

# Casos de Marketing en el entorno empresarial ecuatoriano



- Giuseppe Vanoni Martínez ●
- Alfonso Omaña Guerrero ●
- Omar Pérez Díaz ●
- María Paulina Brito Ochoa ●
- Andrea del Pilar Arenas ●
- Fabricio Vasco Mora ●



Primera edición: Mayo del 2017.

## **Casos de marketing en el entorno empresarial ecuatoriano.**

© Giuseppe Vanoni Martínez, Alfonso Omaña Guerrero, Omar Pérez Díaz, María Paulina Brito Ochoa, Andrea del Pilar Arenas,  
Fabricio Vasco Mora.

© 2017 Universidad de Los Andes, Táchira, Venezuela.

Derechos exclusivos de edición en español reservados para todo  
el mundo.

Queda prohibida cualquier forma de reproducción, distribución,  
comunicación pública o transformación parcial o total de esta  
obra sin contar con autorización escrita de los titulares del  
Copyright.

ISBN 978-980-12-9650-8.

Depósito Legal TA2017000070.





**Universidad de Los Andes. Venezuela, Táchira**

**Título del Libro:** Casos de marketing en el entorno empresarial ecuatoriano.

**Autores:**

- Giuseppe Vanoni Martínez
- Alfonso Omaña Guerrero
- Omar Pérez Díaz
- María Paulina Brito Ochoa
- Andrea del Pilar Arenas
- Fabricio Vasco Mora

**Cita en el texto:**

(Vanoni, Omaña, Pérez; Brito, Arenas, Vasco, 2017).

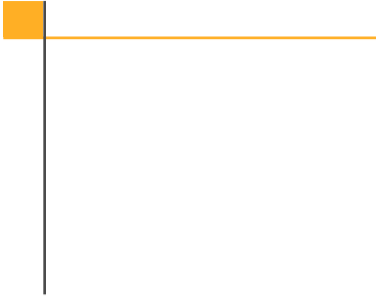
**Diagramación:**

Jorge Ponce Figueroa.

**ISBN:**

978-980-12-9650-8





## **PREFACIO**

Uno de las dificultades en las que normalmente nos vemos inmersos los profesores universitarios, tanto a nivel de grado, como de posgrado, es el de poder llevar la teoría a una práctica real y, acorde al entorno empresarial en el que nos desenvolvemos como profesionales.

Ante estas experiencias, de los ya largos años de trayectoria en la cátedra universitaria y, siendo conocedores que una de las metodologías que con mayor solidez permite enlazar lo aprendido en las aulas de clase, con en el día a día de los negocios, nos propusimos construir un libro de casos de enseñanza que lesw facilite a los estudiantes, comprender la dinámica empresarial local, con situaciones reales y propias de nuestra cultura ecuatoriana.

En esta obra denominada “Casos de Marketing en el entorno empresarial ecuatoriano” escrita tanto con fuentes primarias como, secundarias, se agrupan nueve empresas, que, desde un punto de vista estratégico, permiten abordar el estudio de ellas como si el lector fuese el verdadero tomador de decisiones.

Sus escritores, profesores de Ecuador, Venezuela y Colombia con experiencia a nivel internacional y en la metodología de casos, combinaron sus saberes para brindar una obra que puede ayudar a la comunidad académica, tanto profesores como de estudiantes en la aplicación de situaciones de negocios que los prepare para la toma de decisiones en sus carreras empresariales.





## AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a las empresas y a sus miembros directivos:

■ **Laboratorios Llaguno:**

Natalia Llaguno

■ **Swett& Coffe:**

Enrique León

■ **Grupo Difare:**

Oscar Mejía

■ **Comidas de Víctor:**

Flor Chum

■ **Laboratorios Kronos:**

Valeria Carló

■ **Agrícola Agrosalvia:**

Liuba Gagliardo

■ **Bassa:**

Angie Murillo

Todos ellos convertidos hoy en Magísteres en Administración de Empresas quienes, de la manera más desinteresada, nos permitieron escribir estos casos de enseñanza y colaboraron con la entrega de información para la escritura de los mismos.





## FILIACIONES ACADÉMICAS DE LOS AUTORES

- **Giuseppe Vanoni Martínez.** Doctorado Universidad del Rosario, Bogotá Colombia. Investigador del Grupo GRIEGO (Grupo de Investigación en Gestión y Organizaciones), Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá.
- **Jesús Alfonso Omaña Guerrero.** Doctorado Universidad de los Andes. Profesor de la Universidad de los Andes, sede Táchira. Miembro del grupo de investigación Amihedure. Miembro del Instituto de Estudios Humanitarios de las Naciones Unidas.
- **Omar Pérez Díaz.** Doctor en educación. Profesor de la Universidad de Los Andes, sede Táchira. Miembro del grupo de investigación Amihedure. Miembro del Instituto de Estudios Humanitarios de las Naciones Unidas
- **María Paulina Brito Ochoa.** Máster en administración de empresas de la Espae Graduate School of Management. Profesora y gestora de formación en la unidad de postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.
- **Fabricio Vasco Mora.** Máster en investigación de gestión de la Universidad Pablo de Olavide de España. Profesor de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE).
- **Andrea del Pilar Arenas.** Máster en de la Universidad Internacional de la Rioja. Profesora de la UNAD de Colombia y Universidad del Tolima.





## PRÓLOGO A LOS CASOS DE ENSEÑANZA

Con la finalidad de realizar una aproximación previa a los casos de enseñanza que se abordan en este libro, se realizó una introducción, que permite al lector, conocer de forma clara a la empresa motivo de estudio, así como, el sector en el que se encuentra, el tipo de producto que elabora y que comercializa.

En este mismo apartado, se identifican las palabras claves que hacen referencia al contenido académico que se quiere estudiar, junto con recomendaciones de lectura que facilitarán la comprensión teórico-práctica, que cada caso transmitirá.

### ■ Laboratorios Llaguno

---

La empresa tiene problemas con su producto estrella Gallifur debido a una baja de participación de mercado, por lo cual se deben tomar decisiones de que hacer al respecto.

**Perfil de la empresa:** Es una empresa Pyme del sector de la venta de medicinas veterinarias con buen posicionamiento en el mercado.

<http://www.laboratoriollaguno.com/>

**Palabras clave:** participación de mercado, ventas retail, marca posicionamiento.

**Lecturas sugeridas:** Marketing Estratégico de Julián Villanueva y De Toro Juan. IESE

**Colaboración:** Natalia Llaguno.

### ■ Sweet & Coffee

---

El caso se relaciona a la motivación de las personas, como incidir en ellas con prácticas gerenciales que prioricen la calidad en el servicio y cómo estas se vuelven importantes para la cultura organizacional logrando que afiancen el compromiso de los colaboradores.

**Perfil de la empresa:** Líder en el mercado ecuatoriano en la elaboración de bebidas a base de café y dulces artesanales. Cuenta con una amplia red de tiendas propias en todo Ecuador, <http://sweetandcoffee.com.ec/>

**Palabras clave:** Marketing de servicio, motivación, liderazgo, trabajo en equipo.

**Lecturas sugeridas:** Claves para conseguir un liderazgo de altura: Claudia Peus; Las raíces del liderazgo: Guido Stein. La Motivación: Antonio Rodríguez y Nuria Chinchilla; Las claves de la motivación en el trabajo: Álvaro Espejo, Pablo Cardona.

**Colaboración:** Enrique León.





## ■ Grupo Difare

---

La más grande distribuidora de productos farmacéuticos y de consumo del Ecuador, se cuestionaba sobre ¿qué alternativas estratégicas y tácticas debería de implementar para que el número de fans que la cadena había obtenido por medio de Facebook, no disminuyera? <http://www.grupodifare.com/>

**Perfil de la empresa:** Grupo empresarial comercializador de productos farmacéuticos de varios laboratorios multinacionales.

**Lecturas sugeridas:** Marketing en redes sociales de Juan Merodio.

**Colaboración:** Oscar Mejía.

## ■ Comidas de Víctor

---

Con 20 locales a nivel nacional, y aproximadamente 20 años en el mercado ecuatoriano, fue, en sus momentos, una de las cadenas de comida típica más reconocidas de Guayaquil. Arrancando operaciones en el año 1995, bajo la dirección de sus fundadores, Jorge González y Víctor Rodríguez, lograron posicionarse en la mente de sus comensales con su tradicional “arroz con menestra”, plato típico ecuatoriano.

**Perfil de la empresa:** Empresa familiar, en el sector de la gastronomía, con un posicionamiento enfocado al de comida típica ecuatoriana. <http://www.comidasdevictor.com/>

**Lecturas sugeridas:** Si... de acuerdo de William Ury. Estrategias de marketing para un crecimiento sostenido de José Manuera y Ana Rodríguez.

**Colaboración:** Flor Chum.

## ■ Laboratorios Kronos

---

El mercado farmacéutico viene presentando altibajos debido a las regulaciones estatales, lo que ha puesto en disyuntivas serias a la empresa. Sus directivos tienen tres oportunidades de negocios que deben evaluar y decidir si son o no ejecutadas.

**Perfil de la empresa:** Empresa familiar, que elabora productos farmacéuticos genéricos en sus propias plantas de producción.

<http://www.kronoslaboratorios.com/>

**Palabras claves:** Toma de decisiones, marketing internacional, análisis del sector.

**Lecturas sugeridas:** Toma de decisiones y gobierno de las organizaciones: Miguel Ángel Ariño. Iceberg a la vista: Pablo Maella y Miguel Ariño.

**Colaboración:** Valeria Carlo.





## ■ LabPharma

---

Esta empresa es un laboratorio farmacéutico internacional cuyo nombre fue cambiado a pedido de los directivos, el

**Perfil de la empresa:** Multinacional Suiza de amplio reconocimiento en el mercado farmacéutico.

**Palabras claves:** Lanzamiento de nuevos productos, política de producto, posicionamiento.

**Lecturas sugeridas:** Marketing Estratégico de Julián Villanueva y De Toro Juan. IESE  
Colaboración: Dennys Armijos

## ■ Agrícola Agrosalvia

---

La empresa, cuyo origen fue la producción de mango para el mercado de los Estados Unidos, quiere incursionar en el mundo de las exportaciones. Sin embargo, son muchas las interrogantes comerciales que tienen sus directivos, para decidirse a dar ese paso. Por lo que un análisis del mercado, es indispensable si se quiere enrumbar a la empresa.

**Perfil de la empresa:** Empresa familiar, dedicada a la siembra de mango de exportación para el mercado de los Estados Unidos.

**Lecturas sugeridas:** Toma de decisiones y gobierno de las organizaciones: Miguel Ángel Ariño. Iceberg a la vista: Pablo Maella y Miguel Ariño.

**Colaboración:** Liuba Gagliardo.

## ■ Bassa

---

Una estrategia de mercado para posicionar productos dermatológicos no está dando resultados y su gerente no sabe que es lo que está sucediendo al respecto.

**Perfil de la empresa:** Empresa familiar, dedicada a la fabricación de productos farmacéuticos, líder en el mercado ecuatoriano tanto por productos de marca como genéricos.

**Lecturas sugeridas:** Marketing Estratégico de Julián Villanueva y De Toro Juan. IESE

**Colaboración:** Angie Murillo





## LABORATORIOS LLAGUNO

Para el 4 de agosto del 2014 en reunión gerencial programada para trazar el futuro de Laboratorios Llaguno y Biolovet, el Dr. Gonzalo Llaguno, gerente general de las empresas, expresaba a sus colaboradores más cercanos que: “Hemos invertido en maquinarias, infraestructura, recursos humanos capacitados, en equipos de laboratorio y en una serie de demandas, que Agrocalidad nos exige, mi inquietud surge, porque aún no me queda claro: ¿cómo vamos a mejorar la facturación de ventas, si los productos con los que un día fuimos líderes del mercado, hoy todos los competidores lo tienen. será que tenemos que contratar más vendedores? o al menos quisiera saber, ¿qué acciones distintivas debemos realizar para conseguir nuevamente ser pioneros en el mercado veterinario? ¿Deberíamos lanzar nuevos productos?”

“Todo lo que usted expresa es real, sin embargo, dada la inversión que se realizó, es imposible contratar a nuevo personal, recuerde que nuevos lanzamientos implican la realización de dossiers de productos para enviar a Agrocalidad y el personal que ahora tenemos, ya tiene suficiente trabajo para dedicarse a hacer estas actividades”, expresaba la Ing. Bélgica Jaramillo, gerente financiera de la empresa. Ante estos comentarios, el Ing. Gerardo Mora, gerente de ventas de la división Llaguno, asentía su cabeza en respaldo de lo expresado y resaltaba: “hay un negocio importante que se podría dar con el Ministerio de Agricultura y Ganadería”.

Natalia Llaguno, gerente de ventas y mercadeo de Biolovet e hija del Dr. Llaguno manifestaba: “Los riesgos calculados siempre son buenos. No solo hay que pensar en el presente. El futuro también es necesario visualizarlo. Si no nos arriesgamos a innovar, Dr. Llaguno, no alcanzaremos nuevamente ese liderazgo que se quiere recuperar en el mercado veterinario”.

## HISTORIA

Durante el desarrollo de los años 1980 el mercado avícola y porcino del Ecuador creció considerablemente debido a que tanto nuevos productores como aquellos que ya tenían experiencia en el sector comenzaron a criar de manera intensiva<sup>1</sup> y profesional sus unidades de producción. Es así, que la oferta de medicinas veterinarias se incrementó y las

<sup>1</sup> En agricultura y ganadería es un término que implica el uso de los medios de producción como lo son mano de obra, suelos, recurso de capital entre otras en su máxima expresión o de forma intensiva.

nuevas demandas en servicio también.

Vislumbrando esa oportunidad, Gonzalo Llaguno Figueroa, doctor en medicina veterinaria, tomó hace más de 25 años, a decir de él mismo, una de las decisiones más importantes a nivel profesional. Por lo que el 11 de septiembre del 1986 fundó su propio negocio con sede en Guayaquil. Su experiencia profesional en el sector pecuario se sustentaba en los años que había comercializado productos farmacéuticos veterinarios siendo representante técnico Pfizer en la división Animal Health. “Esto me dio una importante ventaja frente a las grandes empresas que no ofrecían el servicio personalizado que solo en una PYME se puede encontrar” relataba el Dr. Llaguno.

Llaguno Cía. Ltda. fue su primera empresa, ofreciendo servicios de vacunación a las fincas avícolas. “Avizorando un mercado interesante en el sector farmacéutico fundé Laboratorios Llaguno. Fui el pionero en las formulaciones de calcio en forma de gel, en las vacunas contra la viruela aviar y con las vacunas para los cuyes. Además, desarrollé las autovacunas, cuyo éxito radicaba en que utilizaba el mismo agente patógeno<sup>2</sup> causante de la enfermedad del animal en la finca o hacienda donde se encontraban los animales en producción” expresaba el Dr. Llaguno.

Para el año 1990, decidió iniciar una nueva empresa a la que llamó Biolovet, con un portafolio de productos enfocados hacia el mercado de las mascotas. Tanto laboratorios Llaguno como Biolovet contaban con fuerza de ventas y distribuidores<sup>3</sup> distintos. Al respecto, el Dr. Llaguno expresaba: “Es importante que cada empresa trabaje como una unidad de negocios independientes y que a la vez sea individualmente rentable. Aunque que los mercados<sup>4</sup> y los productos sean similares en cuanto a sus principios activos”.

Con el objetivo de diversificar su negocio se ofreció por primera vez la venta de pollitos de colores<sup>5</sup>, cuyo concepto fue dar la oportunidad a pequeños criadores que no tenían los medios especializados para una cría tecnificada de aves, adquirir pollos más resistentes a enfermedades y con sabor a pollo de campo. Esto lo motivó a construir su propia planta de incubación satisfaciendo la demanda creciente de ese mercado. “Fue una decisión importante, ya que durante toda la década del año 2000 tuvimos una facturación que nos permitió solidificarnos con el negocio” resaltaba el Dr. Llaguno.

## MERCADO LOCAL

El mercado de medicinas veterinarias en el Ecuador fue aproximadamente de 39 millones

2 Que produce enfermedad, puede ser bacterias, hongos o cualquier otro.

3 Almacenes veterinarios principalmente.

4 Haciendas ganaderas, avícolas y porcinas.

5 Principal negocio de la división genética de Laboratorios Llaguno, que se involucra con los principios de producción orgánicos donde se trata de recuperar el sabor, color y resistencia de las aves de antaño en el campo. Consiste en la venta de pollitos de un día de nacido bajo las marcas registradas de: Pollitos Finqueros de Colores y Pollo Parrillero Rojo.

de dólares en el 2013. Durante el período comercial del año 2011 al 2012 se produjo un decrecimiento del -0.7%. Mientras que del 2012 al 2013 se incrementó el 6.1%. Siendo el mercado de pequeñas especies<sup>6</sup> el que evidenció un mayor crecimiento durante ese período con un 16.2%. Aun así, el sector que tuvo una mayor participación de mercado es el de medicinas para el ganado con el 64.3%. Aunque los productores ganaderos con frecuencia se quejaban de los altos precios de las medicinas (antibióticos, fungicidas, garrapaticidas) que se comercializaban. Sobre todo, de los precios de las grandes multinacionales que sustentaban que su calidad y seguridad que ofrecían tenían un costo.

Desde el año 2011 la industria farmacéutica veterinaria sufrió un revés al aplicarse la Decisión 483<sup>7</sup> de la Comunidad Andina de Naciones, la que se relaciona con la aplicación de normas para el registro, control, comercialización y uso de productos veterinarios, que establecían la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). La práctica de estas normas ocasionó que laboratorios más pequeños desaparecieran debido a que la inversión, en especial de infraestructura, era muy elevada.

A pesar de esto existieron un sinnúmero de marcas y productos veterinarios para casi todas las especies. Entre ellas se encontraban medicinas importadas, que el consumidor percibía como de calidad súper premium, y medicinas elaboradas por laboratorios nacionales, cuya percepción era de más bajo precio, pero también de más baja calidad. Existieron diversos canales de distribución como: macro y micro distribuidores; vendedores técnicos y desarrollistas que comercializaban en almacenes veterinarios, haciendas de producción; consultorios; clínicas y hospitales veterinarios.

Estas empresas estaban reguladas por Agrocalidad<sup>8</sup>. Por otra parte, existían también un grupo de laboratorios veterinarios con trayectoria en la comercialización de insumos para el sector. Entre los más representativos estaban: James Brown Pharma C.A., Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos (LIFE); Farbiovet S.A.; Favetex S.A.; C.C. Laboratorios; Pharmavital Cia.Ltda.; Fármacos Veterinarios S.A. (Farmavet) y Laboratorios Llaguno.

## COMPETENCIA

El Dr. Llaguno expresaba que si bien de una u otra forma cualquiera que comercialice productos veterinarios es un competidor, también sostenía que el sector era muy tradi-

6 Sobre todo, los pollos bebé.

7 Decisión 483 establece que " Los establecimientos que fabriquen o elaboren productos veterinarios deberán contar con instalaciones, equipamiento y documentación acorde con la guía sobre Buenas Prácticas de Manufacturas para la fabricación de productos farmacéuticos" la cual responde a las exigencias del Informe Técnico No. 32 de la Organización Mundial de la Salud. <http://www.sice.oas.org/trade/junac/decisiones/de-c483as.asp>

8 La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro – Agrocalidad, es la autoridad nacional sanitaria, fitosanitaria y de inocuidad de los alimentos, encargada de la definición y ejecución de políticas, regulación y control de las actividades productivas del agro ecuatoriano

cionalista y dado que habían existido un sinnúmero de situaciones en las cuales los productores habían tenido malos resultados al comprar productos de más bajo precio, pero sin garantías de ventas y de empresas o personas sin trayectoria en el sector, sostenía que, para Laboratorios Llaguno, tres eran los competidores más representativos.

## LIFE

Con 74 años en el país, 150 productos de marca y genéricos en diferentes formas farmacéuticas y con una facturación de más de 3 millones de dólares en el 2013, de los cuales 2 millones pertenecían al sector ganadero, se consolidó como el principal laboratorio del mercado ecuatoriano. En el área de salud animal, la división Agrovet, elaboraba polvos (vitalizadores multivitamínicos avícolas y de cerdos), vacunas, antibióticos, antiparasitarios externos, antisépticos cicatrizantes, larvicidas, garrapaticidas y productos de consumo masivo.<sup>9</sup>

Al respecto de su fuerza de ventas esta no era muy estable, pues con mucha frecuencia existían rotación de personal, lo que de alguna forma mantenía por periodos prolongados zonas sin cobertura ni asesoría comercial.

La empresa contaba con presencia en Colombia y Centro América, su estructura comercial manejaba un equipo de venta directa por provincias y por medio de distribuidores los mismos que no siempre eran exclusivos. Como parte de su esfuerzo en publicidad, anualmente LIFE hacía presencia en ferias nacionales. También se caracterizaba por organizar campañas de desparasitación para mascotas en conjunto con sus clientes de almacén. Empleaba publicidad en medios tradicionales como la radio y la televisión para su línea de mascotas y material publicitario (POP).<sup>10</sup>

## JAMES BROWN PHARMA

Nace en 1971 comercializando productos veterinarios con una experiencia de exportación de 30 años al mercado andino (Perú, Bolivia, Venezuela) y en países como Paraguay, Costa Rica, Panamá y Guatemala. En el 2005 inició las operaciones para la fabricación de fármacos de uso humano donde es pionera en la elaboración de cápsulas blandas. En el año 2010 su planta fue remodelada lo que le permitió junto a la mejora de sus procesos internos, conseguir la certificación ISO 9001:2000 junto con las Buenas Prácticas de Manufactura.

Su amplio portafolio de productos farmacéuticos veterinarios incluía: antibióticos, anti-inflamatorios, antiparasitarios, biológicos, plaguicidas, polvos solubles, reconstituyentes y vitaminas. También ofrecían el servicio de maquila elaborando: semi-sólidos (cremas,

9 En el mercado de medicinas veterinarias el sector de consumo masivo se refiere a la venta de alimentos balanceados para mascotas.

10 Point of purchase. Utilizada principalmente en puntos de venta.

ungüentos, pomadas), líquidos (jarabes, suspensiones), estériles (viales, soluciones oftálmicas) y penicilínicos.

Su logística de ventas era similar a las empresas del sector; tenía vendedores y distribuidores en todo el país. Su facturación fue de 7 millones en el 2013 de cuales 5 millones representaban al sector ganadero, 1 millón avicultura y 700 mil dólares pequeñas especies. Una de las acciones comerciales del 2013 fue la de colocar en los locales de Guayaquil impulsadoras que, en horarios de lunes a sábado, ofrecían charlas técnicas de los productos.

## **FARBIOVET**

Desde su fundación en el año 2004 y con sede en Quito, comercializaba productos farmacéuticos y biológicos veterinarios. Como parte de sus estrategias alcanzó una certificación ISO 9001 que avalaba la calidad de sus productos, llegándose a posicionar con reconocidas marcas como Apetovit usado en macotas y ganado como estimulante del apetito y multivitamínico; Pulga Out antiparasitario externo; y Gusanero que era un desinfectante y larvicida

Su estrategia comercial se basaba en tener desarrollistas que visitaban las haciendas ganaderas del país y que trabajaban junto al vendedor o distribuidor de la zona. Lo que le dio como resultado en año el 2013, ventas superiores a los 3.5 millones de dólares.

## **TENDENCIAS DEL MERCADO**

### **Medicina veterinaria homeopática**

La homeopatía se define como la ciencia y arte de curar con medicinas naturales en dosis minúsculas. El padre de la medicina homeopática el Dr. Samuel F. Hahnemann (1755-1843), médico alemán, dio sus primeros pasos al tratar a animales; su caballo afectado de la enfermedad hoy conocida como “oftalmia periódica”,<sup>11</sup> con *natrium muriaticum*.<sup>12</sup>

Existen varias corrientes veterinarias al respecto del uso de la medicina homeopática como el complejísimo y el unimismo. La homeopatía complejista se refería a la prescripción de dos o más medicamentos de manera simultánea. Al contrario de la homeopatía unicista que prescribía un solo medicamento y se centraba en las características del comportamiento animal. Ambas podían tratar tanto animales de hogar, como importantes explotaciones de animales, siempre y cuando se evalúe las características del comportamiento de los animales junto a un historial clínico.

Las principales ventajas de este tipo de medicina sobre los animales eran que podían ser

11 Inflamación del interior del ojo que normalmente termina en una ceguera por catarata.

12 Creado a partir del cloruro de sodio sirve en la actualidad para curar un sinnúmero de enfermedades

utilizadas junto con la medicación tradicional y que, además, no producía efectos secundarios como los antibióticos y corticoides. Pero, así mismo, tenía limitantes como la mala nutrición, malos tratos, las condiciones de vida del animal y el hecho de que los animales se encuentren en un estado avanzado de alguna enfermedad agresiva. Los medicamentos se obtenían de los reinos vegetal, animal y mineral, siendo el 60% las medicinas elaborados a base de vegetales.

Un veterinario homeópata ve a la enfermedad como un desequilibrio por lo cual debe estimular al sistema inmunológico de los animales. Siendo el campo de acción las mascotas, animales domésticos y animales que viven en zoológicos. Donde afecciones como dermatosis (eccema, prurito, garrapatas, sarna), enfermedades de la mucosa bucal (gingivitis, periodontitis, placas, sarro), bronquitis, coriza, enfermedades digestivas y enfermedades reproductivas eran comunes, como lo eran también, en las grandes producciones y explotación ganadera.

En el 2011 el Colegio de Médicos Veterinarios del Guayas comenzó un plan de capacitación sobre medicina homeopática a través de conferencias.<sup>13</sup> En otros países como Colombia, Argentina, Estados Unidos y Brasil existían asociaciones y/o agrupaciones cuya especialidad era la de congregar a médicos veterinarios especialistas en homeopatía como: la Asociación Americana de Medicina Veterinaria – AVMA, el Consejo Federal de Medicina Veterinaria – CFMV en Brasil y la Sociedad Española de Homeopatía Veterinaria (SEHV). Quiénes se encargaban de organizar congresos, cursos y publicaciones con el fin de divulgar esta práctica. Es así que esta rama de la medicina fue tomada como tal ante los médicos veterinarios de los países más desarrollados del mundo. Lo que se evidencia en el incremento de fabricantes de medicamentos homeopáticos para animales.

En Estados Unidos la Asociación Médica de Veterinarios de Connecticut presentó en el 2013 ante la Asociación Americana de Medicina Veterinaria (AVMA) una resolución en la cual propuso la política que la homeopatía sea considerada una práctica ineficaz y que su uso como terapia veterinaria sea desalentado.<sup>14</sup> Pero ésta propuesta fue denegada ya que solo el 10 por ciento de los votos de los miembros de la asociación fue a favor de dicha resolución.

El auge del consumo de todo aquello que tenga características de natural tuvo como consecuencia el surgimiento de pseudo médicos, productos y farmacias homeopáticas. Como resultado de malas prácticas a nivel de hacienda se desalentó su uso en Ecuador. Alertándose a los médicos veterinarios sobre la existencia de personas que sin tener conocimientos profundos en el manejo de estos medicamentos y en el uso veterinario, ofrecían

13 Ecuador está tomando muy en serio a la homeopatía debido a que el gobierno del presidente Eco. Rafael Correa emitió en el 2013 un reglamento que regula el ejercicio de los profesionales especialistas en medicinas alternativas, reconociendo a la homeopatía y a otras terapias complementarias ante el Sistema Nacional de Salud. (Ministerio de Salud Pública, 2013). Además, La Dra. Fabiola Chonillo, veterinaria homeópata de Guayaquil, señaló que hoy por hoy las personas están optando por la medicina natural y para sus animales.

14 Connecticut Veterinary Medical Association, (2013).



medicación. Por lo que su comercialización no ha tenido mayor crecimiento localmente.

## Suplementos Naturales

Las personas son cada vez más conscientes de la alimentación de sus mascotas. Por esta razón existió una creciente demanda global de reemplazar aditivos artificiales para obtener alimentos cárnicos de calidad, más sanos y naturales y que a su vez promovían el bienestar animal.

Estos fueron denominados como complementos dietarios e incluían entre otros a los nutraceuticos<sup>15</sup>, los suplementos dietarios, los probióticos<sup>16</sup>, los prebióticos<sup>17</sup> y los extractos vegetales<sup>18</sup>. Estos juegan un papel cada vez más importante como ayuda en el tratamiento y prevención de enfermedades en humanos y animales.

“Los complementos dietarios son sustancias o mezcla de sustancias, que se obtienen en forma sintética o natural y que se administran por vía oral exclusivamente, en distintas formas farmacéuticas líquidas, sólidas o semisólidas tales como: soluciones, suspensiones, emulsiones, jarabes, gotas, granulados, polvos, comprimidos, cápsulas, pastas y geles, con el fin de mejorar la salud y el bienestar de los animales.” (Comité de las Américas de Medicamentos Veterinarios, 2012)

Sus principales usos se daban en la deshidratación, problemas de comportamiento, sistema inmune, problemas digestivos, problemas musculares, huesos, piel y pelaje, úlceras y para aumentar peso de los animales

80 mil millones de dólares representó el mercado internacional de suplementos naturales de consumo humano<sup>19</sup>. Lo que se dio porque en diversos países de América existían empresas que ofrecían una línea de productos naturales para humanos y mascotas. Un ejemplo de esto era la Natural Remedies, que ofrecían productos naturales y homeopáticos y que poseían una línea llamada Petalive que estaba dirigida a mascotas. En Costa Rica, Colombia y Perú se replicaba la misma situación.

## COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN LABORATORIOS LLAGUNO

El Dr. Llaguno al respecto de lo que representa para su empresa y para sus clientes su fuerza de ventas comentaba: “Ellos son parte fundamental, porque integran buena parte

15 Alimento o parte de un alimento que provoca beneficios previniendo enfermedades.

16 Alimentos con organismos vivos que se hospedan en el intestino y ejercen beneficios fisiológicos en la salud.

17 Alimentos no digeribles que estimulan el crecimiento o la actividad de uno o más tipos de bacterias.

18 Productos líquidos obtenidos a partir de las plantas por varios procedimientos de laboratorio o industriales.

19 Alianza Internacional de Asociaciones de Suplementos Alimenticios, (2010).

de la misión y visión que suele escribirse en los materiales publicitarios y porque nos permiten conseguir nuestros objetivos. Estos son parámetros que en el área de ventas es primordial que deban ser percibida por los clientes” (ver anexo 2).

### **Visita a las haciendas**

El proceso de ventas era planificado una cita previa con el veterinario o administrador de la hacienda. Una vez allí presentaba a la empresa, el portafolio de productos y entregaba folletos sobre la gama de productos que poseía la empresa. Siempre observando qué productos podía ofrecer y qué presentaciones. El vendedor solía estar acompañado por un desarrollista, quien también tenía un conocimiento profundo acerca del uso de los fármacos y de las enfermedades y servía de gran ayuda al cierre de ventas.

“Todo esto en el transcurso de los años nos ha permitido ganar la confianza del médico veterinario y del dueño de la finca o hacienda. Lo que nosotros recomendamos no es con el fin de vender más o querer sacar mejor provecho económico. Nosotros brindamos una asesoría seria, que es reconocida en el mercado. En otras palabras, si nosotros recomendamos algo a nuestros clientes a ojo cerrado nos lo compran”, manifestaba Gerardo Mora.

Algo importante que hemos alcanzado durante nuestros años de trayectoria es el vínculo entre —vendedores técnicos, médicos veterinarios, productores y empresa—. Por eso dentro de nuestras estrategias comerciales, no hemos cambiado a los vendedores de zonas. Muchos de los actuales vendedores son fundadores de la empresa. Este es un negocio donde la confianza y la palabra no se la gana de la noche a la mañana.

Manuel Figueroa Serrano, ganadero y bananero de la zona de Río Bonito en la provincia del Oro expresaba: “Somos tres generaciones que venimos trabajando con el laboratorio. El primero fue mi abuelo, recuerdo que compraba, en ese tiempo, millones de sucres en medicinas para el ganado y el Dr. Llaguno se las entregaba a ojos cerrados. Al día siguiente mi propio abuelo viajaba a Guayaquil a pagarle y ni factura le pedía. Yo ahora en esta tercera generación sigo comprándole por la confianza que nos da. Y no solo a nosotros, en esta zona son muchísimos los que siguen comprando. La seriedad en la oferta de producto, en este negocio, es clave”.

### **Visita a almacenes veterinarios**

Los almacenes veterinarios solían localizarse fuera de las grandes ciudades y como tal también requerían la visita del vendedor técnico. Según la normativa que se encontraba vigente (Agrocalidad, Decisión 769) los dueños debían ser médicos veterinarios zootecnistas, ingenieros agrónomos y/o agropecuarios. Sus pedidos eran, básicamente de productos enfocados a animales de producción debido a que en estas zonas el propio pequeño productor realizaba sus compras.

Oscar Brito propietario de 10 almacenes veterinarios ubicados en la costa ecuatoriana se refería a laboratorios Llaguno. “Mi padre inició este negocio, ahora lo tengo yo a cargo y mi hijo se está entrenando para administrarlo con mi retiro. Y lo que le puedo decir, es que no hay un proveedor de insumos más serio que el Dr. Llaguno”.

### **Visita a clínicas /consultorios veterinarios**

En este tipo de visitas se agrupaban a los consultorios, clínicas y hospitales veterinarios que atendían a animales de compañías y grandes haciendas productoras. Se ubican en las principales ciudades del país. Los vendedores encargados de atenderlos el vendedor debían tener una preparación profunda en el conocimiento veterinario, Ya que muchos de los clientes a quienes visitaban atendían sobre todo a los caballos de grandes empresarios del país.

Un médico cardiólogo muy reconocido y dueño de una clínica de Guayaquil expresaba. “A los vendedores de Laboratorios Llaguno a ojos cerrados les acepto sus recomendaciones veterinarias para mis caballos”.

