de certificación de esta regulación, la cual es factible homologarla según corresponda a la ISO

14001 para facilitar el proceso de implementación de este sistema de gestión medioambiental, lo cual se convertiría como una ventaja competitiva empresarial.

Dentro del análisis PESTE se pudo identificar que existen varios factores que afectan la operación de la empresa, y estos en su gran mayoría no están bajo el control de la misma como la inestabilidad política que atraviesa el país debido a las próximas elecciones y otros que se podrían atacar como la aplicación de TIC'S dentro del proceso comercial. En base a esto, se procederá a evaluar los factores de manera más detallada en la Matriz de Evaluación de Factores Externos para poder realizar un análisis más exhaustivo, poder determinar el aprovechamiento de oportunidades y la respuesta que se tiene frente a las amenazas que presenta la industria donde se desarrolla la empresa.

#### **Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE. (Ipinza & Sánchez, 2015)

Tabla 3

Matriz EFE de la empresa AhSupplies

MATRIZ EFE DE LA EMPRESA AHSUPPLIES			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Oportunidades</b>			
Estabilidad política que atraviesa el país.	0,05	3	0,15
Buenas relaciones con entidades públicas relacionadas con el giro del negocio.	0,06	4	0,24
Certificaciones de marcas de los productos que se comercializan.	0,07	2	0,14
Crecimiento económico para el 2021. Incremento del PIB en 3.1%.	0,09	3	0,27
Crecimiento de la demanda de tratamientos estéticos (diversificación de la demanda: hombres, personas con edades más tempranas y de clases sociales diversas).	0,09	3	0,27
Capacitación y formación de médicos clientes para mejorar sus habilidades, conocimientos y técnicas.	0,15	1	0,15
Aplicación de TIC´s en el proceso comercial.	0,11	2	0,22
Implementación de una política medioambiental como parte del plan mejora continua de las actividades desarrolladas con el fin de proteger el medio ambiente.	0,1	3	0,3
	<b>0,72</b>		<b>1,74</b>
<b>Amenazas</b>			
Incremento en las regulaciones para los tratamientos médicos estéticos.	0,17	2	0,34
Falta de control de las autoridades gubernamentales, perjudican a las empresas que operan legalmente, por la entrada ilegal de mercancía.	0,11	1	0,11
	<b>0,28</b>		<b>0,45</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,19</b>

Después de realizar la Matriz EFE se puede concluir que el valor resultante de 2.19 está por debajo del promedio indicando poco aprovechamiento de las oportunidades y no responder adecuadamente para neutralizar las amenazas que el entorno presenta. Además, que se tiene muchos factores con valores 2 y 1 que indican una pobre respuesta ante las oportunidades y amenazas que el entorno presenta.

## **La Organización y los Competidores**

Las cinco fuerzas de Porter refleja una síntesis descriptiva de todos los aspectos que intervienen en la intensidad de la competencia dentro de un sector o actividad, esta competencia no solo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores, sino de todas las fuerzas que intervienen dentro de la industria. (Mata, 2010)

Con base en lo descrito anteriormente, se debe indicar que las estrategias que aplique AhSupplies deben responder al ámbito en el que se desenvuelve la empresa. Este entorno se compone de varios factores que inciden en la estrategia de la empresa, sobre los cuales no se tiene el control directo (poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores), por lo que su éxito dependerá de la calidad de información que se recabe para anticipar los efectos y tomar el rumbo adecuado.

### **Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los proveedores, se considera como la capacidad superior que poseen estos agentes económicos en el momento de vender insumos, materias primas, bienes o servicios a las empresas productoras o comercializadoras en los diferentes mercados.

Por lo tanto, la regla del poder de negociación de los proveedores indica que un proveedor tiene más poder de negociación si es capaz de influir más en las decisiones de la empresa que adquiere sus bienes o servicios; contrariamente, un proveedor tiene menos poder de negociación si es capaz de influir menos en las decisiones de la empresa que adquiere sus bienes o servicios.

En el caso de AhSupplies, considerando que uno de los aspectos estratégicos consiste en la calidad del producto para garantizar la seguridad del tratamiento tanto al médico como al paciente, los proveedores seleccionados manejan contratos de distribución exclusiva para los

territorios, asignando cupos de compras que se deben cumplir para mantener la distribución territorial. En este sentido, es preciso mencionar que el poder de negociación se concentra en el proveedor. En caso de incrementar los volúmenes de compra a escala, se puede variar el poder de negociación obteniendo ciertas ventajas en precio o bonificación en la cantidad de los productos para efectos de estrategias comerciales.

Por su parte, el poder de negociación de los compradores, se define como la capacidad superior que poseen estos agentes económicos en el momento de comprar insumos, materias primas, bienes o servicios a las empresas fabricantes o productoras.

En el caso de AhSupplies, considerando que se desenvuelve en un mercado de libre competencia y existen varios proveedores de productos para aplicación en el campo de la medicina estética, el grupo objetivo que está conformado por los profesionales de la salud tiene el poder de negociación definiendo su decisión de compra por las empresas que le brinden mejores condiciones de calidad, de precio y servicio post venta.

### **Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores**

Se consideran productos sustitutos, aquellos bienes que pueden ser consumidos en el lugar de otros. Su principal característica radica en que tienen demandas relacionadas entre sí, por lo tanto, el consumidor está consciente que puede sustituir uno por otro cuando lo crea oportuno.

Para el caso de AhSupplies los productos sustitutos son los que fueron mencionados en el apartado de sectores relacionados, con mayor prioridad los procedimientos quirúrgicos estéticos. En este contexto es preciso ratificar lo mencionado anteriormente, no existe una gran amenaza, ya que en la actualidad la población demandante de tratamientos estéticos comienza a cambiar, es decir, se suman los hombres, personas con edades más tempranas y de clases

sociales diversas, priorizando prácticas médicas de pequeño intervencionismo, en las que se emplea anestesia local y en régimen ambulatorio no quirúrgico.

Con respecto a la amenaza de los productos entrantes es baja, se debe indicar que AhSupplies está en constante participación en congresos internacionales donde se presentan los nuevos productos o innovaciones con respecto a dispositivos médicos para tratamientos estéticos. Esta ventaja permite estar a la vanguardia en este segmento de mercado, manteniendo contacto directo con los fabricantes de este tipo de productos.

Dentro de este segmento de mercado cabe recalcar que existen demasiadas barreras de entrada, puesto que requiere de una alta inversión y realizar trámites para certificaciones y permisos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, además de sacar registros sanitarios de todos los productos que se vaya a comercializar y dependiendo de la categoría en la que encaje el producto este registro puede tardar hasta dos años.

Finalmente, en relación a la rivalidad entre competidores se ratifica lo señalado anteriormente, que el nivel de competitividad en el mercado de productos para medicina estética viene marcado por un elevado grado de rivalidad entre los competidores existentes, pero esto no afecta en lo absoluto al crecimiento de la demanda de productos puesto que el mercado de la medicina estética está en auge, y cada vez son más los clientes que buscan estos tratamientos y se abren nuevos nichos de mercado, lo que determina que los profesionales de la salud que son los demandantes en el mercado, al momento de tomar la decisión de compra evalúan factores tales como: calidad, precio, promociones, respaldo técnico de la marca y servicios post venta, como los más importantes.

En base a lo expuesto se puede concluir que la industria en la que se desenvuelve la empresa AhSupplies es atractiva y se puede competir, ya que únicamente se tienen dos fuerzas con intensidad alta, por lo que se pueden aplicar estrategias para seguir creciendo en el mercado

y abarcar mayores segmentos según las necesidades que estos requieran y con constante actualización del mercado tanto nacional como las influencias internacionales.

### **Resumen**

En el presente capítulo se pudo conocer que gracias a la globalización de mercados la industria se ha visto favorecida debido al aumento de la demanda por los tratamientos médicos estéticos ya que existe un incremento de personas y sectores de la población que buscan realizarse los mismos, lo que beneficia el desarrollo de este tipo de negocios dentro de la industria, por ello se puede evidenciar el nivel de competencia que existe dentro donde resaltan firmas tanto nacionales como internacionales que han sabido posicionarse con diferentes estrategias ganando de esta manera sectores de mercado.

También se puede destacar dentro de las matrices que se desarrollaron en el capítulo que existe poco aprovechamiento de las oportunidades y no se responde adecuadamente para neutralizar las amenazas que el entorno presenta.

En referencia a la rivalidad entre competidores, debido a que el mercado de venta de productos para medicina estética es de libre competencia, mismo que se caracteriza porque en el existe un importante número de empresas que comercializan este tipo de productos, existe gran rivalidad entre los oferentes, motivo por el cual los médicos demandantes de dispositivos médicos para tratamientos médicos estéticos mantienen el poder al momento de la compra, cuya decisión se basa en aspectos como calidad, precio, promociones y servicio post venta que le puedan ofrecer.

Con respecto al poder de los proveedores este se concentra en los fabricantes internacionales a los cuales se adquiere el producto, ya que la política de ellos es establecer convenios de distribución por territorios en los que se fijan los montos de compras anuales con el fin de mantener la exclusividad de marca o cierre de contrato.

## Capítulo 4: Evaluación Interna

### Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT corresponde a un análisis interno de la empresa, donde se evalúan a profundidad tanto las fortalezas que se podrían potenciar a futuro como las debilidades que son oportunidades de mejora y que pueden llegar a ser transformadas en fortalezas a futuro para el mejoramiento constante de la empresa. Es de suma importancia que este análisis se lo realice con toda la franqueza para poder extraer información veraz y poder trabajar sobre esta, impulsando las fortalezas y mejorando las debilidades. Este análisis también se puede extraer un elemento fundamental de la competitividad que es la diferenciación de la empresa. (Ipinza & Sánchez, 2015)

#### **Administración y gerencia ( A )**

Dentro de esta área funcional se desarrollan los aspectos operacionales y estratégicos de la empresa, además de definir el rumbo y las estrategias a seguir dentro de la organización. Es la encargada de la sabia asignación de recursos para el resto de áreas enfocándose en el cumplimiento de las metas, tiene como objetivo permanente maximizar la productividad para utilizarlo como medio para incrementar la competitividad dentro del sector.

#### ***Sistema de planeamiento estratégico.***

A pesar que AhSupplies cuenta con instrumentos de gestión empresarial (plan estratégico, plan operativo), estos están desactualizados y su estado de completitud es parcial. En este contexto se determina que:

- No se desarrolla un proceso de planeamiento formal y continuo.
- Los instrumentos de gestión estratégica y operativa no están acorde al giro de negocio y necesidad de la empresa, en el ámbito de la planificación institucional.

### ***Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.***

Un adecuado proceso de toma de decisiones está ligado a dos aspectos que, entre otros, son de vital importancia: el análisis de la demanda relacionado con la tendencia del mercado de tratamientos y productos para medicina estética y la oferta de este tipo de productos, al conocer a los competidores. A través de este estudio, es posible delinear estrategias y encontrar mejores oportunidades que permitan crear ventaja competitiva.

En este contexto, AhSupplies no ha definido un proceso adecuado y continuo para el monitoreo de la demanda y competencia. Actualmente la empresa no cuenta con un proceso formal o simplemente formatos para el registro y sistematización de aspectos clave relacionados con este tópico, tales como nuevas tendencias para aplicación de tratamientos, movimientos de la competencia, aparición de nuevos productos, entre otros.

### ***Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.***

Entre los beneficios del buen gobierno corporativo, se establecen las relaciones entre accionistas, tenedores de bonos, administradores, alta gerencia, órganos corporativos, directorio, proveedores y auditores. En este sentido es preciso indicar que AhSupplies maneja la relación cliente – proveedor/fabricante en términos de confianza mutua y la cooperación dentro del marco de responsabilidad hacia los clientes finales, obteniendo así contratos para la provisión de productos, materia del giro de negocio, sobre aspectos en donde prima la calidad, cantidades, precios, condiciones de entrega y métodos de pago.

El hecho de mantener contratos directamente con los fabricantes, sin lugar a dudas ha permitido a AhSupplies obtener costos muy competitivos que favorecen los procesos comerciales y mantener relaciones con los clientes finales a largo plazo.

### ***Imagen y prestigio de la organización.***

AhSupplies al formar parte de un multinacional con operación en Europa y Latinoamérica goza de grandes ventajas competitivas, entre las cuales se destacan:

- Prestigio comercial al tener el respaldo de una empresa que opera en mercados como el europeo, en el que la medicina estética es una industria en franco crecimiento.
- Cuadro científico multinacional, para solventar los requerimientos de los clientes, al contar con médicos expertos de diferentes nacionalidades y especialidades, así como proceso de capacitación.
- Economía de escala en procesos de compra por volumen para las empresas que conforman la multinacional.

### **Marketing y ventas ( M )**

En esta área funcional se adecua la oferta de bienes y servicios que brinda la empresa enfocándolos en la satisfacción de necesidades de los consumidores, dentro del mercado actual esta área es de suma importancia a la interna de la competencia y globalización del mercado. “Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.” (Ipinza & Sánchez, 2015)

#### ***Mix de productos: balance beneficio-costo de los bienes y servicios.***

En el mercado de productos para la medicina estética, en el cual existe un número importante de competidores, el tema de la competitividad debe mirarse como un conjunto de factores, entre los cuales se destacan la calidad del producto y por supuesto el precio en el que se expenden a los médicos clientes.

Como consecuencia de la gestión adecuada de proveedores, al importar productos de reconocida calidad a precios competitivos, los médicos consumidores han reaccionado muy favorablemente con las marcas que comercializa AhSupplies, ya que la combinación “calidad – precio”, les permite obtener:

- Seguridad al momento de realizar el tratamiento.
- Resultados satisfactorios para médico y el paciente.

- Rentabilidad en sus tratamientos.
- Lealtad del paciente.

***Posicionamiento de las marcas de los productos.***

En concordancia con lo mencionado en el punto anterior, la propuesta de valor “productos de calidad a precios competitivos”, le han permitido en la actualidad a AhSupplies gozar de un reconocido prestigio en el mercado, sobre todo en sus productos de mayor rotación en el siguiente orden de prelación:

- Ácido hialurónico.
- Hilos Tensores.

En esta misma línea es preciso indicar que se la identifica como la empresa de los hilos, ya que fue pionera en comercializar hilos tensores en el mercado ecuatoriano.

***Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicio.***

Si bien el portafolio de productos con el que cuenta AhSupplies es sumamente atractivo para los médicos clientes, se debe indicar que aún hace falta complementar con dos productos que, en el contexto actual de dispositivos médicos para tratamiento de medicina estética, son esenciales para la cartera de productos:

- Toxina botulínica: el uso de toxina botulínica en el campo de la dermatología se ha tornado como un procedimiento muy frecuente y común para fines estéticos y para el tratamiento de la hiperhidrosis. En el campo cosmético se usa principalmente para el tratamiento de las líneas de expresión dinámicas del tercio superior de la cara y en el caso de la hiperhidrosis principalmente la axilar.
- Sustancias lipolíticas para quemar la grasa: las sustancias lipolíticas son compuestos que se inyectan en el tejido adiposo para “quemar la grasa”. Es un tratamiento no quirúrgico para la reducción de la grasa localizada y del lipoma. Disuelve la grasa corporal de una forma segura y rápida sin necesidad de pasar por un quirófano. Este

tipo de tratamientos con sustancias lipolíticas para reducir y/o eliminar la grasa se utiliza en la parte superior y lateral del muslo, conocida como “cartucheras”, la zona media del muslo, la zona alrededor de la rodilla, caderas, y abdomen principalmente.

***Red de ventas y gestión de canales de distribución: cantidad, cobertura, y control.***

En cuanto a la estrategia de cobertura, se debe señalar que AhSupplies realiza sus operaciones en las principales ciudades del país: Quito, Guayaquil y Cuenca, por lo tanto, se colige que las ventas no están geográficamente bien distribuidas.

Lo dicho anteriormente toma fuerza al no contar con una programación ordenada y continua de visitas a médicos localizados en provincias, lo que ocasiona un débil proceso de atención a este tipo de clientes, pérdida ventas y participación de mercado.

***Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones.***

La empresa no maneja una adecuada estrategia de promoción y publicidad. Se identificó las siguientes debilidades principalmente sobre la estrategia de marketing digital:

- No dispone de un sitio web que fortalezca los procesos de comunicación, promoción y publicidad, e-commerce y post venta.
- Redes sociales: los contenidos publicados en redes sociales generan mayor interés e impacto en posibles pacientes tratamientos, no en el mercado objetivo (profesionales de la salud). No se realiza un proceso de medición de la eficiencia de este canal de promoción.
- Email Marketing: no se desarrollan campañas por correo electrónico, es preciso indicar que el segmento de médicos es diverso, incorpora médicos de diferentes rangos de edades cuyo interés por los productos se puede presentar por este medio.

En la actualidad, debido al auge de Internet y el marketing online, existen multitud de herramientas que fortalecen la gestión de relación con los clientes, las cuales se consideran pilares para las empresas en el ámbito comercial.

***Calidad del servicio al cliente y servicio postventa.***

AhSupplies no ha definido un procedimiento continuo para medir la satisfacción de los clientes. La última encuesta se aplicó en 2019, sin embargo, debido a la pandemia en 2020 no se ha dado continuidad a este tipo de medición.

A pesar que la encuesta aplicada en 2019, se enfoca en los indicadores claves de satisfacción del cliente: satisfacción general, lealtad, satisfacción con el producto/servicio e intención de repetir la compra, se evidencia que la cantidad de médicos que respondieron no alcanza un nivel adecuado para obtener un análisis preciso de resultados.

Según los datos obtenidos, en términos generales los clientes muestran un nivel de satisfacción con respecto a la calidad del producto, sin embargo, demandan principalmente:

- Capacitación sobre técnicas de vanguardia de aplicación de los productos.
- Literatura científica de los productos.
- Medios de comunicación y comercialización digitales.

Con respecto al servicio post-venta, las ineficiencias se refieren a las siguientes temáticas:

- Contacto frecuente: la secuencia de visitas a los médicos no es consistente ni regular. En este sentido se puede colegir que la calidad de servicio no es la adecuada.
- Respuesta rápida a las solicitudes: algunos médicos solicitan muestras profesionales (adicionales), estudios clínicos acerca de un punto específico (eficacia, seguridad, tolerabilidad, etc.) o apoyo a determinadas actividades. En la mayoría de estos casos no se brinda una respuesta oportuna, sobre todo en lo referente a estudios clínicos.

- Respuesta rápida a los problemas planteados: algunos médicos suelen realizar comentarios acerca de algún problema que tuvieron con un producto. No está definido el tiempo de respuesta, sin embargo, hay casos que superan más de 15 días.
- Apoyos altruistas a los pacientes: algunos médicos tienen pacientes de pocos recursos, quienes no pueden costear los gastos de un tratamiento completo, aunque lo necesiten de urgencia.

Un aspecto crítico que actualmente se considera como una debilidad mayor, radica en que no existe gran disponibilidad de estudios científicos para dar a conocer las especificaciones completas de cada producto, lo que ocasiona:

- Declinación de compras en ciertos casos.
- Limitación en los procesos de preventa y post venta en caso que el cliente solicite mayor información sobre este tipo de literaturas.
- Debilita a la marca del producto y a la empresa.

### **Operaciones y logística. Infraestructura ( 0 )**

Esta área es la encargada de llevar a cabo los procesos para la producción de los bienes y servicios que oferta la empresa, y todos los procesos que intervengan en esta como logística, producción, mantenimiento y calidad. Esta área es la responsable del mayor porcentaje de la inversión de la organización como de los costos, por lo cual su gestión es compleja y crítica para la empresa, tanto para el desarrollo como para la supervivencia.

***Capacidad de producción y eficiencia de fabricación. (Para el giro de negocio AhSupplies, esta variable de análisis se considerará como eficiencia en la visita médica)***

A diferencia de los laboratorios farmacéuticos en los que la fuerza de ventas se enfoca en la visita médica para promover la prescripción de los medicamentos, los asesores médicos de la empresa se enfocan en la venta directa de los productos para su aplicación en

procedimientos estéticos de tipo ambulatorio. Cabe indicar que al asesor médico realiza adicionalmente actividades de entrega de productos y cobranza.

Una vez analizado el proceso de visita a médicos clientes, se han identificado serias causas que generan ineficiencias:

- No existe organización del trabajo para la fuerza comercial. No están definidos territorios geográficos o zonas de visita.
- Consecuentemente con el punto anterior, el panel médico está asignado para cada vendedor a nivel nacional. Los asesores comerciales tienen libertad de visitar o realizar promoción de venta en todo el territorio nacional.
- La planificación de visitas se realiza semanalmente, sin embargo, debido a las actividades adicionales de entrega de productos y cobranzas, el plan de visitas generalmente no se cumple.
- La falta de recurrencia en la visita a los médicos causa la pérdida de los clientes.
- Los reportes de gestión diaria no se entregan regularmente.

#### ***Sistemas de control de inventarios y rotación de estos inventarios.***

Con respecto a la gestión de inventarios se han identificado los siguientes errores:

- No se considerar el tiempo de re-abastecimiento de tus proveedores.
- Administrar todos los productos de la misma manera.
- No predecir acertadamente la demanda esperada.
- Personal con entrenamiento inadecuado.
- Sistemas ineficientes de control de almacenes e inventarios.

#### **Finanzas y contabilidad ( F )**

Esta área es la responsable de manejar los recursos económicos de la empresa, ya que los debe tener oportunamente cuando se los requiera, además es la encargada de manejar los recursos de cantidad, calidad y costos requeridos para que la organización tenga un correcto

funcionamiento. Es de suma importancia que esta área tenga la habilidad de financiar sus estrategias a través de fuentes existentes, que sean generadas o de terceros. Dentro de la toma de decisiones esta área es clave ya que se debe tomar en cuenta “el riesgo financiero, la exposición financiera, y el costo de oportunidad, asociados a cada alternativa de financiamiento.” (Ipinza & Sánchez, 2015)

***Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento.***

Con respecto a los resultados del ejercicio 2020 en relación al 2019, se evidencia un crecimiento en la utilidad del 62%, debido al incremento vertiginoso en ventas durante el segundo semestre del año, luego que se levantó el estado de excepción por la pandemia por COVID-19.

#### **Recursos humanos ( H )**

Dentro de esta área se maneja el recurso humano que es el activo más valioso de las organizaciones, ya que son los responsables de llevar a cabo las estrategias definidas por la organización. Esta área está encargada de hacer funcionar el ciclo operativo.

Se tiene que tener mucho cuidado con dicha área ya que es la más volátil puesto que impacta directamente a la parte interna de la organización.

#### ***Efectividad de los incentivos al desempeño.***

Actualmente AhSupplies, no dispone de un manual de políticas de Recursos Humanos, en el cual se pueda consolidar los lineamientos para la planificación y gestión integral del personal de la empresa que permita proveer, integrar, desarrollar y conservar el talento humano, para coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa, cumpliendo con la normativa legal vigente.

En el mercado de productos para medicina estética, aspectos relacionados con la gestión del talento humano son de vital importancia, tales como:

- Capacitación, entrenamiento, reclutamiento y selección.
- Políticas de compensación.
- Evaluación de desempeño.
- Promociones e incentivos.
- Clima laboral.

### **Sistemas de información y comunicaciones ( I )**

Esta área brinda el soporte de tecnologías de información y comunicación para “la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros.” (Ipinza & Sánchez, 2015)

Su correcto funcionamiento permite una realimentación de la estrategia empresarial y mejora las comunicaciones internas en la organización al proveer de información oportuna sobre los posibles problemas que existan para que puedan ser manejados eficientemente por la misma.

#### ***Información para la toma de decisiones de la gerencia.***

En la actualidad la empresa no dispone de un sistema de información estandarizada y continua que facilite el proceso de toma de decisiones. Se desarrollan reportes a modo de tablero de control en plantillas Excel o Power Point, los cuales no se actualizan permanentemente.

El presupuesto y el alto costo de un sistema ERP, han sido la principal limitante para adquirir este tipo de aplicaciones que faciliten los procesos de seguimiento, control y toma de decisiones.

### **Tecnología e investigación y desarrollo ( T )**

Esta área es fundamental y debe ser analizada exhaustivamente ya que en ella reposan temas primordiales para la organización como el desarrollo de nuevos productos antes que la

competencia, el mejoramiento continuo de los procesos y productos, la optimización de la productividad por medio del mejoramiento o automatización de procesos dentro de la organización.

Dentro de esta funciona el departamento I&D cuya función principal es la innovación tecnológica e invención científica en pro de la organización para lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo en cuanto a la innovación, constituyendo valiosos recursos de carácter estratégico.

### ***Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.***

En concordancia con lo mencionado en los apartados sobre el sistema de información, y la estrategia de marketing digital, se puede complementar que la capacidad de adaptación de la empresa a las nuevas herramientas tecnológicas para la automatización y consecuente optimización de procesos tanto en el ámbito de agregación de valor como en el componente de asesoría y apoyo, ha sido muy lento o insipiente.

La falta de uso de plataformas tecnológicas para la ejecución de procesos constituye uno de los principales cuellos de botella en la gestión de AhSupplies. Se presentan inconvenientes, tales como:

- Ineficiente planificación de visitas y reporte de resultados.
- Pérdida de clientes por la falta de control y seguimiento, con respecto a la frecuencia de visita.
- Inadecuado control de la fuerza de ventas, lo que influye en la productividad de los empleados.
- Pérdida de competitividad, al no usar canales tecnológicos en los procesos promocionales, comerciales y postventa.
- Costos de “no calidad” debido a tiempos de ciclos excesivos en resolución de quejas y requerimientos de clientes.

*Patentes, marcas registradas, y protecciones legales.*

AhSupplies cuenta actualmente con el registro de marca de dos de sus principales productos del portafolio. Estos registros se constituyen valiosos activos de carácter estratégico, debido a que aumenta la credibilidad de la empresa y por consiguiente facilita el camino hacia un proceso de expansión más sólido. Al contar con el registro de la marca se puede utilizar la misma en diferentes aspectos promocionales tanto del producto como los servicios conexos que se generan alrededor de la comercialización propiamente dicha.

**Matriz MEFI**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite evaluar tanto las principales fortalezas como las principales debilidades que existen dentro de las áreas funcionales de la organización y además permite identificar y valorar las relaciones que existen entre ellas. Para desarrollar esta matriz se requiere un conocimiento general de los factores de la organización, puesto que el desarrollo y planteamiento de los mismos es más importante que los valores que resulten. (Ipinza & Sánchez, 2015).