### **El futuro de Laboratorios Llaguno.**

Algo que le preocupaba al Dr. Llaguno era perder la hegemonía que había conseguido en el mercado veterinario, pero por, sobre todo, le preocupaba que algunos productos que el mismo había formulado, desarrollado e incluso que al mismo los había bautizado con marcas comerciales, estaban al 2014 con una tendencia de ventas muy baja.

Uno de esos era el producto Gallifur<sup>20</sup>, que como el mismo decía: Es uno más de la familia Llaguno”. En el mercado algunas alternativas del producto que también eran reconocidas, habían adquirido un buen posicionamiento y por, sobre todo, habían podido manejarse bien en lo referente al precio con el que se comercializaba en los puntos de venta. Aunque laboratorios Llaguno había podido mantener de forma eficiente su margen de contribución como fabricante en un 70%.

Gallifur<sup>21</sup> se vendía exclusivamente en el mercado detallista en un precio de \$ 8,99<sup>22</sup>. Al cierre del 2013, había alcanzado la cifra de 19.850 unidades facturadas. Mientras que uno de sus competidores, Gallivet, se comercializaba a \$ 7,73<sup>23</sup>. Y, como el mismo Dr. Llaguno decía: “La competencia ha desarrollado un muy buen producto”. A pesar de esto, las ventas de Gallifur lo mantenían en el liderazgo con el 25% de participación<sup>24</sup>.

20 Sus principios activos eran la Sulfametoxipiridacina, trimetropin y un macrólido que era la Tylosina.

21 Poseía acción antitérmica y analgésica, era usado para prevenir y tratar las enfermedades respiratorias como: sinusitis, sinovitis, coriza infeccioso, así como también las infecciones digestivas como: enteritis, salmonelosis y colibacilosis.

22 Se vendía con un margen del 20% para el detallista.

23 La competencia ofrecía el 25% de margen al detallista.

24 El crecimiento del principio activo había sido del 3% los últimos dos años.

Sin embargo, su preocupación se ahondaba porque, del 2011 al cierre del 2013, su participación de mercado había disminuido en un 8%.

Por otra parte, su gerente de ventas Gerardo Mora había manifestado que el Ministerio de Agricultura y Ganadería había sacado un requerimiento para una licitación de una gama muy amplia de productos veterinarios. La entrega se realizaría en la provincia de Cotopaxi a 330 km de distancia de la planta de producción del laboratorio en Guayaquil.

La base de la propuesta era la de participar en una subasta de oferta a sobre cerrado<sup>25</sup>. El Dr. Llaguno expresaba “Si bien hemos tenido experiencia en subastas inversas, esta modalidad viene a ponernos las cosas aún más difíciles de lo que ya están” a lo que la gerente financiera, Bélgica Jaramillo respondió: “Yo tampoco sé, si esto es una oportunidad interesante para salvar en algo esta reducción de ventas que hemos tenido y, me preocupa, que vayamos a decidir algo que ahonde aún más las finanzas.

Gerardo Mora se dirigió a ellos diciéndoles “yo he realizado un pequeño sondeo para identificar que otros laboratorios podrían participar en esta subasta y lo que he podido entender es que solo LIFE es el que podría participar. El inconveniente es que ellos son los que más experiencia tienen con este tipo de negociaciones y su fábrica está más cerca que la de nosotros. Anticipándose a lo que podía suceder Mora había tomado ciertas precauciones: “He hecho algunos cálculos de distribución de probabilidades sobre la cantidad que podría LIFE ofertar en el contrato, considerando las experiencias pasadas que ellos tuvieron en negocios de este tipo **(ver anexo 3)**.”

Mientras tanto, El Dr. Llaguno y Francisco Silva, Jefe de Producción, revisaban detenidamente las especificaciones del contrato que detallaban las cantidades, presentaciones, calidad y fechas de entrega. El cual también incluía unas penalizaciones en caso de no cumplimiento y el precio que se establecería debía de ser fijo y comprometerse al cumplimiento estricto de las obligaciones del contrato. Los análisis los llevaron a la conclusión de que dadas todas las restricciones más un factor de riesgo porcentual calculado, el punto de equilibrio estaba en \$1.085.000.

## La disyuntiva

Culminada la reunión el Dr. Llaguno se quedó solo en su oficina. Mientras observaba los resultados de ventas del mes de julio del 2014. Las palabras de su hija lo pusieron a meditar. Se preguntaba: ¿“Será que Natalia tiene razón? ¿Será hora de darle un giro al negocio tradicional de productos veterinarios? Pero tampoco puedo abandonar las ventas de los productos tradicionales, ellos me han permitido crecer hasta lo que hoy es la empresa”.

25 Subasta a sobre cerrado: Subasta en la que los compradores presentan sus ofertas con sobre cerrado, y se adjudica el bien al mejor postor, coincidiendo el precio con la mejor oferta.



Por lo pronto, ¿necesito saber que está pasando con Gallifur, desde la perspectiva de marketing?, ¿cómo está incidiendo esa baja de participación de mercado en la empresa? ¿me gustaría identificar como afecta a la empresa? En otras ocasiones, bajar el precio ante cualquier embate de la competencia ha sido una buena alternativa. Por otra parte, ese negocio con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, me pone tenso. ¿No entiendo cómo calcular las ganancias, y esto si es que las hay?



## ANEXOS

### Anexo 1. Productos de laboratorios Llaguno.

Tipo de Producto	Marca	Descripción
Aditivos para el Balanceado	Hongo – Sin	Ácido propiónico + violeta de genciana.
	Moho Plus	Ácido propiónico + propionato de calcio. Inhibidor de hongos para balanceado.
	Mosquisin	Ciromazina 0,5% control de larvas y moscas, mezclado en el alimento.
	Salmoho Plus	Ácido propiónico +Ac. Fórmico +Formol
Antibióticos	Coridex	Sulfametoxipiridacina, tylosina, trimetropin
	Fluxin	Enrofloxacin al 10%
Expectorantes	Pulmosana	Bromexina, fenilbutazona, vitamina A
Electrolitos	Efervit plus	Suplemento vitamínico con electrolitos.
Antiparasitarios	Iversol	Ivermectina 3,5 %
	toril	Amitraz al 24%
	Vermivit levamisol al 12%	Antiparasitario con vitaminas del complejo B
Vitaminas y Minerales	Adevitc	Vitamina A, D3, E+ C
	Poderfos	Concentrado de minerales y vitaminas
Biológicos para Aves	Avi - Bron - Vac - b1	Contra newcastle y bronquitis
	Galli - Vac	Contra el cólera aviar
	Gum -Vac	Contra gumboro
	Virul - Vac	Contra la viruela aviar
Biológicos para Cerdos	Cerdito - Vac	Bacterina triple contra: pasterella, salmonella, diarrea en lechones
Biológicos para Ganado	Masti Vac	Previene la mastitis
	Torvac	Bacterina triple contra: Carbunco sintomático, edema maligno, septicemia hemorrágica
Biológicos para Cuyes	CUY - CON - VAC	Bacterina triple contra: Salmonella, pasterella, colibacilosis.
Rodenticidas	Ratín	Rodenticida y vampiricida

**Fuente:** Laboratorios Llaguno

## Anexo 2. Misión, visión y objetivos de laborartorios Llaguno.



The screenshot shows the website header for Laboratorios Llaguno with a navigation menu. Below the header, three columns contain the following text:

Misión	Visión	Objetivo
Ser aliado de los médicos veterinarios, profesionales afines y socio estratégico de los productores, ofreciendo productos de calidad con servicios personalizados eficientes y oportunos.	"Ser la empresa de medicina veterinaria mas prestigiosa y productiva del país , basada en los pricipios de competitividad y calidad con proyección al mercado internacional".	Alcanzar máximos niveles de calidad para ser una de las empresas de mayor presencia y participación en la salud , producción y bienestar de los animales y el hombre.

Fuente: obtenido directamente de <http://www.laboratoriollaguno.com/>

## Anexo 3. Asignación de probabilidades hechas por Gerardo Mora.

En dólares (\$)	Probabilidad de que la oferta de LIFE sea menor que esta cantidad
950.000	0,00
1000.000	0,05
1.050.000	0,15
1.100.000	0,25
1.150.000	0,40
1.200.000	0,50
1.250.000	0,65
1.300.000	0,80
1.350.000	0,95
1.400.000	1,00



## **SWEET & COFFEE**

Para mayo del 2013, mientras Richard Peet, gerente general de Sweet & Coffee planificaba una reunión con su staff gerencial en las oficinas centrales ubicadas en el Km 1 de la Av. Carlos Julio Arosemena de la ciudad de Guayaquil, se preguntaba a sí mismo, “¿Qué me garantiza que las decisiones que se tomarán en ésta reunión, con respecto a la expansión de la empresa, son las más adecuadas para sostenerla en el largo plazo?, pero, por sobre todo, ¿qué debemos hacer para que este crecimiento no influya en la vocación de servicio sobre la que fue construida?, ¿Cuáles son las acciones que se deben tomar para que los nuevos colaboradores que ingresen, trabajen con la misma mística, que tienen los empleados más antiguos que me ayudaron a fundarla?”

### **LA IDEA DE EMPRENDER**

La idea de fundar Sweet & Coffee, nace cuando Richard Peet y Soledad Hanna, fundadores y propietarios, eran novios. Soledad relataba: “Cuando Richard me visitaba, yo comencé a prepararle algunas recetas caseras de postres los cuales le gustaron tanto que sirvieron de inspiración, para iniciar la empresa que hoy tenemos”.

Al casarse se hizo realidad el proyecto empresarial que este matrimonio había soñado realizar, así, la apertura del primer local fue en noviembre de 1997, en el patio de comidas del entonces nuevo centro comercial Mall del Sol (**ver anexo 1**). El equipo estaba conformado por 15 personas y era manejado directamente por sus dueños. Soledad, se encargaba de todo lo relacionado a producción y Richard gerenciaba, y tomaba las decisiones operativas y estratégicas a todo nivel de la empresa. Tres años más tarde, se inaugura el segundo local en el renovado Malecón 2000, Richard explicaba: “El objetivo de ubicarnos allí, fue el de estar más cerca de nuestros clientes”. Por su parte, Enrique León, Gerente Nacional de Marketing comentaba que: “A partir de entonces la marca ha mantenido un crecimiento sostenido, con un promedio de inauguración de 5 establecimientos por año, tanto en Guayaquil como en Quito, llegando a tener a finales del 2013, 58 locales entre estas dos ciudades”.

## EL MERCADO DEL CAFÉ

### Mercado mundial

Las importaciones a nivel mundial de café, del 2005 al 2011 registran un crecimiento promedio del 17,7%. A nivel mundial, lo que más se compraba era café como tal, rubro que tuvo un crecimiento del 18,6% en el mismo período, mientras que los extractos y derivados del café crecieron el 13,5%. La participación en las importaciones de café fue del 85%, mientras que la de los derivados y extractos alcanzaron el 15%. Entre los principales países importadores en el mundo figuraron Estados Unidos, Alemania y Francia, con una participación de 19,45%, 13,36% y 6,23% respectivamente, mientras que, en el sector de extractos, aparecen como los compradores más importantes Rusia (7,8%), Estados Unidos (7,1%) y Alemania (6,7%)<sup>26</sup>.

### Mercado de café en Ecuador.

Según el estudio realizado por el Cofenac<sup>27</sup> basado en la estadística de medición del ICO<sup>28</sup>, por sus siglas en inglés, en el Ecuador se observó un decrecimiento del consumo per cápita del café del 50% respecto a los períodos 1996 – 1998 vs. 2002 – 2012, con un promedio de consumo per cápita anual de 0,66 kg/año. Este nivel de consumo, fue inferior al de otros países exportadores (**ver anexo 2**) e importadores de café (**ver anexo 3**). Sin embargo, un índice de crecimiento de consumo netamente de bebidas de café, propio de la marca<sup>29</sup> Sweet & Coffee indicaba una tendencia contraria a la que experimentó Ecuador como país. El índice usado, evidenció un crecimiento de tazas de café vendidas del 12% en el período 2010 – 2011 y del 29% correspondiente al periodo 2011 – 2012 (**ver anexo 4**).

## APERTURA DE NUEVOS LOCALES

El primer punto de venta, que la marca decidió abrir fuera de la ciudad de Guayaquil fue en la capital, Quito, en el centro comercial Mall El Jardín y a paso seguido, inauguró tres locales más en diferentes zonas de esta ciudad, uno en el Quicentro Shopping Norte, otro en el C.C. El Bosque y el tercero en el C.C. El Recreo. Esto marcaba el inicio de una expansión que según los planes de la empresa aún no terminaba y que pretendía abarcar muchas más ciudades del Ecuador (**ver anexo 5**).

Junto con esta expansión de locales, se definieron los diferentes formatos de estable-

26 Análisis Sectorial de Café, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

27 Consejo nacional cafetero

28 Organización Internacional del Café

29 Este es un control propio de la marca que se lo lleva debido a las donaciones que se realizan a Fasinarm en la alianza que se denominó “Deja Tu Marca”

cimientos, Enrique León, explicaba: “Los diferentes formatos surgen producto de los diferentes requisitos que se exigen en los lugares en que queremos tener presencia, y se diseñan dependiendo de los momentos de consumo”. Las decisiones de apertura de cada local eran realizadas previas a estudios de mercadeo y de análisis estratégicos, donde el tráfico de personas y la ubicación eran factores determinantes para inaugurar los puntos de venta.

## **FORMATOS DE PUNTOS DE VENTA**

### **Local Independiente**

Cada local contaba con un ambiente propio con mesas y sillas, cubierto por paredes con decoraciones que brindaban un ambiente cómodo y seguro para los clientes. Generalmente se encontraban ubicados en lugares abiertos como avenidas principales, universidades o en la zona exterior de centros comerciales, lo que permitía que los clientes puedan parquearse directamente en los alrededores del local, para un acceso más fácil. El exterior y la señalética principal del local, eran comúnmente muy visibles. Contaban con servicios complementarios como wi-fi gratuito, música, periódicos, revistas y ambiente climatizado. El horario de atención a clientes, era fijado y administrado directamente por la marca.

### **Patio de comidas en centros comerciales**

El diseño permitía a los clientes acercarse al counter directamente, sin la necesidad de ingresar por una puerta principal. El local se ubicaba junto a otras propuestas gastronómicas y compartían una zona común de mesas y sillas, asignada por el centro comercial. Su operación se daba en un menor espacio físico y con menos inversión que un prototipo “Independiente”, sin contar con ningún tipo de servicios complementarios.

### **Islas en centro comercial**

El concepto era similar al del local de patio de comidas, con la diferencia que se encontraban ubicadas en los corredores del centro comercial, así estaba expuesta a un alto tráfico de personas. Poseía su propio mobiliario, esto permitía que la marca tenga más control en la experiencia del cliente.

### **Local en centro comercial**

Ubicado dentro de un centro comercial, con una ambientación parecida a la de un local independiente con música y wi-fi gratuito.



## Gasolinera

Este prototipo de local, era ubicado dentro de las tiendas de conveniencia de las gasolineras, tenía como mercado objetivo a clientes express, que demandaban contar con horarios de atención 24/7. Físicamente eran pequeños compartiendo interiormente un área común de mesas y sillas.

## Cadenas de Autoservicios

Este formato tenía el mismo concepto que el de las Islas en centros comerciales. Es decir, con locales pequeños, céntricos, que poseían alrededor del área operativa mesas y sillas propias. Incluía servicios complementarios como wi-fi, revistas y periódicos. Se ubicaban al ingreso de los autoservicios, donde se concentraba el tráfico de clientes.

## COMPETIDORES

Acorde al último estudio de mercado realizado en el 2011 por la empresa Mindshare, los principales competidores identificados de la marca son:

### Juan Valdez

Nace en Colombia en el 2002, con la intención de generar valor agregado para los cafeteros y su marca “Juan Valdez”. Procafecol S.A. era la empresa encargada del manejo de la franquicia. Llegó a Ecuador en el 2008, formando parte del grupo KFC. Contaba con 29 tiendas en el país, de las cuales 20 se ubicaban en Quito y 9 en Guayaquil. Su propuesta de productos, se direccionaba más a la venta de bebidas que de dulces. Con un formato de locales independientes, amplios y ubicados en calles principales; aunque la mayoría se encontraban en centros comerciales, en los que predominaba el formato de isla. El mercado objetivo se enfocaba a un nivel socio económico medio alto – alto. Su principal propuesta de valor era su marca, reconocida internacionalmente y buscaba explotarlo, como una fortaleza en este segmento de mercado.

### Sal & Pimienta

Ubicado únicamente en la ciudad de Guayaquil, con dos locales, uno en el hotel Hilton Colón y en el C.C. Village Plaza. Su carta era diversificada, ya que aparte de los dulces direccionaba su oferta a un menú de sal, con propuestas que van desde jamones ahumados, shawarmas, pollos horneados, carnes, embutidos, sánduches y pizzas. Su cliente objetivo era de nivel socio económico alto, mayormente de edades entre los 30 y 50 años.

### Dolce Incontro

Era una cadena de dulcería/cafetería, que nació en el 2003. Con presencia en Guayaquil y

con 4 locales, los cuales se encontraban ubicados en Urdesa, Ríocentro Ceibos, Ríocentro Samborondón y Mall del Sol. Su menú incluía opciones de sal y dulce, con productos tanto nacionales como internacionales. Sus clientes objetivos eran de nivel socio económico medio alto – alto, de 25 a 40 años principalmente.

### **Latte Postre Bar**

Inició sus actividades a partir de septiembre del 2011 en Guayaquil, contaba con dos locales, uno en los Ceibos y otro en Samborondón. Esta dulcería – cafetería, poseía más de 110 variedades de dulces, muchos de ellos desarrollados en base a las sugerencias de sus clientes. Una actividad diferente con el resto de participantes en el mercado, es que tenían maridaje de dulces con vino, tema que no se encontraba en las demás dulcerías.

### **El español**

Este delicatessen se fundó hace más de 20 años en el país. Su especialidad era la de comercializar sánduches hechos a base de embutidos, quesos, ensaladas, conservas y salsas. La materia prima que utilizaba para estas preparaciones, era nacional e importada. Entre sus propuestas dulces, se caracterizaban los chocolates artesanales. En bebidas, su menú se caracterizaba por jugos, vinos y variedades de café, en sus 13 locales repartidos en Quito, Guayaquil y Cuenca.

### **Hansel & Gretel**

Pastelería ubicada en Quito, que inició sus labores en 1993 en el Quicentro Shopping con el fin de rescatar las recetas tradicionales de dulces. Sus locales eran ubicados en los principales centros comerciales (Isabel la Católica, Cumbayá, Condado, Quicentro, El Jardín, Escala y Tumbaco). Su portafolio de productos se especializaba en galletería, panadería, dulces, tortas y helados artesanales.

## **LA PROPUESTA DE VALOR DE SWEET & COFFEE**

“Al estar posicionado como una Love Brand<sup>30</sup>, lo que se pretendió fue crear una relación muy íntima entre la marca y el cliente. Para esto se trató de establecer un triángulo interdependiente que generen sinergias entre sí y apalanque a la experiencia de tomar un café o comer un dulce en un local Sweet & Coffee”, decía Enrique León.

El primer vértice que se consideró dentro de este triángulo fue el del cliente, tanto Enrique León, como Winston Aguirre, Gerente de Operaciones, comentaban y coincidían en que lo que se buscaba era “Crear una relación íntima y perdurable con ellos”. “El personal de servicio estaba capacitado para resolver problemas, actuar proactivamente y siempre,

30 Término usado en marketing para resaltar un vínculo emocional del consumidor con la marca, es decir el cliente logra tener una relación muy intrínseca con la marca.

estar dispuesto a brindar una sonrisa. Esto nos permitió identificar que un consumidor leal a nuestra empresa, nos visita en promedio 4 veces por semana, así, hemos logrado identificarlo tanto por su nombre, como por la bebida que más gusta comprar” explicaba Enrique León. La política “ámalo o cámbialo” era sólo una de las formas, en las que la empresa quería demostrar todo lo que era capaz de hacer por el consumidor. Basado en esto, si la bebida solicitada por alguien no era la adecuada, se podía pedir que se la realizara las veces que sea necesaria, hasta que esté del completo agrado de quien lo requería.

El segundo vértice era el producto, “tanto los productos a base de dulces, como los elaborados con sal son hechos con la mejor materia prima y 100% con características artesanales, creados especialmente por el equipo de reposteros de Sweet & Coffee y dentro de nuestras plantas de producción. Aquí se idean las recetas, se mezclan los ingredientes e innovan los procesos que permitió que todos los días existan productos frescos para los clientes” expresaba Soledad **(ver anexo 6)**. En éste mismo grupo está el café, por medio del proyecto “Sembrando un Compromiso” la empresa mantiene una relación directa con las familias caficultoras de la provincia de Loja. Son ellos quienes proveían la materia prima a la marca, la empresa aseguraba así un trato directo, sin intermediarios, ofreciendo precio justo, asegurando trabajo y brindando capacitaciones, asistencia técnica, herramientas y tecnología especializada para las labores de los caficultores **(ver anexo 7)**.

La tercera arista era el ambiente, Richard Peet explicaba que: “En Sweet & Coffee se ofrece una experiencia especial; decoración sobria, con muebles de madera y mesas de granito, paredes de ladrillo y colores tenues como el verde y el vino, que se combinan en armonía para crear un ambiente acogedor. La pulcritud y el orden son características que resaltan a simple vista, acompañadas de buena música, temperatura ideal y servicios complementarios como wi-fi, periódicos y revistas, han convertido a las cafeterías de la cadena en el lugar predilecto para mantener reuniones de negocios, encuentros de estudiantes o simplemente como el lugar ideal para compartir con esa persona especial y disfrutar el momento” **(ver anexo 8)**.

## **EL CLIENTE DE SWEET & COFFEE**

Sweet & Coffee enfocaba su estrategia de marketing, hacia las personas que buscaban disfrutar el momento deleitándose con una taza de café o un postre. Su mercado objetivo eran los consumidores entre los 26 y 45 años, activos económicamente, posiblemente con hijos, o solteros, que valoran fuertemente una propuesta innovadora, que ofrezca productos de calidad y un ambiente acogedor. En su mayoría pertenecían a un nivel socio económico medio alto – alto, con estudios superiores y conocen perfectamente, qué es lo que esperan recibir cuando visitan un local, con altas expectativas de calidad de servicio.



## CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE CAFETERÍAS

### Proceso de selección

A decir de Richard Peet una de las fortalezas que poseía la empresa era su proceso de selección, él expresaba que: “El nivel de involucramiento que tuve con mis colaboradores, estableció una relación con alto grado de confianza donde todos sentíamos ser miembros de una misma familia”. Esto permitió que para los cargos que se necesitaban cubrir a nivel de puntos de venta (**ver anexo 9**) y en algunas otras áreas funcionales, las recomendaciones de los colaboradores, a todo nivel, eran escuchadas y luego de una entrevista con el mismo gerente general o alguna persona delegada se procedía a la contratación.

### Capacitación

El Gerente de Recursos Humanos, Darío Calderón, era la persona encargada de la capacitación, la cual consistía en un curso de inducción de 5 semanas en horarios de 9:00 a 14:00. Aquí se explicaba lo que significaba la misión y visión de la empresa y su filosofía, (**ver anexo 10**) la política de calidad del servicio, política de preparación de producto, reglamento interno; la parte práctica se realizaba en los locales. Se informaba también a los futuros colaboradores de locales (baristas, cajeros, administradores) todo lo relacionado a horarios, sueldos, horas extras y otros temas de aspecto laboral.

Era muy común que Richard Peet, participara en estas capacitaciones transmitiendo la filosofía de la marca a su personal en entrenamiento. Para marzo del 2013 y en presencia de su staff gerencial expresaba a los aspirantes: “Son más de 15 años brindando una sonrisa, hemos recibido a miles de ecuatorianos que inician su día junto a nuestro café y postres; les ofrecemos nuestro mejor esfuerzo para que cada visita sea una experiencia única. Esta vocación de servicio, nos hace apuntar a nuevas metas y a desafíos mayores, por lo que tenemos que mantener como prioridad la calidad de nuestros productos, continuar brindando un ambiente agradable a nuestros clientes y colaboradores, y seguir siendo a la vez una empresa socialmente responsable, todo esto es lo que nos diferencia y nos ha hecho acreedores a una serie de reconocimientos que son de dominio público” (**ver anexo 11**).

Para finales del 2010 existían 39 establecimientos, a diciembre del 2013 ya había 54 locales, por lo que la necesidad de contratación de personal iba en aumento. La tasa de ingreso a la empresa era en promedio de 25 a 30 personas quincenalmente, de estos solamente el 50% lograban aprobar. Del 50% que no cumplían con los requisitos de ingreso el 90% no superaban las pruebas académicas, el 10% no estaban de acuerdo con horarios, ni con la no disposición al seguimiento y control de gestión que se les hacía.



## Plan de carrera

Este plan de carrera estaba enfocado a que los colaboradores, sean parte del crecimiento de la empresa a través de su propio crecimiento profesional. El compromiso con la organización, la buena percepción de los jefes de locales, los comentarios positivos de sus propios compañeros, buena predisposición, actitudes donde se demostraban habilidades necesarias para el negocio, permitían obtener ascensos en diversos puestos de decisión de la organización. Ejemplos de esto se dieron en el caso de Darío Calderón Gerente de Recursos Humanos, que se inició como barista, al igual que Pedro Luis Zambrano, que llegó a ocupar el puesto de Gerente de Mantenimiento. Víctor García, siendo administrador de un local, llegó a ocupar el puesto de Sub gerente de Operaciones y así son muchos los ejemplos de personal que habiendo iniciado sus funciones en un local atendiendo clientes, llegaron a obtener cargos gerenciales.

## Planes de reconocimiento

Los reconocimientos a los colaboradores eran una forma de estimular a la excelencia en sus labores diarias, Enrique León expresaba que: “Adicionalmente a que se evalúan todas las labores requeridas por la empresa, nosotros premiamos e incentivamos a la excelencia y, por consiguiente, a la iniciativa de hacer cosas que generen una experiencia superior a nuestros clientes”

Los premios que se otorgaban formaban parte del plan “Incentivo a la Excelencia” y estos eran gorras, camisetas, tickets para consumo de productos en los propios puntos de venta, celulares y equipos de sonido. Para acceder a estos premios, que eran adicionales a sus ingresos mensuales, los colaboradores de las cafeterías eran evaluados de forma frecuente, bajo algunos indicadores que están relacionados con la experiencia de consumir un café o dulces en cada punto de venta (**ver anexo 12**). Cada líder de local evaluaba de forma mensual a los baristas y al personal de servicio en general; este proceso también estaba encaminado, a que el resto de compañeros realicen la evaluación a cada uno de los integrantes del equipo.

La tasa de rotación de la empresa en los locales era del 6%, a pesar de esto, la compañía estaba en una búsqueda constante de reducir estos niveles, siendo una prioridad la estabilidad laboral a nivel de gerentes de locales. “Esto nos permite identificar a los clientes frecuentes y brindarles un servicio personalizado. Lo ideal sería que cada puesto de trabajo de los locales se vuelva vitalicio”, expresaba Enrique León. Las principales causas de retiro que se identificaron fueron los horarios de atención de locales, incumplimiento a las políticas establecidas por la marca, pruebas de polígrafo que no fueron aprobadas y también por otras propuestas de trabajo.



## LA VISIÓN DE EXPANSIÓN

En la reunión del 13 de mayo de 2013, Richard Peet, exponía a su staff gerencial que: “Desde el inicio de la empresa siempre estuvo latente la idea de que una pieza importante en el éxito del negocio radica en qué tan accesible podemos ser ante los consumidores. La facilidad con la que ellos puedan encontrar la marca, es un ingrediente indispensable para el éxito del crecimiento”. Con esto en mente se trazó un plan de expansión, que buscaba convertir a la marca Sweet & Coffee en la principal cadena de cafeterías del país. El plan constaba de 3 etapas, la primera comprendía las ciudades de Guayaquil y Quito, la segunda salir a otras provincias dentro de Ecuador y la tercera convertir la marca en una franquicia, con presencia en varios países.

A lo largo de los 15 años se trabajó con éxito la primera fase de este plan, la cual, conforme pasaban los años fue consolidándose. Así, en la primera etapa se inauguraban entre 4 y 5 locales, mientras en el último año llegaron a abrir 8 nuevas cafeterías. Este número de aperturas de locales se espera continúe en aumento hasta el 2020 cuando se alcance el objetivo de 100 locales, tratando de convertir a la marca Sweet & Coffee en la más grande y de mayor cobertura en Ecuador.

La segunda fase estaba en un punto de decisión importante, para su expansión en el mercado local. Se debió acelerar el paso para lograr los 100 locales, entre las ciudades de Guayaquil y Quito y empezar con la introducción de la marca en otras provincias, donde ya era reconocida y demandaban la presencia de sus cafeterías. Para lograr esto, se tuvo que trazar un plan de desarrollo que incluyó la construcción de una planta adicional, para atender la demanda de esta nueva zona, la búsqueda de las plazas adecuadas para construir locales, la captación y capacitación de personal nuevo, quienes deberían lograr “calcar” la experiencia superior que los consumidores viven con éxito, en los actuales locales de Guayaquil y Quito.

Otro aspecto importante, fue la definición de cuáles serían las ciudades más atractivas para invertir inicialmente, considerando indicadores relevantes como la densidad poblacional, tamaño de mercado objetivo, competencia, consumo per cápita de café y postres, ingreso promedio, entre otras cosas.

Enrique León expresaba que: “Es muy probable que se inicie la tercera etapa paralelamente mientras Sweet & Coffee está fortaleciendo su crecimiento local, lo cual abre nuevos frentes de importante trabajo simultáneo. Para preparar la marca correctamente en su transición a convertirse en franquicia; debe realizarse la construcción de procesos, estándares en recetas, preparación de productos, capacitación en normas, filosofía de marca, valores y reglas de servicio, así como los manuales de construcción y ambientación de locales y manejo de marca. Identificar el primer país para exportar la franquicia, será determinante para que el mismo éxito que ha alcanzado en Ecuador lo consiga en otros países”.



## LA PREOCUPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA

Para la mañana del 22 de mayo de 2013, previa a una reunión gerencial programada, Richard Peet meditaba: “Estamos a punto de arrancar con decisiones que serán claves para el destino de la empresa y si bien hasta ahora todo lo que hemos hecho, nos ha dado resultados, ¿qué me garantiza que el mantener nuestra estrategia actual nos permitirá continuar expandiéndonos eficientemente, sin quitarles a estos nuevos clientes nuestra esencia, que es la vocación de servir? Creo que me estoy preocupando por algo que es verdaderamente nuestra fortaleza”. Sus pensamientos se interrumpieron cuando una llamada telefónica de su secretaria, le informaba que su staff gerencial ya se encontraba en la sala de juntas, listos para iniciar la reunión.

## ANEXOS

Anexo 1: Primer local Sweet & Coffee.



Fuente: Sweet & Coffee



## Anexo 2: Consumo de café por habitante de países exportadores.

CONSUMO POR HABITANTE DE CAFÉ EN PAÍSES EXPORTADORES (EN KG)							
PAÍS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	PROMEDIO
BRAZIL	5,14	5,34	5,48	5,80	5,90	6,00	5,61
COLOMBIA	1,92	1,89	1,87	1,84	1,82	1,79	1,85
COSTA DE MARFIL	0,97	0,94	0,92	0,9	0,88	0,85	0,91
COSTA RICA	4,77	4,19	3,54	3,16	3,10	3,60	3,73
CUBA	1,2	1,2	1,16	1,15	1,13	1,11	1,16
ECUADOR	0,68	0,67	0,67	0,66	0,66	0,65	0,66
EL SALVADOR	2,05	2,2	2,25	2,24	2,34	2,40	2,25
ETIOPÍA	2,07	2,12	2,18	2,24	2,30	2,40	2,22
FILIPINAS	0,63	0,67	0,9	1,2	1,30	1,40	1,02
GUATEMALA	1,38	1,35	1,35	1,42	1,41	1,42	1,39
HAITÍ	2,13	2,1	2,06	2,03	2,00	1,96	2,05
HONDURAS	1,96	2,41	3,77	3,69	3,60	3,60	3,17
INDIA	-	-	0,1	0,1	0,10	0,10	0,10
INDONESIA	0,74	0,86	0,88	0,87	0,90	0,90	0,86
MADAGASCAR	1,55	1,51	1,47	1,43	1,39	1,35	1,45
MEXICO	1,01	1,14	1,22	1,2	1,20	1,30	1,18
NICARAGUA	2,06	2,04	2,01	2,19	2,17	2,20	2,11
PANAMÁ	1,22	1,2	1,18	1,17	1,15	1,13	1,18
REPÚBLICA DOMINICANA	2,35	2,31	2,28	2,25	2,22	2,18	2,26
VENEZUELA	3,25	3,33	3,41	3,46	3,54	3,61	3,43
VIETNAM	0,58	0,65	0,7	0,7	0,90	1,10	0,77

\*Valores en rojo obtenidos por tendencia.