Tabla 4

Matriz MEFI de la empresa AhSupplies

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Fortalezas</b>			
Registros de marcas de los principales productos del portafolio.	0.06	3	0.18
Contratos con proveedores/fabricantes permiten alcanzar un costo de ventas muy competitivo.	0.06	4	0.24
Pertener a una corporación multinacional.	0.05	3	0.15
Elevados niveles de calidad y precio competitivo de los productos.	0.08	4	0.32
Posicionamiento de las marcas de los productos.	0.07	3	0.21
Crecimiento del rendimiento financiero.	0.06	3	0.18
	<b>0.38</b>		<b>1.28</b>
<b>Debilidades</b>			
Instrumentos de gestión empresarial parciales y desactualizados.	0.04	1	0.04
Inadecuado monitoreo de la demanda y competencia.	0.03	1	0.03
Inadecuado sistema de gestión de talento humano.	0.05	2	0.10
Operaciones solo en las principales ciudades del país.	0.07	2	0.14
Estrategias publicitarias deficientes.	0.07	1	0.07
No se cuenta con un sistema de información gerencial.	0.04	1	0.04
Los procesos comerciales y administrativos no son tecnológicamente competitivos.	0.05	1	0.05
Portafolio de productos incompleto.	0.07	1	0.07
Ausencia de procesos de medición de satisfacción del cliente.	0.04	2	0.08
Desordenado proceso de visita a médicos clientes.	0.03	1	0.03
Baja calidad de servicio postventa.	0.05	2	0.10
Ausencia de estudios científicos para dar a conocer las especificaciones completas de cada producto.	0.04	1	0.04
Ineficiente proceso de reposición de inventarios.	0.04	1	0.04
	<b>0.62</b>		<b>0.83</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.11</b>

Después de realizar la matriz MEFI se obtuvo un resultado de 2.11 lo que indica que la organización es internamente débil ya que se puede observar que las debilidades son muchísimo más extensas que las fortalezas, por lo cual se deben establecer estrategias por parte de la gerencia para mitigarlas, convirtiéndolas en fortalezas y de esta manera la organización sea más fuerte.

### Resumen

Una vez culminado el capítulo cuatro de evaluación interna de la empresa, se pueden resaltar las principales fortalezas de la empresa entre las cuales están contratos con los proveedores de los productos debidamente registrados que se comercializan y el buen

posicionamiento que tienen los productos por su calidad y precio competitivo. Por otro lado, se identificó que existen muchas falencias que se convierten en debilidades ocasionando que la organización sea internamente débil, algunas corresponden a falencias en procesos internos que se pueden corregir fácilmente en la organización como la falta de instrumentos de gestión y otras un poco más complejas que tienen que ver con el inventario y un incompleto portafolio de productos que al mitigarlas la organización tendrá una notoria mejoría que ayudaría a fortalecer su posición competitiva.

## Capítulo 5: El Proceso Estratégico

### Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Los objetivos a largo plazo corresponden a los resultados que la organización quiere alcanzar mediante la implementación de estrategias tanto internas como externas con vista la consecución de la visión establecida. El tiempo para el cumplimiento de estos objetivos debe tener coherencia con la visión y depende de factores como la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida. (Ipinza & Sánchez, 2015)

Sobre la base del análisis interno y externo de la empresa a continuación se presentan los objetivos de largo plazo:

OLP1: Crecimiento de las ventas: incrementar las ventas a un régimen de 20% anual en los próximos 5 años.

OLP2: Eficiencia: Mejorar la gestión empresarial para alcanzar un índice mínimo de productividad empresarial de 1,5 puntos durante los próximos 5 años.

OLP3: Satisfacción del cliente: Lograr que el Índice de satisfacción al cliente durante los próximos 5 años, sea mayor al 75%. Este índice se medirá mediante encuestas a los clientes en función a parámetros de servicio.

Con respecto a las estrategias en acción, se han seleccionado las siguientes:

#### **Estrategia competitiva**

Estrategia de enfoque en diferenciación: se ha seleccionado la estrategia de enfoque en diferenciación, considerando que los pilares que soportan la estrategia comercial de AhSupplies son la calidad de los productos y los costos de los productos que le permiten ofertar a los clientes productos de calidad a precios competitivos.

#### **Estrategias externas alternativas de integración**

Estrategia de integración vertical hacia atrás: se ha seleccionado esta estrategia con el fin de lograr una conversión de los costos en beneficios, reduciendo el costo de ventas de los

productos mediante contratos con los proveedores basados en economías de escala; y, además desarrollando una gestión integral más eficiente de la organización.

### **Estrategias externas alternativas intensivas**

Penetración del mercado: Con el objetivo de aumentar la participación de mercado para los productos en el mercado actual, sobre todo en los cuales el ranking de ventas ocupa niveles inferiores dentro del portafolio, estos son hidroxapatita cálcica (AHXIA) y ácido hialurónico + ácido poliláctico (Lenisna).

Desarrollo de mercados: con el propósito de introducir agresivamente los productos en otras áreas geográficas con significativo potencial de venta de productos. En lugares como Manta, Portoviejo, Machala, Ambato, Loja, Cuenca, el desarrollo de la medicina estética revela la tendencia de los consumidores que demandan tratamientos estéticos no quirúrgicos.

### **Estrategias externas alternativas de diversificación**

Diversificación concéntrica: Esta estrategia tiene como finalidad la adición de nuevos productos y servicios relacionados al giro del negocio, lo cual favorecerá a:

- Aumentar las ventas de los productos actuales.
- Mejorar la imagen de la empresa.
- Fortalecer la capacidad competitiva e innovadora de la empresa.
- Los productos que permitirán el desarrollo de esta estrategia son la toxina botulínica y los lipolíticos. Con respecto a los servicios, se refiere a la línea de formación continua en temas relacionados con medicina estética.

### **Estrategias externas alternativas defensivas**

Atrincheramiento: en concordancia con la estrategia de integración vertical hacia atrás desarrollando una gestión integral más eficiente de la empresa mediante un programa de mejora de procesos, que permita incrementar los niveles de productividad.

### **Estrategias Internas**

Implementar la gestión por procesos en la empresa: Cuyo enfoque es el mejoramiento continuo de las actividades, mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos enfocados en la satisfacción de los clientes.

Los facilitadores a utilizar serán:

Solución BPM, la cual facilitará la mejora de los procesos de la empresa y consecuentemente:

- Mejora en la eficiencia.
- Incremento de la productividad.
- Procesos más ágiles.
- Monitorización completa, visibilidad y transparencia.
- Aceleración en la toma de decisiones.
- Cumplimiento normativo integral.
- Mayor satisfacción de los clientes.

Benchmarking, con el propósito de investigar y evaluar productos, servicios y procesos de las organizaciones que operan en el mercado local y de las organizaciones referentes regional y mundial; y, en función de los resultados de este análisis, adaptar las mejores prácticas en AhSupplies.

Outsourcing de servicios, enfocado en dos aspectos:

- Optimizar el proceso de promoción y publicidad, con el fin de contar con expertos en la materia y así mejorar la efectividad de la comunicación de esta con los clientes.
- Reducir los costos de procesos de apoyo, relacionados con asesoría legal, contabilidad y logística.

Uso de tecnologías de información y comunicaciones TIC's: como solución se contratará un BPM, necesariamente con un módulo Business Intelligence, el cual permitirá desarrollar tres aspectos:

- e-business, para promocionar los productos y servicios a través de las aplicaciones digitales.
- e-commerce, para generar transacciones comerciales mediante las aplicaciones digitales.
- e-management, para monitorear el desempeño del negocio en tiempo real y tomar las decisiones oportunamente.

### **Intereses organizacionales y potencial organizacional**

Los intereses organizacionales son fines que la organización busca alcanzar para obtener éxito en la industria en la que compite, estos deben ser cuidadosamente analizados ya que sirven de referencia para el establecimiento de los objetivos a largo plazo. (Ipinza & Sánchez, 2015).

Tabla 5

*Matriz de Interés Organizacional de AhSupplies*

Matriz del Interés Organizacional			
Interés Organizacional	Intensidad de interés		
	Vital	Importante	Periférico
Certificar los productos restantes del portafolio.	x		
Mayor control en el contrabando de producto.		x	
Crecimiento de la demanda..		x	
Capacitación y formación de los médico.	x		
Desarrollar instrumentos de gestión empresarial.		x	
Completar el portafolio de productos.	x		
Mejorar el proceso comercial.			x

Los intereses organizacionales de AhSupplies que se encuentran detallados en la matriz corresponden a varios puntos en los que la empresa debe trabajar para mejorar y de esa manera sea más fácil alcanzar los objetivos a largo plazo establecidos en el presente, varios de ellos ya

están siendo trabajados y otros se encuentran en procesos para establecer el mejor camino a tomar para ejecutar la estrategia para alcanzarlos.

AhSupplies es una empresa con mucho potencial, ya que viene de un mercado crecimiento constante y esto ha permitido que la empresa se vuelva un referente frente a sus competidores, es una organización que aún tiene muchas debilidades pero se encuentra trabajando en ellas constantemente para poder volverse más fuerte y poder seguir abarcando más mercado, posee fortalezas muy marcadas que le han permitido sobresalir frente a sus competencias que poseen años en el mercado y de esta manera ganar un espacio en el consultorio de sus clientes que lo tienen muy presente por la relación calidad precio que oferta en sus productos, además de una atención de calidad que prioriza siempre al cliente.

### **Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)**

Esta matriz es una de las más importantes y conocidas dentro de las organizaciones, ya que es una herramienta de análisis situacional y consiste en generar estrategias dentro de los cuatro cuadrantes que la conforman realizando los cruces respectivos entre estos, generando de esta manera estrategias principalmente externas y eventualmente internas. Dentro del cruce de los cuadrantes se da:

- Estrategias FO – Explotar: En este cruce se debe generar estrategias utilizando las fortalezas internas de la organización frente a las oportunidades del mercado.
- Estrategias DO – Buscar: En este cruce se debe generar estrategias mejorando las debilidades internas de la organización para obtener ventaja de las oportunidades del mercado.
- Estrategias FA – Confrontar: En este cruce se debe generar estrategias utilizando las fortalezas internas de la organización para reducir o evitar el impacto de las amenazas externas.

- Estrategias DA – Evitar: En este cruce se debe generar estrategias defensivas utilizando con el fin de reducir las debilidades internas y así evitar las amenazas externa

Tabla 6

Matriz FODA de AhSupplies

<b>MATRIZ FODA DE LA EMPRESA AH SUPPLIES</b>					
		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
	<b>1</b>	Registros de marcas de los principales productos del portafolio		<b>1</b>	Instrumentos de gestión empresarial parciales y desactualizados
	<b>2</b>	Contratos con proveedores/fabricantes permiten alcanzar un costo de ventas muy competitivo		<b>2</b>	Inadecuado monitoreo de la demanda y competencia
	<b>3</b>	Pertenecer a una corporación multinacional		<b>3</b>	Inadecuado sistema de gestión de talento humano
	<b>4</b>	Elevados niveles de calidad y precio competitivo de los productos		<b>4</b>	Operaciones solo en las principales ciudades del país
	<b>5</b>	Posicionamiento de las marcas de los productos		<b>5</b>	Estrategias publicitarias deficientes
	<b>6</b>	Crecimiento del rendimiento financiero		<b>6</b>	No se cuenta con un sistema de información gerencial
				<b>7</b>	Los procesos comerciales y administrativos no son tecnológicamente competitivos
				<b>8</b>	Portafolio de productos incompleto
				<b>9</b>	Ausencia de procesos de medición de satisfacción del cliente
				<b>10</b>	Desordenado proceso de visita a médicos clientes
				<b>11</b>	Baja calidad de servicio postventa
				<b>12</b>	Ausencia de estudios científicos para dar a conocer las especificaciones completas de cada producto.
				<b>13</b>	Ineficiente proceso de reposición de inventarios
		<b>FO. Explote</b>		<b>DO. Busque</b>	
<b>1</b>	Buenas relaciones con entidades públicas relacionadas con el giro del negocio.	<b>1</b>	Establecer un plan de negociación con los proveedores: F1, F2 con O1, O2, O7	<b>1</b>	Incorporar talento humano calificado a la fuerza de ventas: D3, D10 con O3, O4
<b>2</b>	Certificaciones de marcas de los productos que se comercializan.	<b>2</b>	Establecer la propuesta de valor para los clientes: F3, F5 con O2, O4, O5	<b>2</b>	Incrementar la cobertura en los territorios: D4 con O3, O4, O5, O6
<b>3</b>	Crecimiento económico para el 2021. Incremento del PIB en 3.1%.	<b>3</b>	Mantener promociones y descuentos frente a la competencia: F4 con O3, O4	<b>3</b>	Desarrollar e implementar el plan de promoción y publicidad: O1, O2, O3 y O4 con D5 y D6

4	Crecimiento de la demanda de tratamientos estéticos (diversificación de la demanda: hombres, personas con edades más tempranas y de clases sociales diversas).	4	Diversificar los canales de venta y servicio: F5, F6 con O6	4	Realizar un seguimiento a la cartera de clientes D1, D2 con O6
5	Capacitación y formación de médicos clientes para mejorar sus habilidades, conocimientos y técnicas.	5	Implementar la gestión por procesos en la empresa: F3, F6 con O1, O3, O4, O6, O7	5	Realizar estudios de segmentación de mercado con enfoque en nuevas áreas con geográficas y sectores : D4, D7, D10 con O3, O4, O5
6	Aplicación de TIC's en el proceso comercial.			6	Desarrollar nuevos canales de comunicación ágiles para mejorar el servicio a los clientes: D1, D5, D11 con O6
7	Implementación de una política medioambiental como parte del plan mejora continua de las actividades desarrolladas con el fin de proteger el medio ambiente.			7	Gestionar un seguimiento constante sobre las expectativas y necesidades de los clientes: D9, D11 con O4, O5, O6
				8	Desarrollar continuamente documentos técnicos informativos sobre los productos e innovaciones en su uso: D12 con O4, O5
				9	Desarrollar e implementar procesos de formación constantes para los clientes: D11 con O5
				10	Mejorar el índice de cobertura de clientes en el periodo: D10 con O6
				11	Potenciar la innovación del talento humano de la empresa: D1 con O3 y O4
				12	Ofrecer un ambiente grato y seguro a todos los trabajadores: D1 con O3 y O4
		13	Desplegar la estrategia empresarial a todos los colaboradores de la empresa: D1 con O3, O4, O7		
<b>AMENAZAS</b>		<b>FA. Confronte</b>		<b>DA. Evite</b>	
1	Inestabilidad política que atraviesa el país.	1	Establecer políticas de crédito con niveles de autorización F1, F4, F5 con A3	1	Incorporar 2 nuevos productos en la cartera de productos (toxina botulínica y lipolíticos): D8 con A1 y A2
2	Incremento en las regulaciones para los tratamientos médicos estéticos.	2	Contar con un fondo de contingencia F6 con A1, A2	2	Definir un programa de administración de compras y control de inventarios: D13 con A3
3	Falta de control de las autoridades gubernamentales, perjudican a las empresas que operan legalmente, por la entrada ilegal de mercancía.			3	Mejorar el proceso de atención de quejas y reclamaciones: D9, D10, D11 con A3

## Matriz Boston Consulting Group ( MBCG )

Esta matriz trabaja sobre la estrecha relación entre la participación relativa del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y el uso del efectivo, es de suma ayuda al momento de formular estrategias de las organizaciones multidivisionales y para analizar por separado cada producto del portafolio que la organización ofrece. La matriz presenta de manera gráfica las diferencias de los productos que maneja la organización y permite determinar la posición competitiva de cada uno en base a los parámetros definidos en la tabla.