\*Fuente, Situación Sector Cafetero Ecuatoriano - diagnóstico a enero 2013

<http://www.cofenac.org/wp-content/uploads/2010/09/situacion-sector-cafe-ecu-2013.pdf>

## Anexo 3: Consumo de café por habitante en países importadores.

CONSUMO POR HABITANTE DE CAFÉ EN PAÍSES IMPORTADORES (EN KG)							
PAÍS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	PROMEDIO
ALEMANIA	6,66	6,29	6,95	6,50	6,79	6,92	6,69
ARGELIA	3,30	3,49	3,70	3,55	3,40	3,00	3,41
AUSTRALIA	2,88	2,97	3,26	3,45	3,80	3,90	3,38
AUSTRIA	4,44	6,12	6,53	6,35	6,46	7,99	6,32
BÉLGICA	8,81	6,28	3,68	5,27	4,88	5,24	5,69
BULGARIA	3,28	2,86	3,51	3,25	3,16	2,88	3,16
CANADÁ	5,64	5,91	5,79	5,88	6,30	6,30	5,97
CHIPRE	3,94	4,87	5,38	5,20	5,04	5,51	4,99
COREA	1,81	1,78	2,07	1,93	2,10	2,20	1,98
DINAMARCA	9,09	8,75	7,57	7,44	9,27	8,65	8,46
ESLOVAQUIA	3,13	3,96	3,79	2,36	3,74	4,30	3,55
ESLOVENIA	5,26	5,82	5,78	5,89	6,06	6,14	5,83
ESPAÑA	4,15	4,36	4,70	4,48	4,28	4,17	4,36
ESTONIA	7,45	4,52	6,88	5,53	5,25	4,91	5,76
FINLANDIA	11,93	12,00	12,61	11,91	12,12	12,26	12,14
FRANCIA	5,16	5,47	4,98	5,46	5,47	5,71	5,38
HOLANDA	7,79	8,36	4,80	3,25	4,85	3,69	5,46
HUNGRÍA	3,57	3,12	2,96	2,67	2,26	1,08	2,61
ITALIA	5,69	5,89	5,93	5,82	5,77	5,68	5,80
JAPÓN	3,42	3,43	3,33	3,36	3,40	3,31	3,38
LETONIA	4,76	3,46	3,06	2,35	2,64	2,71	3,16
LITUANIA	3,78	4,11	3,68	3,83	4,10	3,31	3,80
LUXEMBURGO	29,76	31,66	29,79	27,40	27,42	26,52	28,76
NORUEGA	9,25	9,81	8,99	8,92	9,21	9,69	9,31
POLONIA	3,13	2,45	2,65	3,15	3,40	3,22	3,00
PORTUGAL	3,80	3,85	3,67	3,97	4,19	4,66	4,02
REINO UNIDO	3,03	2,78	3,01	3,14	3,04	2,84	2,97
REPÚBLICA CHECA	3,70	3,97	3,61	3,04	2,71	3,29	3,39
RUSIA	1,37	1,71	1,58	1,33	1,60	1,60	1,53
SUECIA	8,66	8,15	8,29	7,35	7,89	7,27	7,94
SUIZA	7,48	7,90	9,14	7,65	8,48	8,66	8,22
UCRANIA	1,25	1,37	2,26	1,92	2,00	1,70	1,75
USA	4,06	4,09	4,17	4,09	4,11	4,16	4,11

\*Valores en rojo obtenidos por tendencia.

\* Fuente, Situación Sector Cafetero Ecuatoriano - diagnóstico a enero 2013

<http://www.cofenac.org/wp-content/uploads/2010/09/situacion-sector-cafe-ecu-2013.pdf>

## Anexo 4: Tazas de café vendidas.

## TAZAS VENDIDAS POR AÑO

AÑO	TAZAS VENDIDAS	CRECIMIENTO
2008	2784780	
2009	2823800	1,40%
2010	2852629	1,02%
2011	3193200	11,94%
2012	4123100	29,12%
2013	4309600	4,52%

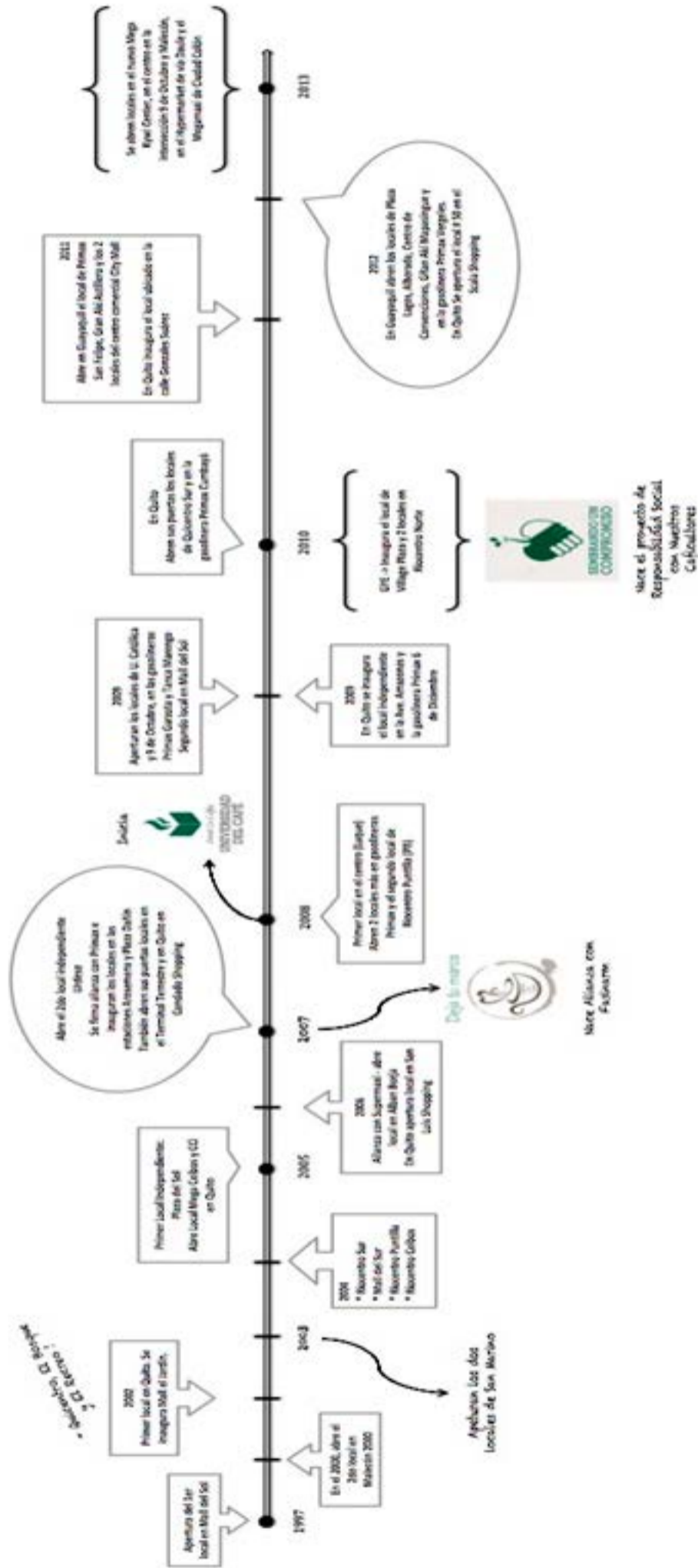
## TAZAS VENDIDAS MENSUALES 2013

MES	TAZAS VENDIDAS	CRECIMIENTO
ENERO	356000	
FEBRERO	325000	-8,71%
MARZO	340600	4,80%
ABRIL	335000	-1,64%
MAYO	349000	4,18%
JUNIO	358000	2,58%
JULIO	381000	6,42%
AGOSTO	378000	-0,79%
SEPTIEMBRE	348000	-7,94%
OCTUBRE	375000	7,76%
NOVIEMBRE	376000	0,27%
DICIEMBRE	388000	3,19%

Fuente: Sweet &amp; Coffee



## Anexo 5: Línea de tiempo



Anexo 6: Equipo de reposteros en la planta de producción y productos finales elaborados.



Fuente: Sweet & Coffee



Anexo 7: Círculo virtuoso de relación Sweet & Coffee con caficultores de Loja.

¿Por qué el consumir Sweet & Coffee® es positivo para nuestra comunidad?



Fuente: Sweet & Coffee



Anexo 8: Locales de tipo independiente.



Fuente: Sweet & Coffee



## **Anexo 9: Perfil para baristas y administradores de puntos de ventas.**

### **Baristas:**

- 22 - 35 años
- Experiencia mínima de 1 año en cargo similar en cadenas o negocios afines, de preferencia si es en el ámbito de gastronomía.
- Disponibilidad de horario.
- Cursos o seminarios de servicio al cliente de ser posible.

### **Administradores:**

- 25 - 45 años
- Experiencia mínima de 1 año en cargo similar en cadenas o negocios afines, de preferencia si es en el ámbito de gastronomía.
- Experiencia mínima de 1 año en manejo y administración de locales.
- Mínimo cursando primer año de universidad.
- Disponibilidad de horario.
- Cursos o seminarios de servicio al cliente de ser posible.

**Fuente: Sweet & Coffee**



## **Anexo 10: Misión, visión y filosofía de la compañía.**

### **MISIÓN**

Que todos nuestros clientes disfruten un momento muy especial, con nuestra cordial atención y nuestra extensa variedad de cafés y dulces hechos para los gustos más exigentes.

### **VISIÓN**

Para lograr que todos nuestros clientes disfruten un momento en Sweet & Coffee, nos preocupamos permanentemente de aspectos como la capacitación y motivación de todos los colaboradores, la calidad y variedad de nuestros productos, el servicio extraordinario, la imagen y limpieza de todos nuestros locales, así como también sus acabados y elementos decorativos y la ubicación de cada uno de los locales.

### **FILOSOFÍA**

En Sweet & Coffee ponemos todo nuestro corazón y ganas, en brindarte una experiencia única cada vez que nos visitas. Nos esmeramos en crear un ambiente agradable tanto para nuestros clientes, como para nuestros colaboradores. Con esta filosofía hemos crecido poco a poco, sin perder la esencia de ser la empresa familiar acogedora con la que abrimos nuestro primer local.

Estamos comprometidos a ofrecer café 100% ecuatoriano de la mejor calidad, al mismo tiempo, que contribuimos con el desarrollo de varios proyectos sociales y ambientales, creando un impacto positivo en la comunidad a la que pertenecemos.

**Fuente: Sweet & Coffee**



## Anexo 11: Hitos y reconocimientos a la marca

AÑO	ACTIVIDAD
2006	Alianza con Grupo Supermaxi, para asegurar la presencia en locales e hipermercados de la cadena.
2007	Alianza con Fasinarm. Se crea el Proyecto Deja Tú Marca, para apoyar la educación e inclusión a la sociedad de niños, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual.
2007	Alianza con Primax
2008	Fundación de la Universidad del Café.
2010	Se crea el Proyecto Sembrando un Compromiso, a través del cual mantenemos una relación ética con el caficultor, manejando un trato directo con ellos ofreciéndole trabajo, comercio justo y posibilidades de crecimiento profesional, mejorando su nivel de vida
2010	Premio Flama. En reconocimiento a la gestión de branding realizada. Fue la marca más joven, en obtener este reconocimiento.
2010	Premio Taza Dorada. El grano de café Sweet & Coffee quedó entre los 3 mejores granos de café del Ecuador
2010	El IESS otorgó un reconocimiento, por ser una de las empresas con mayor aportación y puntual cumplimiento patronal, entre 1000 empresas de Ecuador.
2011	Ingresa al Hall of Fame, como una de las 17 marcas más prestigiosas del país.
2011	Acorvol otorga un reconocimiento a la marca, por ser una empresa socialmente responsable y con un código de ética ejemplar
2012	IESS reconoce a Sweet & Coffee e ingresa como una de las 500 empresas, que se encuentran al día con la seguridad social de sus empleados
2013	Reconocimiento otorgado por Grupo Ekos. Premio La Barra, como establecimiento con Mejor Propuesta de Café.

## **Anexo 12: Indicadores de medición, para el personal de puntos de venta. Evaluación para personal Barista**

### **1) ACTITUD PARA EL SERVICIO:**

- a. Se recibe al cliente con sonrisa y saludo efusivo.
- b. Se repite la orden del cliente, en un tono de voz claro.
- c. Pregunta cómo desea sus productos (café y postres).
- d. Se preocupa de que el cliente se retire satisfecho con su orden.
- e. Se despide de forma amable y cortés, invitándolo a regresar.

### **2) CALIDAD DE PRODUCTOS:**

- a. Los shots de espresso, cumplen con la medida estándar.
- b. Los capuccino tienen la presentación ideal.
- c. Los frappelates se licúan en el tiempo indicado, tienen la consistencia correcta.
- d. Los productos fríos se preparan según las medidas establecidas.
- e. Mantiene el dosificador de café lleno, en la medida estándar, dentro de la jornada de trabajo.
- f. Cumple con la política “Ámalo o cámbialo”

### **3) INICIATIVA Y RESPONSABILIDAD:**

- a. Resuelve los problemas y quejas de clientes con lógica.
- b. Muestra responsabilidad en las funciones establecidas.
- c. Aporta con ideas para la mejora del servicio al cliente en su local.

### **4) TRABAJO EN EQUIPO Y ACTITUD CON SUS COMPAÑEROS:**

- a. Colabora con su equipo y realiza tareas que no le corresponden.
- b. Muestra actitud y colabora cuando el local está sin personal.
- c. Aporta al orden de las actividades del local.
- d. Se preocupa por la imagen del local, tiene actitud positiva y proactiva.
- e. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

### **5) ORDEN Y LIMPIEZA:**

- a. Su área de trabajo se encuentra ordenada y limpia.
- b. Los equipos se encuentran en óptimas condiciones y limpios.
- c. La hielera, cremera y máquina de té helado están abastecidas.
- d. Muestras de producción está abastecido (bombones, chispas, cocoa, canela, salsas, fórmula de leche, barquillos)

### **6) APARIENCIA PERSONAL Y UNIFORME:**

- a. Su uniforme está completo (gorra, pantalón, camisa, botones, credencial, mandil y zapatos)
- b. El uniforme está limpio y planchado al ingresar a su turno de trabajo.

**Fuente: Sweet & Coffee**





## **GRUPO DIFARE: Las Franquicias Cruz Azul, una forma de generar relaciones con los clientes**

Era octubre del 2014, precisamente para las fiestas de la ciudad de Guayaquil, cuando Oscar Mejía, Jefe de Marketing Relacional de la franquicia Cruz Azul, se cuestionaba sobre ¿qué alternativas estratégicas y tácticas debería de implementar para que el número de fans que la cadena había obtenido por medio de Facebook, no disminuyera?, tal como estaba sucediendo. Pero, sobre todo, se preguntaba ¿Que debía de hacer para que el crecimiento sea sostenido y, no solo aumente debido a circunstancias pasajeras del mercado?

Estas interrogantes mantenían preocupado a Oscar, quien se había propuesto redireccionar la estrategia de fidelización, antes de las fiestas de navidad; sin embargo, seguía preguntándose ¿dará resultado lo que tengo pensado implementar?

### **HISTORIA**

En 1983 con 27 años de edad, Carlos Cueva fundó Difare. Su formación profesional y, la experiencia adquirida en los negocios, la ganó en las empresas Fadesa<sup>31</sup> y Ecuaquímica<sup>32</sup>, Su primer emprendimiento fue una farmacia, a la cual bautizó con el nombre de “Marina”, en honor a su madre, la misma que funcionaba en el centro de la ciudad de Guayaquil, como un pequeño punto de venta con perchas de madera y, vitrinas, que principalmente, como menciona el mismo fundador en sus relatos: “Fue gestionado con créditos de proveedores y con una buena administración junto a mi esposa Galicia Mejía Zevallos.

En aquel entonces, los grandes laboratorios farmacéuticos multinacionales, eran los principales protagonistas del mercado, quienes comercializaban sus productos a pequeñas farmacias, las cuales dependían de adquirir grandes volúmenes de stock a cambio de condiciones comerciales mejoradas o producto gratis, comúnmente llamada por el mer-

31 Primera fábrica nacional de envases sanitarios para el abastecimiento de la industria conservera ecuatoriana.

32 Empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos orgánicos, químicos, biológicos, medicinales, alimenticios, equipos, maquinarias y servicios, para la salud agrícola, humana y animal en el Ecuador.

cado, como bonificaciones, que les aseguraban una rentabilidad superior.

Carlos Cueva, siempre tuvo un sentido agudo para los negocios, éste le sirvió para anticiparse al cambiante mercado farmacéutico de ese entonces, que parecía concentrarse en distribuidores-mayoristas y, que a su vez, subcontrataban tanto la logística como la comercialización de productos, motivo por el cual, se dio cuenta inmediatamente de la oportunidad que le brindaba el entorno de instalar una distribuidora propia, cuyo objetivo, desde un inicio, fue el de ofrecer un mejor servicio a los laboratorios y, vender con condiciones menos exigentes, pero económicamente rentables para las pequeñas farmacias, que serían, en adelante, sus clientes (**ver anexo 1**).

## **EL CRECIMIENTO**

En el año de 1984, se conformó la Distribuidora Farmacéutica René en las calles Mendiburo y Boyacá en la ciudad de Guayaquil. Su estrategia inicial fue la de otorgar microcréditos a farmacias, quienes obtenían buenas condiciones comerciales con un abastecimiento que era más adecuado a su capacidad de pago. Tres años después, cambió su nombre por Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana (DIFARE S.A.), con el afán de formalizar el negocio y, convertirse en una distribuidora nacional, expandiéndose por distintas zonas de Guayaquil, implementando puntos de atención al cliente-farmacia e instalando sucursales en ciudades como Quito, Portoviejo y Machala.

La alta demanda de un servicio de comercialización atractiva con distribución especializada, además de una logística oportuna y, amplio surtido de productos, fueron un factor influyente para que, en 1989, se incursione en un nuevo proyecto de ampliación de las instalaciones de DIFARE S.A, lo que conllevó a la adquisición de un área de 4600 m<sup>2</sup> ubicada en la urb. Santa Leonor vía al Terminal Terrestre en Guayaquil, con el fin de construir oficinas y, bodegas más grandes, apalancado esta vez, con un préstamo bancario, en donde poco a poco, fue organizando e incorporando departamentos para la operación, de un negocio mucho más estructurado. Así, como una mayor y, mejor fuerza de ventas, junto a otros departamentos como: servicio al cliente, logística, compras, crédito, recursos humanos: “mi gente siempre está comprometida con la empresa y con el trabajo”, comentaba Carlos.

## **ADQUISICIONES Y REPRESENTACIONES DE 1990 AL 2000**

En la década de los 90, el negocio de distribución que había creado, estaba en su apogeo, sin embargo, para su fundador, el ofrecer un mejor servicio a sus farmacias lo llevó a la conclusión de que debería aliarse con socios estratégicos e instaurar varios frentes de negocio que aporten a la propuesta de valor que tenía en mente. Carlos promocionaba el slogan “Comprometidos con el éxito de nuestros clientes”, de esta forma consolidó un grupo de 6 empresas incluida Difare S.A.

**Asegensa:** encargada de transporte, control de stocks, facturación, embalaje y almacenamiento de mercadería, con una flota propia de más de 23 vehículos, 6000 m<sup>2</sup> de bodega, procesando cerca de 30,000 pedidos en promedio que representaban 84,000 bultos y 5'000,000 de unidades de productos mensualmente.

**Dyvenpro:** en octubre del 2001 y por motivo de que fue adquiriendo marcas y productos, como: loción refrescante Menticol, ungüento Mentol Chino, desodorante Nodor y ungüento Kurador comprados a la corporación multinacional Colgate Palmolive, se instauró Dyvenpro, como una distribución anexa de productos de consumo masivo<sup>33</sup> hacia el canal tradicional<sup>34</sup> y, por la cual Difare, complementaba su portafolio de productos.

**Dires:** empresa dedicada a proporcionar a los clientes del sector salud, tecnologías, servicios y desarrollo, implementando software de administración para farmacias denominado LOLFAR, el cual permitía optimizar inventarios, facturación, compras, entre otros.

**Difarnova:** alianza estratégica que se consolida en octubre del 2001, formando un exitoso modelo de distribución semiexclusiva para Laboratorios Novartis<sup>35</sup>.

**Farnoriz (Farmacias del Norte Internacional Cruz Azul S.A.):** fue creada para asociar a farmacias independientes hacia un esquema comercial mejorado, mediante un convenio de imagen compartida, y un servicio especializado de distribución.

## COMPETIDORES

Las formas de competir en el mercado ecuatoriano fueron evolucionando tanto a nivel de distribución como a nivel de farmacia:

## DISTRIBUIDORES

**Quifatex:** fundada el 26 de mayo de 1978 con administración y capital suizo, incluía líneas de distintas áreas de comercialización: veterinaria, materias primas para la industria farmacéutica y alimenticia, maquinaria, productos farmacéuticos, productos de consumo y cuidado personal, agricultura, entre otros. (QUIFATEX, 2014).

**Leterago:** inició su actividad como importadora y distribuidora de productos farmacéuticos en República Dominicana en el año 1961, siendo en la actualidad número uno en participación de mercado, cobertura territorial y calidad de servicio en ese país. Llega a

33 Se denomina a aquellos productos que son demandados por la población para consumo diario y para satisfacer las necesidades más elementales.

34 Se denomina así a tiendas, despensas o kioscos, de venta de productos de consumo masivo en barrios

35 Multinacional creada por la fusión de laboratorios Ciba Geigy y Sandoz, ambas de origen suizo. Ellos se encargan de la investigación de sustancias medicinales activas que se utilizan por sus propiedades farmacológicas en la fabricación de medicamentos: antibióticos, antiinflamatorios, antihipertensivos entre muchos otros.

Ecuador en el año de 2003 (LETERAGO, 2014).

**Ecuaquímica:** dedicada a la comercialización y distribución de productos orgánicos, químicos, biológicos, medicinales, alimenticios, equipos, maquinarias y servicios, para la salud agrícola, humana y animal con origen en 1865 en Guayaquil y con capital ecuatoriano – suizo (ECUAQUIMICA, 2014).

## CADENAS DE FARMACIAS

**Farcomed (Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A.):** en 1931, bajo el nombre de Botica Quito, abrió sus operaciones. Era una cadena de farmacias<sup>36</sup> con autoservicios modernos, dedicada especialmente a la venta de productos farmacéuticos, pero con gran crecimiento en la oferta de productos de conveniencia.<sup>37</sup> Propietaria de las farmacias Fybeca, la que estaba orientada a un público de nivel socioeconómico medio alto (NSE<sup>38</sup>) con más de 95 puntos de venta y Sana Sana, hacia un NSE popular, con más de 500 tiendas a nivel nacional en las 24 provincias del Ecuador. Hoy el grupo se denomina Corporación GPF (FYBECA).

**Farmaenlace:** con sede en Quito nació en el 2005, se dedicaba a la distribución y comercialización de productos farmacéuticos y de primera necesidad. Actualmente es propietaria de farmacias Económicas orientadas hacia el NSE popular y Medicity hacia un NSE medio alto, además eran propietarios Supermercados Magda. (FARMAENLACE, 2014)

## MERCADO FARMACÉUTICO ECUATORIANO

A partir del año 2001 se produjo una expansión importante respecto a las farmacias independientes, donde 9 de cada 10 pertenecían a este tipo, frente a las cadenas (**ver anexo 2**). Para el 2012 se concentraron las farmacias en cadenas, así la relación era de 6 farmacias independientes y 3 de tipo cadena (**ver anexo 3**).

Del año 2009 y, hacia 2010 (Difare S.A. y Ecuafarmacias & Asociados) crece en un 39%, de la misma manera que representó un 45% (2010) en el total de ingresos del sector farmacias. Mientras que el sector crecía un 19% promedio (**ver Anexo 4**), de tal forma que, se iba consolidando la estrategia de cadenas de farmacias y la idea de ser un grupo internacional (Ekos, 2011).

Se estimaba que el mercado farmacéutico se encontraba valorado por más de USD 1,000

36 Se denomina cadena de farmacias a la red de establecimientos bajo una misma marca que expenden medicamentos

37 Un producto de conveniencia es un artículo relativamente barato cuya compra exige poco esfuerzo. Es decir, un consumidor no estaría dispuesto a emprender una búsqueda extensa de ese artículo

38 NSE: nivel socio económico según INEC (Instituto nacional de estadística y censos) los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D.

millones, de los cuales el 87% aproximadamente representaba al sector privado y el 13% al sector público. En la actualidad, más del 90 % de los 53 laboratorios farmacéuticos en el país, son de empresarios y fondos ecuatorianos. El mercado farmacéutico, se puede analizar bajo dos mercados; el público y el privado, de los cuales, el privado, tiene que ver con las ventas realizadas en las farmacias del país y que representan US\$1,200 millones de dólares al año (Ekos, 2011).

A inicios del 2011 se efectuó una Subasta Inversa Farmacéutica, en donde el Gobierno Nacional inició las compras a laboratorios farmacéuticos, negociando excelentes condiciones comerciales por dos años, afectando el crecimiento del mercado privado y en donde el precio promedio de la medicina se mantendría sin sufrir variación por casi diez años (**ver Anexo 5**). Adicionalmente la adquisición de medicamentos por parte de las instituciones públicas se cuadruplicó de 15 millones de unidades a 65 millones en el 2011 y 57 millones en el 2012, provocando un mayor y mejor acceso por parte de la población a los medicamentos (Ayala, 2014)

## ESTRATEGIAS

La empresa, desde sus inicios, siempre orientó el negocio hacia sus clientes, pero al año 2000, se observaba que estos habían crecido y ya no eran solo los dueños de farmacia, sino también, los consumidores finales, que mantenían en crecimiento a las farmacias, y por tanto, la distribución de Difare.

Ante estas circunstancias del mercado, Grupo Difare y, sus ejecutivos, tomaron muy en cuenta mejorar su estrategia por lo que se apoyaron con algunos asesores externos a fin de que, se trabaje en acciones que ampliaran la visión del negocio. Por lo que, a cargo de un grupo de asesores, se lideró un proceso estratégico a nivel de segmentación, el cual consistió, en agrupar a los clientes-farmacias, según su comportamiento de compra, tipo de mercado al que se dirigían, potencial de desarrollo comercial, entre otros criterios, con el fin de adaptar mejores condiciones comerciales y de servicios, de acuerdo al potencial de cada cliente.

A inicios del año 1996, el crecimiento de las cadenas en el mercado y, la desaparición de farmacias en los últimos años, aceleró la concentración del mercado, por lo que se creó el ambiente ideal, para lograr el objetivo de conformar una red de establecimientos con imagen diferenciada hacia el consumidor. Es así, como el Grupo Difare, fue la primera empresa que planteó la idea a las farmacias de unirse y obtener mejores condiciones comerciales, conformando luego de algunas etapas, para noviembre del 2000, la creación de Farmacias Cruz Azul, como pioneros en el modelo de franquicia<sup>39</sup> en el Ecuador; la misma que debe su nombre de una idea que surgió en uno de los viajes de Carlos Cueva

39 El diccionario de la Real Academia Española define a la franquicia como una “concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.



por Europa, en la que identificó que las farmacias se distinguían por llevar una cruz en sus letreros.

## FARMACIAS CRUZ AZUL

Grupo Difare, ingresaba al año 2000, como una empresa familiar, pero con una administración profesional, cada vez más evidente; manteniendo normativas y procesos acordes a la evolución de negocio, Por lo que se necesitaba identificar y mantener una adecuada planeación estratégica, que aseguraron al contar con asesoría de primer nivel, encontrando así, en lo que se refiere a Cruz Azul, un punto de partida del esquema de franquicia que, para ese entonces, no era muy común en nuestro medio.

La relación de Difare con sus clientes-farmacias, siempre fue basada en la confianza, debido a que en ese entonces no se trataba más que de un vínculo ganador de compra y venta; sin embargo, Carlos Cueva y, su equipo, buscaron ir más allá, promoviendo la idea de que las farmacias independientes mejorarían su rentabilidad, imagen y, oferta al consumidor, si formaban parte de una sola red o cadena, en donde asociarse a una franquicia, según se propuso, les daría todos esos beneficios.

El modelo de franquicia propuesto, incurría en políticas de regalías<sup>40</sup> por compra, información comercial y, operativa, entregada a la empresa, entre otros tipos de obligaciones bajo contrato de uso de marca, lo que generó algunas preguntas acerca del nuevo rol de Difare como franquiciador<sup>41</sup> dueño de la marca y, de cuál sería el rol del hasta ese entonces “cliente”, en lo posterior llamado “franquiciado”.

### PRIMERA ETAPA: 2000-2003

Durante éste primer período, Difare se enfocó en preparar al franquiciado para competir, ofreciéndole dentro de los beneficios del convenio, una imagen mejorada de rótulo y pintura, un hardware para implementar el software denominado LOLFAR de administración de farmacia, mejores precios, para que obtenga mejor rentabilidad y, a su vez optimizar la toma de pedidos, hasta ese entonces manuales.

Al inicio, la imagen de marca de Farmacia Cruz Azul, coexistía con el nombre de la farmacia del cliente que formaba parte de la red, lo que en esta etapa de arranque influyó en la resistencia de los dueños de farmacia, al ver como un riesgo el modelo y, el hecho

40 Una regalía o royalty es el pago que se efectúa al titular de derechos de autor, patentes, marcas o know-how a cambio del derecho a usarlos o explotarlos, o que debe realizarse al Estado por el uso o extracción de ciertos recursos naturales, habitualmente no renovables

41 Un franquiciador es una persona física o jurídica que desarrolla un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio y que pretende la expansión de dicho negocio con la búsqueda de inversores a los que permite operar bajo el nombre de su marca y con sus métodos operativos y organizativos. El franquiciador debe prestar asistencia inicial y formación a los inversores, así como continuar asesorándolos y orientándolos mientras dure dicha franquicia

de perder la razón social<sup>42</sup> ya que, de una u otra forma, se tenía un apego emocional o reconocimiento en el sector donde se ubicaba el punto de venta (**ver anexo 6**).

Por otra parte, Cruz Azul lanzó un pequeño comercial y piezas gráficas con el Slogan “Salud a menor costo” y “Estamos más cerca de ti”, con el afán de dar a conocer la cadena en el mercado y, de alguna manera, apoyar el modelo ante los franquiciados (**ver anexo 7**).

## **SEGUNDA ETAPA: 2004-2008**

A lo largo de cuatro años, la fuerza comercial y el equipo de Difare, hacia el cliente franquiciado, se concentró en difundir el modelo, brindándole asesoría, capacitación y entrenamiento constante, de tal manera que la relación entre ambos se iba fortaleciendo en confianza. Es así, como durante el 2004 y, hacia el 2006, farmacias Cruz Azul, se enfocó en consolidar el crecimiento de la red con la implementación de una imagen mucho más moderna, acorde a una cadena; en donde definitivamente se perdía el nombre del negocio y la marca tomaba posesión del rótulo en su totalidad. Se daba mayor fuerza al cambio de layout interno, cambio de mobiliario además de renovar la fachada e interior del local con los colores de esta nueva cara al consumidor (**ver anexo 8**); también se preparó el terreno para la siguiente etapa de la estrategia; pero sobre todo, se dio el más importante crecimiento en número de farmacias pasando de 241 a 443 entre el 2006 y el 2007 (**ver anexo 9**), así como también, un incremento de sus transacciones de 2 millones en el 2006 a más de 3 millones y medio a finales del 2007 (**ver anexo 10**).

Al mismo tiempo que se fortalecía la marca Cruz Azul, Difare aprendía más acerca de la administración de una farmacia, en conjunto con sus franquiciados<sup>43</sup>, e, iba adaptando su estructura operativa, para implementar una mejor imagen, tanto en nuevos productos, como servicios; apoyándose en sus ejecutivos de marketing que, además, se enfocaron en desarrollar un manual de imagen corporativa exclusivo para Cruz Azul, que contara con papelería, señalética<sup>44</sup>, uniformes entre otras cosas.

Se elaboraron folletos de ofertas, distribuidos en los puntos de venta para los consumidores, se suministraban fundas, entre otros elementos de marca, además de dar apoyo a otros clientes-farmacias importantes en el manejo de su negocio.

De la misma manera se establecieron negociaciones con proveedores de productos de

42 La razón social es la denominación por la cual se conoce colectivamente a una empresa. Se trata de un nombre oficial y legal que aparece en la documentación que permitió constituir a la persona jurídica en cuestión

43 El franquiciado es toda aquella persona física o jurídica que, mediante ciertas condiciones, obtiene el derecho a comercializar y explotar productos o servicios bajo técnicas uniformes y experimentadas con una rentabilidad probada y con una marca registrada

44 Categorización visual de elementos en contacto visual con el consumidor dentro de un punto de venta con el fin de facilitar la decisión de compra.

consumo y, OTC<sup>45</sup>, para implementar activaciones de punto de venta o invitarlos a ser parte de las iniciativas promocionales, según fue planeado para cada marca.

Dentro de esta segunda etapa, también se intentó asegurar una oferta única y estandarizada, implementando una política de precios unificada para la red, mejoras en el software acerca de la administración de rentabilidad del negocio, capacitación, creando, Fedifare<sup>46</sup> en septiembre del 2004 y, otras herramientas para mejorar el proceso de compra y venta como lo fueron: portal web de productos para abastecimiento, facturas electrónicas, conciliación de cartera de crédito, lectores de banda magnética en las farmacias, entre otros beneficios para el franquiciado dentro del convenio de franquicia Cruz Azul.

En el 2005, Difare a través de su compañía Ecuafarmacias & Asociados, implementó algunos puntos de venta Cruz Azul de su propiedad, en sectores donde no existían franquiciados potenciales a desarrollar. Estos fueron ubicados en centros comerciales, o en ciertas localidades, en diferentes provincias, con la finalidad de implementar pilotos de procesos operativos, para luego replicar a la franquicia en su totalidad.

### **TERCERA ETAPA: 2008 EN ADELANTE**

Durante esta fase, Difare y su equipo, se concentraron en seguir dotando de herramientas al franquiciado y, formalizar tanto los procesos actuales como liderar mejoras para el futuro, mientras la marca, seguía su expansión geográfica **(ver anexo 11)**.

Temas como hardware con comunicación en línea, un nuevo software comercial de mejor plataforma que LOLFAR, denominado NEPTUNO, una página web **(ver anexo 12)** y comunicación electrónica, fueron entre otras las principales mejoras.