A continuación, la matriz BCG de AhSupplies:

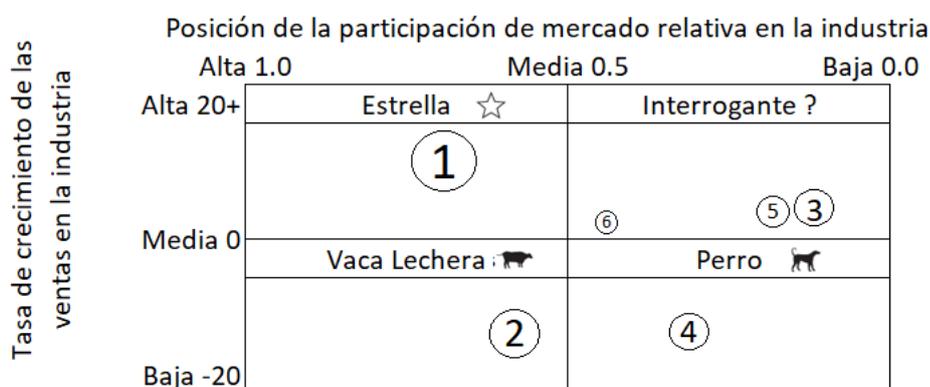


Figura 3 Matriz BCG de AhSupplies

Tabla 7

Matriz BCG de AhSupplies

División	Ingresos en miles	% de ingresos	Utilidades brutas	Participación de mercado	Crecimiento de la industria
1. Ácido hialurónico	\$ 258.474,07	57.65%	\$ 132.300,39	70%	20%
2. Hilos PDO	\$ 127.024,20	28.33%	\$ 88.341,73	60%	-10%
3. Hidroxiapatita	\$ 22.034,20	4.97%	\$ 17.092,09	20%	3%
4. Ácido poliláctico	\$ 21.235,97	4.74%	\$ 7.393,09	30%	-10%
5. Cánulas	\$ 12.808,09	2.86%	\$ 8.388,46	40%	5%
6. Agujas	\$ 6.536,55	1.46%	\$ 2.395,24	20%	5%

En la siguiente tabla se presenta la matriz de estrategias identificadas para cada línea de producto:

Tabla 8

*Matriz de estrategias por línea de producto*

PRODUCTO	CATEGORIZACIÓN BCG	ESTRATEGIA
ACIDO HIALURONICO	INTERROGANTE	Mayor penetración del mercado. Desarrollo de mercados. Integración vertical hacia atrás para obtener menores costos e incrementar el margen.
HILOS TENSORES	VACA LECHERA	Mantener la participación, para que siga generando liquidez.
AHXIA	INTERROGANTE	Capacitación a médicos para promover su uso.
ACIDO POLILACTICO	PERRO	Relanzamiento del producto.
CANULAS	INTERROGANTE	Aumentar la participación en el mercado. Comunicación agresiva a clientes sobre los beneficios del producto. Descuentos y promociones.
AGUJAS		

## Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 9

*Estrategias retenidas y de contingencia de AhSupplies*

ESTRATEGIA	FODA	BCG	TOTAL
Establecer un plan de negociación con los proveedores.	X	X	2
Establecer la propuesta de valor para los clientes.	X	X	2
Mantener promociones y descuentos frente a la competencia.	X	X	2
Diversificar los canales de venta y servicio.	X	X	2
Implementar la gestión por procesos en la empresa.	X		1
Incorporar talento humano calificado a la fuerza de ventas.	X		1
Incrementar la cobertura en los territorios.	X	X	2
Desarrollar e implementar el plan de promoción y publicidad.	X	X	2
Realizar un seguimiento a la cartera de clientes.	X	X	2
Realizar estudios de segmentación de mercado con enfoque en nuevas áreas con geográficas y sectores.	X	X	2
Desarrollar nuevos canales de comunicación ágiles para mejorar el servicio a los clientes.	X	X	2
Gestionar un seguimiento constante sobre las expectativas y necesidades de los clientes.	X	X	2
Desarrollar continuamente documentos técnicos informativos sobre los productos e innovaciones en su uso.	X	X	2
Desarrollar e implementar procesos de formación constantes para los clientes.	X	X	2
Mejorar el índice de cobertura de clientes en el periodo.	X	X	2
Potenciar la innovación del talento humano de la empresa.	X		1
Ofrecer un ambiente grato y seguro a todos los trabajadores.	X		1
Desplegar la estrategia empresarial a todos los colaboradores de la empresa.	X		1
Establecer políticas de crédito con niveles de autorización.	X		1
Contar con un fondo de contingencia.	X		1
Incorporar 2 nuevos productos en la cartera de productos (toxina botulínica y lipolíticos).	X		1
Definir un programa de administración de compras y control de inventarios.	X		1
Mejorar el proceso de atención de quejas y reclamaciones.	X		1
Realizar el relanzamiento de producto.		X	1

Es pertinente indicar que todas las estrategias se considerarán como retenidas; sin embargo, debido a que el análisis contempla la matriz FODA y la matriz BCG, se priorizarán las estrategias que se repiten en dos ocasiones. Con respecto a las estrategias que se repiten una vez, se agruparán como estrategias de contingencia.

### **Estrategias retenidas**

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias que se repiten tanto en la matriz FODA como en la matriz BCG ya que se alinean a las necesidades de la organización para la consecución de los objetivos definidos. Las estrategias retenidas de la empresa AhSupplies son:

ER1: Establecer un plan de negociación con los proveedores.

ER2: Establecer la propuesta de valor para los clientes.

ER3: Mantener promociones y descuentos frente a la competencia.

ER4: Diversificar los canales de venta y servicio.

ER5: Incrementar la cobertura en los territorios.

ER6: Desarrollar e implementar el plan de promoción y publicidad.

ER7: Realizar un seguimiento a la cartera de clientes.

ER8: Realizar estudios de segmentación de mercado con enfoque en nuevas áreas con geográficas y sectores.

ER9: Desarrollar nuevos canales de comunicación ágiles para mejorar el servicio a los clientes.

ER10: Gestionar un seguimiento constante sobre las expectativas y necesidades de los clientes.

ER11: Desarrollar continuamente documentos técnicos informativos sobre los productos e innovaciones en su uso.

ER12: Desarrollar e implementar procesos de formación constantes para los clientes.

ER13: Mejorar el índice de cobertura de clientes en el periodo.

### **Estrategias de contingencia**

Las estrategias de contingencia de la empresa AhSupplies son:

EC1: Implementar la gestión por procesos en la empresa.

- EC2: Incorporar talento humano calificado a la fuerza de ventas.
- EC3: Potenciar la innovación del talento humano de la empresa.
- EC4: Ofrecer un ambiente grato y seguro a todos los trabajadores.
- EC5: Desplegar la estrategia empresarial a todos los colaboradores de la empresa.
- EC6: Establecer políticas de crédito con niveles de autorización.
- EC7: Contar con un fondo de contingencia.
- EC8: Incorporar 2 nuevos productos en la cartera de productos (toxina botulínica y lipolíticos).
- EC9: Definir un programa de administración de compras y control de inventarios.
- EC10: Mejorar el proceso de atención de quejas y reclamaciones.
- EC11: Realizar el relanzamiento de producto.

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

A continuación, se presenta la Matriz de estrategias versus los objetivos a largo plazo de la empresa AhSupplies:

Tabla 10

*Matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo*

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OLP1: Crecimiento de las ventas:</b> incrementar las ventas a un régimen de 20% anual en los próximos 5 años.	<b>OLP2: Eficiencia:</b> Mejorar la gestión empresarial para alcanzar un índice mínimo de productividad empresarial de 1,5 durante los próximo 5 años.	<b>OLP3: Satisfacción del cliente:</b> Lograr que el Índice de satisfacción al cliente durante los próximos 5 años, sea mayor al 75%.
ER1: Establecer un plan de negociación con los proveedores.		X	
ER2: Establecer la propuesta de valor para los clientes.	X		
ER3: Mantener promociones y descuentos frente a la competencia.	X		
ER4: Diversificar los canales de venta y servicio.		X	
ER5: Incrementar la cobertura en los territorios.	X		
ER6: Desarrollar e implementar el plan de promoción y publicidad.	X		
ER7: Realizar un seguimiento a la cartera de clientes.		X	
ER8: Realizar estudios de segmentación de mercado con enfoque en nuevas áreas con geográficas y sectores.	X		
ER9: Desarrollar nuevos canales de comunicación ágiles para mejorar el servicio a los clientes.			X
ER10: Gestionar un seguimiento constante sobre las expectativas y necesidades de los clientes.			X
ER11: Desarrollar continuamente documentos técnicos informativos sobre los productos e innovaciones en su uso.			X
ER12: Desarrollar e implementar procesos de formación constantes para los clientes.			X
ER13: Mejorar el índice de cobertura de clientes en el periodo.		X	

## Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

El correcto análisis de estas posibilidades brindará la oportunidad de una mejor implementación de las mismas en base a las posibles reacciones de los competidores actuales, sustitutos y los entrantes, además de los aliados y socios estratégicos que igual reaccionarán.

Tabla 11

*Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos*

ESTRATEGIA RETENIDA	RESTREPO COMERCIAL	QUIFATEX	MEDLAB	MEGALABS	BEMED	MERCATI	MEDITOX	ENTRANTE	SUSTITUTO
ER1: Establecer un plan de negociación con los proveedores	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
ER2: Establecer la propuesta de valor para los clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	
ER3: Mantener promociones y descuentos frente a la competencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ER4: Diversificar los canales de venta y servicio	X	X	X	X	X	X	X	X	
ER5: Incrementar la cobertura en los territorios	X	X	X	X	X	X	X		
ER6: Desarrollar e implementar el plan de promoción y publicidad	X	X	X	X	X	X	X	X	
ER7: Realizar un seguimiento a la cartera de clientes	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
ER8: Realizar estudios de segmentación de mercado con enfoque en nuevas áreas con geográficas y sectores	X	X	X	X	X	X	X	X	
ER9: Desarrollar nuevos canales de comunicación ágiles para mejorar el servicio a los clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	
ER10: Gestionar un seguimiento constante sobre las expectativas y necesidades de los clientes	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
ER11: Desarrollar continuamente documentos técnicos informativos sobre los productos e innovaciones en su uso	X	X	X	X			X		
ER12: Desarrollar e implementar procesos de formación constantes para los clientes	X	X							
ER13: Mejorar el índice de cobertura de clientes en el periodo	X	X	X	X			X		

## **Resumen**

Continuando con el proceso de planeación estratégica se procedió a la definición de los objetivos de largo plazo, los mismos que se fundamentan en tres pilares que son el incremento en ventas, la eficiencia empresarial y la satisfacción de los médicos clientes. Además, se establecieron las líneas de acción que apalancarán la consecución de los objetivos a través de un proceso metódico en el que se entrelazan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como el análisis del portafolio de los productos.

Al analizar el portafolio de productos en la matriz BCG, se pudo observar que la organización tiene productos en los cuatro cuadrantes lo cual es lo óptimo para asegurar la continuidad del negocio, esto ya que las vacas lecheras generan flujo de caja para distribuirlo a los otros productos como a los productos estrellas, para convertir los perros en vacas lecheras y a los interrogantes apoyarlos para convertirlos en estrellas.

Finalmente, se concluyó con el análisis sobre las estrategias planteadas en referencia a la competencia. Cabe indicar que estos objetivos y estrategias establecidos a lo largo del presente capítulo se constituirán en la base para el despliegue de la planificación en el nivel operativo.

## Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia

### Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo son metas mediante las cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo mediante las estrategias que se diseñen para desarrollarlas, estos objetivos facilitan el proceso cuando son claros y verificables para facilitar la gestión de la empresa, estos deben conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos que se asignen.

El establecimiento de estos objetivos es una actividad descentralizada que involucra de forma directa a los directivos de la organización, quienes deben establecer un equilibrio entre la visión, misión, objetivos a largo y corto plazo, y la estrategia que resultará el logro óptimo de los objetivos planteados. La complejidad radica en administrar la influencia triangular entre el entorno, los objetivos y la estrategia ya que restringe las posibilidades de alcanzar el equilibrio dentro de la organización. (Ipinza & Sánchez, 2015).

A continuación, se presentan los objetivos a corto plazo para cada objetivo a largo plazo de la empresa AhSupplies:

OLP1: Crecimiento de las ventas: incrementar las ventas a un régimen de 20% anual en los próximos 5 años.

- OCP1.1: Penetrar en el mercado actual con respecto a los productos hidroxapatita cálcica (AHXIA) y ácido hialurónico + ácido poliláctico (Lenisna), para incrementar sus ventas en 100% en un año.
- OCP1.2: Incrementar los ingresos por ventas en el orden del 20% en el primer año.
- OCP1.3: Desarrollar el mercado a nivel nacional con 150 nuevos clientes en el primer año.
- OCP1.4: Desarrollar los segmentos de mercado de toxina botulínica y lipolíticos con 100 nuevos clientes en el primer año.