Acciones de Trade Marketing<sup>47</sup> y BTL<sup>48</sup>, así como de apoyo en medios masivos ATL<sup>49</sup>, se hacían necesarias no solo para luchar por una posición privilegiada en la mente del consumidor, sino también, por el auge de la competencia, principalmente Farcomed, con su cadena de farmacias más antigua, Fybeca y, su nuevo formato popular Sana Sana creada

45 El medicamento de venta libre, también llamado Over The Counter (OTC, por sus siglas en inglés) o medicamento de venta directa o medicamento sin prescripción es aquel que no requiere una prescripción o receta médica para su adquisición. Se trata de una categoría de medicamentos producidos, distribuidos y vendidos a los consumidores/usuarios para que los utilicen por su propia iniciativa

46 En septiembre del 2004 se crea FEDIFARE, con la finalidad de capacitar a personas vinculadas a la cadena de valor del sector farmacéutico a nivel nacional, logrando su desarrollo personal y profesional

47 El Trade Marketing supone el enfoque del fabricante para generar negocio, consiguiendo que el canal de distribución se ponga de su lado y colabore conjuntamente en beneficio mutuo, es decir, haciendo que sus productos sean atractivos para el canal.

48 La técnica publicitaria «below the line» —que significa literalmente en castellano: bajo la línea— más conocida por su sigla BTL, consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos

49 ATL, son las siglas de “above the line”, término publicitario usado para referirse a los medios de comunicación tradicionales, como: televisión, prensa y radio.

en el año 2000, quienes fueron el principal frente ante la estrategia de integración vertical de Difare.

Durante esta fase, Carlos Cueva, seguía replanteando su negocio, mientras mencionaba: “Debemos traer clientes a nuestros clientes,” dentro de todo el proceso que implicó montar el modelo de franquicia, pensó en aprovechar la red de farmacias negociando con varias empresas con sede en Ecuador, al otorgar un cupo de consumo a crédito, ya sea rotativo o corriente, para sus empleados, a través de una tarjeta con chip electrónico, a la cual bautizó con el nombre de FARMAVIP.

También se realizó esfuerzos para minimizar procesos operativos que no agregaran valor al cliente-farmacia, optimizando la labor de ventas, compras, cobranzas, devoluciones, entre otros procesos propios del esquema de distribución; así mismo, Difare ofreció servicios de auditoría y servicios contables para algunos clientes.

## COMPLEMENTANDO LA ESTRATEGIA DE FARMACIAS

Ante la creciente oferta de negocios que modificaban sus formatos o se integraban en su cadena de valor, ofreciendo franquicias de farmacia o locales con mayor portafolio de productos, Carlos Cueva, su equipo comercial y, de marketing, definieron otra estrategia necesaria para el negocio de farmacias; por lo que en el año 2005 se creó Ecuafarmacias & Asociados, como resultado de la adquisición de la cadena Pharmacy's, abriendo puntos de venta a nivel nacional, bajo una estrategia de posicionamiento en el segmento medio alto. De esta manera, se complementaba la oferta de mercado hasta ese momento sólo de farmacias populares, bajo la marca Cruz Azul, de formato de venta por mostrador y, franquicia del grupo.

Pharmacy's, apareció con la idea de competir en la oferta de farmacias, hacia un público de NSE medio y alto, con más de 70 puntos de venta, en sectores donde principalmente había existido Fybeca como referente de autoservicio.<sup>50</sup> Los directivos, frecuentemente mencionaban que: “hay que aprovechar el metro cuadrado y además que las farmacias no compiten con los supermercados, pero se han convertido en el referente para la compra por emergencia de ciertos artículos”, en lo que se conoce como tienda de conveniencia.<sup>51</sup>

Difare, también creó una segunda franquicia denominada Farmacias Comunitarias, en donde daba la oportunidad a clientes más pequeños a integrarse con una imagen y condiciones diferenciadas, con la idea de que estos clientes barriales tuvieran el beneficio de una franquicia, compensando el hecho de que requerían una inversión menor que el ser parte de Cruz Azul.

50 Una tienda de autoservicio es un tipo de tienda donde el cliente puede elegir y recoger personalmente las mercancías que desea adquirir, a diferencia de las tiendas departamentales.

51 Se llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m<sup>2</sup>, con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas

## FORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

A lo largo de toda la etapa de integración, la organización se volvía más experta en el sector farmacéutico, agrupándose en varias divisiones o unidades lo que requería de una estructura organizacional más compleja (**ver anexo 13**). Enfocados durante todo este tiempo en lo comercial, ya que así lo requería el negocio, fue creando y desarrollando procesos que lo involucraban más hacia herramientas y tácticas de marketing, de tal manera que, de tener un grupo pequeño de ejecutivos que daban soporte en actividades de ATL y BTL, sumado a las nuevas marcas y negocios de punto de venta, conformó un departamento mucho más organizado, con ejecutivos de marketing, jefes de marca, además de un equipo de soporte a proveedores, con quienes regularmente, se tenía contacto en negociaciones anuales de participación y, auspicio de inversiones, que se ejecutarían durante todo el año y, que requerían de control y seguimiento en la implementación.

El departamento de marketing era muy dinámico, adaptando siempre su estructura y funciones con mejores procesos, con el fin de satisfacer las necesidades de las farmacias Cruz Azul. Departamentos como el de merchandising fueron, de necesaria implementación, ante la idea de ofrecer cada vez más una imagen estandarizada y para mejorar la exhibición de todo lo que estuviera visible al consumidor.

Se implementaron áreas mejoradas para la circulación de los clientes al interior de la farmacia, en el caso de Pharmacy's y, mejores esquemas de exhibición con técnicas mucho más especializadas, acorde a investigaciones de mercado para ambas marcas, incluida Cruz Azul, facilitando las decisiones de compra en el punto de venta.

No solo el departamento de marketing (**ver anexo 14**) se organizaba internamente, también tomaron fuerza el uso de agencias publicitarias de ATL y BTL, para lograr una mayor eficiencia de los mensajes de posicionamiento empleados en el año 2012 como: "Ideas llenas de salud" para Pharmacy's, y "Me Cuida" para Cruz Azul; los cuales dieron lugar a importantes inversiones en medios y producción de comerciales, cuñas radiales y otras piezas de publicidad e imagen corporativa, para batallar en un mercado mucho más competitivo.

Para este mismo año 2012, estuvieron muy de moda en el mercado de productos y negocios de retail, el uso de las redes sociales y, tomando en consideración la participación de cadenas como Fybeca o Sana Sana en este medio, Pharmacy's y Cruz Azul, incursionan en Facebook y Twitter, con el fin de acercarse e interactuar con quienes tuvieran una cuenta y poder así, difundir productos - servicios, los cuales eran manejados por jefes de marca, agencias de publicidad y vistas como un referente de imagen de marca. Para el 2013 Cruz Azul se ubicó en el ranking 97 mientras que Pharmacy's en el 72 según la revista Markka (**ver anexo 15**).



## El departamento de marketing relacional

El mercado de farmacias en Ecuador, era cada vez más competitivo, por lo que, en los últimos 10 años, luego del apareamiento de cadenas, las ofertas de precios, publicidad, promociones, sorteos, eran cada vez más comunes para el consumidor, provocando que basen su preferencia de compra, por aquel establecimiento que le proponga la mejor oferta. Esto complicaba que los consumidores se mantuvieran fieles a una marca o cadena, por lo que la inversión de marketing que Difare realizaba, era muy alta y, se basaba en el marketing tradicional, el cual, utilizaba medios de comunicación como radio, televisión y, prensa, lo que les atraía clientes, pero no aseguraba la fidelidad de ellos.

Los directivos del grupo, analizaron esta situación con detenimiento y, luego de involucrarse con asesores externos, se propuso la idea de llevar el marketing tradicional, hacia un nuevo estilo de vinculación con el cliente, el cual consistía en usar medios de comunicación más directos, como lo eran, su correo electrónico, teléfonos, redes sociales. Es así, como entre los meses de octubre y noviembre del 2013, se consolidó la idea de crear una nueva área de marketing relacional a cargo del Ing. Oscar Mejía, con la idea de tener una relación más personalizada entre las cadenas de farmacias de Grupo Difare y sus consumidores.

En esta etapa, Mejía, al mando del Ing. Christian Coll, Gerente de la Unidad de Negocio Farmacias y, el Ing. Victor Chong, Subgerente de Mercadeo de la misma unidad, dieron forma a la propuesta de contar con un área especializada en el relacionamiento de clientes, contando con asesoría externa y apoyados con áreas de soporte como servicio al cliente, inteligencia empresarial (IE), marketing, así como la implementación de herramientas tecnológicas para montar un CRM, quienes en la actualidad trabajan en un proyecto para adecuar la administración del marketing en Difare, hacia este nuevo enfoque corporativo.

En la etapa de arranque, el primer desafío fue contar con una base de clientes con datos fidedignos de contacto, para poder gestionar el relacionamiento, fue así como se implementaron desde enero 2014 estrategias de captación de datos para darle calidad a la cartera actual de más de 700.000 clientes identificados en Pharmacy's, Cruz azul y Dromayor; de tal manera que se direccionaba a los clientes hacia un microsítio web.

Hasta el mes de septiembre 2014 se obtuvieron cerca de 70.000 registros totales de consumidores, para Pharmacy's (40.000), Cruz Azul, (20.000) y Dromayor (10.000), acerca de datos de contacto, como e-mail, teléfonos, direcciones, entre otros.

Grupo Difare focalizó en gran medida la difusión de sus microsítios web y, sus importantes programas de fidelidad, Círculo Pharmacy's (Pharmacy's), CruzeAmigo (Cruz Azul), a través de publicidad en buscadores de sitios web como Google, así, como en sus propias redes sociales, Facebook y Twitter, además de videos informativos en YouTube, para

asegurar que su grupo de fans se conviertan en afiliados mediante diferentes incentivos y técnicas promocionales.

Ni Cruz Azul ni Pharmacy's, habían podido establecer indicadores de gestión, que aseguren que debido a la inversión publicitaria en redes se haya obtenido un número de fans determinado; sin embargo, el número de estos se había incrementado desde la incursión de las cadenas de farmacias de Difare en el 2012, lo que hacía importante mantener ésta estrategia.

Por otra parte, pese a que el uso de las mencionadas redes sociales parecía de mayor interés por el público objetivo de Pharmacy's; siempre Difare y sus ejecutivos, mantenían sus expectativas en la marca Cruz Azul, debido a su cobertura nacional; aunque dicha cadena ingresó con poca fuerza en diciembre de 2012 creando su fan- page. En enero de 2013 se arrancó con 62.357 fans, llegando a diciembre de ese año a obtener un número de 107.419; pero desde octubre 2013, la cantidad de nuevos fans se había desacelerado de un promedio de 5500 mensuales a 278 en los 3 últimos meses de ese mismo año (**ver anexo 16**).

Debido a los últimos resultados de crecimiento en número de nuevos fans, entre otras estrategias de marketing y ventas, Cruz Azul acordó con Sony Ecuador, entre los meses de marzo y junio 2014, durante el campeonato mundial de fútbol en Brasil, ejecutar una agresiva campaña promocional (**ver anexo 17**) lo que sumado a una nueva imagen de la fan-page, dio lugar a un incremento en número de fans hacia unos 7000 promedio mensual, la misma que mediante cierta interactividad en Facebook ayudó a sostener el incremento en el 2014 (**ver anexo 18**), lo que finalmente le valieron para convertirse a septiembre de este año en la de mayor número de fans en el sector de farmacias ecuatorianas (**ver anexo 19**).

## TÁCTICA EN FACEBOOK

El mayor número de fans se encontraba ubicado en las 3 principales ciudades del país Guayaquil, Quito y Cuenca, además de estar conformados por 54% de hombres y un 46% de mujeres (**ver anexo 20**). Cruz Azul basaba sus acciones para conseguir fans en consejos de salud, promoviendo el incremento de "Me gusta" a su fan page, comunicando productos en ofertas y aprovechando alianzas como la de Sony y el mundial de fútbol, misma que se buscaba como objetivo obtener inscripciones para poder participar resultando en más de 60.000 nuevos registros (**ver Anexo 21**).

Así mismo, en julio del 2014, contrató los servicios de Enchufe TV; productora ecuatoriana popular en YouTube, para la realización de un comercial en esta plataforma y poder ampliar, su alcance de reconocimiento de marca y número de fans, dando como resultado que más de 170,000 personas vieran la publicación en agosto 2014 y, que se obtuvieran, más de 300 "Me Gusta" (**ver Anexo 22**).



## LA INCERTIDUMBRE

Sin embargo, luego de situarse como la #1 en cantidad de fans en Facebook y de haber ejecutado estas tácticas, el equipo de marketing de Cruz Azul se cuestionaba:

- ¿Qué nuevas estrategias se pueden implementar?
- ¿Cómo convertir fans en compradores potenciales?
- ¿Cómo asegurar crecimientos sostenibles de fans que no sea por eventos circunstanciales?

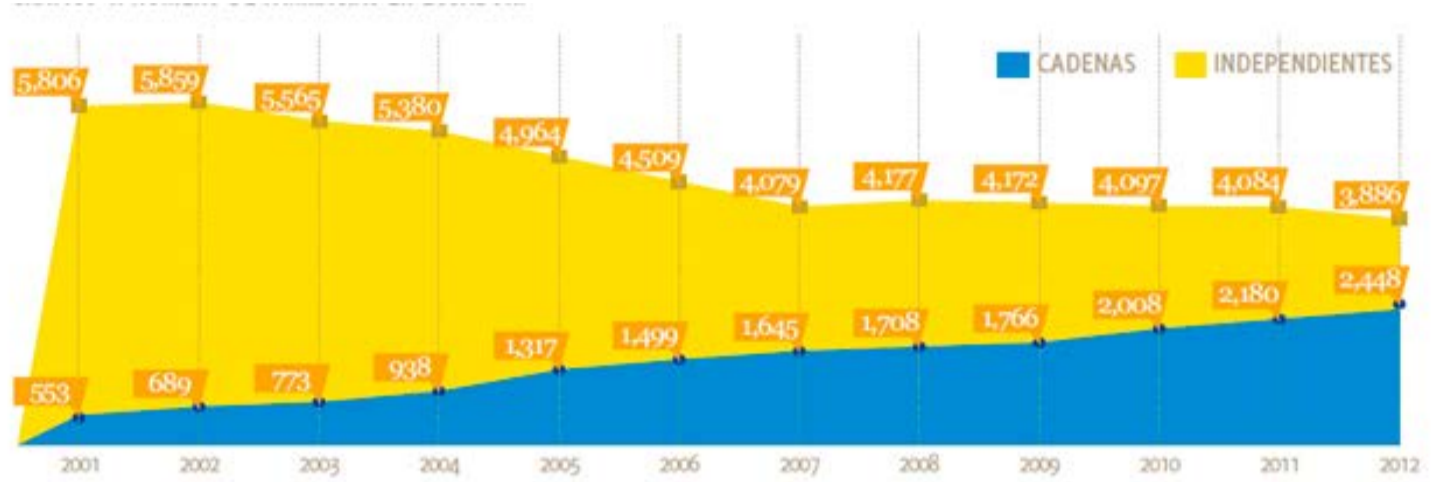
## ANEXOS

### Anexo 1. Hitos de Difare, 1983-2014

FECHA	TIPO	ACONTECIMIENTO
1983	historia	Se apertura Farmacia "Marina" en el centro de la ciudad
1984	historia	Se conforma Distribuidora René en las calles de Boyacá y Mendiburo en el centro de Guayaquil
1987	historia	Distribuidora Farmacéutica René, cambia su nombre por Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana (DIFARE S.A.)
1989	historia	Difare cambia sus instalaciones a un área de 4600 m <sup>2</sup> ubicada en la urb. Santa Leonor vía al Terminal Terrestre de la ciudad de Guayaquil
1996	estrategias	Grupo Difare fue la primera empresa que propuso la idea a las farmacias de unirse y obtener mejores condiciones comerciales
2000	estrategias	Consultores lideran un proceso de cambio a nivel de segmentación de clientes en Difare S.A
2000	estrategias	Se crea la franquicia de Farmacias Cruz Azul
2000-2003	estrategias	Primera Etapa de desarrollo de la franquicia (preparar al franquiciado)
2001	adquisiciones, representaciones e integración vertical.	Difare adquiere por medio de Dyvenpro en octubre del 2001 como loción refrescante Menticol, Ungüento Mentol Chino, Desodorante Nodor y Ungüento Kurador a la corporación multinacional Colgate Palmolive
2001	adquisiciones y representaciones	Se concreta alianza de distribución semiexclusiva entre Novartis S.A. y Difare S.A.
2004	estrategias	En septiembre del 2004 se crea FEDIFARE, con la finalidad de capacitar a personas vinculadas al sector farmacéutico
2005	estrategias	Se crea Ecuafarmacias
2004-2008	estrategias	Fuerza comercial y el equipo de asesoría al cliente franquiciado se concentró en difundir el modelo y acompañar a los franquiciados a entender mucho más el esquema de Cruz Azul (Segunda Etapa)
2006	estrategias	Implementación de una imagen mucho más moderna para Cruz Azul acorde a una cadena, en donde definitivamente se perdía el nombre del negocio y la marca tomaba posesión del rótulo en su totalidad

2006-2007	estrategias	Incremento de transacciones Cruz Azul de 2 millones en el 2006 a más de 3 millones y medio a finales del 2007
2006-2008	estrategias	Importante crecimiento en número de farmacias franquiciadas pasando de 241 farmacias a 443 entre el 2006 y el 2008
2010	estrategias	Difare se había organizado en unidades estratégicas de negocio (UEN) como resultado de algunas jornadas de planeación y asesoría de expertos
2008	estrategias	Dotar de herramientas al franquiciado y formalizar tanto los procesos actuales como liderar mejoras para el futuro mientras la marca seguía su expansión geográfica (Tercera Etapa)
2008-2011	marketing	Posicionamiento como; "Al servicio de tu salud" para Pharmacy's, y "Me Cuida" para Cruz Azul
2012	marketing	Difare y sus cadenas Pharmacy's & Cruz Azul incursionan en las redes sociales
2012	mercado farmacéutico	Los ingresos declarados del grupo Difare, en el 2012, ascendieron a 415 millones de dólares, mientras que, los de Fybeca, \$ 650 millones de dólares (SRI)
2013	marketing	Cruz Azul se ubicaba en el ranking 97 mientras que Pharmacy's en el 72 según la revista Markka respecto a Facebook
2013	marketing	Farmacias Cruz Azul obtiene el PRIMER LUGAR en Satisfacción al Cliente, categoría farmacias. Revista Ekos
2013	marketing relacional	Entre octubre y noviembre del 2013 se consolida la idea de crear un área de marketing relacional a cargo del Ing. Oscar Mejía
2014	marketing relacional	Estrategias de captación de datos para contacto y relacionamiento con Clientes actuales y potenciales
2014	marketing relacional	Alianza con Sony en lanzando promoción Mundial Brasil 2014 con el fin de captar datos de clientes con base a premios aspiracionales
2014	ranking empresas Ekos	Difare se sitúa en el puesto No. 13 entre las 100 mejores empresas y en el puesto No.1 entre las del sector Salud; según (SRI) en relación a ingresos USD

### Anexo 2. Número de farmacias en Ecuador.



Fuente: (Ayala, 2014)

### Anexo 3. Evolución & Part% # Farmacias 2001 a 2012

Tipo de Farmacia	2,001	part%	2012	part%	Crec%
Cadenas	553	9%	2448	39%	343%
Independientes	5806	91%	3886	61%	-33%
	6,359	100%	6334	100%	

Fuente: Ayala 2104  
 Elaborado por: el Autor

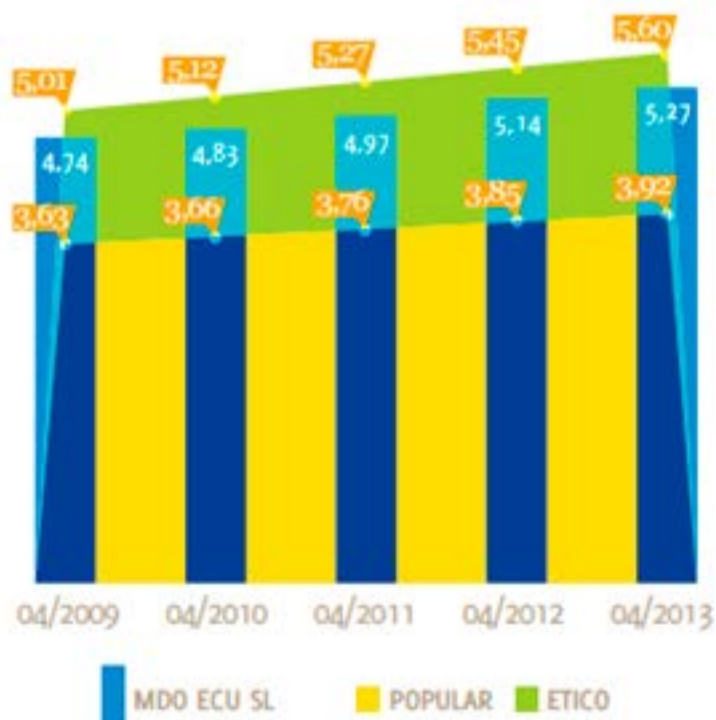


Anexo 4. Total de Ingresos Millones USD Farmacias. 2009 – 2010

FARMACIAS		
RAZÓN SOCIAL	Total Ingresos (Millones de USD)	
	2009	2010
DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA (DIFARE) S.A.	289,71	304,58
FARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS SA FARCOMED	234,22	265,42
ECONOFARM S.A.	162,55	193,36
ECUAFARMACIAS & ASOCIADOS S.A.	107,60	144,51
FARMAENLACE CIA. LTDA	76,45	94,55

Fuente: (Ekos, 2011)

Anexo 5. Precio promedio USD



Fuente: (Ayala, 2014)

## Anexo 6. Farmacia. Cruz Azul Wildar Primera Etapa



Fuente: Archivos Difare

## Anexo 7. Volantes de Inauguración Primera Etapa CA



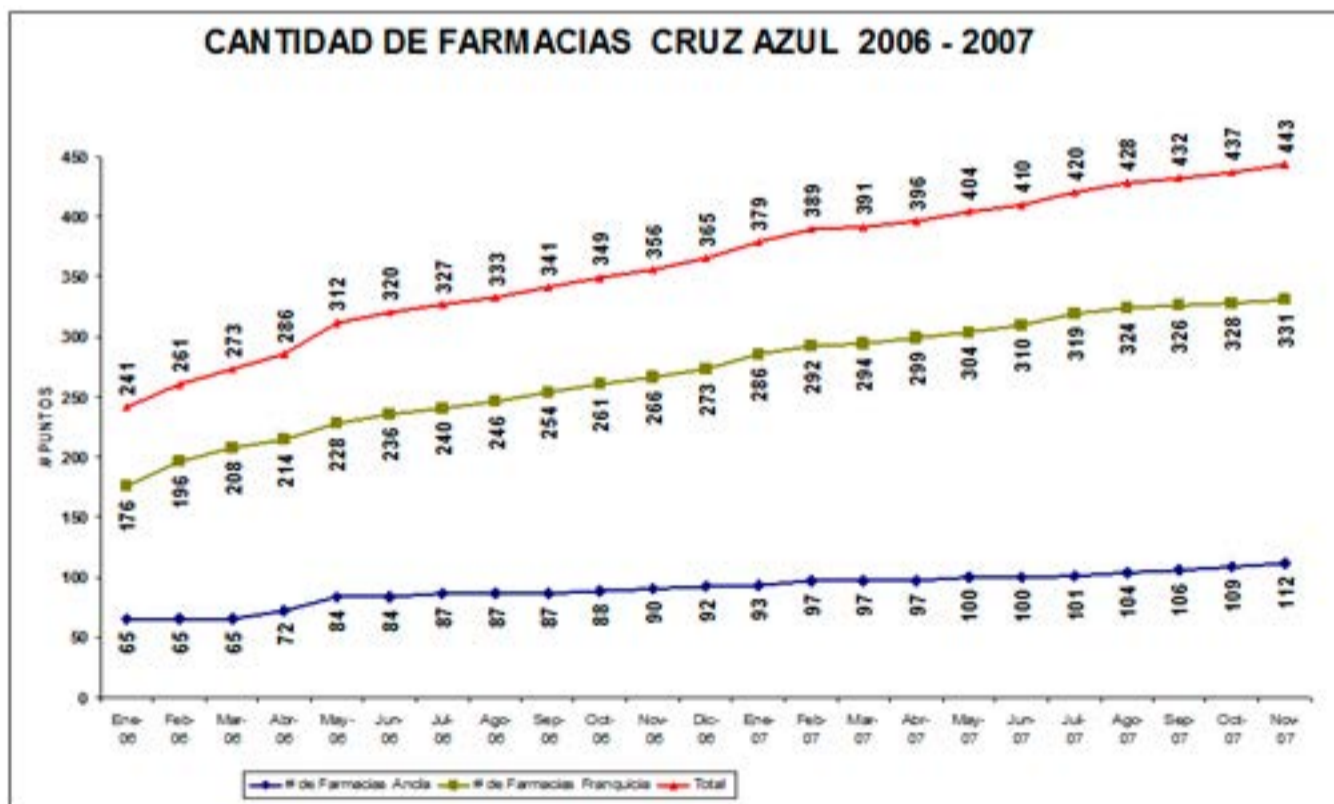
Fuente: Archivos Cruz Azul

### Anexo 8. Farmacia Cruz Azul Wildar Segunda Etapa



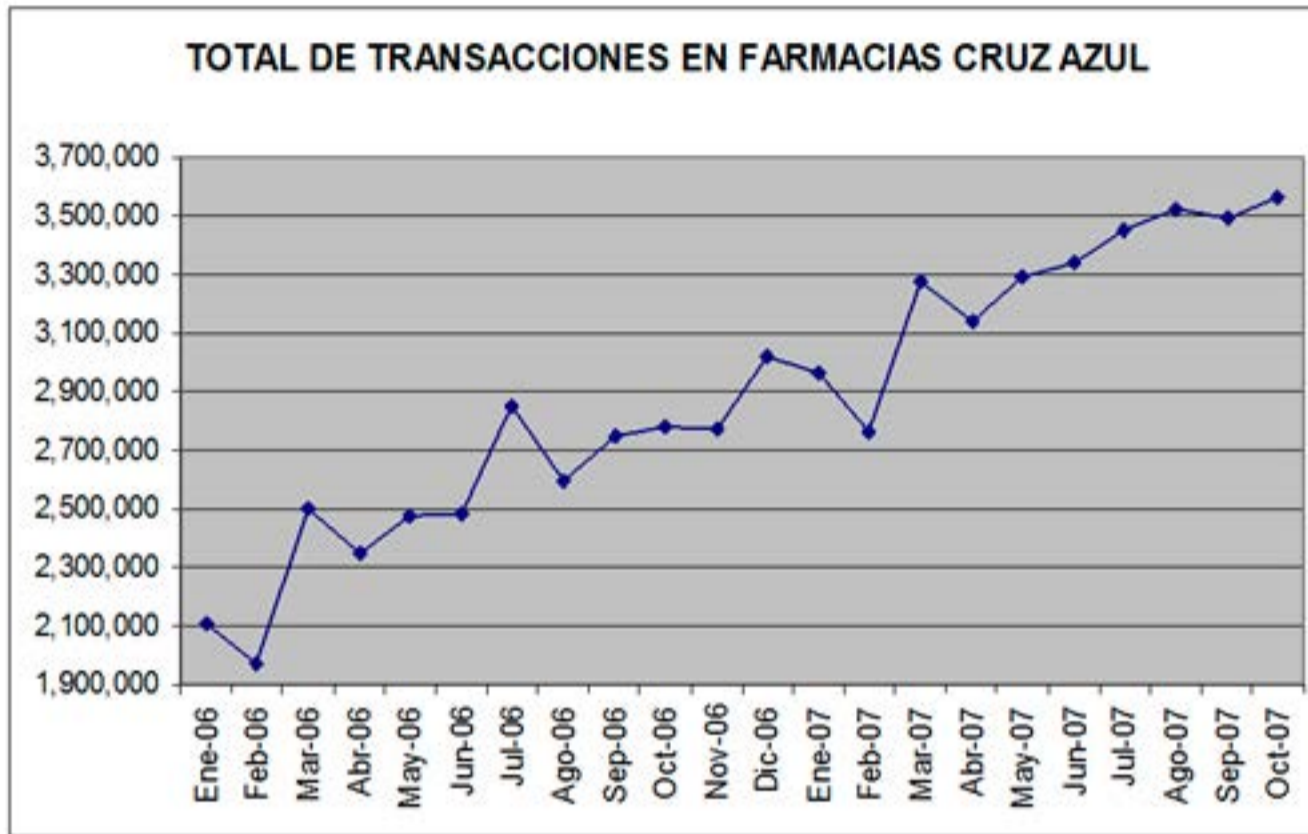
Fuente: Archivos Fotos CA

### Anexo 9. No. de Farmacias CA 2006 – 2007



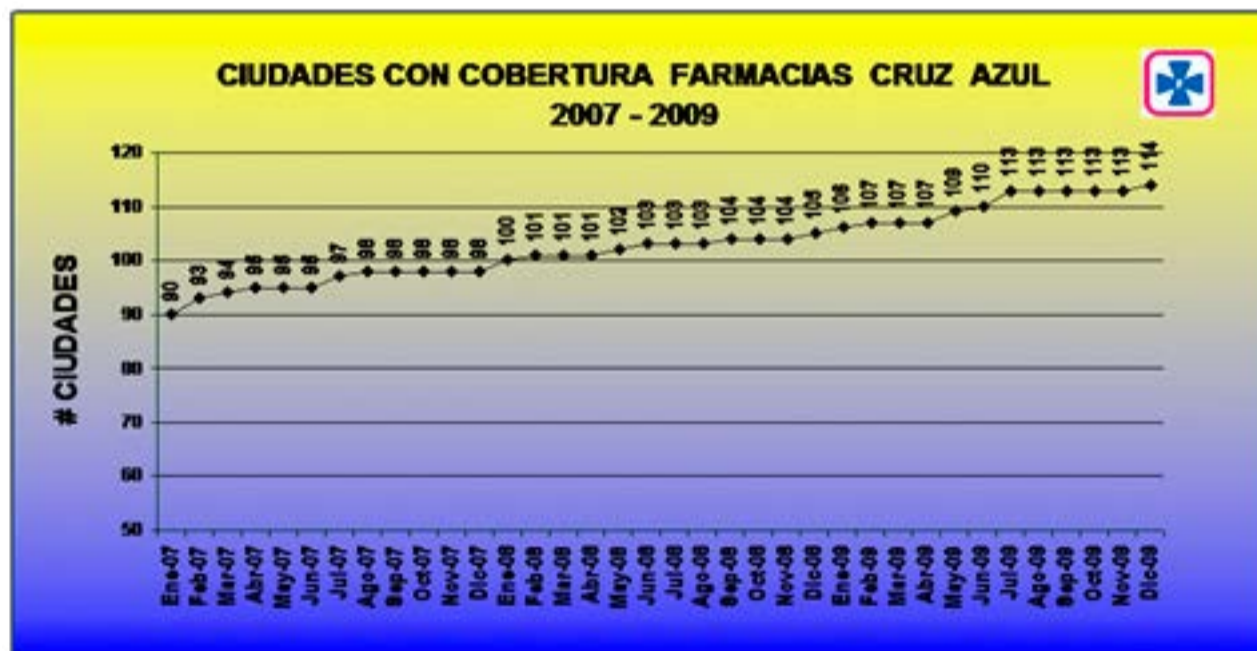
Fuente: Elaborado por el Autor

Anexo 10. No. Transacciones 2006 - 2007



Fuente: Archivos Cruz Azul  
Elaborado por: el Autor

Anexo 11. Expansión Geográfica CA 2007-2009



Fuente: Archivos Cruz Azul  
Elaborado por: el Autor



Anexo 12. Pág. web Cruz Azul: tercera etapa

The screenshot displays the website for 'farmacias cruz azul'. At the top, there is a banner with the company logo and a headline: 'Evapora la gripe en un, dos por tres'. Below the banner is a navigation bar with links for 'Inicio', 'Mapa del sitio', and 'Contáctenos'. A large image shows the interior of a pharmacy with staff and customers. Below this is a search bar for 'farmacias cruz azul en:' with a dropdown menu to 'Elige una provincia'. On the left is a 'MENÚ' with links to 'Inicio', 'Quiénes Somos', 'Promociones', 'Cruzioferas', 'Cruziespeciales', 'Busqueda Azul', and 'Zona Franquicia'. The main content area features a 'cruzioferas' section with a 'Ver Catalogo...' link and three product listings:
 

- VOLTAREN EMULGEL + Masajeador**: P.V.P. \$7.54, P. Cruzioferas \$6.26
- KOTEX ULTRAFINA**: Doble seguridad x 10, P.V.P. \$1.13, P. Cruzioferas \$0.90
- HAR TINTE**: Castaño oscuro, P.V.P. \$5.25, P. cruzioferas \$4.52

 To the right of the product listings is a map of Ecuador with the text 'ubica tu farmacia cruz azul mas cercana' and 'SIEMPRE A TU ALCANCE...!'. Below the map is a testimonial for 'NEPTUNO' software, stating 'La apuesta ganadora fue por NEPTUNO, un software hecho en Ecuador para el mundo' by CEO of Grupo Difare. At the bottom right, there is a section for 'cruziespeciales' with a link to 'Planificación Familiar'. A 'RESPONSABILIDAD SOCIAL' logo is visible in the bottom left corner of the main content area.

Fuente: Archivos CA



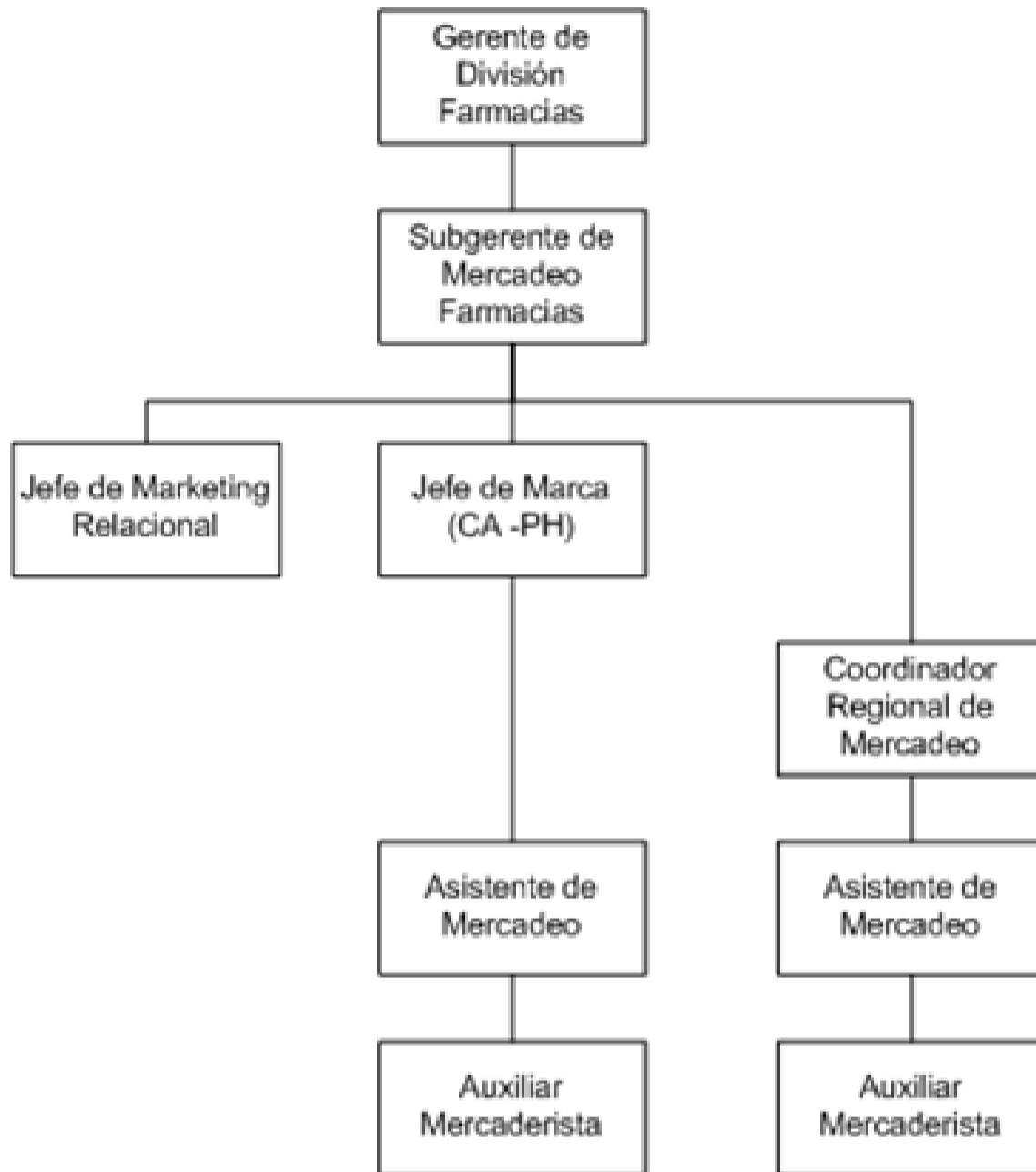
### Anexo 13. Organigrama Grupo Difare



Fuente: Archivos Difare,  
Elaborado por: El autor



### Anexo14. Organigrama 2012-2014 Mercadeo Farmacias



Fuente: Archivos Difare,  
Elaborado por: El autor

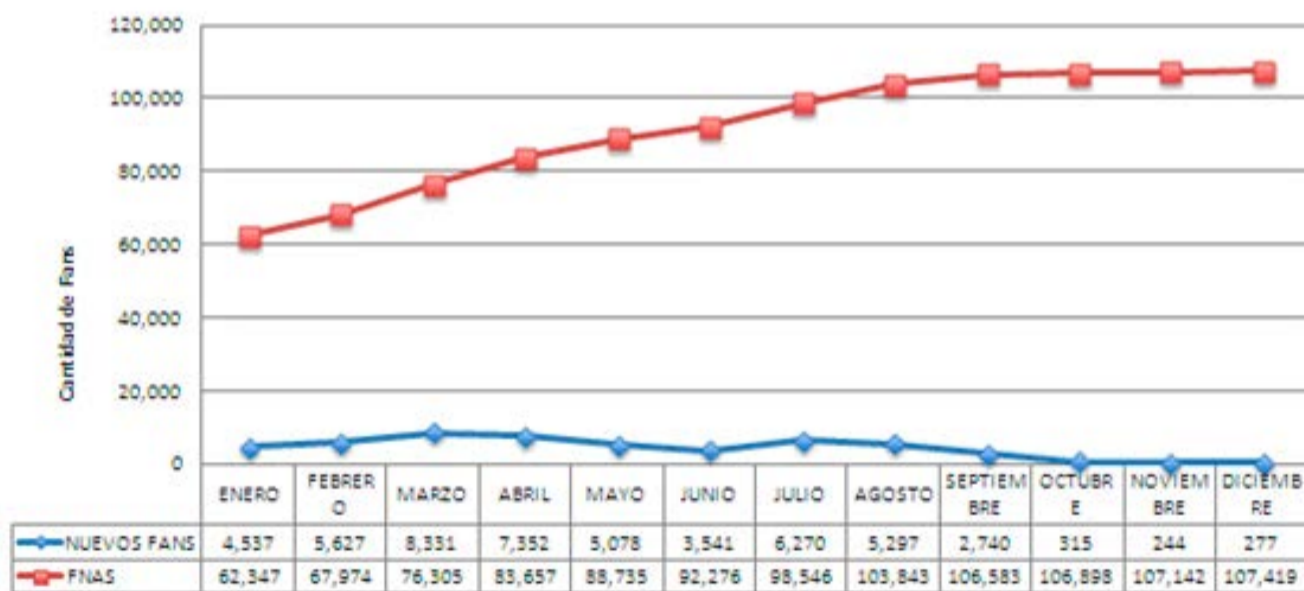


### Anexo 15. Ranking Facebook



Fuente: Revista Markka 2013

### Anexo 16. Evolución farmacias Cruz Azul- dic. 2012-2013



Fuente: Archivos Cruz Azul  
Elaborado por: El autor



## Anexo 17. Promoción Cruz Azul Mundial Brasil 2014

**SONY**   /cruzazul.farmacias

**Prepárate a vivir todas las emociones de la Copa Mundial de la FIFA™ con Xperia™ Tablet Z.**



  
**XPERIA**  
Por la compra de \$10 en Farmacias Cruz Azul participa en el sorteo de 200 tablets y 1 viaje a la Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014™.

**hepagen** **Mixavit** **Gillette** **DURACELL**

**Además participa en el sorteo de 10 paquetes ida y vuelta a Brasil, a disfrutar la emoción del fútbol.**

Por cada \$10 de compra con cualquiera de estos productos recibe un cupón adicional.

Farmacias Cruz Azul primera franquicia de farmacias del Ecuador: #1 en ventas, con más de 900 locales y mayor cobertura en 153 poblaciones del país.

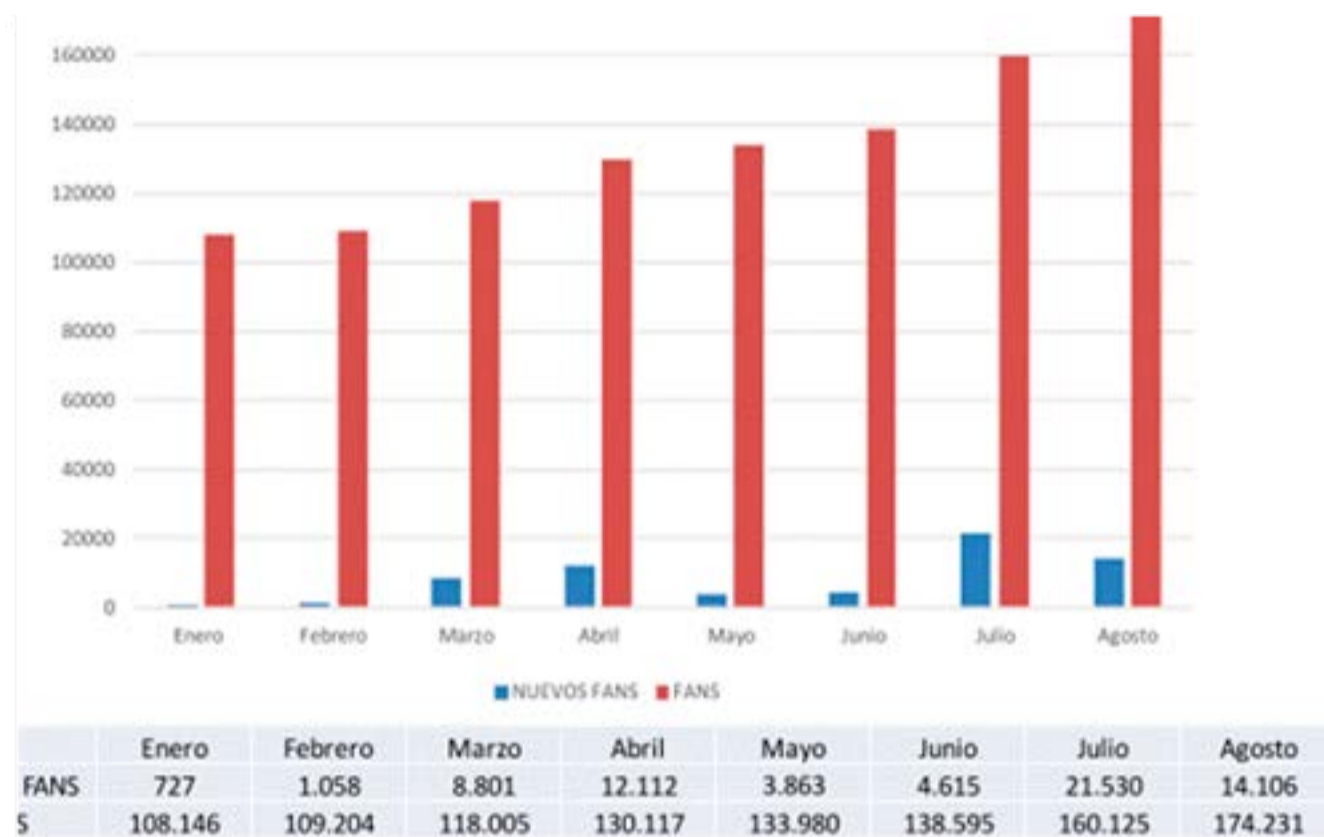
**farmacias cruz azul**  
Mi Cruz

**CONFIANZA · AHORRO · CERCANÍA · VARIEDAD**

Fuente archivos: Cruz Azul



## Anexo 18. Evolución fans Cruz Azul 2014



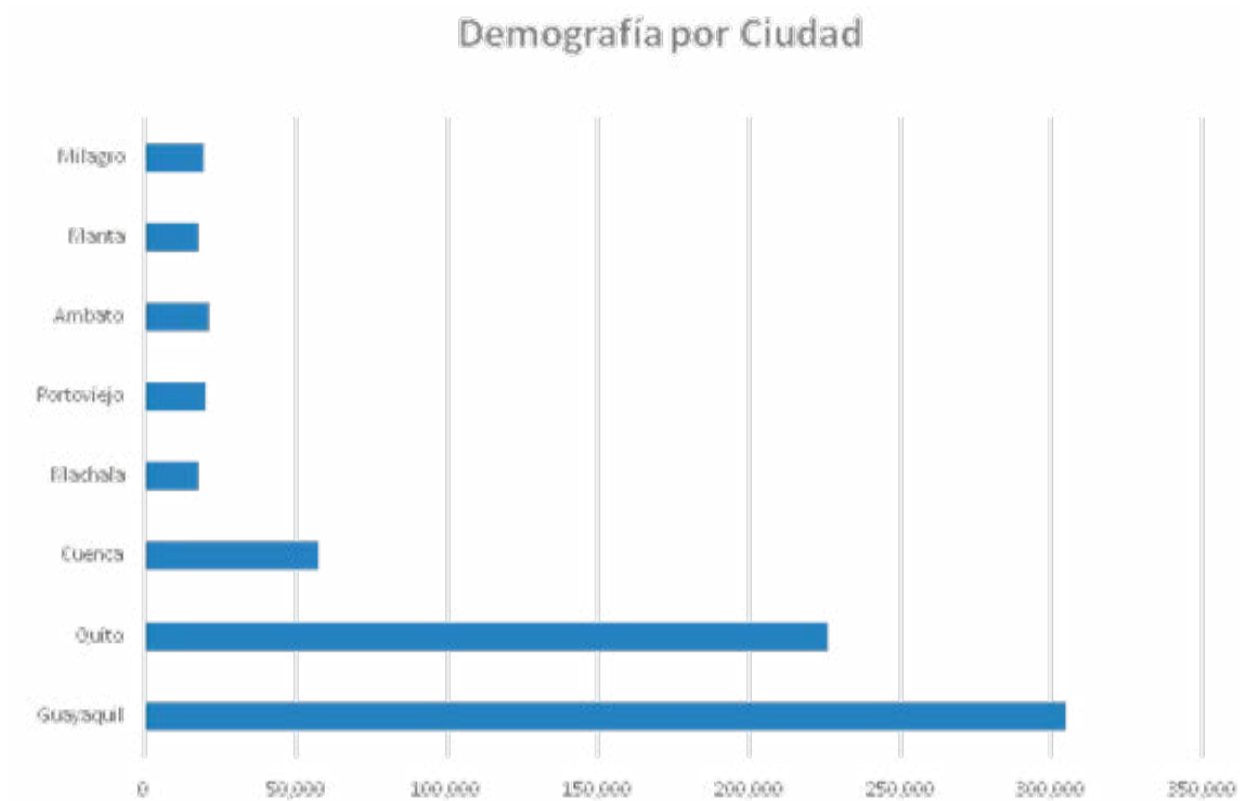
Fuente: Archivos Cruz Azul  
Elaborado por: El autor

## Anexo 19. No. Fans Facebook farmacias. 09-2014

Fan page	# De fans a Sept. 2014
Cruz Azul	182,000
Pharmacy's	178,106
Fybeca	154,500
Sana Sana	164,000

Fuente: Elaborado por el autor

## Anexo 20. Situación demográfica de Cruz Azul en Facebook hasta el 30 de septiembre



Fuente: Agencia Geeks

## Anexo 21. Acciones de imagen e interactividad para conseguir más fans en Facebook 2014



Fuente: Fan Page Cruz azul (Facebook)



## Anexo 22. Comercial Farmacias Cruz Azul YouTube Enchufe TV campaña “Cuidarse no tiene nada de vergonzoso”

**Farmacias Cruz Azul**  
31 de julio · 🌐

¿Ya vieron el último video que hicimos con los chicos de [Enchufe.tv](#)? ¡Cruz Azul #MeCuida!

Mira el video en el siguiente link: <http://bit.ly/1pJpgEI>

**SPONSOR**

**spOnsOr: Diga Nomás, Estamos Entre Amigos**

¡twitteal <http://goo.gl/VHdSpJ> ¡likeal <http://goo.gl/V8WS9>  
Un video nuevo cada semana. © enchufe.tv - Todos los derechos reservados por Touché Films 2014.

YOUTUBE.COM

170 816 personas alcanzadas

Promocionar publicación

Fuente: Fan Page Cruz Azul Facebook





## COMIDAS DE VÍCTOR

Con 20 locales a nivel nacional, y aproximadamente 20 años en el mercado ecuatoriano, fue, en sus momentos, una de las cadenas de comida típica más reconocidas de Guayaquil. Arrancando operaciones en el año 1995, bajo la dirección de sus fundadores, Jorge González y Víctor Rodríguez<sup>52</sup>, lograron posicionarse en la mente de sus comensales con su tradicional “arroz con menestra”, plato típico ecuatoriano.

Luego de ubicarse sobre la Avenida Agustín Freire<sup>53</sup>, un lugar que a futuro se convertiría en un sector con alta afluencia de tráfico y muy popular en la ciudad, consiguió continuar su crecimiento en otros lugares estratégicos de Guayaquil, tales como Fundación Malecón 2000 y los patios de comidas del grupo El Rosado, usando como diferenciación principal, su excelente sazón, y platos de calidad a precios módicos. Con el transcurso de los años, el mercado de restaurantes de comidas típicas se saturó con la aparición de diferentes competidores, con ofertas de productos similares, ajustados a los diferentes clientes objetivos y diversos niveles socio económico.

A pesar de haber crecido anualmente en cantidad de locales, el 2014 fue el primer año desde el 2006, en que la marca registró un decrecimiento en las ventas. Con este mercado, altamente competitivo, y con variedad de ofertas gastronómicas locales, surgen varias interrogantes: ¿es posible que el modelo de negocio comercial de la empresa ya no se encuentre acorde a lo que hoy se necesita? ¿Es posible que existan brechas en la estructura o en el tipo de servicio que se les brinda a los consumidores? A mediados del 2015 la incertidumbre invade a sus fundadores, quienes se cuestionan la continuidad de la marca a mediano y largo plazo, si no se implementan estrategias innovadoras que mejoren la demanda de productos en sus locales.

### EL NACIMIENTO DE UNA IDEA

Comidas de Víctor nació de la amistad que tenían sus fundadores Jorge González y Víctor Rodríguez, quienes se conocieron en el mundo de los negocios. Jorge manejaba su pequeña empresa de bienes raíces y Víctor trabajaba para él como uno de sus mejores vendedores. Además de sus habilidades comerciales, desde muy pequeño, Víctor se involucró con los fundamentos culinarios. Él era parte de una familia en la que predominaban

52 A petición de los fundadores sus nombres reales fueron sustituidos por pseudónimos.

53 Av. Agustín Freire, Cdl. Sauces 1 Frente al Garzocentro 2000.

pequeños negocios de comida típica, en la provincia de Los Ríos. Víctor relataba: “Yo le comenté a Jorge que sabía cocinar; la comida típica era una de mis especialidades, y que era mi sueño tener algún día mi propio negocio de comidas”. Jorge, ya había incursionado en otros negocios, pero no siempre de manera exitosa.

Jorge contaba que: “Comidas de Víctor, no fue mi primer emprendimiento, años atrás, ingresé en el negocio de repuestos de carros, no me fue bien y me mantuve por medio de los bienes raíces. Pero siendo ese un mercado de altas y bajas, quería algo más estable, que me represente ingresos fijos durante todo el año, y seguí buscando opciones y oportunidades para emprender”. En el año 1994, se dio una época altas negociaciones en los bienes raíces, con el capital formado, y tras analizar muy cuidadosamente su proyecto, decidieron abrir su primer local.

Como primer factor determinante del inicio de éste emprendimiento estuvo el cierre de un patio de comidas típicas del sector, Jorge recordaba: “Supe por un contacto cercano, que el patio de comidas Albocado<sup>54</sup> cerraría sus puertas. Este era un lugar donde se encontraban algunos locales de comidas típicas. La mayoría de personas del sector norte acudían a este pequeño patio de comidas al aire libre y yo quería captar esa clientela que muy pronto necesitaría buscar otro lugar donde comer”.

En encuesta realizada por Viva Guayaquil<sup>55</sup> en el año 2012, se menciona al “Albocado”, como ganador de los lugares más recordados que frecuentaban las personas que vivían en el sector Alborada y Garzota, con un 31%. Como segundo factor determinante para la apertura del negocio, Jorge, a través de varias gestiones con contactos cercanos a la municipalidad de Guayaquil, averiguó que la calle Agustín Freire, sector Sauces 1 y Garzota, se convertiría en un calle con un flujo vehicular importante, lo cual parecía indicar un alto potencial en un futuro cercano, en esa época era una avenida oscura y desolada, con pocos negocios alrededor, entre ellos Pizza Hut y Supermaxi.

Considerando estos dos factores importantes, estos emprendedores decidieron poner en marcha su proyecto gastronómico. Se decidió aplicar el nombre “Comidas de Víctor”; ya que Víctor era el de la sazón, y se daba amplitud en la gama de platos a ofrecer.

Comidas de Víctor abrió sus puertas el 15 de Noviembre de 1995, ubicado en la ciudadela Sauces 1, sobre la calle Agustín Freire, diagonal a Garzocentro 2000 **(ver anexo 1)**. Durante los primeros cuatro meses, el negocio no generaba los ingresos esperados, ni se percibía algún tipo de rentabilidad, ante lo cual, Víctor, pensó en desvincularse de la sociedad. Sin embargo, luego de algunas conversaciones, acordaron esperar hasta los seis meses para tomar una decisión final. Jorge dejó de lado definitivamente su negocio de bienes raíces, para poder dedicarse por completo al negocio de comidas. Se inició la búsqueda de apoyo de compañías con fuerza en el mercado como auspiciantes. Pepsi Cola,

54 Albocado: Patio de Comidas al aire libre ubicado en la calle Rodolfo Baquerizo Nazur, Av. principal de la Cdla. Alborada

55 Viva Guayaquil: Sección del Diario El Universo

decidió apoyar el emprendimiento, inicialmente con refrigeradores para almacenamiento de bebidas, sillas y mesas plásticas, un gran letrero luminoso y carpas, vínculo que hasta la actualidad se mantiene.

En el año 1996 con el cierre definitivo del Albocado, se notó un incremento importantes de las ventas y de allí una serie de hitos importantes que fueron solidificando al restaurante (**ver anexo 2**). Los platos más importantes eran el arroz con menestra y carne, pollo, o chuleta, pero también estaban la tradicional guatita, seco de gallina, seco de chivo, etc. Según Jorge y Víctor, en esa época, el arroz con menestra y pollo no era común, y pocos locales lo ofrecían, por lo cual, fue el plato que más atrajo a sus clientes y el que más se vendió (**ver Anexo 3**).

## UNA CADENA EN EL HORIZONTE

Según recuerda Víctor: *“En nuestra apertura vendíamos en promedio 30 a 40 platos diariamente, luego alcanzamos un volumen de venta hasta de 800 platos en un día domingo bueno”*. Notando ingresos más estables en el primer local, los dos socios, empezaron analizar posibilidades de expansión, uno de sus primeros pasos fue la compra de los locales vecinos, de esa forma disminuían el riesgo que el arrendador les pida el local y se beneficiara de la idea y la ubicación de un negocio en marcha, o empezara a especular con el valor del arriendo. Jorge comentó: *“Efectivamente eso nos sucedió en el tercer local que abrimos años después. Nuestro flujo de clientes era bueno, estábamos ubicados donde todos nos veían, la calle Machala. Nos empezaron a subir tanto el arriendo que ya dejó de ser rentable para nosotros y decidimos cerrar.”*

El segundo restaurante de Comidas de Víctor, fue un local esquinero ubicado en la 12ava etapa de la Alborada. Se trató de mantener el mismo esquema de servicio que en el primer local, pero, para un flujo de clientes mayor. Este local tenía una capacidad para 130 personas. Continuando con el crecimiento se abrieron locales en el centro de la ciudad de Guayaquil, locales con la Fundación Malecón, posteriormente buscaron a Corporación el Rosado, quienes iban a inaugurar un centro comercial en la ciudad La Libertad (sector Salinas), en el año 2002 para ubicar allí su quinto local.

Los socios empezaron a percibir una fuerte inversión privada hacia el sector de los centros comerciales, y una tendencia de los clientes a volcarse hacia los mismos por ubicación y comodidad. Comentaba Jorge: *“Teníamos que estar donde iban nuestros clientes, y empezamos a contactarnos con el departamento de ventas de Corporación El Rosado. Inicialmente se convirtió en un reto, ya que los patios de comida en estos lugares solo tenían comidas rápidas o de picar, encontrábamos un desafío en cambiar la mentalidad de las personas a tener que esperar de 8 a 10 minutos por un plato. Recibimos apertura por parte de dicha empresa, y logramos ingresar.”* En la actualidad, 18 de los 20 locales se encuentran localizados en patios de comidas de centros comerciales, y tan solo los dos primeros se siguen manteniendo con acceso a la calle. Ocho de ellos se encuentran en la ciudad de Guayaquil, y los doce res-

tantes en diversas ciudades del país (ver anexo 4).

## **ESTRUCTURA EMPRESARIAL**

Comidas de Víctor, es una empresa de estructura vertical, sus dos socios toman las decisiones operativas y estratégicas, para el avance y funcionamiento de la misma. Aunque la empresa tenía definidas áreas para el manejo del negocio: finanzas, tributación, ventas, control de calidad, costos, compras, bodegaje, distribución, recursos humanos y sistemas, junto con esta organización en áreas funcionales, estaban dos gerentes senior a cargo de finanzas y operaciones (ver anexo 5).

La estructura empresarial se fue implementando según las necesidades del negocio, y sus recursos para su crecimiento. En palabras de Jorge, *“Nosotros nunca tuvimos un gran capitalista o inversionista, como el caso de Menestras del Negro, que fue comprado por KFC, y contaban con el capital suficiente para crecer muy rápidamente. Hemos ido creciendo de a poco, discretamente, y aprendiendo de nuestras propias experiencias.”*

Como parte de su logística empresarial, la empresa contaba con 3 bodegas centralizadas ubicadas en la ciudad de Guayaquil, de donde se enviaba la materia prima a todos los locales de la cadena; adicionalmente cada punto de venta contaba con su microbodega. *“Hemos optado por esta opción, porque así tenemos un mejor control de nuestra sazón. Mantenemos las carnes de mejor calidad, con proveedores reconocidos, y el sabor de nuestra menestra que es nuestro plato principal no varía. Cada cambio que se da en sazón y calidad es percibido por nuestros clientes, es por eso la importancia de centralizar ciertos productos, pues al no contar con un departamento de marketing o publicidad, nuestros clientes se guían por su experiencia o la de referidos. Sabemos que tenemos nuestras fallas, pero hacemos todo lo posible para que el cliente quede satisfecho con nuestro producto y regrese”*, comentaba Víctor.

## **RETOS Y LA NECESIDAD POR UN CAMBIO**

En el año 2006, las ventas de la empresa decayeron en un 40% comparado con el año 2005 lo cual creó mucha preocupación en Víctor y Jorge. *“Crecimos muy rápidamente, duplicamos nuestro número de locales en un año, y la verdad sentimos que se nos fueron de las manos”*, nos dice Jorge. Fue por esto que se optó por una consultoría externa. Se contrató una empresa para que reorganice las diferentes áreas de la empresa. Se realizó una reingeniería completa que duró aproximadamente dos años. Entre estas se mejoró la imagen, logo, slogan, uniformes, fotos publicitarias de sus productos, imagen del local, y se reestructuró por completo las diversas áreas de la empresa. Para el año 2008, se alcanzó el nivel de ventas anterior, y se lo superó con un 30%.

Se considera que además de la reingeniería, otro factor importante para el incremento en ventas, fue la inversión que se dió en esta misma área. Se contrataron dos supervisores generales, que trabajaban de la mano de Víctor, en el control de calidad, y servicio en

los locales. Además, se procedió a contratar seis “supervisores junior”, que tenían en su cartera de 3 a 4 locales por los cuales debían rotar semanalmente, y hacer las respectivas visitas de control. También se situó a un administrador por local que debía estar permanentemente en su respectivo punto de venta, organizando el personal de manera proactiva para una mejor atención al cliente. Se incorporó y mejoró el área de sistemas de la empresa, se implementaron cámaras de seguridad en todos los puntos de venta. En los locales más grandes o de mayor flujo de ventas, se instalaron inclusive hasta dos o tres cámaras. Se dejó de lado las cajas registradoras, y se implementó un software en línea, donde se tiene información inmediata de las ventas.

Violeta, Gerente de Operaciones de la empresa e hija de Jorge, expresaba que uno de los mayores retos que tenía la empresa, se encontraba en los actos de robos y pérdidas: *“Tu- vimos en cierta ocasión, eventos en que nuestros empleados empezaron a ingresar productos de mala calidad comprados por ellos externamente, y eso le vendían al cliente, no marcaban en la caja y tomaban el dinero. Cuando realizábamos inventarios, no tenían producto faltante. Otro método que usaban era no relejar las ventas en nuestras cajas registradoras, o simplemente se llevaban la materia prima del local en sus bolsos. Se dió el caso en uno de nuestros locales, que cuando nos percatamos de esta situación de pérdida y tomamos cartas en el asunto, ese local, subió sus ventas en un 40% en el siguiente mes”*.

De acuerdo con Violeta, este problema surge por debilidad en el departamento de recursos humanos, lo cual se relaciona estrechamente con la falta de controles, que luego se han ido implementado en el día a día. La rotación del personal en Comidas de Víctor es alta, a pesar de ser un trabajo que no necesita de un nivel profesional, y que se puede aprender en períodos cortos de tiempo. *“El trabajo es exigente, mientras la ciudad descansa los Ñes de semana o feriados, es cuando nosotros más trabajamos, lo cual genera que tengamos una rotación alta, debido a lo anterior, lo que repercute en que la contratación, entrenamiento y seguimiento del personal. Se vuelve algo desgastante”*, comentaba Violeta.

En relación a la situación de publicidad y marketing, Comidas de Víctor, no tiene mucha presencia en las redes sociales. En búsquedas de Twitter y Facebook, poseen cuentas con pocos seguidores, y actualizaciones no muy frecuentes. La página web [www.comidasdeVictor.com](http://www.comidasdeVictor.com), no ofrecía mucha información. Según Jorge: *“No tenemos un departamento que realice estudios de mercado, ni campañas publicitarias. Si surge alguna idea, u oportunidad de expansión la analizamos nosotros mismos y tomamos decisiones. Quizás con los niveles de publicidad que manejan algunos de nuestros competidores ya tendríamos un mayor número de locales, pero hemos preferido avanzar así, para no atraer a la delincuencia”*.

## EL MERCADO ECUATORIANO

De acuerdo a los estudios realizados por medio del GEM Ecuador 2014 (Estudio de Monitoreo de Emprendimiento Global) el Ecuador tiene una TEA (Tasa de actividad temprana) del 32.6%, comparado con el 36% en el año 2013, y es líder en la región sudame-

ricana a niveles de emprendimiento. En el año 2012 estuvo en el 25%<sup>56</sup>. Es decir, casi 1 de cada 3 ecuatorianos busca alguna forma de emprendimiento. En el tipo de economía latinoamericana esto es marcado por la necesidad, sea por desempleo o subempleo, y generalmente dirigido, en Ecuador, hacia el mercado doméstico<sup>57</sup>. El 67% de los ecuatorianos que deciden emprender se inclinan hacia servicios orientados al consumidor, como el comercio y la comida<sup>58</sup>. Este porcentaje se divide en tres grupos principales, el 17.6% se dedica actividades de servicios de comidas y bebidas específicamente, el 17% a la venta al por menor de alimentos, bebidas, y tabaco en comercios especializados, y el 12.7% a la venta al por menor de otros productos en comercio especializado **(ver anexo 6)**.

Existen 4 tipos de negocios que los ecuatorianos consideran rentables al momento de emprender en un espacio comercial, que son las tiendas de abarrotes, restaurantes, peluquerías, y locales de discos compactos copiados. Según estudios realizados por el INEC, en el 2011, existen aproximadamente 34000 restaurantes en el Ecuador.<sup>59</sup> No solo se cuenta con restaurantes impulsados por ecuatorianos sino también con franquicias extranjeras que buscan posicionarse cada vez con más fuerza en el mercado. Marcas como Carl's Jr. y Quiznos son franquicias que ingresaron al Ecuador en el 2012.

*“La competencia es cada vez más dura en lo que es el negocio de las comidas. En Guayaquil, prácticamente en cada esquina, se encuentra un restaurante. En el 2014, se notó un decrecimiento en ventas significativo **(ver anexo 7)**. Es un poco difícil para nosotros, es como si estuviéramos en el medio. No somos una cadena como las internacionales con un gran capital, pero las normas y regulaciones se nos aplican con igual fuerza. Nuestros costos fijos y operativos son altos. Mientras existen también negocios informales, a los que no se les hace un seguimiento muy restrictivo, los cuales no siguen normas de sanidad o tributarias, y afectan el mercado con precios muy bajos, ya que no tienen estos costos fijos tan elevados. Es una realidad a la que nos enfrentamos y a pesar de las labores del gobierno, no se ve ningún cambio inmediato, esta competencia informal es algo con lo que también tenemos que batallar”, decía Violeta.*

## LA COMPETENCIA DIRECTA

### Menestra del Negro

Fue una cadena que nació en Quito, en el año 1998. Tienen como fin principal recrear el sabor tradicional preparado por las familias ecuatorianas y transmitirlos por medio de sus locales, haciendo honor a su slogan “como preparado en casa”. Sus precios varían entre los \$4 a \$15 en sus platos fuertes, y también ofrecen combos económicos, con precios menores a \$3. Esta cadena fue adquirida por el grupo KFC en el año 2005, lo que le dio la oportunidad, a Menestras del Negro, de crecer a pasos agigantados. Hasta el año 2014

56 J. AMOROS, Global Entrepreneurship Monitor, en Revista GEM (2013).

57 Thalle Ponce, La necesidad impulsa hacia el emprendimiento, en Revista Líderes.

58 LÍDERES, El comercio y los servicios predominan, en Revista Líderes.

59 TELEGRAFO, Cuatro tipos de negocios resultan muy rentables, en El Telégrafo (2011)

poseían 45 locales a nivel nacional en las ciudades más importantes del país, tales como, Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Ibarra, Portoviejo, Ambato, Esmeraldas, Quevedo, Riobamba, Babahoyo, Latacunga, Manta y Yachay.<sup>60</sup>

## Kentucky Fried Chicken (KFC)

La cadena estadounidense de restaurantes de comida rápida más reconocido como KFC, está dedicada a la venta a pollo frito como su especialidad. Es uno de los grupos empresariales de mayor fortaleza en el Ecuador, bajo la razón social INT Food Services Corp, reportando ingresos por \$229 millones en el 2013<sup>61</sup>. Es dueño de alrededor de 15 franquicias en el país, entre ellas Menestras del Negro, Cajun, Baskin Robbins, China Wok, Tropiburger, Cafe Duport, Pollos Gus, Arrecife, City Bistro, Cinnabon, entre otras.