OLP2: Eficiencia: Mejorar la gestión empresarial para alcanzar un índice mínimo de productividad empresarial de 1,5 puntos durante los próximos 5 años.

- OCP2.1: Mantener la liquidez de la empresa cumpliendo los presupuestos de cobranzas con niveles mínimos del 85% durante el primer año.
- OCP2.2: Establecer mecanismos de financiamiento para cubrir necesidades de liquidez en niveles inferiores al índice de 1.5 durante el primer año.
- OCP2.3: Aumentar la conciencia estratégica del 100% del personal de la empresa en el primer año.
- OCP2.4: Implementar el plan de optimización de los procesos de ventas en el primer año.
- OCP2.5: Generar procesos de mejora continua en todas las unidades de la empresa en el primer año.
- OCP2.6: Asegurar la disponibilidad del 100% de los productos para venta en el momento que requieren los clientes, a partir del tercer mes.

OLP3: Satisfacción del cliente: Lograr que el Índice de satisfacción al cliente durante los próximos 5 años, sea mayor al 75%. Este índice se medirá mediante encuestas a los clientes en función a parámetros de servicio.

- OCP3.1: Fortalecer la relación con los clientes mediante la implementación del plan de fidelización en el primer año.
- OCP3.2: Garantizar la atención oportuna de los requerimientos de los clientes en un 100% durante la vigencia del plan.
- OCP3.3: Detectar al menos 10 oportunidades de mejora en el plazo de un año para mantener satisfechos a los clientes.

**Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo**

Los recursos son los insumos que se asignan para ejecutar las estrategias y alcanzar la consecución de los objetivos, estos recursos pueden ser tangibles, intangibles y humanos. Es importante esta asignación ya que de ello depende que este proceso sea exitoso para reforzar las competencias distintivas que logrará la visión esperada de la institución. (Ipinza & Sánchez, 2015)

## Recursos financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos

Tabla 12

*Recursos financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos*

OLP1	Iniciativas	Físicos	Recursos Humanos	Tecnológicos	Financieros	Responsables
OCP1: Penetrar en el mercado actual con respecto a los productos hidroxiapatita cálcica (AHXIA) y ácido hialurónico + ácido poliláctico (Lenisna), para incrementar sus ventas en 100% en 1 año.	Desarrollar el plan de promociones y descuentos. Fomentar el desempeño de la fuerza de ventas.					Coordinador General Director de Marketing (Externalizado)
	Realizar eventos de relanzamiento de productos, presenciales y en redes sociales.		Speaker		\$5.000,00	
	Desarrollar la metodología de calificación de clientes para mejorar el proceso de relación con los clientes.				Sistema interno	
OCP2: Incrementar los ingresos por ventas en el orden del 20% en el primer año.	Desarrollo e implementación del plan de marketing.	Plan de marketing			\$20.000,00	Director de marketing (Externalizado)
	Contratación de 2 nuevos empleados con competencias probadas para fortalecer la fuerza de ventas.		Nuevo personal		\$24.000,00	Responsable Administrativo Financiero
OCP3: Desarrollar el mercado a nivel nacional con 300 nuevos clientes en dos años	Diseñar el territorio de ventas para asegurar una mejor cobertura del mercado y aumentar la efectividad de la fuerza de ventas (Presupuesto de giras a provincias).	Diseño territorial diseñado			\$14.400,00	Coordinador General
	Contratar estudio de segmentación de mercado con enfoque en nuevas áreas con geográficas y sectores.	Estudio de segmentación de mercado			\$25.000,00	Coordinador General Director de Marketing (Externalizado)
OCP4: Desarrollar los segmentos de mercado de toxina botulínica y lipolíticos con 200 nuevos clientes en 2 años	Incorporar dentro de la cartera de productos la toxina botulínica y lipolíticos.	Nuevos productos			\$56.400,00	Gerente General

<b>OLP2</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Físicos</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Tecnológicos</b>	<b>Financieros</b>	<b>Responsables</b>
OCP2.1: Mantener la liquidez de la empresa cumpliendo los presupuestos de cobranzas con niveles mínimos del 85% durante los 2 primeros años.	Generar contratos en los que se establezcan relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con proveedores.	Contratos a largo plazo				Gerente General
OCP2.2: Establecer mecanismos de financiamiento en caso de falta de liquidez durante la vigencia del plan.	Contar con recursos financieros que permitan solventar por lo menos el 70% de los costos en un periodo operacional no menor a tres meses.				Recursos financieros aprobados	Responsable Administrativo Financiero
OCP2.3: Aumentar la conciencia estratégica del 100% del personal de la empresa en el primer año.	Implementar gestión por resultados.					Coordinador General
OCP2.4: Implementar el plan de optimización de los procesos de ventas en el primer año.	Desarrollo de la página web.					Director de Marketing (Externalizado)
	Adquisición de software CRM para gestión de clientes.			Software CRM para clientes	\$ 4.500,00	Director de Marketing (Externalizado)
OCP2.5: Generar procesos de mejora continua en todas las unidades de la empresa en 2 años.	Desarrollo e implementación del plan de capacitación para cubrir brechas de formación.				\$ 3.000,00	Responsable Administrativo Financiero
	Premiación al desarrollo de proyectos de mejora continua.				\$ 1.000,00	Coordinador General
OCP2.6: Asegurar la disponibilidad de los productos para venta en el momento justo.	Adquisición de software para manejo de inventarios.			Software de manejo de inventarios	\$ 3.000,00	Responsable Administrativo Financiero

OLP3	Iniciativas	Físicos	Recursos Humanos	Tecnológicos	Financieros	Responsables
OCP3.1: Fortalecer la relación con los clientes mediante la implementación del plan de fidelización en el primer año.	Desarrollar encuentros médicos para discusión de casos.	Materiales y speaker			\$ 2.100,00	Coordinador General
	Realizar activamente procesos de formación para médicos clientes.				\$ 4.800,00	Coordinador General
OCP3.2: Garantizar la atención oportuna de los requerimientos de los clientes en un 100% durante la vigencia del plan.	Desarrollar cultura de servicio al cliente.		Capacitación interna			Coordinador General
OCP3.3: Detectar las áreas de mejora para mantener satisfechos a los clientes actuales durante la vigencia del plan.	Mejorar proceso de medición de satisfacción de clientes.			Sistema de medición de satisfacción		Director de Marketing (Externalizado)
TOTAL					\$ 163.200	

### Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar de la gerencia que cercan una estrategia, estas políticas deben estar alineadas al conjunto de macro políticas que se posee en la organización, es decir a sus valores. Por medio de estas se diseña el camino a seguir orientando las estrategias hacia la visión, siempre bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social que norman la dirección de la organización. (Ipinza & Sánchez, 2015)

Tabla 13

*Políticas para las estrategias retenidas*

<b>OLP1</b>			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Política1</b>	<b>Política2</b>	<b>Política3</b>
ER1: Mantener promociones y descuentos frente a la competencia.	P1.1: Desarrollar plan anual de promociones y descuentos.	P1.2: Alentar el desempeño del personal de ventas.	P1.3: Promover la comunicación de los logros, a través de hitos establecidos.
ER2: Establecer la propuesta de valor para los clientes.	P2.1: Realizar un monitoreo constante de la evolución de la oferta, demanda y precios de los productos en el mercado.	P2.2: Determinar los beneficios y factores diferenciadores de los productos que generan valor para los clientes.	P2.3: Comunicar clara y eficazmente qué va a obtener el cliente con nuestros producto y además explicando qué nos diferencia de la competencia.
ER3: Desarrollar e implementar el del plan de promoción y publicidad.	P3.1: Definir un plan de marketing con indicadores de seguimiento periódicos.	P3.2: Fomentar el uso de la tecnología en los procesos de ventas y gestión de clientes.	P3.3: Establecer las acciones para dar a conocer nuestras marca con medios tanto online como offline.
ER4: Incrementar la cobertura en los territorios.	P4.1: Diseñar el territorio de ventas para asegurar una mejor cobertura del mercado y aumentar la efectividad de la fuerza de ventas.	P4.2: Establecer indicadores de desempeño y medir el rendimiento de los asesores médicos en cada territorio.	
ER5: Realizar estudios de segmentación de mercado con enfoque en nuevas áreas con geográficas y sectores.	P5.1: Establecer segmentos o nichos operativos y rentables para la empresa, que permitan aplicar y dirigir campañas y estrategias en los diferentes territorios.	P5.2: Enfocar mejor las estrategias de marketing tanto offline como online, para mejorar la penetración de los productos al rediseñarlos comunicacionalmente según los gustos, intereses y necesidades de sus mercados metas.	

<b>OLP2</b>			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Política1</b>	<b>Política2</b>	<b>Política3</b>
ER6: Establecer un plan de negociación con los proveedores.	P6.1: Se buscará relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con proveedores.	P6.2: Desarrollo de marcas con imagen corporativa de AHSUPPLIES.	P6.3: Desarrollo de nuevos productos para cubrir la demanda que surja en el contexto de la medicina estética.
ER7: Realizar un seguimiento a la cartera de clientes.	P7.1: Incrementar la liquidez de la empresa.	P7.2: Mantener bajos niveles de cartera vencida.	P7.3: Generar alertas oportunas sobre vencimiento de cuentas por pagar.
ER8: Diversificar los canales de venta y servicio.	P8.1: Captar nuevos clientes.	P8.2: Mejorar el resultado operacional.	P8.3: Mejorar la imagen empresarial.
ER9: Mejorar el índice de cobertura de clientes en el periodo.	P9.1: Aumento de la regularidad de las visitas y con ello la satisfacción del cliente de sentirse atendido.	P9.2: Visitar a todos los clientes y no sólo a los que son «amigos» o más cómodos para el vendedor.	P9.3: Incremento del tiempo productivo para optimizar las rutas de desplazamiento de los asesores médicos.

<b>OLP3</b>			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Política1</b>	<b>Política2</b>	<b>Política3</b>
ER10: Desarrollar nuevos canales de comunicación ágiles para mejorar el servicio a los clientes.	P10.1: Fomentar el uso de medios tecnológicos en los procesos de ventas y gestión de clientes.	P10.2: Aplicar varios canales de comunicación para la gestión de relación con clientes: redes sociales, blogs, videos, email marketing, foros de discusión.	
ER11: Desarrollar continuamente documentos técnicos informativos sobre los productos e innovaciones en su uso.	P11.1: Generar alianzas con médicos para analizar casos y desarrollar estudios clínicos a nivel e internacional.	P11.2: Desarrollar foros para discusión de casos.	
ER12: Desarrollar e implementar procesos de formación constantes para los clientes.	P12.1: Fomentar la capacitación de los clientes en temas de actualidad relacionados con la medicina estética.	P12.2: Realizar activamente procesos de formación para médicos clientes.	P12.3: Fidelizar al médico.
ER13: Mejorar el índice de cobertura de clientes en el periodo.	P13.1: Uso de mediciones de satisfacción de los clientes.	P13.2: Obtener constantemente información de las expectativas de los clientes.	P13.3: Entender el cliente y su ambiente.

### **Estructura de la Organización**

La estructura organizacional es la encargada de mover y hacer funcionar la empresa, llevándola a implementar las estrategias definidas a través de las políticas preestablecidas en la organización. En el caso de AhSupplies con el fin de cubrir las nuevas necesidades y ejecutar de manera correcta las estrategias definidas se han efectuado dos cambios en la estructura organizacional, como son la creación del departamento de gestión de operaciones donde se llevará a cabo el tema de calidad y logística de la empresa y se agregó en las áreas externalizadas la parte de promoción y publicidad.

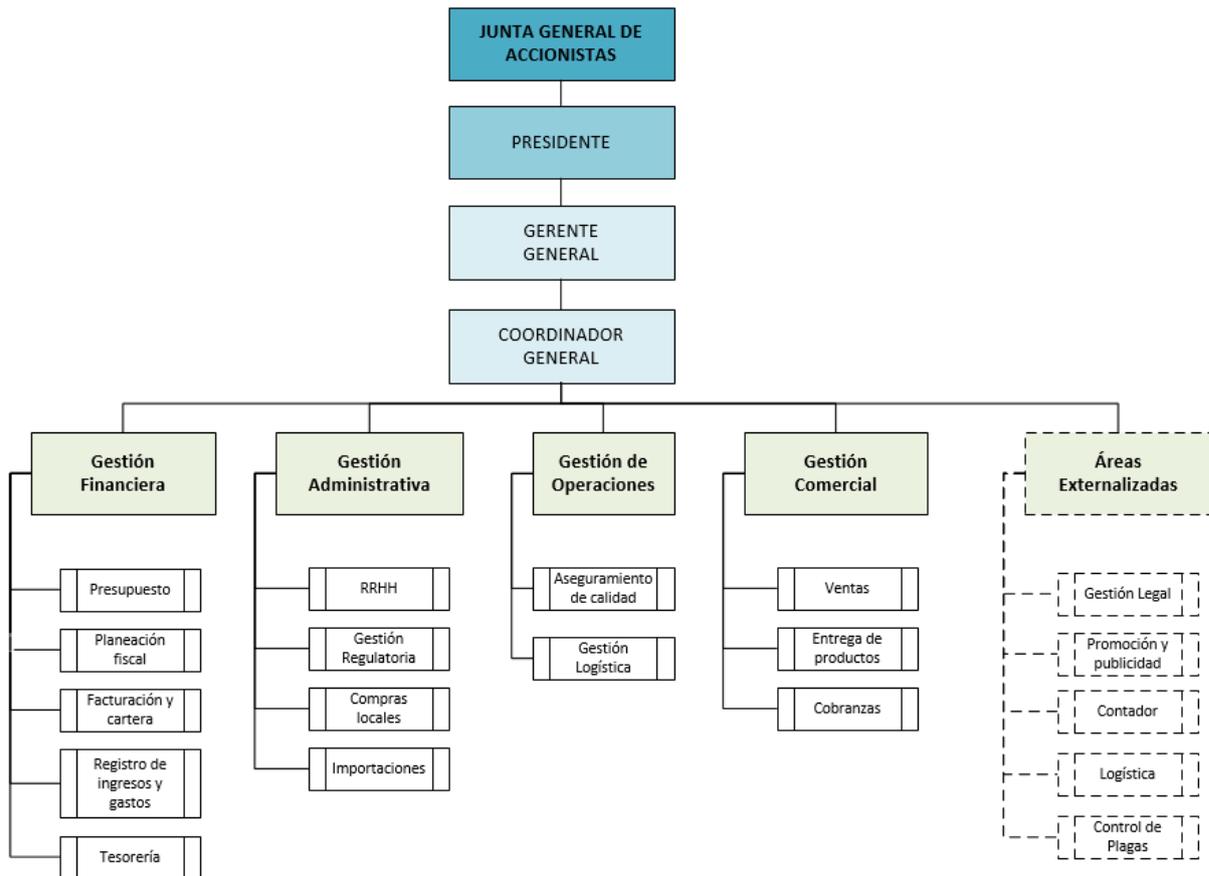


Figura 4 Estructura de la organización AhSupplies

### Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

AhSupplies con el fin de cumplir con la normativa emitida por el ARCSA sobre las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte se encuentra en proceso de certificación del apartado de esta regulación, la cual se homologa con la norma ISO 14001 que habla sobre la protección del medio ambiente para facilitar el proceso de implementación de este sistema de gestión medioambiental, lo cual se convertiría como una ventaja competitiva empresarial y permitirá que la empresa cumpla con lo exigido por la ley.

Con respecto a la responsabilidad social AhSupplies participa en campañas de ayuda social con la donación de producto para solucionar problemas médicos estéticos por accidentes a personas de bajos recursos para ayudarlos en la parte psicológica y social.

## **Recursos Humanos y Motivación**

AhSupplies se encuentra estableciendo políticas de Recursos Humanos para de esta manera consolidar la relación con sus colaboradores. Dentro de estos planes se encuentran factores como la parte motivacional con bonos tanto individuales como grupales por la consecución de objetivos para el crecimiento empresarial, como el deseo de superación y formación personal con la planificación de capacitación dentro de las diferentes áreas que se desarrolla la empresa con el fin de mejorar las debilidades que se detectaron en la elaboración del presente estudio.

## **Gestión del Cambio**

AhSupplies con el fin de disminuir el impacto y la resistencia con respecto a los cambios y la implementación de metas medibles dentro de la organización, se encuentra elaborando políticas para la motivación y capacitación de sus colaboradores para el correcto desempeño dentro del desarrollo de las estrategias alineadas a los objetivos, con el fin de mejorar la eficiencia de los mismos y coadyuvar a generar un sentido de pertenencia más sólido con respecto a la empresa.

## **Evaluación Estratégica**

La evaluación estratégica dentro de la administración es el control de la organización, tiene como objetivo primordial la retroalimentación y esta debe ser adecuada y oportuna, ya que hay que saber medir lo que se requiere de las estrategias en el momento oportuno, y se lo debe realizar dentro del enfoque de corto y largo plazo. Este proceso debe ser permanente e incluso repetitivo dentro de la organización en el cual se deben cuestionar todos los procesos tanto de las estrategias, como de los objetivos y de las políticas, lo recomendable es que se dé un enfoque distinto para poder marcar la diferencia frente a los competidores.

El cumplimiento de los objetivos debe estar en constante medición, puesto que es de vital importancia para la organización estar al tanto del progreso de los mismos para lograr que

estos se cumplan con la correcta ejecución de las estrategias o a su vez identificar los problemas que impiden la consecución de los mismos generando una brecha en el plan. Se debe tomar en cuenta que lo que no se mide no se mejora.

### **Perspectivas de control**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de la gestión estratégica cuya función principal es hacer el seguimiento de las estrategias de la organización, esta herramienta permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica para evaluarlos según los indicadores que se establezcan. La base del cuadro de mando es el equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos.

### **Perspectiva de aprendizaje de la organización**

Esta perspectiva se basa en la estructura de la organización, para crear una base sólida y crear valor a futuro, basándose en las tres áreas internas fundamentales de la empresa: el clima organizacional, los colaboradores y los sistemas internos. Dentro del clima organizacional se hace referencia al rendimiento y satisfacción de los empleados, dentro de los colaboradores se analiza el nivel de capacitación y en los sistemas se hace referencia al desempeño en términos tecnológicos de la organización. Dentro de esta perspectiva se analiza en qué manera las acciones de los colaboradores optimizan el desempeño con el fin de cumplir las metas de la organización.

### **Perspectiva interna**

La base de esta perspectiva radica en el correcto desempeño de los procesos internos que son la base para el éxito de la productividad de la organización, al realizar un correcto análisis de esta perspectiva se optimiza el funcionamiento para garantizar la eficacia, así como la importancia de los procesos que se ejecutan para determinar su impacto dentro del cumplimiento de objetivos para dar prioridad a aquellos que tienen mayor influencia.

### **Perspectiva del cliente**

Esta perspectiva es de suma importancia ya que permite medir el éxito que tiene la organización con sus clientes, el nivel de satisfacción que estos tienen con los productos que se distribuyen y la fidelización, dentro de esta perspectiva se evalúan los factores que intervienen directamente en la relación con el cliente como son los tiempos de respuesta, calidad de los productos y el proceso dentro de los reclamos o quejas que tiene el cliente. Al evaluar estos parámetros se puede hacer una comparativa con el sector y realizar los ajustes necesarios para el incremento y fidelización de nuevos clientes, mejorando así el desempeño financiero.

### **Perspectiva financiera**

Esta perspectiva es la más utilizada para medir el desempeño de las organizaciones puesto que consiste en conocer los ingresos reales de la empresa, los indicadores de esta perspectiva son fundamentales y permiten realizar un análisis real del comportamiento económico de la organización. Todas las estrategias y acciones que se ejecuten dentro de la organización tienen un impacto dentro de esta perspectiva.

A continuación, se presenta el mapa estratégico de AhSupplies:

MAPA ESTRATÉGICO

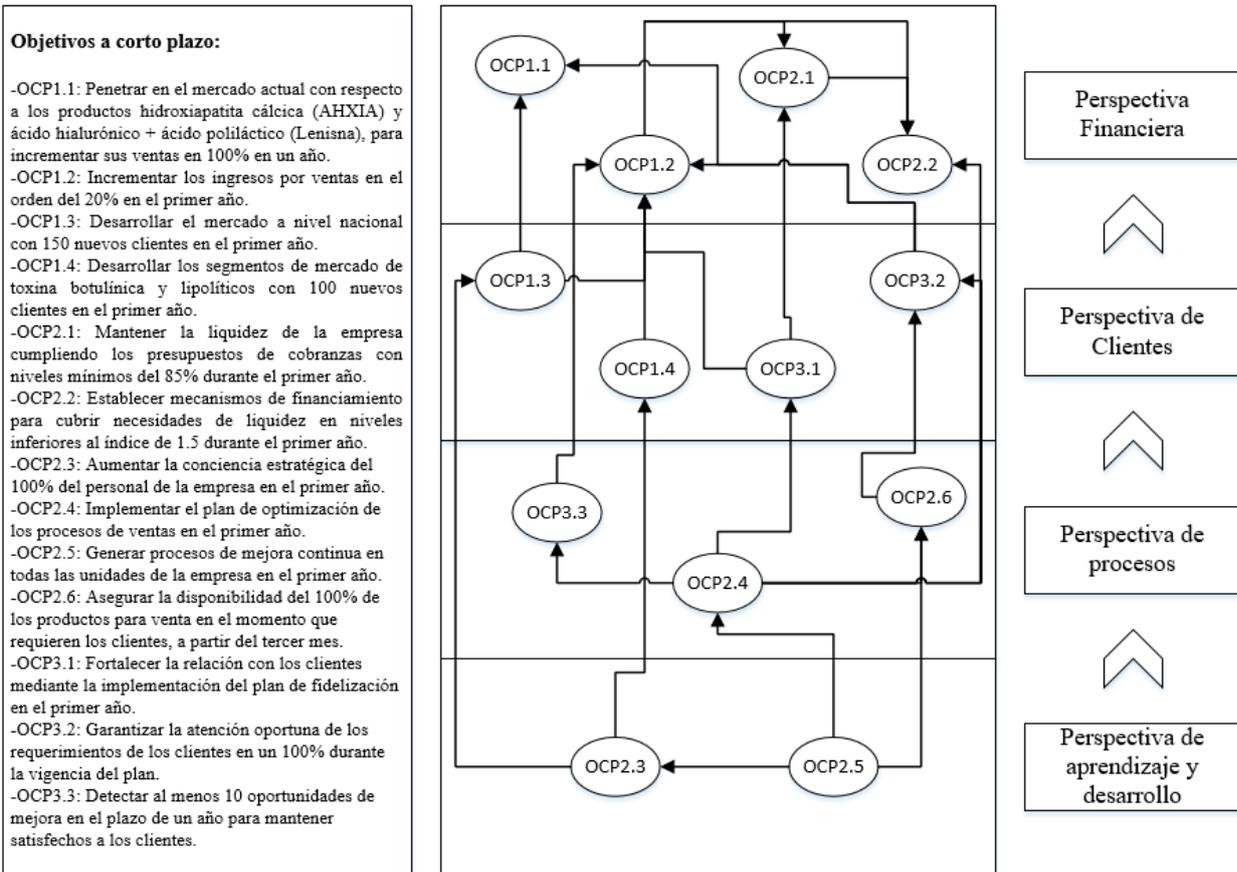


Figura 5 Mapa Estratégico de AhSupplies

## Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard)

Tabla 14

Balanced ScoreCard de AhSupplies

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Metas			Acciones		
			Línea Base	Meta	Plazo	Acciones	Presupuesto	Responsables
Financiera	OCP1.1: Penetrar en el mercado actual con respecto a los productos hidroxiapatita cálcica (AHXIA) y ácido hialurónico + ácido poliláctico (Lenisna), para incrementar sus ventas en 100% en 1 año	Ventas del producto AHXIA = Sumatoria de ingresos por ventas de AHXIA	\$22.034,20	\$44.068,40	1 año	Desarrollar el plan de promociones y descuentos. Alentar el desempeño de la fuerza de ventas.	\$0,00	Coordinador General
		Ventas del producto LENISNA = Sumatoria de ingresos por ventas de LENISNA	\$21.235,97	\$42.471,94	1 año	Realizar eventos de relanzamiento de productos, presenciales y en redes sociales	\$5.000,00	Director de Marketing (Externalizado)
	OCP1.2: Incrementar los ingresos por ventas en el orden del 20% en el primer año	Ventas netas = Ventas brutas - descuento en ventas	\$448.113,08	\$537.735,70	1 año	Desarrollo e implementación del plan de marketing	\$20.000,00	Director de marketing (Externalizado)
						Contratación de 2 nuevos empleados con competencias probadas para fortalecer la fuerza de ventas	\$24.000,00	Responsable Administrativo Financiero
	OCP2.1: Mantener la liquidez de la empresa cumpliendo los presupuestos de cobranzas con niveles mínimos del 85% durante el primer año.	% cumplimiento del presupuesto de cobranzas = Resultado / Presupuesto	73%	85%	1 año	Generar contratos en los que se establezcan relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con proveedores.	\$0,00	Gerente General
OCP2.2: Establecer mecanismos de financiamiento para cubrir necesidades de liquidez en niveles inferiores al índice de 1.5 durante el primer año	Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,07	1,5	1 año	Contar con recursos financieros que permitan solventar por lo menos el 70% de los costos en un periodo operacional no menor a tres meses	\$0,00	Responsable Administrativo Financiero	

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Metas			Acciones		
			Línea Base	Meta	Plazo	Acciones	Presupuesto	Responsables
Cliente	OCP1.3: Desarrollar el mercado a nivel nacional con 150 nuevos clientes en el primer año	Cumplimiento en la periodicidad de publicaciones en redes sociales = (publicaciones reales en la red social evaluada en el periodo/publicaciones programadas en dicha red social) x 100	No disponible	100%	1 año	Desarrollo e implementación del plan de marketing	\$0,00	Director de marketing (Externalizado)
		Porcentaje de Engagement en redes sociales = (Interacciones totales en la red social en el periodo/ Usuarios alcanzados en el periodo) x 100	No disponible	20%	1 año			
		Porcentaje de conversión redes sociales = (número de conversiones logradas por visitantes de redes sociales en el periodo/total visitantes desde redes sociales en ese periodo) x 100	No disponible	5%	1 año			
		Incremento de clientes = Número de clientes al final del periodo	1420	1570	1 año	Diseñar el territorio de ventas para asegurar una mejor cobertura del mercado y aumentar la efectividad de la fuerza de ventas (Presupuesto de giras a provincias)	\$14.400,00	Coordinador General