En el Ecuador, KFC, pudo notar la preferencia de las personas hacia la comida típica e incluyó en sus menús, el tradicional “arroz con menestra” como acompañamiento de su pollo brostizado. Últimamente también ha incluido la típica yuca frita como opción además de las papas fritas. En feriados populares como Semana Santa se alinea con opciones de camarones y pescado, saliendo de su línea habitual para adaptarse a los gustos locales. Tiene precios que fluctúan desde los \$2 hasta los \$10, apuntando a una estrategia de ventas por volumen a bajo precio.

*“Están en todos lados, si ellos tienen 10 clientes, nosotros tenemos 7 u 8, dependiendo de la plaza. Es igual con Menestras del Negro. Tienen una presencia muy fuerte en varias ciudades del país. No es nuestra estrategia competir con precios bajos, tenemos precios un poco más altos, y buscamos que nuestros clientes nos prefieran por calidad, tamaño de nuestras porciones, y el sabor de nuestros platos”, nos dice Jorge.*

## La Tablita del Tártaro

Esta cadena nació en Quito en el año de 1996, tratando de llenar la necesidad de comida sana y de calidad, que se sirva de manera rápida, arrancando en los centros comerciales, y teniendo como sello diferenciador sus carnes al carbón. Sus precios fluctuaban entre los \$6 a \$25. Tenían presencia en ciudades como Quito, Guayaquil, Ibarra, Otavalo, Riobamba, Latacunga, Portoviejo, Manta, Machala, Quevedo y Libertad, con 37 locales a nivel nacional, 16 de ellos en Quito, y 12 en la ciudad de Guayaquil.

## OTROS COMPETIDORES

Además de la competencia tradicional, existían locales que apuntaban a un target poco explotado, que captó la atención de nuevos inversionistas en los últimos años. Son

60 “Menestras del Negro.com”.Menestras del negro como preparado en casa. Recuperado de: <http://www.menestrasdelnegro.com/nosotros>

61 Telégrafo, El grupo KFC es dueño de 15 franquicias en Ecuador, 2014

marcas que lograron introducirse apuntando a un estrato social más elevado, medio, medio-alto y alto. Personas que además de buscar la tradicional comida típica del Ecuador, buscaban también un mejor servicio, clima más acogedor, y un trato más exclusivo.

Según Violeta, *“defnitivamente son competencia para nosotros, pero no directa. Ellos apuntan a un target más elevado, clase social media-alta, alta. A pesar que en el año 2009 tuvimos la oportunidad de ingresar en el Riocentro Ceibos, apuntando a clientela con un poder económico más elevado, y nuestra comida tuvo gran aceptación, creo que tendríamos que hacer algunas modificaciones en nuestra imagen, y sobretudo en nuestro servicio al cliente para atraer ese nicho de mercado.”*

## Pique y Pase

Como lo dice su slogan “desde 1970 nuestra especialidad es la tradición”, se enfocaban en la tradición y experiencia, con mas de 44 años en el mercado, ofrecían, a decir de ellos, la mejor comida típica de Guayaquil. Tenía 6 locales, ubicados en diversas partes de la ciudad de Guayaquil, con algunos locales muy exclusivos, apuntando entre sus metas a que los clientes disfruten de la experiencia de comer en sus puntos de venta. En su menú incluían una variedad de platos típicos, que iban desde ceviches, arroz con menestra y carnes, moros, guatita, y otros mariscos. Sus precios fluctuaban entre los \$6 a \$27, apuntando a un target de clientela con capacidad económica más elevado.

## Cocolón

Una idea compartida por tres emprendedores: Juan Javier Jijón, Jaime Baquerizo, Guillermo López y Agustín Febres-Cordero que inauguraron en octubre del 2007, el primer restaurante Cocolón. Comentan sus fundadores, que el mercado limitado de comida típica existente, los llevó a abrir sus locales, en busca de un lugar acogedor, de buen ambiente, en que se pudiera compartir con amigos y familia, manteniendo la identidad de los ecuatorianos. Hasta el 2014 tenían 4 locales en la ciudad de Guayaquil. Sus precios varían entre los \$5 a \$35<sup>62</sup>.

## Puerto Moro

En el año 2007, los hermanos Aguirre arrancaron con una pequeña cafetería llamada Sucos, donde se vendían sánduches, batidos, y piqueos típicos. Al ganar madurez y experiencia en el negocio gastronómico, fueron notando la acogida de sus platos, implementando más variedades y formando la idea que los llevo a inaugurar Puerto Moro. Conocidos por su más de 120 opciones en el menú y el sabor único de sus platos al carbón, lograron cautivar el paladar de los ecuatorianos, y han logrado expandirse con ya 5 locales en la ciudad de Guayaquil. Su estrategia la dirigían al servicio al cliente, platos

62 Universo, Hecho en Guayaquil, 2013.

con porciones abundantes y precios buenos. Entre ellos están sus variedades de moros, seco de gallina criolla, yapingacho, churrasco, caldo de bola, mariscos, etc. Apuntando a un estrato social más alto con precios que varían entre los \$8 a \$35.

## EL CLIENTE BAJO LA LUPA

El cliente de Comidas de Víctor es descrito como: padre de familia, siendo un 70% entre los 30 y 55 años de edad. La mayor concurrencia es de hogares de 4 o 5 personas, los cuales están dispuestos a pagar platos entre los \$5 y \$6. El cliente es de un estrato social medio, medio-bajo, que busca un lugar donde comer, con precios económicos. El 60% de las ventas se dan durante el fin de semana y los feriados. Las ventas en promedio por orden, varían entre los \$20 a \$35. Inicialmente estaba dirigido a clientes en regiones urbanas, pero dada la expansión, que se dio en ciudades más pequeñas y pueblos, con el crecimiento de los centros comerciales, se notó gran aceptación en las áreas rurales también, aumentando el target de la cadena hacia estos puntos urbanos, donde se ha dado el mayor crecimiento en los últimos años.

Según encuestas realizadas por la misma empresa, el cliente de Comidas de Víctor se encuentra muy satisfecho con la sazón, y la calidad del producto, siendo esta la razón por la que regresan y buscan la marca, pero tienen quejas constantes respecto al servicio que ofrecen, y el tiempo de espera.

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Desde los inicios una de las alianzas importantes de Comidas de Víctor, fue con Pepsi-Cola. La logística que mantienen con ellos, más los descuentos y plazos de crédito por ser un cliente antiguo son muy beneficiosos para la operación de la empresa. Ya se han renovado en alguna ocasiones contratos de exclusividad que duran dos años con la marca. Otro nexo importante es el que se ha logrado con el grupo El Rosado. Nos comenta Víctor, *“no gozamos de ningún privilegio adicional, somos como cualquier otro concesionario, simplemente tratamos de manejarnos lo mejor posible según sus normativas y reglamentos, para que nos consideren en los proyectos que emprendan en el futuro. Esto es lo que nos ha permitido crecer en los últimos años de una manera óptima, dada la inclinación de nuestros clientes hacia los centros comerciales”*. 15 de los 20 locales que posee Comidas de Víctor en la actualidad, se encuentran dentro de los centros comerciales del grupo El Rosado.

## LO QUE DEPARA EL FUTURO

Comidas de Víctor quiere crecer con dos locales más este año 2015, dentro de la ciudad de Guayaquil. Además, planea mejorar su infraestructura, imagen, y servicio al cliente en sus locales ancla, ubicados en la Garzota, y la Alborada 12ava etapa. También está entre sus planes reincorporar su servicio a domicilio, el cual se convirtió en una unidad que



generaba mala imagen en la empresa, por las quejas constantes por su desorganización, por lo cual se decidió cerrarlo, para en un futuro, reimpulsarlo con mejor planificación.

Entre otras mejoras se está analizando contratar un personal que maneje publicidad y marketing ya que este departamento es inexistente en la actualidad. También se evalúan nuevas estrategias para contrarrestar la competencia, y recuperar clientela, con una estrategia de precios más bajos con porciones más pequeñas, pero manteniendo siempre la calidad. Por último, se ve la posibilidad de la creación de una nueva marca, que busque plazas en los shoppings en los que Comidas de Víctor se encuentra en la actualidad, para aminorar el impacto de que nuevos competidores ingresen en el mercado.

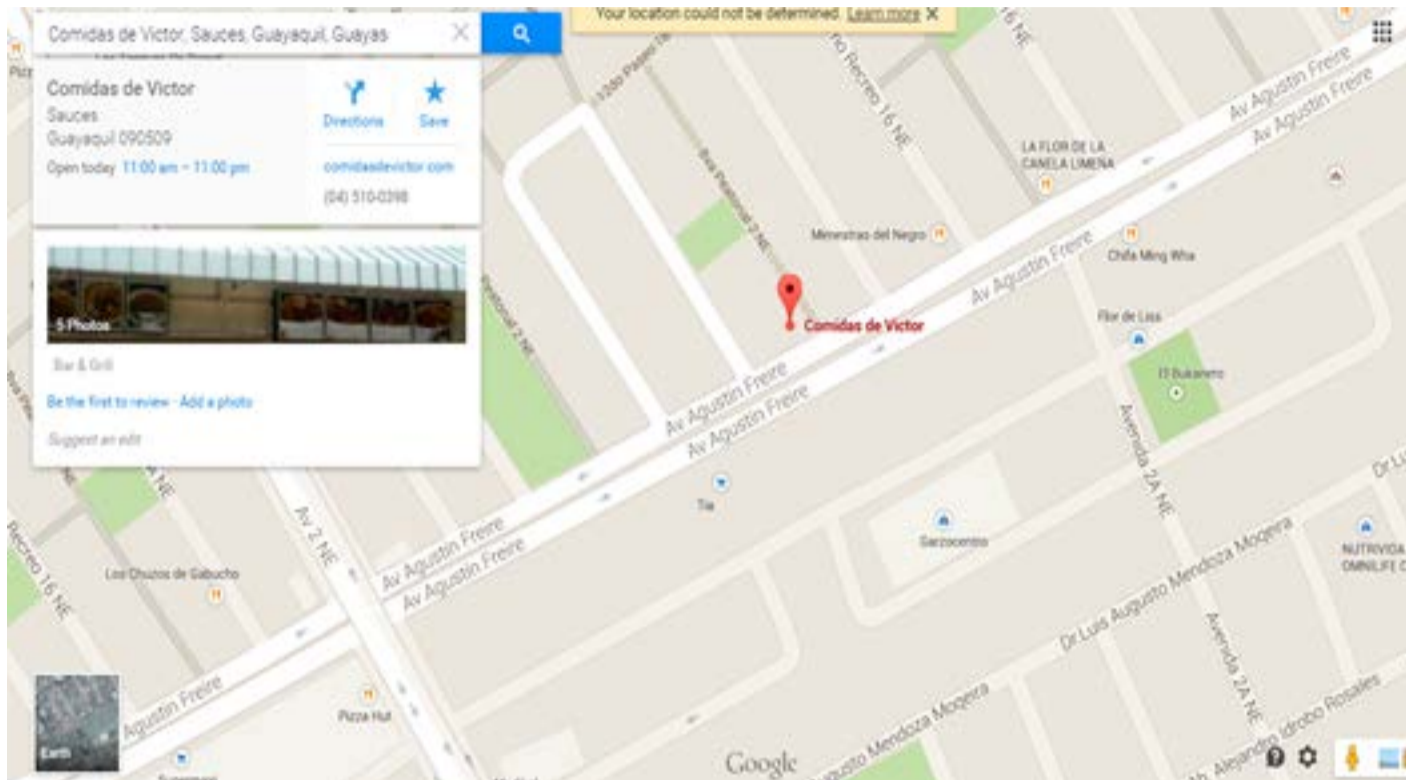
Entre las grandes preocupaciones de los socios se encuentran los resultados obtenidos durante el 2014 y mediados del 2015, que arrojan decrecimiento en ventas y alza de precios en materia prima primordial para ellos.

Entre las interrogantes, no puede faltar la de que tipo de estrategias comerciales seguir. Violeta, Jorge y Víctor se preguntan ¿Se debe mantener una estrategia de alza de precios para arremeter contra las alzas de precios en materia prima? O ¿Se debería apuntar a una estrategia de precios más bajos, con reducción de porciones? Si este es el caso, ¿Se podrá mantener esta estrategia con la situación actual de competencia y mercado? ¿Debe Comidas de Víctor enfocarse en otras áreas deficientes para recuperar su clientela? ¿Deben lanzar una marca exclusiva para ese nuevo nicho de consumidores o debe concentrarse en lo que tiene? ¿Podrá Comidas de Víctor recuperarse, y alcanzar a sus competidores? ¿Podrá recuperar su posicionamiento como una de las cadenas pioneras de comida típica en Guayaquil? ¿Qué correcciones y mejoras se deben tomar en el camino para mantenerse en un mercado de alta competencia?.



## ANEXOS

### Anexo 1. Ubicación Geográfica del primer local de Comidas de Víctor



Fuente: Google Maps.

Primer local Comidas de Víctor ubicado en Saucés , Avenida Agustín Freire



Segundo Local Comidas de Víctor, ubicado en Cdla Alborada 12ava etapa



Imagen de locales ubicado en centros comerciales



Fuente: Empresa Comidas de Víctor



## Anexo 2. Hitos importantes

- Finales 1994: Época alta bienes raíces.
- Inicios y Medios de 1995: Nacimiento de la idea, y análisis.
- Noviembre 1995: Apertura del local.
- Marzo 1996: Posible disolución de la sociedad y cierre.
- Abril 1996: Alianza con Pepsi Cola.
- Junio 1996: Cierre del Patio de Comidas “Albocado”
- Julio 1996: Crecimiento en ventas.
- 1996 a 2000: Apertura de 3 locales.
- 2000: Primer local en el Malecón 2000
- Noviembre 2002: Primer local con Corporación El Rosado, en La Libertad.
- 2002-2015: Crecimiento de locales en diversas ciudades del país.

**Fuente: Empresa Comidas de Víctor**

## Anexo 3. Carta de Productos



**Fuente: Empresa Comidas de Víctor**

## Anexo 4. Detalle de ubicación a nivel nacional.



## Ciudad de Guayaquil:

- Saucés 1, diagonal Garzocentro 2000
- Alborada 12ava etapa
- Paseo Shopping Vía a Daule
- Riocentro Norte
- Patio de Comidas Parque Samanes
- Malecón 2000 sector Bahía
- Malecón 2000 sector IMAX
- Riocentro Sur

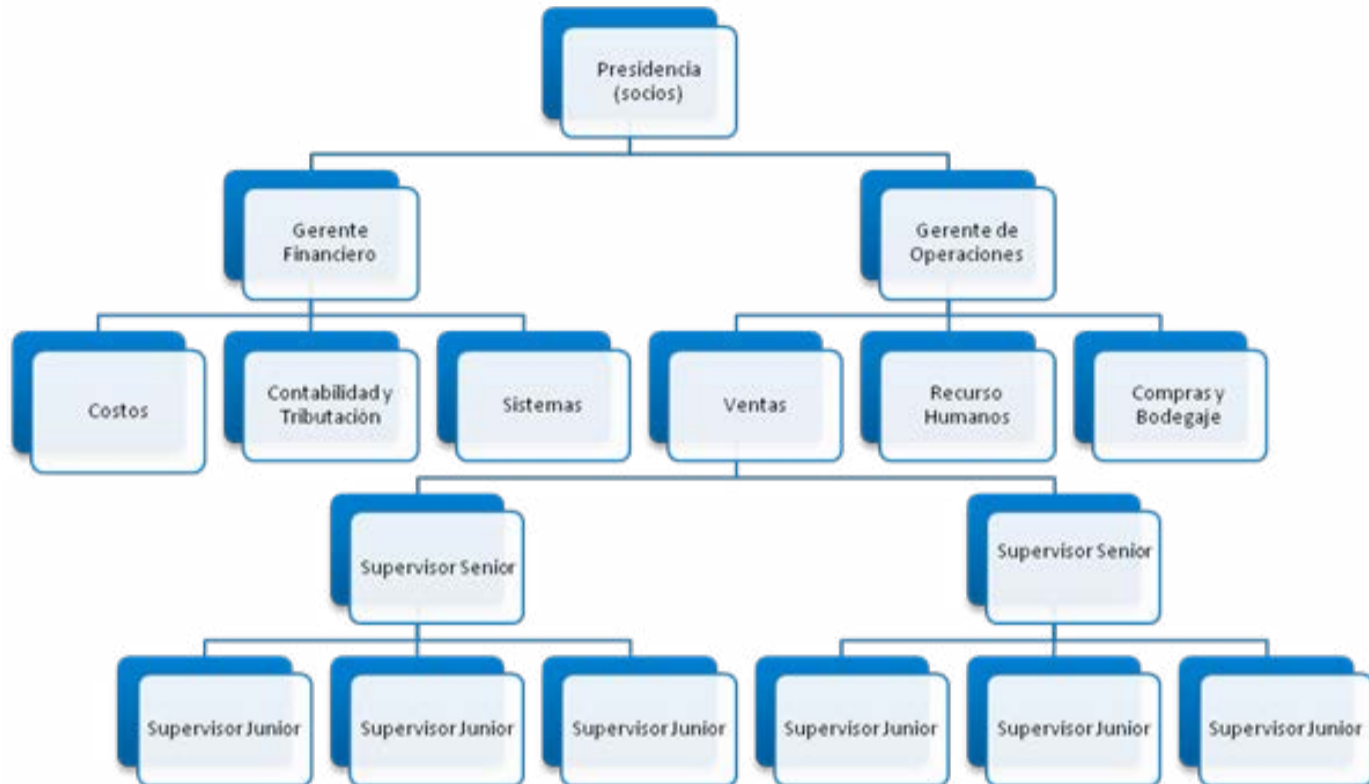
## Otras ciudades:

- Paseo Shopping Durán
- Paseo Shopping Milagro
- Paseo Shopping Playas
- Paseo Shopping Salinas
- Paseo Shopping Daule
- Paseo Shopping Quevedo
- Paseo Shopping Babahoyo
- Paseo Shopping Manta
- Paseo Shopping Portoviejo
- Paseo Shopping Bahía de Caráquez
- Paseo Shopping Machala
- Paseo Shopping Riobamba

**Fuente: Empresa Comidas de Víctor**



### Anexo 5. Organigrama de Funciones de Comidas de Víctor



Fuente: Empresa Comidas de Víctor



## Anexo 6. Giro de los negocios

Sector	Giro del Negocio	Porcentaje
<b>Extractivo</b>	Agricultura, ganadería, caza	5,3%
	Explotación de minas y canteras	0,2%
<b>Orientados a Consumidores</b>	Actividades de servicio de comidas y bebidas	17,6%
	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados	17,0%
	Venta al por menor de otros productos en comercio especializado	12,7%
	Venta al por menor en puestos de venta y mercados	6,1%
	Comercio al por mayor, excepto vehículos	3,9%
	Otras actividades de servicios	3,0%
	Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados	2,8%
	Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	1,4%
	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	0,8%
	Venta al por menor en comercios no especializados	0,8%
	Actividades de alojamiento	0,3%
	Enseñanza	0,3%
	Actividades financieras y de seguros	0,2%
	Actividades profesionales, científicas, y técnicas	0,2%
	Agricultura, ganadería, caza	0,2%
	Construcción	0,2%
	Industrias manufactureras	0,2%
<b>Orientados a Negocios</b>	Información y telecomunicaciones	4,6%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	1,7%
	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	0,9%
	Actividades financieras y de seguros	0,3%
	Actividades de servicio de comidas y bebidas	0,2%
	Actividades Inmobiliarias	0,2%
	Agricultura, ganadería, caza	0,2%
	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados	0,2%
	Venta al por menor de otros productos en comercio especializado	0,2%
<b>Transformación</b>	Industrias manufactureras	11,9%
	Venta y/o reparación de vehículos	2,5%
	Transporte y almacenamiento	1,6%
	Construcción	1,4%
	Agricultura, ganadería, caza	0,3%
	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados	0,3%
	Actividades de servicio de comidas y bebidas	0,2%
	Suministro de electricidad, agua y gas	0,2%
	Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados	0,2%

Fuente: ESPAE Graduate School of Management (2014). Giro de los negocios. [Tabla]. Recuperado de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/gemecuador2014.pdf>

## Anexo 7. Cuadro de incremento/decremento en ventas del 2007 al 2014.

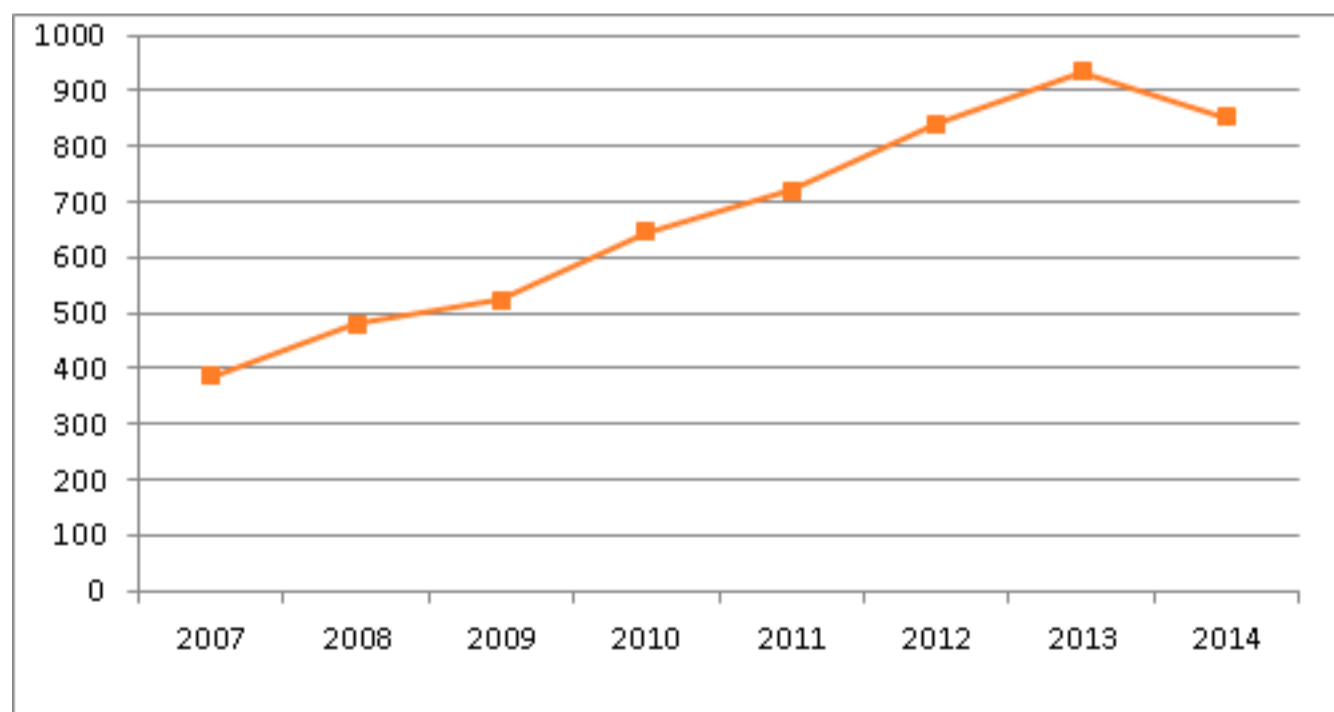
Ventas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ene	-8,70%	27,76%	13,28%	21,68%	15,40%	11,93%	11,56%	-9,31%
Feb	-8,14%	38,31%	2,53%	28,12%	3,12%	24,98%	21,38%	-13,05%
Mar	-2,69%	46,19%	4,84%	26,66%	7,63%	32,04%	20,94%	0,05%
Abr	-3,40%	28,01%	10,62%	33,81%	10,19%	35,50%	14,89%	5,45%
May	9,16%	31,45%	19,27%	23,67%	10,61%	9,03%	19,94%	-8,61%
Jun	18,24%	47,10%	2,59%	19,32%	13,39%	20,83%	15,24%	-6,30%
Jul	17,86%	17,34%	7,18%	24,31%	18,88%	1,62%	0,60%	0,17%
Ago	24,57%	30,90%	12,03%	17,54%	5,14%	14,80%	7,50%	4,15%
Sep	31,60%	15,41%	-0,87%	27,26%	12,12%	19,56%	3,55%	0,20%
Oct	39,34%	5,17%	10,36%	24,37%	7,87%	6,31%	17,44%	1,11%
Nov	40,05%	20,67%	12,46%	10,62%	20,82%	6,00%	6,06%	10,08%
Dic	36,68%	10,88%	10,40%	27,31%	13,13%	23,63%	-2,11%	-4,95%
<b>Total</b>	<b>15,62%</b>	<b>24,90%</b>	<b>8,74%</b>	<b>23,54%</b>	<b>11,53%</b>	<b>16,86%</b>	<b>10,99%</b>	<b>-1,88%</b>

Excluyendo venta de tres locales nuevos en el 2014

**-8,72%**

Fuente: Empresa Comidas de Víctor

## Comidas de Víctor: Ventas anuales de platos



Fuente: Empresa Comidas de Víctor\*

Nota: Escalas de ventas por platos no fueron revelados por pedido de privacidad de la empresa.



## LABORATORIOS KRONOS

Para finales de octubre del 2013 el Ing. Renato Carlo Paredes, Gerente General de Laboratorios Kronos (LK)<sup>63</sup>, analizaba con su hermano, el Dr. Luis Carlo Paredes, Subgerente la situación del mercado farmacéutico ecuatoriano de productos genéricos. Ambos hacían hincapié, en que la Subasta Inversa Corporativa de Medicamentos que debía realizar el Ministerio de Salud, estaba atrasada y que esta situación mantenía la capacidad instalada de producción de la empresa sin operar. El Dr. Luis Carlo le expresaba a su hermano: “Debemos evaluar si seguiremos participando en el mercado institucional”.

“Hace 10 años que descuidamos la venta en el sector privado por dedicarnos al segmento de ventas institucionales<sup>64</sup>; era un momento en que pocos laboratorios farmacéuticos licitaban con el Estado; como LK vimos una oportunidad, por lo que decidimos incursionar y poner toda nuestra fuerza en ese mercado”, comentaba el Ing. Carlo”. “Sí, pero el panorama cambió unos años después, cuando otros laboratorios empezaron a licitar, en especial con la aparición de la Subasta Inversa Corporativa de Medicamentos. El margen de ganancia al ser por volumen se redujo notablemente” exclamaba el Dr. Luis Carlo, a lo que él mismo agregaba: “Mientras nosotros estamos a la expectativa de nuevos pedidos del gobierno, la competencia continúa incrementando las ventas en el mercado privado, por lo que no se han visto afectados económicamente, mientras que a nosotros recién nos aparecen oportunidades de negocios, sin embargo, de alguna forma, siento que se ponen en duda nuestras capacidades comerciales en el mercado privado”.

## HISTORIA

### La Droguería

Los deseos de tener independencia económica para él y sus 5 hijos, llevaron en el año 1966 al Dr. Nicolás Carlo Mejía<sup>65</sup> (**ver anexo 1**) a su esposa Doña Aglae Paredes de Carlo,

63 De ahora en adelante, se referirá a Laboratorios Kronos con la abreviatura LK.

64 Las ventas a las que se hace referencia son aquellas sobre las cuales el gobierno ejerce control como el Ministerio de Salud Pública y el Seguro Campesino.

65 El título obtenido era de Químico Farmacéutico.

junto con la colaboración de su compañero de trabajo y amigo personal, el Sr. Rogelio Paredes<sup>66</sup> a emprender un negocio farmacéutico que denominaron Droguería Kronos (**ver anexo 2**). Su ubicación inicial fue en las calles Boyacá 604 y Alejo Lascano, en la planta baja de la casa donde vivía Don Nicolás, quien paralelamente a su función como visitador médico en laboratorios Roche, manejaba la droguería. En sus inicios se dedicaron a la venta de reactivos para análisis químicos y materia prima para preparaciones galénicas. Posteriormente, comenzó a realizar y vender sus propios preparados.<sup>67</sup> “Nosotros fuimos los primeros en instalar el negocio en lo que ahora es una gran zona comercial farmacéutica, después llegó la distribuidora Richard O. Custer”, relataba el Ing. Carlo.

Un recorte de personal en laboratorios Roche, llevó a Don Nicolás a dedicarse de lleno a su negocio. “En los inicios de la droguería Kronos, el producto que más se elaboraba y a su vez fue líder en ventas era la leche de magnesia (**ver anexo 3**). Sin embargo, la droguería era un espacio muy pequeño para la producción y venta simultánea, por lo que mi papá decidió comprar un terreno más grande donde se pudiera realizar una producción a escalas mayores” relataba el Ing. Renato Carlo.

## Laboratorios Kronos

En 1977 y con un capital social de cuatrocientos mil sucres<sup>68</sup>, se constituyó Laboratorios Kronos Cía. Ltda. Iniciando sus operaciones un año después, sus instalaciones se ubicaron en el Km. 8,5 de la Vía a Daule<sup>69</sup>. La empresa se dedicaba a la fabricación y distribución de productos farmacéuticos. La planta tenía un área de 200 m<sup>2</sup> y trabajaban 6 personas; los primeros productos eran de venta libre, entre los que estaban el polvo antiséptico, suspensiones de aluminio y magnesio que se usaban en problemas de acidez estomacal, jarabes para la tos, y limonada purgante, por lo que no se necesitó de la contratación de visitadores médicos para su comercialización.

“Durante los primeros años de funcionamiento, junto con mis hermanos Renato, Pedro y Nicolás, fuimos el apoyo fundamental para la adquisición de maquinaria y la comercialización de los productos, que al inicio eran distribuidos en bicicleta, y pese a las adversidades que se presentaban como en todo negocio que recién comienza, mi padre no dudaba en coger su maletín de visitador y recorrer las boticas y consultorios médicos con la finalidad de promocionar los productos. Él se preocupó de que aprendiéramos todo lo referente a un laboratorio farmacéutico, desde armar y manejar los equipos, incluso hasta de las entregas”, agregaba el Ing. Carlo.

Dada la informalidad que existía en el sector farmacéutico, entre la década de los 70 y 80, era muy común que las ventas se realizaran por la amistad y confianza que se tenía entre

66 Cabe aclarar que no existía relación familiar con la Sra. Aglae Paredes.

67 Agua oxigenada, agua de rosas, tintura de iodo, mercurio-cromo y esencias de sabores.

68 Moneda oficial ecuatoriana hasta 1999. Un dólar americano equivale a 25000 sucres. Equivalente a 16 USD en la actualidad

69 Actualmente sector industrial de Guayaquil

el proveedor y los clientes, en esta red estaban principalmente los dueños de farmacias quienes eran los que se encargaban de recomendar los productos por el mostrador. El target inicial de LK, fueron las pequeñas poblaciones donde era muy común encontrar médicos propietarios de boticas, con esta experiencia, fueron expandiéndose a las ciudades de otras provincias.

## CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

### El legado continúa

La fabricación empezó con polvos, suspensiones<sup>70</sup> y jarabes<sup>71</sup>, luego abrió su abanico de productos a antibióticos<sup>72</sup> en forma de tabletas y cápsulas que se elaboraban con maquinaria adquirida de segunda mano de laboratorios internacionales que cerraban sus negocios y las ponían en liquidación. La mayor adquisición de máquinas fue comprada en 1997 laboratorios Schering Plough del Ecuador S.A.

En el mes de julio del 1998 Don Nicolás fallece de un paro cardíaco, dejando como legado a una empresa pequeña que supo crecer en un mercado dominado en su mayoría por compañías transnacionales. Quien asume el liderazgo es su hijo, Renato Carlo (Ingeniero Químico) quien recibe la gerencia de LK y su hijo Luis Carlo (Químico Farmacéutico) asume la sub-gerencia. De la Droguería Kronos, se encargaría su otro hijo, Nicolás Carlo.

“En el año 2000, a pesar de que vivimos la mayor crisis financiera que sufrió Ecuador en la historia, las ventas de LK aumentaron un 160%, incluso en este mismo año se incorporó el área de cremas y óvulos y desde ahí la compañía no ha dejado de crecer, incorporándose en el 2007 el área de inyectables, y destacándose los antibióticos y multivitamínicos como los productos de mayor acogida en el mercado” comentaba el Ing. Carlo **(ver anexo 4)**.

El Laboratorio fabricaba más de 100 medicamentos genéricos<sup>73</sup> distintos **(ver anexo 5)**, en sus instalaciones laboran 180 empleados, de ellos 20 pertenecen al área administrativa 149 al área operativa y 11 químicos farmacéuticos distribuidos entre las jefaturas de áreas de producción y control de calidad. Para el año 2012 las ventas fueron de fueron de \$13.406.322y el 60% de los genéricos que comercializaban poseían marca.<sup>74</sup>

70 Suspensión: Preparado líquido que contienen sustancias insolubles que sedimentan en reposo. Su fase dispersa consta de partículas sólidas siendo su medio dispersante un líquido.

71 Jarabe: Solución acuosa cuyos componentes básicos son agua y azúcar (jarabe simple), si además se incorporan otras sustancias medicamentosas, cada tipo de jarabe recibe el nombre de la sustancia principal.

72 Antibiótico: Medicamento utilizado contra las infecciones bacterianas.

73 Medicamentos genéricos: Son preparados farmacéuticos rotulados con el nombre genérico del principio activo que contienen, no están identificados con un nombre de marca. Ni el nombre ni las sustancias activas que contienen los medicamentos genéricos están protegidas por patentes conocidas o derechos de propiedad para la indicación declarada, y poseen actividad terapéutica demostrada y comprobada por largos años.

74 Medicamentos de marca: Preparaciones farmacéuticas cuya composición química es de propiedad ex-

## El mercado farmacéutico ecuatoriano

En el país operan 319 laboratorios, 53 poseen una planta de producción, 31 con certificado de buenas prácticas de manufactura (B.P.M)<sup>75</sup>. La industria farmacéutica en el año 2013 vendió alrededor de 1.050 millones de dólares.<sup>76</sup> El 17 % de estas ventas es de medicamento de origen nacional y el 83% es extranjero.<sup>77</sup> De los 65 laboratorios autorizados en el país<sup>78</sup>, 26 están en Guayaquil, 31 en Quito, 3 en Cuenca, 3 en Ambato y 2 en Manta.<sup>79</sup>

Existen dos mercados diferenciados en el sector farmacéutico: el privado y el público. El primero realiza ventas en las farmacias del país el mismo que disminuyó sus ventas los últimos años (5% a junio de 2013) debido a la mayor compra pública.<sup>80</sup> El mercado público consiste en las compras que realiza el Gobierno Nacional a los laboratorios farmacéuticos. La última adquisición fue a finales de 2011, en un contrato por dos años, a través de la Subasta Inversa Corporativa. Estos medicamentos se distribuyen al IEES<sup>81</sup>, seguro social campesino y Ministerio de Salud Pública, que lo distribuyen a los hospitales y centros de salud estatales de forma gratuita al pueblo ecuatoriano.

En el período 2011- 2012, la producción nacional multiplicó cinco veces más sus ventas institucionales, solo con la Subasta Inversa Corporativa del IEES.<sup>82</sup> En los últimos diez años, el mercado farmacéutico ecuatoriano ha crecido en su parte comercial y de gobierno casi el 10 %.

---

clusiva del fabricante, propiedad protegida por una patente que dura 20 años; se comercializan con un nombre de fantasía o nombre comercial, protegido por la ley. Al concluir la vigencia de la patente, otros fabricantes farmacéuticos pueden usar la misma composición química para venderla con el nombre genérico o comercial.

75 Fuente: 40% de laboratorios está radicado en Guayaquil. El Expreso. Domingo 15 de julio de 2012.

76 Fuente. Dataquest 2013.

77 Fuente: IMS. Composición del mercado ecuatoriano según origen del medicamento, 2012.

78 Laboratorios farmacéuticos autorizados en el país: Son aquellos autorizados para producir o elaborar medicamentos en general de uso humano o veterinario, que debe cumplir las normas de buenas prácticas de manufactura determinadas por la autoridad sanitaria nacional, estando también bajo dirección técnica de Químicos Farmacéuticos o Bioquímicos Farmacéuticos. Deben contar con el permiso de funcionamiento otorgado por la misma entidad. Extraído de: [http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/capacitacion\\_establecimientos\\_farmacuticos.ppt](http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/capacitacion_establecimientos_farmacuticos.ppt).

79 Fuente: Página oficial ALFE (Asociación de Laboratorios farmacéuticos del Ecuador): [www.alfecuator.com/19-el-40-de-laboratorios-esta-radicado-en-guayaquil](http://www.alfecuator.com/19-el-40-de-laboratorios-esta-radicado-en-guayaquil)

80 Revista Espae y Empresa, año 4, número 1. El mercado farmacéutico en el Ecuador: Diagnóstico y perspectiva, escrito por Mario Rafael Ayala, MBA y Gerente de Farmayala.

81 IEES: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

82 Fuente: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-industria-farmaceutica-mejora-su-tecnologia-y-mantiene-su-crecimiento.html>.

## COMPETIDORES

### La Santé Ecuador<sup>83</sup>

Empresa farmacéutica colombiana, que en 1999 realizó una alianza con Custerfarma, (antes Richard O' Custer). En el año 2006, La Santé Ecuador, se constituyó como empresa al adquirir Farmandina S.A, con oficinas en Guayaquil y Quito. Atendía directamente a distribuidores, cadenas de farmacias, instituciones públicas y privadas. Contaba con más de 35 representantes de ventas y promoción médica. Tiene presencia en mercados de otros países latinoamericanos.

### Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos (LIFE)<sup>84</sup>

Es el primer laboratorio de ventas en unidades en el país. Fue fundada en 1940 por migrantes italianos y era el único en fabricar sueros intravenosos. Ofrecían más de 150 productos tanto de marca como genéricos en diferentes formas farmacéuticas tanto para la salud humana como el animal. Posee un equipo de alrededor de 35 visitadores médicos. Sus ventas para el año 2012 fueron de \$48.999.564.

### Farmayala<sup>85</sup>

Empresa familiar fundada en 1957 con el apoyo de la multinacional química italiana-Zambon. En 1999 lanza su primera línea de fabricación nacional, Italpharma; al año siguiente, Bioindustria y por último, Italchem. Todos sus genéricos a la venta son de marca. Cuentan con oficinas en Quito y Cuenca y con una amplia red de distribución y 60 visitadores médicos. Sus ventas para el año 2012, fueron de \$13.899.345. Las ventas de Farmayala corresponden el 60 % al mercado privado y 40% al mercado institucional.

### Rocnarf<sup>86</sup>

La empresa inició en 1976 fabricando un jarabe vitamínico Apeco, que continúa a la venta. Fabrica 140 productos genéricos de los cuales 46 son genéricos de marca, y son los de mayor venta para la empresa. El 90 % de sus ventas son para el mercado privado y el 10 % restante para el mercado institucional. En el 2011, facturó 12,5 millones, emplea a 240 personas. Comercializa sus productos en Latinoamérica a nivel del Pacto Andino.

83 Información obtenida de sitio web oficial de La Santé Ecuador: [es.in.laboratorioslasante.com/quienes-somos](http://es.in.laboratorioslasante.com/quienes-somos) y entrevista a Pedro Pablo Torres, Gerente de La Santé Ecuador en Edifarm guía farmacéutica por Flavio Paredes, 2006.

84 Información obtenida de sitio web oficial de LIFE: [www.laboratorioslife.com](http://www.laboratorioslife.com)

85 Información obtenida de sitio web oficial de Farmayala: [www.farmayala.com](http://www.farmayala.com)

86 Información obtenida de sitio web oficial de Rocnarf: [www.rocnarf.com](http://www.rocnarf.com) y entrevista de diario El Expreso del sábado 2 de junio de 2012 a Francisco Cordero, Gerente General de Rocnarf: "Los farmacéuticos estamos positivos"

## Acromax <sup>87</sup>

Fundada 1963, el 40 % de la producción se destina a Latinoamérica y el restante a Ecuador. Con presencia a nivel de boticas e instituciones. En el 2007, Rowe y Roemmers, empresas argentinas decidieron adquirir Acromax de sus anteriores dueños ecuatorianos. Con inversiones en tecnología, sistemas de gestión de calidad, maquinaria, infraestructura lograron en el 2013 ventas de \$67.525.496.

## LA DISYUNTIVA

El SRI realizó en marzo de 2014, un estudio sobre el componente nacional de contribuyentes especiales por sector. Según sus conclusiones, el sector salud posee un componente nacional promedio de 67,10% <sup>88</sup>, una cifra que el Gobierno busca aumentar para reducir importaciones; sin embargo, aún no se pone en marcha. La subasta inversa para el bienio 2013- 2015, debió haber sido anunciada para octubre del 2013, más bien ha sido postergada en forma indefinida, con lo cual los contratos vigentes se extendieron por un período no claramente definido.

Los fabricantes locales se anticiparon en señalar que debido a que el Ecuador no es un país fabricante de materias primas y excipientes de uso farmacéutico, ellos se ven en la obligación de importar aquellos ítems, tal cual lo hace cualquier otra planta farmacéutica en el mundo, esto es, importarlos de un fabricante que en la actualidad son en su mayoría chinos e hindúes. Sin embargo, las autoridades quieren verificar esta situación, para establecer una clasificación especial de medicamentos con un alto componente nacional y aquellos que no puedan recibir esta calificación.

Mientras tanto y al parecer en forma paralela al trabajo del Vicepresidente, el Gerente de Yachay,<sup>89</sup> Héctor Rodríguez, anunció en una entrevista realizada en RTV, el 16 de agosto de 2013, que por disposición del Sr. Presidente de la República, se construirá un complejo para producción de medicamentos genéricos para lo que otorgó un presupuesto de \$ 180 millones de dólares para tal fin. El complejo estará dividido en 5 plantas, sólidos orales, antibióticos betalactámicos <sup>90</sup>, antineoplásicos<sup>91</sup>, líquidos estériles y hormonales. Y estaría listo para operar en el tercer trimestre del 2015 con la planta de formas farmacéuticas sólidas.<sup>92</sup>

87 Información obtenida de sitio web oficial de Acromax: [www.acromax.com.ec](http://www.acromax.com.ec)

88 Datos obtenidos de diario El Telégrafo, lunes 17 de marzo de 2014. "Industrias básicas, el eslabón pendiente"

89 La nueva ciudad del conocimiento, ubicada en la provincia de Imbabura, destinada ser de carácter investigativo, universitario e industrial.

90 Antibióticos betalactámicos; antibióticos de actividad bactericida lenta, pertenecientes a la familia más numerosa de antimicrobianos, por lo que son los más usados.

91 Antineoplásicos: Medicamentos anticancerosos, utilizados en la quimioterapia para matar células vivas o detener su crecimiento.

92 Datos obtenidos de sitio web: [www.farmacos.gob.ec/complejo-enfarma/](http://www.farmacos.gob.ec/complejo-enfarma/)

Los industriales farmacéuticos ecuatorianos no sabían a qué atenerse, por un lado, se habla de re-estructurar la matriz productiva, por lo que se reúnen semanalmente en la Vicepresidencia, mientras que, por otro lado, se anuncia que el gobierno construirá su propia planta de medicamentos genéricos, que probablemente fabricará medicamentos que la industria local ya abastece.

De acuerdo al Dr. Luis Carlo, “el mercado farmacéutico ecuatoriano privado se ha visto fuertemente afectado por dos factores. El primero, el dominio de las cadenas farmacéuticas, principalmente el grupo Difare y el grupo Farcomed (Fybeca), las farmacias familiares, han ido desapareciendo, en unos casos vendidas a las cadenas, y en otros casos cerrando sus puertas por imposibilidad de competir con los precios dados por las farmacias de las cadenas. En segundo lugar, la existencia de programas locales y estatales de salud sostenidos ya hace algunos años, como el del Municipio de Guayaquil, el IESS y el Ministerio de Salud a nivel nacional, el denominado mercado privado de medicinas se ha visto seriamente afectado; ya que ahora, el afiliado al IESS, o el ciudadano común puede acudir a un centro de salud u hospital y ser atendido íntegramente, inclusive con la entrega de sus medicinas.

Con el ingreso de las cadenas y el advenimiento de los programas de salud estatales, el mercado privado ha cambiado drásticamente. A Kronos no le quedó más remedio que convertirse en proveedor del Estado, descuidando de esta manera su línea de medicamentos de venta bajo prescripción. Pero este panorama a futuro es incierto con el anuncio de la planta de genéricos en Yachay y con el anuncio de una especial clasificación para que un medicamento de fabricación nacional sea considerado como tal y de esta forma tener prioridad en la subasta de medicamentos próxima a realizarse” analizaba el Dr. Luis Carlo.

El mercado privado cumple con sus horarios de pago, y la ganancia es mayor a pesar de ser en pequeños volúmenes. El aumento de producción provocado por la subasta inversa corporativa de medicamentos, obligó a aumentar personal para laborar en la madrugada y ciertos fines de semana, e invertir en maquinaria nueva para agilizar los procesos. Los pedidos realizados con el contrato de dos años con el Estado, parecían sobrepasar los límites de capacidad de producción de LK. Cuando el Estado se atrasa en pagar, se atrasan los pagos a proveedores. Adicional a esto, LK debe ajustarse al hecho de que el Gobierno realizó una nueva reforma del cuadro básico de medicamentos<sup>93</sup>, se han retirado productos de grandes ventas como la Atorvastatina<sup>94</sup>, y en su lugar aparece la Simvastatina<sup>95</sup>. Todas las compras públicas se regulan a través del cuadro básico de medicamentos, si hay productos que LK no fabrica, se necesitan hacer nuevas formulaciones, estudios de

93 Cuadro básico de medicamentos: medicamentos esenciales necesarios para cubrir las necesidades de salud de la mayoría de la población. Información obtenida del segundo suplemento- Registro oficial 93 del miércoles 2 de octubre de 2013.

94 Droga que reduce sustancias grasas en la sangre. Disminución de triglicéridos levemente mayor a la simvastatina.

95 Droga que reduce sustancias grasas en la sangre. Aumenta colesterol bueno HDL.



estabilidad y adquirir nuevas materias primas, todo para no quedarse fuera de la participación de la nueva subasta inversa.

## DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Este departamento trabajaba en relación directa con el área de ventas; al ser los visitantes a médicos quienes tenían el contacto directo con los médicos, dependientes de farmacias de instituciones o con los encargados de las áreas de compras de las diferentes instituciones que atendían, podían detectar algunas necesidades que se encontraban latentes en el mercado, por lo que la información era canalizada directamente hacia gerencia general quien se responsabilizaba de emitir los requerimientos al jefe de investigación y desarrollo quien recopilaba información de los distintos principios activos para proceder a las formulaciones, pruebas y análisis de factibilidad para una vez tener listo el producto poder enviar al ARCSA (Agencia reguladora de control sanitario y ambiental) los resultados y la información que requieren para la obtención del registro sanitario respectivo.

## INTENTO DE INCURSIONAR EN MERCADO PRIVADO

Recientemente el departamento de ventas había expresado a I+D<sup>96</sup> que el mercado privado estaba requiriendo un producto para la piel que ayudara a disminuir las estrías; a pesar de que la empresa ya tenía en su portafolio un producto de éste tipo, KDerm, su posicionamiento estaba muy marcado como un astringente, por lo que reposicionarlo no era estratégicamente adecuado, más aún con la situación comercial que se vivía, y porque la contribución anual que generaba para la empresa era de \$2.100.000. La nueva fórmula desarrollada llevaba incluida dentro de uno de sus componentes Aloe Vera. La Tabla 1 presenta los múltiples beneficios para la piel que este ingrediente tiene.

La nueva fórmula, luego de las respectivas pruebas de estabilidad, indicaba que podría ser mandado a registro y comercializado sin ningún problema.

**Tabla 1**

BENEFICIOS	MODO DE ACTUAR
<b>Astringente</b>	Limpia en profundidad actuando limpiando poros
<b>Hidrante</b>	Minimiza la resequedad de la piel
<b>Antibacteriano</b>	Reduce irritación e inflamación de todos los síntomas del acné
<b>Anti estrías</b>	Aporta elasticidad y firmeza a la piel

### Fuente: Vademécum 2013

El responsable de mercadeo, Julio Romero, recientemente contratado, explicaba que con

96 Investigación y desarrollo

un precio más elevado del producto se compensaría la contribución que Kderm representaba, y dado que la nueva fórmula abarcaba un espectro más amplio se podría eliminar del portafolio a KDerm ya que el nuevo producto representaría al menos \$1.000.000 más en ventas. Esto no terminaba de convencer al Ing. Renato, quien dijo. “Si lo que Ud. dice es así, podremos tomar decisiones en base a los resultados que arroje, pero debemos recordar que la las Buenas Prácticas de Manufactura van en contra de esto y no nos permite incursionar en el área de cosméticos que es la categoría en la que estaría éste nuevo producto. Hasta que pase esta incertidumbre, solo incorporaremos nuevos productos al portafolio si estos generan contribuciones superiores”.

Romero preparó los escenarios de ventas para demostrar lo que el planteaba. Primero y analizando algunas circunstancias de mercado, estableció un precio de \$12 para el nuevo producto que se denominaría KronoDerm, aquí también consideró que los costos variables (por el uso de frasco de vidrio), serían un tanto más altos, según el departamento de producción, \$7, pero se compensaban con el precio que había establecido. Su experiencia lo llevaba a definir 3 escenarios. La Tabla 2 los explica.

**Tabla 2**

Escenario Positivo	Escenario neutro	Escenario negativo
600.000 U.	300.000 U.	200.000 U.

Así mismo, estableció que las probabilidades serían tal como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3**

Escenario Positivo	Escenario 2 neutro	Escenario negativo
0,3	0,4	0,3

## **OPORTUNIDAD DE OTRO NEGOCIO**

A renglón seguido de la anterior oportunidad de incorporar un nuevo producto al portafolio, para inicios de septiembre del 2014, tanto el Ing. Carló como su hermano Luis, estaban reunidos en las oficinas de Laboratorios Kronos, analizando una propuesta de negocios que recientemente había llevado Peter Alarcón, visitador médico, sobrino de

Renato y de Luis.

La propuesta que se estaba analizando, era para atender a una institución privada que se encontraba en Salinas, a 180 km de distancia de la planta de producción del laboratorio. La base de la propuesta era la de participar en una subasta de oferta a sobre cerrado<sup>97</sup>. El Dr. Carlo expresaba “Si bien hemos tenido experiencia en subastas inversas, esta nueva modalidad viene a ponernos las cosas aún más difíciles de lo que ya están” a lo que su hermano respondía: “Yo tampoco sé si esto es una oportunidad interesante para salvar un poco esta reducción de ventas que hemos tenido, y como hemos dejado al mercado privado relegado, la verdad es que me preocupa que vayamos a decidir algo que ahonde aún más las finanzas.

Pedro se dirigió a ellos diciéndoles “yo he realizado un pequeño sondeo para identificar que otros laboratorios podrían participar en esta subasta y lo que he podido entender es que solo LaSanté es el que podría participar, el inconveniente es que ellos no han abandonado al mercado privado y son los que más experiencia tienen con éste cliente, ya que hace 3 años que ellos vienen ganando la licitación, esos son los que más preocupan.

Mientras tanto, los hermanos Carlo revisaban detenidamente las especificaciones del contrato que detallaban las cantidades, presentaciones, calidad y fechas de entrega, éste también incluía unas penalizaciones en caso de no cumplimiento y el precio que se establecería debía de ser fijo y comprometerse al cumplimiento estricto de las obligaciones del contrato

Luego de algunas deliberaciones y cálculos, tanto el Ing. Carlo como su hermano, concluyeron que alcanzarían el punto de equilibrio si ofertaban a un precio de \$1.085.000<sup>98</sup>. La empresa contaba con la suficiente capacidad para cumplir con las condiciones que se establecían, sin embargo, entre ellos manifestaban cierto nerviosismo de participar.

El Dr. Carlo visiblemente preocupado expresaba “¿Cuál cantidad que debemos ofertar?” “La respuesta depende de lo que haga la competencia”, decía su hermano Renato. Yo creo que no deberíamos preocuparnos tanto, recordemos que LaSanté fabrica en Colombia, lo que hace que tengamos sobre la ellos una ventaja en costos. La Tabla 4 presenta las probabilidades de ofertas que Pedro Alarcón definió en base a su sondeo de mercado.

97 Subasta a sobre cerrado: Subasta en la que los compradores presentan sus ofertas con sobre cerrado, y se adjudica el bien al mejor postor, coincidiendo el precio con la mejor oferta.

98 Valor similar al que se alcanzaba cuando hacían ventas en la Subasta Inversa Corporativa



Tabla 4

MILLONES DE DÓLARES (\$)	PROBABILIDAD DE QUE LA OFERTA DE Le SANTE SEA MENOR QUE ESTA CANTIDAD
950.000	0,00
1000.000	0,05
1.050.000	0,15
1.100.000	0,25
1.150.000	0,40
1.200.000	0,50
1.250.000	0,65
1.300.000	0,80
1.350.000	0,95
1.400.000	1,00

**Fuente: Estimaciones de Pedro Alarcón**

Antes de concluir la tarde de octubre del 2013 la reunión que sostenían el Ing. Renato y su hermano terminaba cuando Luis, decía en tono incrédulo: “Si salimos bien en estos negocios, será la oportunidad que esperábamos para reiniciar operaciones en el mercado privado”. “Esperemos el análisis que deben darnos el departamento comercial para ver qué decisión tomar” respondía Renato.

La situación del mercado farmacéutico más las oportunidades de nuevos negocios generaban disyuntivas a los hermanos Carlo; entre ellos se preguntaban: ¿Cuál debe ser las decisiones de Kronos a futuro, ante estos acontecimientos? ¿Debemos seguir en el mercado público o abandonarlo, o será mejor invertir para posicionarnos en el mercado privado de medicamentos de venta bajo prescripción, o estar en ambos a la vez, como ya hace algunos años lo hicimos?



## ANEXOS

### Anexo 1. Dr. Nicolás Carlo Mejía



Fuente: Foto Familiar

### Anexo 2. Foto del primer letrero de la Droguería Kronos



Fuente: Laboratorio Kronos

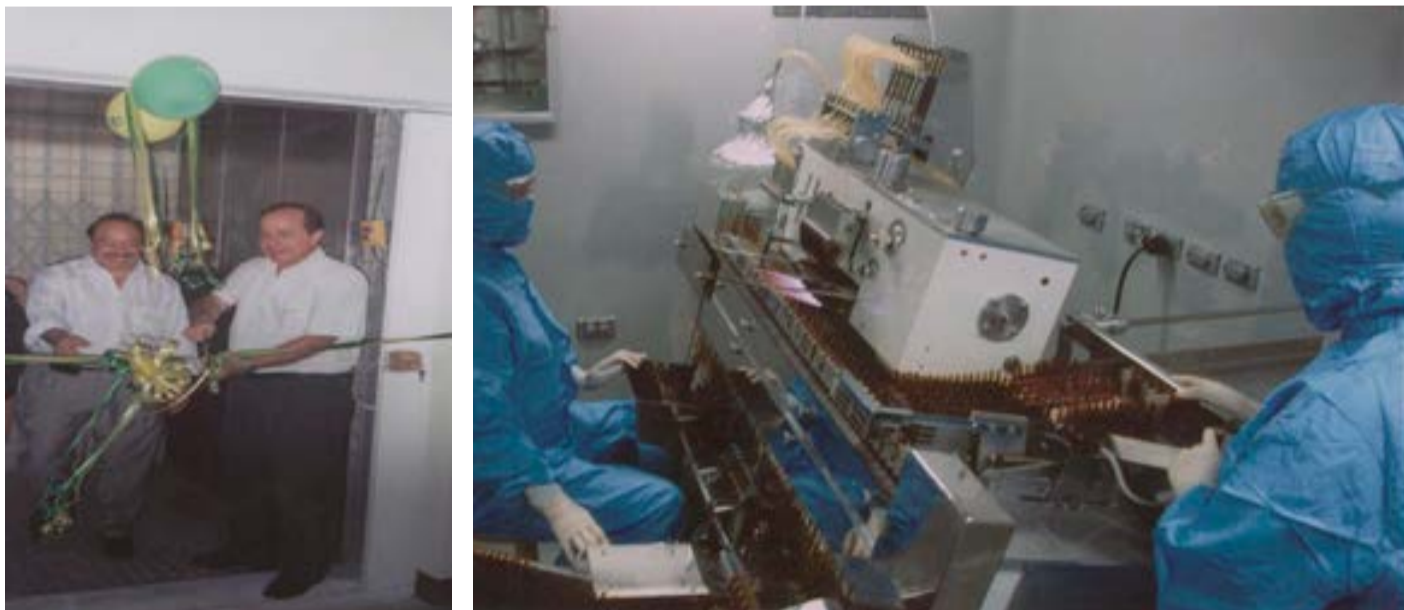


### Anexo 3. Leche de magnesia Kronos



Fuente: Foto de LK

### Anexo 4. Inauguración del área de inyectables



Fuente: Fotos de LK



## Anexo 5. Productos LK



Fuente: Foto de LK

## ANEXO 6: ÁREAS DE PRODUCCIÓN DE LK



Área de líquidos en la actualidad





Área de blisters



## AGRÍCOLA AGROSALVIA

### ¿Exportar o no exportar?

“Yo creo que podríamos minimizar todas esas malas experiencias que hemos tenido con quienes nos compran y transportan la fruta, si de una vez tomamos la decisión de convertirnos en exportadores. Las condiciones son buenas en este momento, si consideramos que el gobierno está incentivando las exportaciones debido a la caída del precio del petróleo” expresó Liuba Gagliardo a Antonio, su padre. Respaldo esos comentarios, se encontraban Lorgia Loor, esposa de Don Antonio, Galia, su hija, y su nuera Zoila Espinoza. A lo que Don Antonio respondió: “Les voy a recordar que a mis 73 años, quien toma las decisiones de lo que se hace o no con Agrícola Agrosalvia soy yo y, como ya se los he manifestado, no soy partidario de correr riesgos, recuerden que la agricultura depende de muchos factores no controlables que podrían hacernos perder la fuente de sustento que nos ha dado la tranquilidad por muchos años”.

Ante las palabras de Don Antonio, los familiares presentes no hicieron ningún comentario, sin embargo, Liuba rompió el silencio diciendo: “Papá, lo invito a que recordemos sus palabras, Ud. siempre nos ha dicho que no debemos depender de nadie en ningún sentido, entonces, por qué tener que estar a expensas de la buena voluntad de alguien que nos lleve la fruta hacia los mercados internacionales. Además, ninguna acción, sería tomada de una manera desordenada, podemos comenzar con una prueba piloto y, en base a los resultados, junto con un plazo prudente que nos pongamos en consenso, se analizaría cómo evoluciona el negocio, hasta tomar la decisión final”.

“Está bien, lo pensaré y, el domingo 21 de junio de este 2015, que es el día del padre, y, que asumo, todos estarán presentes, les daré mi decisión, eso sí, sea cual sea, será la última vez que se trate sobre ese tema”, expresó Don Antonio en tono enérgico.

### HISTORIA

Eran los inicios de los años 90 cuando Antonio Gagliardo Valarezo, iniciaba la siembra de una fruta dentro de los denominados productos no tradicionales en el Ecuador, el mango. “El país recién iniciaba sus primeros cultivos, y era mi interés el seguir la tradición agrícola familiar, ya que desde antes de mis abuelos paternos, se había incursionado en la producción de cacao, por lo que decidí comprar 70 hectáreas de una propiedad ganadera denominada El Clavo 2, allí sembré tomate, maracuyá, incluso hasta me dediqué a la crianza de pollos, pero tanto las enfermedades que tuvieron los cultivos, como la sensibilidad de estas aves, hicieron que estos proyectos fracasaran”, relataba Don Antonio.

Con estas experiencias previas, y, por recomendaciones de amigos, decidió realizar un análisis de suelos, lo que les dio una idea de los diferentes tipos de cultivos que podrían incorporar en sus lotes de terrenos. “Previamente ya había aprendido que para sembrar

*algo, debía de conocer primero el mercado y tener a quién venderle”, explicaba Don Antonio. De esta manera fue como incursionó en la siembra de mango, pues tanto el país iniciaba sus primeras hectáreas de siembra, así como el mercado internacional, sobre todo el de Estados Unidos, lo demandaba. Su primera siembra, fue por error, la variedad Edwards, la cual es de apariencia desagradable y poco resistente al tratamiento hidrotérmico que se realiza al mango de exportación, adicionalmente al ser muy dulce atrae a un insecto que se denomina mosca de la fruta (*ceratitis capitata*), por lo que se vio obligado a realizar re injertos, así como, incorporar riego por goteo y, a comprar todo tipo de maquinaria para la realización de las labores agrícolas que demanda la fruta.*

## LA EMPRESA

Conforme señala el organigrama de la compañía (**ver anexo 1**), ésta es liderada por Antonio Gagliardo Valarezo y su hija Liuba Gagliardo Loor, como Gerente General, apoyándose en el área financiera administrativa con el Ing. Roberto Valarezo de planta e Ing. Mariuxi Sánchez, como contadora externa, en su oficina en la ciudad de Guayaquil. En la hacienda El Clavo 2, ubicada en el cantón Colimes de la provincia del Guayas, el encargado del personal es Álvaro Cepeda, mientras el técnico agrícola era el Ing. Octavio Zapata, quien laboraba de planta, y como asesor externo el Ing. Ronnie Oliveira, experto técnico brasileño en mango. En el área administrativa, Álvaro Cepeda, el área de bodega era manejada por Iván Bravo, conjuntamente trabaja con el área de mantenimiento y talleres, cuyo encargado es Jaime Cedeño, de seguridad Felipe Simisterra, mientras la parte del campo, donde se contemplaban todas las labores agrícolas, incluyendo el control de la mosca de la fruta, con trece empleados como jornaleros fijos, y durante todo el año trabajadores eventuales en tiempo de cosecha de octubre a diciembre, contratados de acuerdo con las necesidades de campo.

## MERCADO

La actividad manguera era relativamente joven en nuestro país, las primeras exportaciones de mango ecuatoriano se iniciaron a principios de la década de los 90, cuando un grupo de empresarios agrícolas pioneros se embarcaron en la aventura de un nuevo cultivo.

Según estadísticas del Banco Central del Ecuador<sup>99</sup> (BCE, 2015), las exportaciones no tradicionales del Ecuador en los últimos 5 años se mantuvieron con una tendencia al alza, que se reflejó en un constante incremento anual en un promedio aproximadamente del 11%. En el caso del mango fue diferente por diversas causas. El año 1997- 1998, se dio el fenómeno del Niño, así como el feriado bancario, la dolarización. La sobreproducción, sin la suficiente demanda de la fruta, saturó los mercados y, causó la baja del precio, entre otros factores, que propiciaron la disminución de 10.000 hectáreas exportables a

99 BCE. (06 de 2015). Boletín junio 2015. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

casi la mitad en la actualidad, así como la disminución de 6 plantas empacadoras con tratamiento hidrotérmico a 4 al 2014, ya que la mitad de los productores abandonaron sus sembríos, en muchos casos, debido a fuertes deudas por créditos contraídos, en su mayoría con la Corporación Financiera Nacional (CFN). Las grandes expectativas que tuvieron los agricultores no estuvieron acordes con la realidad, más aun, cuando una sobre producción de la fruta trajo consigo muy bajos precios en el mercado de EEUU<sup>100</sup>.

## CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS DEL MANGO

El término organoléptico, se refiere a la descripción de la impresión de una materia por los sentidos, como la textura, olor, sabor, color y es de suma importancia ya que depende de los mismos, para ser o no, agradable, lo cual, es indispensable, para el éxito comercial y consumo. Entre las características del mango se puede citar:

**Forma:** variable, cada variedad tiene sus características propias, pero generalmente es ovoide, oblonga o de forma arriñonada, pudiendo ser aplanado, de formas redondeadas u obtusa en sus extremos, poseen la semilla central en forma de hueso aplanado y grande con una cubierta fibrosa.

**Tamaño y peso:** puede medir de 4 hasta 25 centímetros de largo, de 1,5cm a 10cm de grosor, su peso puede variar entre 150 gramos hasta los 2 kilogramos.

**Color:** depende de la variedad, puede ser rojo como la variedad Tommy Atkins, verde como el Ataulfo, Edward, Keitt y Haden. Al madurar, cambia a color amarillo, rosado, anaranjado, como el Manila, que al madurar se puede poner tono rosa; o morado como las variedades Adolfo y Palmer.

**Sabor:** dulce, de aroma singular (**ver anexo 3**).

## VALOR NUTRITIVO DEL MANGO

El mango, también es llamado el rey de las frutas por su alto valor nutricional y, su dulce sabor, o conocido también, como el melocotón de los trópicos. Sus orígenes se remontan

100 A nivel latinoamericano, Ecuador ocupa el cuarto lugar como productor de mango, por debajo de México, Brasil y Perú. Su exportación se da en contenedores con pallets de 5260 o 5544 cajas, de aproximadamente 4 kilos cada una, transportadas por vía marítima en su mayoría.

Aproximadamente el 85% del mango ecuatoriano (Campaña 2014-2015), de su producción exportable, es enviado a los EEUU, esto entre otros factores, por la fragilidad de la fruta, al igual que por el tiempo de perecibilidad, por cercanía, porque la variedad de mango Tommy Atkins por cuestiones climáticas, es la que está sembrada mayoritariamente en el país y es apetecida por el mercado anglosajón.

Desde el año 2013, son 5 las plantas procesadoras con las que cuentan a nivel nacional para exportar el mango, las cuales son: Agriproduct, Bresson, Duraexporta, Dining, para EEUU y otros destinos, y la planta Somecet, en muy baja proporción, para exportaciones que no necesiten el tratamiento hidrotérmico como Canadá y los países de la comunidad europea (ver anexo 2).

de hace más de cinco mil años en la India, en la actualidad existen más de mil variedades en todo el mundo, cada uno con características singulares de sabor, apariencia, textura, fibrosidad y color. Entre sus variedades más conocidas están Edward, Kent, Banday, Haden, Palmer, Tommy Atkins, Keitt, Ataulfo, Manila, entre otros. Esta fruta tropical exótica, se consume fresca, pero también se prepara concentrados, mermeladas, deshidratadas o conservas.

Su valor nutricional es muy alto, por lo que puede competir, con otras frutas. Contiene carbohidratos, vitamina A, vitamina B - tiamina, riboflavina, niacina y ácido ascórbico, además de pequeñas proporciones de calcio, hierro y fósforo. Su composición química puede variar dependiendo de su estado de desarrollo, su variedad y las condiciones del cultivo.