						Contratar estudio de segmentación de mercado con enfoque en nuevas áreas con geográficas y sectores	\$25.000,00	Coordinador General Director de Marketing (Externalizado)
OCP1.4: Desarrollar los segmentos de mercado de toxina botulínica y lipolíticos con 100 nuevos clientes en el primer año.	Clientes que adquieren Toxina Botulínica o Lipolíticos = Número de clientes al final del periodo que adquirieron Toxina Botulínica o Lipolíticos	0	100	1 año	Incorporar dentro de la cartera de productos la toxina botulínica y lipolíticos.	\$56.400,00	Gerente General	
OCP3.1: Fortalecer la relación con los clientes mediante la implementación del plan de fidelización en el primer año	Calificación de los foros = Promedio (Resultados de evaluación de los foros durante el periodo)	No disponible	5	1 año	Desarrollar encuentros médicos para discusión de casos	\$2.100,00	Coordinador General	
	Cumplimiento del plan de formaciones a médicos clientes = (Eventos ejecutados / Eventos programados) * 100	80%	100%	1 año	Realizar activamente procesos de formación para médicos clientes	\$4.800,00	Coordinador General	
Garantizar la atención oportuna de los requerimientos de los clientes en un 100% durante la vigencia del plan	Tiempo de ciclo promedio en atención de requerimientos de los clientes = Promedio (Fecha de atención - Fecha de reporte de la incidencia)	21 días	7 días	1 año	Desarrollar cultura de servicio al cliente	0	Coordinador General	
Detectar al menos 10 oportunidades de mejora en el plazo de un año para mantener satisfechos a los clientes	Satisfacción de cliente	No disponible	> 75%	1 año	Mejorar proceso de medición de satisfacción de clientes	0	Director de Marketing (Externalizado)	

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Metas			Acciones		
			Línea Base	Meta	Plazo	Acciones	Presupuesto	Responsables
Procesos	Aumentar la conciencia estratégica del 100% del personal de la empresa en el primer año	Nivel de conocimiento de la estrategia empresarial = (Empleados con conocimiento de la estrategia / Número total de empleados) * 100%	0%	90%	1 año	Implementar gestión por resultados	\$0,00	Coordinador General
	Implementar el plan de optimización de los procesos de ventas en el primer año	Visita efectiva = (Número de médicos visitados en el período / Total de Médicos objetivo de panel médico) * 100	35%	75 - 85%	1 año	Adquisición de software CRM para gestión de clientes	\$4.500,00	Director de Marketing (Externalizado)
		Frecuencia de visita = Número de visitas realizadas en el año a un mismo médico	6	12	1 año	Adquisición de software CRM para gestión de clientes		Director de Marketing (Externalizado)
	Asegurar la disponibilidad de los productos para venta en el momento que requieran los clientes a partir del tercer mes	Cobertura de stock = Número de días promedio para cubrir la demanda de productos	20	30	1 año	Adquisición de software para manejo de inventarios	\$3.000,00	Responsable Administrativo Financiero
Fuera de stock		3	0	1 año	Adquisición de software para manejo de inventarios			

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Metas			Acciones		
			Línea Base	Meta	Plazo	Acciones	Presupuesto	Responsables
Aprendizaje	Generar procesos de mejora continua en todas las unidades de la empresa en el primer año	Cumplimiento del plan de Capacitación = (Capacitaciones programadas / Capacitaciones ejecutadas)	No disponible	100%	1 año	Desarrollo e implementación del plan de capacitación para cubrir brechas de formación	\$3.000,00	Responsable Administrativo Financiero
		Proyectos de mejora continua desarrollados = (Proyectos ejecutados / Proyectos aprobados)	No disponible	100%	1 año	Premiación al desarrollo de proyectos de mejora continua	\$1.000,00	Coordinador General
		Aplicación de encuesta de clima laboral = (Actividades ejecutadas / Actividades Ejecutadas)	No disponible	100%	1 año	Medición del clima laboral en la empresa	\$0,00	Coordinador General
							\$ 163.200	

## Resumen

En el presente capítulo se definieron los objetivos a corto plazo para la consecución de los objetivos a largo plazo, así como los recursos necesarios para llevarlos a cabo, las estrategias y políticas a aplicar y la estructura de la empresa tanto la parte de recursos humanos como la parte de responsabilidad social. Se definió el mapa estratégico de la empresa para representar de mejor manera la conexión que existen entre los objetivos a corto plazo, para identificar la importancia que estos tienen entre sí, también se elaboró el Balanced Scorecard de la organización para estructurar de mejor manera los objetivos estratégicos y poder definir los indicadores para su control y medición, así como la asignación de sus responsables para el control de todos las perspectivas y acciones.

## **Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones**

En el presente capítulo se realizará el Plan Estratégico Integral, en el cual se representará de manera más clara y gráfica todo el trabajo que se ha realizado en el presente plan estratégico, desde la misión y visión hasta las políticas que se ejecutarán para la consecución de los objetivos dentro de las diferentes perspectivas de la organización, así como el futuro del sector de estudio y se finalizará con las conclusiones y recomendaciones que se dan como producto del desarrollo de este plan.

### **Plan Estratégico Integral (PEI)**

El Plan Estratégico Integral es un documento del plan estratégico o de negocio que integra la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión. Dentro de este documento constan las bases para el funcionamiento correcto de la empresa mediante las políticas dentro de la línea de acción pre definida.

Tabla 15

Plan Estratégico Integral de la empresa AhSupplies

Visión: Marcar la diferencia para los clientes, convirtiéndonos en su primera opción por la calidad de nuestros productos y la continua innovación en los servicios que brindamos.						
<p>Misión: AhSupplies es una empresa ecuatoriana especializada en la importación, distribución y comercialización de dispositivos médicos, cosmeceúticos y equipo médico que han sido diseñados con tecnología de punta y comprobada seguridad, que atiende el mercado nacional de profesionales médicos que trabajan en salud, bienestar, belleza y armonía del cuerpo humano.</p>	Intereses Organizacionales	Objetivos a largo plazo			Políticas	Valores
	Estrategias	OLP1: Crecimiento de las ventas: incrementar las ventas a un régimen de 20% anual en los próximos 5 años.	OLP2: Eficiencia: Mejorar la gestión empresarial para alcanzar un índice mínimo de productividad empresarial de 1,5 durante los próximos 5 años.	OLP3: Satisfacción del cliente: Lograr que el Índice de satisfacción al cliente durante los próximos 5 años, sea mayor al 75%.		-Orientación al cliente -Fiabilidad -Compromiso -Responsabilidad -Integridad y Transparencia -Respeto -Trabajo en equipo -Innovación
	ER1: Establecer un plan de negociación con los proveedores.		X			P1.1 Desarrollar plan anual de promociones y descuentos P1.2 Alentar el desempeño del personal de ventas P1.3 Promover la comunicación de los logros, a través de hitos establecidos
	ER2: Establecer la propuesta de valor para los clientes.	X				P2.1 Realizar un monitoreo constante de la evolución de la oferta, demanda y precios de los productos en el mercado. P2.2 Determinar los beneficios y factores diferenciadores de los productos que generan valor para los clientes. P2.3 Comunicar clara y eficazmente qué va a obtener el cliente con nuestros producto y además explicando qué nos diferencia de la competencia.
	ER3: Mantener promociones y descuentos frente a la competencia.	X				P3.1 Desarrollar plan anual de promociones y descuentos. P3.2 Alentar el desempeño del personal de ventas. P3.3 Promover la comunicación de los logros, a través de hitos establecidos.
	ER4: Diversificar los canales de venta y servicio.		X			P4.1 Captar nuevos clientes P4.2 Mejorar el resultado operacional P4.3 Mejorar la imagen empresarial
	ER5: Incrementar la cobertura en los territorios.	X				P5.1 Diseñar el territorio de ventas para asegurar una mejor cobertura del mercado y aumentar la efectividad de la fuerza de ventas. P5.2 Establecer indicadores de desempeño y medir el rendimiento de los asesores médicos en cada territorio.
	ER6: Desarrollar e implementar el plan de promoción y publicidad.	X				P6.1 Definir un plan de marketing con indicadores de seguimiento periódicos. P6.2 Fomentar el uso de la tecnología en los procesos de ventas y gestión de clientes. P6.3 Establecer las acciones para dar a conocer nuestra marca con medios tanto online como offline.
	ER7: Realizar un seguimiento a la cartera de clientes.		X			P7.1 Incrementar la liquidez de la empresa P7.2 Mantener bajos niveles de cartera vencida P7.3 Generar alertas oportunas sobre vencimiento de cuentas por pagar

ER8: Realizar estudios de segmentación de mercado con enfoque en nuevas áreas con geográficas y sectores.	X			P8.1 Establecer segmentos o nichos operativos y rentables para la empresa, que permitan aplicar y dirigir campañas y estrategias en los diferentes territorios. P8.2 Enfocar mejor las estrategias de marketing tanto offline como online, para mejorar la penetración de los productos al rediseñarlos comunicacionalmente según los gustos, intereses y necesidades de sus mercados metas.
ER9: Desarrollar nuevos canales de comunicación ágiles para mejorar el servicio a los clientes.			X	P9.1 Fomentar el uso de medios tecnológicos en los procesos de ventas y gestión de clientes. P9.2 Aplicar varios canales de comunicación para la gestión de relación con clientes: redes sociales, blogs, videos, email marketing, foros de discusión.
ER10: Gestionar un seguimiento constante sobre las expectativas y necesidades de los clientes.			X	P10.1 Uso de mediciones de satisfacción de los clientes P10.2 Obtener constantemente información de las expectativas de los clientes P10.3 Entender el cliente y su ambiente
ER11: Desarrollar continuamente documentos técnicos informativos sobre los productos e innovaciones en su uso.			X	P11.1 Generar alianzas con médicos para analizar casos y desarrollar estudios clínicos a nivel e internacional. P11.2 Desarrollar foros para discusión de casos.
ER12: Desarrollar e implementar procesos de formación constantes para los clientes.			X	P12.1 Fomentar la capacitación de los clientes en temas de actualidad relacionados con la medicina estética. P12.2 Realizar activamente procesos de formación para médicos clientes. P12.3 Fidelizar al médico.
ER13: Mejorar el índice de cobertura de clientes en el periodo.		X		P13.1 Aumento de la regularidad de las visitas y con ello la satisfacción del cliente de sentirse atendido. P13.2 Visitar a todos los clientes y no sólo a los que son «amigos» o más cómodos para el vendedor. P13.3 Incremento del tiempo productivo para optimizar las rutas de desplazamiento de los asesores médicos.
Perspectiva Financiera	-OCP1.1: Penetrar en el mercado actual con respecto a los productos hidroxiapatita cálcica (AHXIA) y ácido hialurónico + ácido poliláctico (Lenisna), para incrementar sus ventas en 100% en un año. -OCP1.2: Incrementar los ingresos por ventas en el orden del 20% en el primer año. -OCP2.1: Mantener la liquidez de la empresa cumpliendo los presupuestos de cobranzas con niveles mínimos del 85% durante el primer año. -OCP2.2: Establecer mecanismos de financiamiento para cubrir necesidades de liquidez en niveles inferiores al índice de 1.5 durante el primer año.			
Perspectiva Clientes	-OCP1.3: Desarrollar el mercado a nivel nacional con 150 nuevos clientes en el primer año. -OCP1.4: Desarrollar los segmentos de mercado de toxina botulínica y lipolíticos con 100 nuevos clientes en el primer año. -OCP3.1: Fortalecer la relación con los clientes mediante la implementación del plan de fidelización en el primer año. -OCP3.2: Garantizar la atención oportuna de los requerimientos de los clientes en un 100% durante la vigencia del plan. -OCP3.3: Detectar al menos 10 oportunidades de mejora en el plazo de un año para mantener satisfechos a los clientes.			
Perspectiva Procesos	-OCP2.3: Aumentar la conciencia estratégica del 100% del personal de la empresa en el primer año. -OCP2.4: Implementar el plan de optimización de los procesos de ventas en el primer año. -OCP2.6: Asegurar la disponibilidad del 100% de los productos para venta en el momento que requieren los clientes, a partir del tercer mes.			
Perspectiva Interna	-OCP2.5: Generar procesos de mejora continua en todas las unidades de la empresa en el primer año.			

## **Futuro del Sector Objeto de Estudio**

Las perspectivas de crecimiento en el sector de la medicina estética son muy prometedoras se espera que, conforme la crisis económica se vaya superando, el número de tratamientos aumente y hasta sobrepase los del año 2019. Este crecimiento se dará debido a varios factores como el crecimiento poblacional, el incremento en las personas que buscan realizarse estos tratamientos, el aumento en el reconocimiento de la salud y la corriente a invertir en nuevos servicios de salud.

El mercado de los servicios de salud, representa en el país aproximadamente el 8,3% del Producto Interno Bruto (PIB), crece a un ritmo en el rango del 3 al 4% anual. (Banco Central del Ecuador, 2019).

## **Conclusiones**

1. El sector de la medicina estética se proyecta como un segmento de gran aporte para la economía a nivel local y mundial, debido al crecimiento de la demanda de tratamientos estéticos no quirúrgicos, y por consiguiente el incremento de ventas en el mercado de dispositivos médicos de uso estético. Sin duda esta premisa, se convierte en un input para el desarrollo de una estrategia sostenible para las empresas que participan en el mercado de la comercialización de productos para tratamiento de tipo estético.
2. La filosofía empresarial de AhSupplies se alinea a las necesidades del mercado de productos para medicina estética. Contiene los elementos orientadores enfocados a la cubrir las necesidades de los clientes y stakeholders del negocio.
3. AhSupplies en el entorno se afianza como una empresa prominentemente sostenible, puesto que su principal ventaja competitiva es la calidad y los costos de sus productos. Lo anteriormente indicado se apalanca, en la tendencia de la población actual que demanda en mayor cantidad tratamientos de estética facial y

corporal para lo que se requiere de los dispositivos médicos que comercializa AhSupplies.

4. El análisis interno de AhSupplies evidenció que existen muchas debilidades y factores a mejorar, sobre todo en los aspectos relacionados con los procesos internos y la relación con los clientes. Esta evaluación permitió realizar un diagnóstico pormenorizado que sirvió de base para el planteamiento estratégico.
5. Los objetivos planteados se orientan al cumplimiento de la filosofía empresarial y sobre todo a cubrir las brechas identificadas en el análisis interno, para mejorar el desempeño de la empresa y alcanzar un crecimiento sostenido sobre tres aspectos: incremento en ventas, mejora de la productividad empresarial y satisfacción de los clientes.
6. Basados en el axioma administrativo: “Lo que no se mide no se mejora”, se desarrolló el Cuadro de Mando Integral que garantizará el monitoreo continuo de la implementación de la estrategia para la implementación de acciones correctivas o preventivas en caso de ser necesario.
7. A través del presente estudio se demuestra que la implementación de herramientas técnicas y metodológicas facilitan al sector empresarial, establecer modelos de negocios que garanticen su sostenibilidad y crecimiento en el mercado. Tal es el caso de la empresa AhSupplies lo cual se ha demostrado que el planteamiento estratégico propuesto permitirá a la empresa implementar líneas de acción sólidas para su desarrollo y crecimiento en el sector de la industria en la que opera.

## **Recomendaciones**

1. Se recomienda la implementación de este plan debido a que contiene lineamientos que permitirán a la administración de AhSupplies lograr un crecimiento sostenido y permanencia en el mercado.
2. Se considera oportuno que se nombre un comité interno que evalúe continuamente la implementación de la estrategia y en el caso de ser necesario se tomen las acciones pertinentes para corregir cualquier tipo de desviación con respecto a los objetivos planteados.
3. Debido a la incertidumbre política que atraviesa el país dependiendo las líneas políticas se recomienda analizar si se requiere modificar o ampliar la estrategia.
4. Se recomienda monitorear constantemente las tendencias a nivel mundial con el fin de estar a la vanguardia con productos, técnicas y servicios.

## Referencias

- AhSupplies. (2018). *Filosofía empresarial AhSupplies*.
- AhSupplies. (2020). *Proyecciones AhSupplies*.
- Decreto Ejecutivo No. 1290, Pub. L. No. 1290, 7 (2012).  
<https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/Creación-y-competencias-de-Arcsa.pdf>
- RESOLUCIÓN ARCSA, 89 (2019).
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Proyecto de Ley Orgánica para la Prevención y Combate del Contrabando y Defraudación Aduanera de Mercancías*.  
[https://observatoriolegislativo.ec/media/archivos\\_leyes/2020-04-06-Proyecto\\_de\\_Ley\\_As.\\_Héctor\\_Muñoz\\_Alarcon\\_AN-PR-2020-0021-M.pdf](https://observatoriolegislativo.ec/media/archivos_leyes/2020-04-06-Proyecto_de_Ley_As._Héctor_Muñoz_Alarcon_AN-PR-2020-0021-M.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2019). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 0,3% EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2019*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-economía-ecuatoriana-creció-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- Banco Mundial. (2020). *Ecuador: panorama general*.  
<https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Bohoslavsky, J. P. (2020). *Covid-19 y derechos humanos: la pandemia de la desigualdad*. Editorial Biblos. <https://elibro.net/es/lc/uide/titulos/163175>
- Cuatrecasas Arbos, L. (2012). *El producto: analisis de valor*. Ediciones Diaz de Santos.  
<https://elibro.net/es/lc/uide/titulos/62605>
- El Comercio. (2020, November 5). *Cirugías plásticas y terapias estéticas viven un “boom” durante la pandemia*. <https://www.elcomercio.com/tendencias/cirugias-plasticas-terapias-boom-pandemia.html>
- HERALDO. (2020). *Casi el 36% de la población recurre a la medicina estética, el 40%*

- después de los 26*. <https://www.heraldo.es/noticias/salud/2020/01/16/casi-el-36-de-la-poblacion-recurre-a-la-medicina-estetica-el-40-despues-de-los-26-1353691.html>
- Ipinza, F. A. D. A., & Sánchez, E. L. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson Educación. <https://books.google.com.ec/books?id=oAVHswEACAAJ>
- Irigaray, J. (2020). *7 valores empresariales clave para cualquier compañía*. <https://retos-directivos.eae.es/7-valores-empresariales-claves-para-cualquier-compania/>
- ISAPS. (2014). *La International Society of Aesthetic Plastic Surgery publica las estadísticas sobre procedimientos cosméticos en el mundo*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/la-international-society-of-aesthetic-plastic-surgery-publica-las-estadisticas-sobre-procedimientos-cosmeticos-en-el-mundo-268934601.html>
- K, A. (2020). *¿Qué es la misión de una empresa?*
- Kimberlee, L. (2018). *The Importance of Business Philosophy*. <https://smallbusiness.chron.com/importance-business-philosophy-37798.html>
- Lewis, A. (2020). *Mercado Global medicina Estética 2020 – Rigor Informe de Investigación de Mercado, Tamaño de la Industria, Compartir, Crecimiento Tendencias y Futuro inversión prevista hasta 2024*. <http://informedeestado.com/2020/11/28/mercado-global-medicina-estetica-2020-rigor-informe-de-investigacion-de-mercado-tamano-de-la-industria-compartir-crecimiento-tendencias-y-futuro-inversion-prevista-hasta-2024/>
- Llorente y Cuenca. (2020). *Ecuador: riesgos para los negocios 2020*. <https://www.blogdeasuntospublicos.com/ecuador-riesgos-para-los-negocios-2020/>
- Macias, M. (2010). *¿Cómo formular la propuesta de valor de tu empresa?* [https://advenio.es/como-formular-la-propuesta-de-valor-de-tu-empresa/#:~:text=La Propuesta de Valor debe,necesidades \(explicitas y latentes\).](https://advenio.es/como-formular-la-propuesta-de-valor-de-tu-empresa/#:~:text=La Propuesta de Valor debe,necesidades (explicitas y latentes).)
- Mata, G. (2010). El análisis estructural de los sectores de actividad: crítica del modelo de las cinco fuerzas del M.E. Porter. *Dirección y Organización*, 40, 48–57.

<https://revistadyo.es/index.php/dyo/article/viewFile/76/76>

Meza, H. (2013). *Promesa de marca: compromiso entre empresa y cliente*.

<https://www.forbes.com.mx/promesa-de-marca-compromiso-entre-empresa-y-cliente/>

Morales, A. (2018). *Código de ética*. <https://www.todamateria.com/codigo-de-etica/>

Porter, M. (1998). *Competitive advantage of nations*. Free Press.

Publishing, M. (2007). *La ventaja competitiva*. Ediciones Diaz de Santos.

<https://elibro.net/es/lc/uide/titulos/52925>

Revista Espacios. (2018, July 10). *Inversión en TICS en las empresas del Ecuador para el fortalecimiento de la gestión empresarial Periodo de análisis 2012-2015*. 5.

<http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p05.pdf>

Roncancio, G. (2019). *¿Qué son la misión y visión en la planeación estratégica?*

## Apéndices

Tabla A1

*Flujo de caja proyectado de AhSupplies a cinco años*

<b>SUPUESTOS PARA EL CALCULO</b>						
Crecimiento en ventas: 20% anual durante los 5 años. Nota: no se considera Ahxia , Lenisna y productos nuevos en el primer año.						
AHXIA y LENISNA en el AÑO 1: crecimiento 100% con respecto al año base, a partir del segundo año 20%						
Nuevos productos: crecimiento 10% a partir del año 2						
DETALLE:	AÑO 0 (INVERSIONES)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$275.363,16</b>	<b>\$319.704,36</b>	<b>\$371.840,66</b>	<b>\$433.223,76</b>	<b>\$505.584,98</b>
ACIDO HIALURONICO		\$51.694,81	\$62.033,78	\$74.440,53	\$89.328,64	\$107.194,36
HILOS TENSORES		\$25.404,81	\$30.485,77	\$36.582,93	\$43.899,51	\$52.679,42
AHXIA		\$44.608,39	\$53.530,07	\$64.236,08	\$77.083,30	\$92.499,96
ACIDO POLILACTICO		\$42.471,93	\$50.966,32	\$61.159,58	\$73.391,50	\$88.069,79
CANULAS		\$2.561,62	\$3.073,94	\$3.688,73	\$4.426,47	\$5.311,77
AGUJAS		\$1.307,31	\$1.568,77	\$1.882,52	\$2.259,03	\$2.710,84
Toxina Botulínica		\$85.714,29	\$94.285,71	\$103.714,29	\$114.085,71	\$125.494,29
Lipóliticos		\$21.600,00	\$23.760,00	\$26.136,00	\$28.749,60	\$31.624,56
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>\$224.416,15</b>	<b>\$259.249,07</b>	<b>\$300.043,54</b>	<b>\$348.164,37</b>	<b>\$405.003,02</b>
Costo de ventas		\$99.906,43	\$115.994,18	\$134.910,11	\$157.180,95	\$183.434,83
Gastos fijos y variables		\$50.209,72	\$58.294,89	\$67.801,43	\$78.994,02	\$92.188,37
Desarrollo del plan de capacitación		\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Premiación al desarrollo de proyectos de mejora continua		\$1.000,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Eventos foros de médicos para discusión de casos		\$2.100,00	\$2.520,00	\$3.024,00	\$3.628,80	\$4.354,56
Realizar activamente procesos de formación para médicos clientes		\$4.800,00	\$5.760,00	\$6.912,00	\$8.294,40	\$9.953,28
Desarrollo del plan de marketing		\$20.000,00	\$24.000,00	\$28.800,00	\$34.560,00	\$41.472,00
Realizar eventos de relanzamiento de productos, presenciales y en redes.		\$5.000,00	\$6.000,00	\$7.200,00	\$8.640,00	\$10.368,00
Contratación de 2 nuevos empleados con competencias probadas para fortalecer la fuerza de ventas		\$24.000,00	\$25.200,00	\$26.460,00	\$27.783,00	\$29.172,15
Diseñar el territorio de ventas para asegurar una mejor cobertura del mercado y aumentar la efectividad de la fuerza de ventas		\$14.400,00	\$17.280,00	\$20.736,00	\$24.883,20	\$29.859,84
Inversión inicial	\$163.200,00					
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$163.200,00</b>	<b>\$50.947,00</b>	<b>\$60.455,29</b>	<b>\$71.797,12</b>	<b>\$85.059,40</b>	<b>\$100.581,96</b>

Tasa de Descuento	12%	Valor Actual Neto (VAN)	\$ 92.716,44	Tasa Interna de Retorno (TIR)	30%
-------------------	-----	-------------------------	--------------	-------------------------------	-----

Tabla A2

Cronograma para la implementación del Plan Estratégico

AÑO					Acciones	Presupuesto	Responsables
1	2	3	4	5			
x					Desarrollar el plan de promociones y descuentos.		Coordinador General
x					Fomentar el desempeño de la fuerza de ventas.		
x	x	x	x	x	Realizar eventos de relanzamiento de productos, presenciales y en redes sociales.	\$5.000,00	Director de Marketing (Externalizado)
x					Desarrollar la metodología de calificación de clientes para mejorar el proceso de relación con los clientes.		
x					Desarrollo e implementación del plan de marketing.	\$20.000,00	Director de marketing (Externalizado)
x					Contratación de 2 nuevos empleados con competencias probadas para fortalecer la fuerza de ventas.	\$24.000,00	Responsable Administrativo Financiero
x					Diseñar el territorio de ventas para asegurar una mejor cobertura del mercado y aumentar la efectividad de la fuerza de ventas (Presupuesto de giras a provincias).	\$14.400,00	Coordinador General
x					Contratar estudio de segmentación de mercado con enfoque en nuevas áreas con geográficas y sectores.	\$25.000,00	Coordinador General Director de Marketing (Externalizado)
x					Incorporar dentro de la cartera de productos la toxina botulínica y lipolíticos.	\$56.400,00	Gerente General
x	x	x	x	x	Generar contratos en los que se establezcan relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con proveedores.		Gerente General
x					Contar con recursos financieros que permitan solventar por lo menos el 70% de los costos en un periodo operacional no menor a tres meses.		Responsable Administrativo Financiero
x					Implementar gestión por resultados.		Coordinador General
x					Desarrollo de la página web.		Director de Marketing (Externalizado)
x					Adquisición de software CRM para gestión de clientes.	\$4.500,00	Director de Marketing (Externalizado)
x	x	x	x	x	Desarrollo e implementación del plan de capacitación para cubrir brechas de formación.	\$3.000,00	Responsable Administrativo Financiero
x	x	x	x	x	Premiación al desarrollo de proyectos de mejora continua.	\$1.000,00	Coordinador General
x					Adquisición de software para manejo de inventarios.	\$3.000,00	Responsable Administrativo Financiero
x	x	x	x	x	Desarrollar encuentros médicos para discusión de casos.	\$2.100,00	Coordinador General
x	x	x	x	x	Realizar activamente procesos de formación para médicos clientes.	\$4.800,00	Coordinador General
x	x	x	x	x	Desarrollar cultura de servicio al cliente.		Coordinador General
x	x	x	x	x	Mejorar proceso de medición de satisfacción de clientes.		Director de Marketing (Externalizado)
						\$163.200,00	

Tabla A3

*Comparativa de ventas y rotación de inventario*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1 Vs. AÑO 5
VENTAS	\$275.363,16	\$319.704,36	\$371.840,66	\$433.223,76	\$505.584,98	
Crecimiento / Decrecimiento		16,10%	16,31%	16,51%	16,70%	83,61%

ROTACIÓN DE INVENTARIO:	Costo de artículos vendidos / Stock medio del periodo					AÑO 1 Vs. AÑO 5
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Costo de ventas (A)	\$99.906,43	\$115.994,18	\$134.910,11	\$157.180,95	\$183.434,83	
Stock medio del periodo (B)	2461,756224	2757,166971	3088,027007	3458,590248	3873,621078	
Resultado (A/B)	40,58	42,07	43,69	45,45	47,35	
Crecimiento / Decrecimiento		3,66%	3,85%	4,02%	4,20%	16,69%