Son muchas las bondades de consumir esta fruta, entre las cuales se puede mencionar que favorece la digestión, ya que posee una enzima muy similar a la papaya, es una excelente fuente de antioxidantes, magnesio, potasio, hierro, selenio y vitaminas B y C, así como también ayuda a la no retención de líquidos en el cuerpo, favorece la agudeza visual, y al funcionamiento del sistema nervioso y el metabolismo, ayudando a prevenir el insomnio, anemia, escorbuto, resfriados, ayuda a regular la presión arterial alta y a depurar la sangre (**ver anexo 4**).

**Tabla 1. Valor nutricional del mango**

<b>MANGO</b>	
<b>INFORMACIÓN NUTRICIONAL</b>	
<b>Por cada 165 gr.</b>	
<b>COMPONENTES</b>	<b>(Una taza)</b>
Energía	100 cal
Colesterol 0g	0%
Proteína 1 g	
Grasa 0.5 g	1%
Carbohidratos	
25g	8%
Fibra 3g	12%
Calcio	2%
Azúcar 23g	
Hierro	2%
Sodio 0 mg	0%
Potasio	8%
Vitamina B6	10%
Ácido fólico	20%
Vitamina C	100%
Vitamina A	35%
Cobre	10%
Vitamina K	8%

**Fuente: National Mango Board.**

## EL MANGO A NIVEL GLOBAL

### Principales productores de mango

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO (Food and Agriculture Organization) <sup>101</sup> en el año 2012, ubicaban en primer lugar a India con una producción que representa el 49.19% de la producción mundial, seguido de China con el 14.24%, Tailandia, con el 8.5%, Pakistán con el 6.04% y México con el 5.34%. Cabe recalcar que, en el caso de India y México, la mayor parte de su producción, se destina al consumo interno y, un pequeño porcentaje, a la exportación, mientras en la China la producción en su totalidad es para su consumo interno.

**Tabla 2. Mayores productores mundiales de mango.**

PAÍSES	PRODUCCIÓN EN TONELADAS	PORCENTAJE %
India	15.026.700	22,21
China	4.351.293	6,43
Tailandia	2.550.600	3,77
Pakistán	1.845.500	2,73
México	1.632.650	2,41
Indonesia	1.287.290	1,90
Brasil	1.188.910	1,76
Bangladesh	1.047.850	1,55
Filipinas	825.676	1,22
Nigeria	790.200	1,17
Otros países	37.124.742	54,86
TOTAL	67.671.411	100,00

Fuente: FAO 2012.

### Principales exportadores de mango

Entre los países que más exportan mango a nivel mundial están, en primer lugar México con el 19.85%, seguido de India con el 18.78%, Tailandia 10.42%, Brasil 9.97%, Holanda el 7.71%, Perú 6.99%, Pakistán 6.19%, Ecuador 2,88%, Filipinas 1.71%, Yemen 1.47% y el resto de países el 15.03%. **(ver anexo 5).**

101 Por sus siglas en inglés

## Principales importadores del mango

Según World Richies countries, en el año 2014 los 10 países que más importan mango son EEUU con el 20.8%, Holanda 10%, China 7.5%, Alemania 6.8%, Reino Unido 5.5%, Francia 4.3%, Vietnam 5%, Canadá 3.8%, Emiratos Árabe y Hong Kong 3,1 **(ver anexo 6)**.

## Principales países competidores y destinos del mango ecuatoriano

El mango ecuatoriano, tiene su producción desde el mes de septiembre a enero y referente a las exportaciones del mismo al mercado estadounidense, son sus competidores Brasil y Perú, debido a que su producción se encuentra en una ventana entre Brasil, que exporta su producción a Estados Unidos entre los meses de agosto a diciembre y Perú, que exporta su producción entre los meses de diciembre a abril **(ver anexo 7)**.

Según las estadísticas de Fundación Mango Ecuador, en la campaña de exportación de mango 2013-2014, EEUU fue el primer destino en importancia del mango ecuatoriano con 10.073.020 cajas de 4 kilos que representaron el 85%. Otros destinos, en menor proporción, fueron Canadá, 783.759 cajas de 4 kilos representaron el 6,61%, quienes prefieren variedades no fibrosas como el Ataulfo, Kent y Palmer, además su consumo es limitado. Los países de la Unión Europea 434.725 cajas de 4 kilos con el 3.67%.

La variedad del mango ecuatoriano en su mayoría, es Tommy Atkins que representa el 68,52% de sus exportaciones **(ver anexo 8)**, dicha variedad no es la preferida para la Comunidad Europea, ya que tienen preferencia por otras no fibrosas como el Kent y Haden.

Otro destino de la fruta es México, con 269.280 cajas de 4 kilos, que representaron el 2.27%, si bien es un producto complementario, es decir, Ecuador sale con su producción en los meses que dicho país carece de producción de mango, además el consumo per cápita es de 10Kg por año, lo que los ubica como grandes consumidores, podría ser un mercado potencial, pero los aranceles que se grababan al ingresar el mango ecuatoriano, a dicho país, son muy altos, lo que complica la comercialización al encarecer su precio. Otros destinos menores son Nueva Zelanda 142.560 cajas de 4 kilos que representan el 1.20% y Chile 89.760 que representan 0.76% entre otros **(ver anexo 9)**.

Para el consumo local, queda el denominado rechazo, que son aquellos frutos que por tamaño o por tener algún tipo de imperfección no aceptable para exportar, se vendió de manera local a Colombia, que representa aproximadamente el 15% de la producción nacional.

Los precios tanto nacionales como internacionales varían de acuerdo a la oferta y la demanda, es decir cada campaña, (cada año) no es igual al anterior. Los primeros en salir con la fruta, son los que mejores precios obtenían, en los países donde se exportaba, se

vendía la fruta a consignación, a crédito y sin precio fijo, mientras que, en el mercado local y colombiano, se lo hacía al contado.

Brasil y Perú tienen preferencia por los países de la Comunidad Europea, por lo que destinan solo el 20% en el caso de Brasil y, el 39% en caso de Perú al mercado norteamericano, debido a que, por logística, les es más cerca la Unión Europea y por la variedad ya que, en EEUU gusta más la Tommy Atkins que es la más sembrada en Ecuador y las más exportada a éste mercado con 86%. Mientras en la Unión Europea, prefieren las variedades Kent y Haden, que son las variedades más sembradas en Brasil y Perú.

### **Principales países proveedores de mango a Estados Unidos.**

Según estadísticas de la National Mango Board<sup>102</sup> (NMB), tomadas de los datos proporcionados por Foreign Agricultural Service, como promedio entre los años 2011 al 2013, los principales países proveedores de mango a EEUU fueron: en primer lugar México con el 66.64%, debido a la cercanía existente con su vecino país, además que al ser un país extenso en territorio, tienen mango casi todo el año, seguido de Ecuador con el 8.38% de sus importaciones de mango, con sus variedades Tommy Atkins y Ataulfo en su mayor parte. Perú con el 8.33% de sus importaciones de mango. Brasil con el 5.35%, en menor proporción, Guatemala con el 4,58% y Haití con el 2.41% **(ver anexo 10)**.

### **PERFIL DEL CONSUMIDOR DE MANGO EN EEUU**

Los consumidores de mango en los E.E.U.U. en su gran mayoría, son personas mayores de 2 años, hasta adultos mayores, en mayor proporción latinos o descendientes de los mismos. Los principales destinos del mango ecuatoriano, dentro de territorio norteamericano son: en primer lugar, la costa oeste, donde va el 48.39% de sus exportaciones (Los Ángeles, San Diego), por ser un mercado menos exigente, donde residen muchos mexicanos. Como segundo destino, el puerto de Miami, donde va el 21.95% de la producción y el puerto de Nueva York con el 19.05%, siendo estos dos últimos mercados, más exigentes en lo referente a calidad **(ver anexo 11, 12)**.

La NMB, trabaja para esta misión a través de tres programas básicos que son: las relaciones de mercadeo, la comercialización de la fruta junto con la investigación de la industria, su calidad y nutrición, trabajando en conjunto con los distribuidores, minoristas, servicios de alimentos, así como expertos nutricionistas y, otras audiencias clave con información acerca de la selección, maduración, corte, conocimiento de variedades, sus aportes nutricionales, junto con recetas, capacitaciones a productores, exportadores, empacadores,

102 Es un organismo, que se estableció en territorio estadounidense, cuya finalidad es aumentar el conocimiento y consumo de mango fresco en los EE. UU., se financia por la aportación de 0.02 centavos por cada caja de mango de 4 kilogramos importado por los diferentes países en dicho país, ha logrado triplicar el consumo per cápita de mango, el cual en la actualidad es de 2.87 libras por año en EEUU.

importadores, distribuidores y todos los que intervienen en la cadena de valor, con la finalidad de que se pueda entregar, un producto de calidad al consumidor de EE.UU. También investiga las propiedades fito nutrientes del mango, estudios para comprobar los posibles beneficios para la salud que conlleva el consumo del mango en enfermedades como la diabetes, hipertensión arterial, obesidad, cáncer, entre otras con el objetivo de conocer más acerca de lo que necesita la industria, según el portal web y publicaciones de la organización.<sup>103</sup> Así mismo, según un estudio realizado por dicha institución, el 47% del mango fresco consumido en los Estados Unidos de Norteamérica, son personas que se encuentran fuera de sus hogares, por tal razón, éste organismo, trabaja en conjunto con chefs y operadores de servicios de alimentos para incentivar el uso del mango en la preparación de sus comidas.

## PROCESO DE EXPORTACIÓN

Luego de cosechada la fruta, se corta el pedúnculo, la fruta es seleccionada y, colocada en gavetas plásticas con aproximadamente 19 kilos de peso, se las transporta hasta la planta empacadora autorizada por el Animal and Plant Health Inspection Service<sup>104</sup> (APHIS) de los EEUU, donde la fruta debe cumplir con varios procesos para exportarse. Son pesadas algunas gavetas de manera aleatoria, pasan al área de recepción y, limpieza, donde se las hace correr por unas bandas, siendo seleccionada por tamaño. Se las lava con agua a temperatura ambiente y, con niveles bajos en cloro (100-150 ppm), separándose aquellos que tengan daños físicos o no cumplan con el tamaño exigido.<sup>105</sup>

Personal de Agrocalidad,<sup>106</sup> seleccionan de manera aleatoria mangos para picarlos y, cerciorarse que no tiene la mosca de la fruta, hacen pruebas sobre el grado de madurez,<sup>107</sup> siendo el ideal para la exportación, el grado II. Posteriormente, la fruta se vuelve a poner en gavetas plásticas de la planta y se coloca en canastillas o jaulas, donde se las agrupa por su tamaño, para luego ser enviados, en el caso que su destino final sea EEUU, Nueva Zelanda o México, al proceso de tratamiento hidrotérmico. Dichas canastillas, son elevadas con un polipasto y depositadas dentro de tanques con agua caliente, el tiempo de estar sumergidas dependerá de su tamaño. Para mangos de 300 a 475 gramos, son tratados por 75 minutos, mientras que la fruta más grande, 475 a 650 gramos deben sumergirse por 90 minutos. El agua debe estar a una temperatura de 46.1 centígrados, luego son enviados a un área de reposo donde la fruta vuelve a estar a temperatura ambiente, en un

103 (National Mango Board NMB, 2015 )<http://www.mango.org>

104 APHIS o el servicio de inspección y sanidad agropecuaria, su objetivo es promover y proteger la salud agrícola en EEUU, así como también regular la entrada de organismos a fin de evitar la entrada de plagas y enfermedades que puedan amenazar la seguridad pública.

105 El tamaño mínimo exigido en el mercado norteamericano de la variedad Tommy Atkins es de aproximadamente 300 gramos que equivale al calibre 14.

106 Agrocalidad es el organismo cuya función es mejorar y mantener la inocuidad de los productos agropecuarios del Ecuador, así como controlar y regular la entrada de productos agropecuarios que puedan tener amenazas de plagas y enfermedades que puedan alterar el orden y la seguridad.

107 Grados de madurez del mango son 3 inmaduro I, de cosecha II (firme) y maduro III (blando).

lugar ventilado ideal de 12 a 24 horas para luego ser empacado.

Posteriormente son conducidas por unas bandas donde el mango es rociado con cera funguicida, seleccionados, puestos en cajas de cartón, donde se los ubica por tamaño o calibre. Los calibres, pueden ser 6,7,8,9,10,12 y 14, en el caso de la variedad Tommy Atkins, procurando que la fruta seleccionada sea buena calidad, sin daños físicos y, luego son colocadas en pallets de 240 cajas, se los agrupa nuevamente por calibres, en contenedores de 5280 cajas, de doce pallets. También existen exportadores, que hacen contenedores de 5544 cajas, se las transporta en un contenedor refrigerado, y limpio, cumpliendo todos los requisitos que los países de destino exigen, son llevados al puerto y posteriormente a su destino final **(ver anexo 13)**.

En lo que respecta a las variedades existentes en el Ecuador, en el mes de septiembre las primeras variedades en salir son, Edward y Ataulfo, posteriormente Tommy Atkins, mientras la variedad Kent Haden y Keitt salen en diciembre, dependiendo de condiciones climáticas como: lluvias, temperaturas, humedad ambiental y, posterior a varios procesos de labores de siembra, poda, inducción floral y post cosecha **(ver anexo 14)**.

## REQUERIMIENTOS PARA EXPORTACIÓN DE LA FRUTA

La guía del Exportador de Pro Ecuador,<sup>108</sup> señala que podrán realizar exportaciones tanto personas naturales o jurídicas, y ecuatorianos o extranjeros residentes en el Ecuador. Los requisitos para ser exportador:

1. Registro Único del Contribuyente (RUC) el cual es otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
2. Inscribirse en el Sistema de Agrocalidad como productor, productor- exportador o exportador.
3. Tener el certificado. firma digital o también denominado TOKEN, otorgado en la actualidad por el Banco Central y el Registro Civil.
4. Estar registrado como exportador en ECUAPASS que es el sistema de la Aduana del Ecuador.

Para poder llevar a cabo el pre embarque de la fruta de la planta al contenedor:

- Se inicia con la declaración electrónica aduanera llamada también la DAE (Declaración aduanera ecuatoriana) donde se pondrán datos como el exportador, descripción de la mercadería, de acuerdo a la factura, así como datos del consignatario, destino, cantidad, peso y demás características de la carga, adjunto una carta de temperatura

<sup>108</sup> Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, que es parte del Ministerio de Comercio Exterior, y tiene como función ejecutar las normas y políticas de promoción de exportaciones e inversiones del país de los productos tradicionales y no tradicionales del Ecuador.

del contenedor.

- Se debe adjuntar el AISU que es un instructivo.
- Carta de temperatura del contenedor

Entre los documentos de exportación para que el contenedor salga del puerto fuera del Ecuador se encuentran:

- BL (BILL OF LADING), proporcionado por la naviera.
- PL (PACKING LIST), proporcionado por la planta de tratamiento, donde se detalla el número de pallets, calibre, variedad, etc. **(ver anexo 15)**
- Certificado fitosanitario, otorgado por Agro calidad.
- Certificado de los pallets proporcionado por el proveedor de los pallets al exportador, por medio de la planta de procesamiento y tratamiento.

## **COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LA FRUTA/UTILIDAD SIN EXPORTAR DIRECTAMENTE**

Según datos tomados de los estados financieros de la compañía Agrosalvia, el total de costos y gastos del año 2013 fue 375,695.99 USD. 0.48 USD por kilo y 2.02 USD por caja, versus el total de ventas de exportador y, de rechazo, 527,731.64, 0.68 por kilo y 2.84 por caja, siendo la utilidad como productores 119.404,81 total, 0.15 USD por kilo y 0.82 por caja, mientras en el año 2014 los costos de producción fueron de 419.430.22 que tendría un costo de 0.54 USD por kilo y 2.26 por caja e ingresos de \$ 595,032.15 y una utilidad de 145,389.43 USD que representaría 0.19 por kilo y 0.78 por caja **(ver anexo 16a)**.

## **COSTOS DE EXPORTACIÓN**

Los costos de exportación, son un aproximado y, no pueden ser fijos, debido a la modalidad de venta de la fruta en EEUU, que es a consignación y no a precio fijo pre establecido. Por lo que, éste dependerá, de la oferta, demanda, de la situación y precio que esté al momento de arribar la fruta al país de destino, así como, también, si llega o no en óptimas condiciones.

Al convertirse Agrícola Agrosalvia S.A. en empresa exportadora, los gastos se incrementarían notablemente en rubros como personal de planta, viajes, cartón, empaque, transporte entre otros, que darían aproximadamente 1,34 USD por caja y 0.32 USD por kilo, además de asumir entre el 10% al 15% de rechazo en planta **(ver anexo 16b)**.

Sumando los costos de producción, más exportación, en Ecuador sería de 0.86 USD por kilo, 3,65 USD por caja y de 19293.12 USD por contenedor. Estos no serían los únicos costos en los que se incurriría, existirían otros como el del flete marítimo, impuestos,

contribución a la Mango Board, transporte del puerto hasta el punto de distribución, la comisión del bróker, que por lo regular es del 10% sobre el precio FOB, ocasionalmente revisiones, re empaques de frutas que no estén en buenas condiciones, etc... Pero, tales valores, serían asumidos por el importador en EEUU, aproximadamente entre 1,50 a 2,50 USD, en promedio, por caja, que lo descuentan del precio FOB pagado (**ver anexo 17**).

Al principio de la temporada, cuando existe poco mango en EEUU, los precios son mayores y pueden fluctuar entre 9 a 11 USD la caja de 4 kilos. En temporadas de pico de producción, pueden caer hasta en precios de 5 USD o menos la caja, en el ejemplo real de una liquidación de un importador en EEUU, de un contenedor que llegó el 15 de octubre del 2014, el promedio del precio FOB de la caja de mango fue de 9,80 USD, menos los gastos de destino que oscilaron en 2,53 USD quedó un retorno de 7,27 USD por caja, que restándole los gastos de producción más de exportación en Ecuador, que ascienden a 3.65 USD, quedaría una utilidad de  $3,62 + 0,264$  USD del SGP finalmente 3.884 USD de utilidad por caja (**ver anexo 18**).

En otro ejemplo real de otra liquidación de otro importador de mango en EEUU, de los primeros días de octubre del 2015 el precio FOB promedio es de 10.35 USD, los gastos en destino ascienden a 2.44 USD, y el precio FOB menos gastos de destino sería de 7.91 USD por caja, restándole los costos de producción más los gastos de exportación en Ecuador 3.65 USD quedaría una utilidad de \$4,26 más el impuesto de las preferencias arancelarias que son 0.264 sería de 4.53 USD (**ver anexo 19**).

Pero conforme avanza la campaña de exportación, los precios podrían descender hasta en 5 USD o menos, como se puede apreciar en el informe tomado de la base de datos de USDA Market (**anexo 20**), la utilidad final sería el promedio de contenedores en los que algunos se tendrían una buena utilidad, mientras otros que se podría perder, o no ganar.

La hacienda “El Clavo 2”, es una de las primeras propiedades que arranca con su producción, de mango de la variedad Tommy Atkins, en los primeros días del mes de octubre, lo que le facilitaría para tener buenos precios, a lo menos las primeras semanas de producción, además tiene fruta de calibre grande o lo que es lo mismo, de tamaño grande.

## **BENEFICIOS QUE OTORGA EL GOBIERNO**

Ante el cambio de la matriz productiva y la inminente caída de los precios del petróleo, el Gobierno Nacional, se volcó en nuevas estrategias para fomentar las exportaciones. En primer lugar en un tema ajeno al gobierno ecuatoriano, en julio del 2015, se renovó por parte del Gobierno de los EEUU, el System Generalized of Preferences (S.G.P), llamado también, Sistema de Preferencias Arancelarias, en español, con carácter retroactivo y, que fue pagado como arancel en los años 2013 y 2014, que ascendía a 0,26 USD, por caja en el que el mango ecuatoriano, quedó exonerado hasta el año 2017, lo que contribuye

positivamente a mejorar la utilidad a los exportadores de mango.

Desde el mes de julio del 2015, el gobierno ecuatoriano impulsó el Draw Back, mecanismo de devolución de los impuestos como incentivo a los exportadores de productos no tradicionales y que, en el mango, correspondería al 5% del precio FOB señalado en la factura de venta de la fruta al importador de EEUU.

Otro beneficio que ofrece el gobierno ecuatoriano, en conjunto con la CFN y Ministerio de Comercio Exterior, es el lanzamiento de la línea de crédito denominada Factoring Internacional, donde el exportador endosa la factura a favor de una entidad financiera, con lo cual se conseguiría liquidez inmediata, mejora de sus flujos de caja, ahorro en costos financieros, recibiendo recursos en vez de tener un financiamiento, hasta el 80% del valor FOB de la factura, con un descuento de la misma, de aproximadamente de 8 al 9% por el monto y plazo establecidos.

El gobierno ha establecido Planes de Mejoras Continuas (PMC), de varios productos entre los que se encontraba el mango, a fin de hacer planes estratégicos en conjunto con los productores, exportadores, plantas procesadoras, con el fin de mejorar e incentivar las exportaciones de la fruta.

## LA DECISIÓN FINAL

Llegado el 21 de junio del 2015, toda la familia se reunió en la casa de Don Antonio a celebrar el día del padre. Ya con todos presentes, el homenajeado los convocó a la sala de su casa, para expresarles, cual había sido su decisión con respecto a si seguir siendo solo productores o también a incursionar en la exportación.

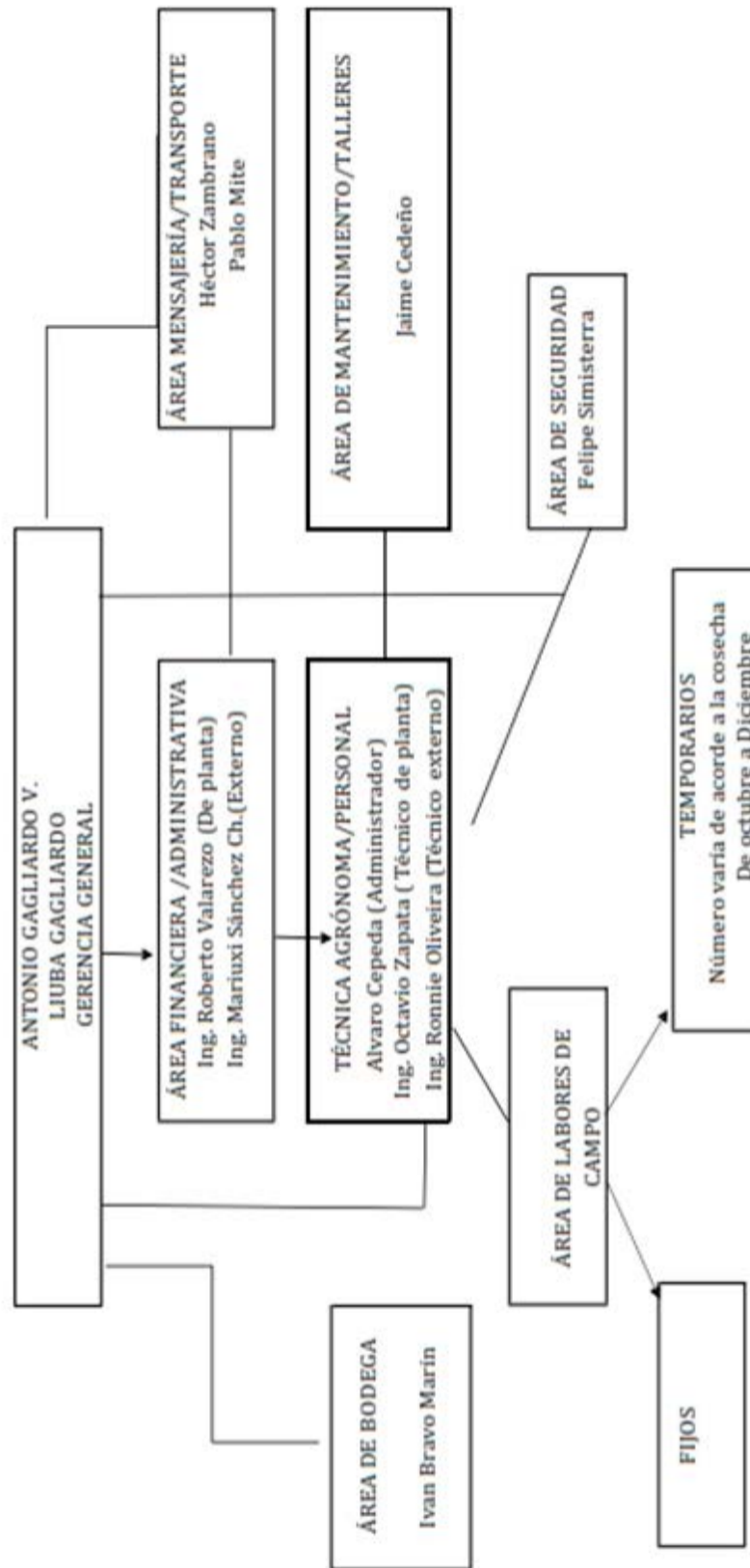
Tomando la palabra Don Antonio, les comentó que particularmente él no estaba de acuerdo en que la empresa tome un giro hacia las exportaciones, argumentado que existían algunas trabas que veía como muy importantes, entre esas que no gustaba el viajar al exterior y, la otra era, que él ya no estaba para aprender inglés, idioma que sería obligatorio para entablar relaciones con los compradores directos en Estados Unidos.

Sin embargo, acotó finalmente Don Antonio: *“Si Uds. me demuestran que económicamente el ser exportadores directos significan más ingresos para Agrícola Agrosalvia y, que adicionalmente, existen planes de acción para minimizar la incertidumbre que esa decisión conlleva, yo, cambiaría inmediatamente mi decisión”*.

*Las palabras dejaron una vez más en silencio a todos los presentes: Lorgia, su esposa, se levantó del lugar donde estaban reunidos e invitó a pasar a todos al comedor. Por favor pasen a la mesa, ya es hora de almorzar”*.



## Anexo 1. Organigrama Agrícola Agrosalvia



Fuente: Fundación Mango Ecuador.









## Anexo 2. Exportadores por destino Campaña 2.013 2.014

#	EXPORTADOR	USA	CANADA	EUROPA	MEXICO	N.ZELANDA	CHILE	OTROS	TOTAL	%
1	DUREXPORTA	2.596.998	190.080		52.800	47.520	84.480		2.971.878	25,08
2	RICABERTO	1.524.520	47.520		132.000				1.704.040	14,38
3	PIVANO	1.046.721	4.752	47.520	5.280				1.104.273	9,32
4	REFIN	613.700	153.099	31.680	26.400	95.040		12.144	932.063	7,87
5	BRESSON	881.953	10.032		15.840			4.680	912.505	7,70
6	ESPECIALCORP	431.594	42.240	126.720	10.560				611.114	5,16
7	AGRIVICSA	432.960	36.960		15.840				485.760	4,10
8	BLIX	394.683		52.800					447.483	3,78
9	DEL-SUR FRUIT	419.587						3.600	423.187	3,57
10	PLANTEIN	308.294	9.996	26.400					344.690	2,91
11	ARIEGRA	285.120	31.680		10.560				327.360	2,76
12	SEMBRIEXPORT	247.850	70.224						318.074	2,68
13	PILOT	236.568	30.096	4.848					271.512	2,29
14	EXOFRUIT	262.908							262.908	2,22
15	DIANA NAVARRO	63.360	31.680	84.480					179.520	1,51
16	CIA.AGR.GAN.	179.463							179.463	1,51
17	SOMECEP		84.480	58.080					142.560	1,20
18	JMW TROPICAL	50.620	30.360				5.280		86.260	0,73
19	MERCAGRO	42.144							42.144	0,36
20	UBESA							36.960	36.960	0,31
21	LUIS ROMAN	32.857							32.857	0,28
22	SEMANGO		10.560	2.197					12.757	0,11
23	FRUTAINNOVISA	10.560							10.560	0,09
24	FRUTALANDIA	10.560							10.560	0,09
<b>TOTALES</b>		<b>10.073.020</b>	<b>783.759</b>	<b>434.725</b>	<b>269.280</b>	<b>142.560</b>	<b>89.760</b>	<b>57.384</b>	<b>11.850.488</b>	<b>100,00%</b>
<b>PORCENTAJES</b>		<b>85,00%</b>	<b>6,61%</b>	<b>3,67%</b>	<b>2,27%</b>	<b>1,20%</b>	<b>0,76%</b>	<b>0,48%</b>	<b>100,00%</b>	

### Anexo 3. Propiedades Organolépticas de algunas variedades de mango

Fuente: Textos y gráficos tomados de la página web National Mango Board  
<http://www.mango.org>

 <p><b>Ataulfo</b></p> <p>Tiene una semilla muy pequeña, así que la relación de pulpa a semilla es alta.</p> <p>Sabor: Dulce y cremoso          Textura: Pulpa suave y firme, sin fibra          Color: Amarillo vibrante          Forma: Forma ovalada y plana, pequeño</p>	 <p><b>Francis</b></p> <p>Sabor: Mantecoso, especiado y dulce          Textura: Pulpa blanda y jugosa, con fibra          Color: Piel de color amarillo brillante, con matices verdes          Forma: Oblongo y en forma de S</p>
 <p><b>Haden</b></p> <p>Sabor: Mantecoso, con matices aromáticos          Textura: La pulpa firme se debe a fibras finas          Color: Rojo vivo con matices verdes y amarillos y puntitos blancos.          Forma: Mediano a grande con forma ovalada a redonda.</p>	 <p><b>Keitt</b></p> <p>Sabor: Dulce y afrutado          Textura: Pulpa firme y jugosa con fibra limitada          Color: Verde oscuro a mediano, a veces con un rubor rosado.          Forma: Forma ovalada y larga</p>
 <p><b>Kent</b></p> <p>Sabor: Dulce y mantecoso          Textura: Pulpa jugosa y tierna con fibra limitada          Color: Verde oscuro y a menudo tiene un rubor rojizo oscuro sobre un área pequeña del mango.          Forma: Grande con forma ovalada.</p>	 <p><b>Tommy Atkins</b></p> <p>Textura: Pulpa firme debido a su constitución fibrosa          Color: Un rubor rojizo oscuro cubre la mayor parte de la fruta con acentos de color verde y anaranjado amarilloso          Forma: Mediano a grande con forma ovalada.</p>



## Anexo 4. Valor nutricional del mango

LO QUE EL MANGO OFRECE	LO QUE SUS NUTRIENTES HACEN AL ORGANISMO
<b>Vitamina C</b>	
Contenido Nutricional	Funciones nutricionales
Una taza de mango es una gran fuente de Vitamina C, además de ser un gran antioxidante Una taza de mango provee el 100% del requerimiento nutricional diario del cuerpo necesita de vitamina C	Soporta la función cognitiva y neurológica. Es requerida para la formación de colágeno Incrementa la absorción del hierro. Juega un rol importante en función inmunológica. Es importante para la cicatrización de heridas.
<b>Vitamina A</b>	
Contenido Nutricional	Funciones nutricionales
Una taza de mango es una gran fuente de vitamina A. Una taza de mango provee el 35% del requerimiento nutricional diario que el cuerpo necesita de vitamina A	Ayuda a la visión Es importante para la función inmunológica. Ayuda a mantener la piel sana.
<b>Ácido Fólico</b>	
Contenido Nutricional	Funciones nutricionales
Una taza de mango es rico y una gran fuente de ácido fólico. Una taza de mango provee el 20% del requerimiento nutricional diario que el cuerpo necesita de ácido fólico	El consumir en el embarazo ayuda a las mujeres a prevenir mal formaciones en los huesos y en el cerebro del bebé. Ayuda al cuerpo a producir glóbulos rojos y el ADN. Ayuda a mantener una función cardiovascular saludable.
<b>Fibra</b>	
Contenido Nutricional	Funciones nutricionales
Una taza de mango es rico y además es una gran fuente de fibra. Una taza de mango provee el 10% del requerimiento nutricional diario que el cuerpo necesita de fibra.	Ayuda a la sensación de saciedad de hambre, por lo que ayuda al control de peso. Ayuda a la digestión Evita el estreñimiento. Hace mucha más lenta la absorción de la azúcar en la sangre.
<b>Vitamina B6</b>	
Contenido Nutricional	Funciones nutricionales
Una taza de mango contiene y es una gran fuente de vitamina B6. Una taza de mango provee el 10% del requerimiento nutricional diario que el cuerpo necesita de vitamina B6.	Participa en la función inmunológica. Juega un rol importante en el desarrollo cognitivo. Ayuda a mantener los niveles normales de la azúcar en la sangre.
Contenido Nutricional	Funciones nutricionales
Una taza de mango contiene y es una gran fuente de cobre. Una taza de mango provee el 10% del requerimiento nutricional diario que el cuerpo necesita de cobre.	Ayuda a la formación de glóbulos rojos. Ayuda a mantener en buen funcionamiento la función inmunológica. Ayuda a la mantener la salud de los huesos.

Fuente: National Mango Board.



### Anexo 5. Mayores países exportadores mundiales de mango

PAÍS	PRODUCCIÓN EN TONELADAS	PORCENTAJE
México	272.366	20
India	260.484	19
Tailandia	144.566	10
Brasil	124.380	9
Holanda	107.017	8
Perú	96.942	7
Pakistán	85.923	6
Ecuador	39.978	3
Filipinas	23.740	2
Yemen	20.373	1
Otros países	208.435	15
TOTAL	1.384.204	100%

Fuente: FAO 2012.



## Anexo 6. Los diez mayores importadores de mango 2014

PAÍS	PORCENTAJE
EEUU	20,8
HOLANDA	10,0
CHINA	7,5
ALEMANIA	6,8
REINO UNIDO	5,5
FRANCIA	4,3
VIETNAM	5,0
CANADÁ	3,8
EMIRATOS A.	3,2
HONG KONG	3,1
OTROS PAÍSES	30,0
TOTAL	100%

Fuente: Página web de World's Richest Countries  
<http://www.worldsrichestcountries.com/>

### Anexo 7. Contenedores enviados desde Ecuador, Brasil y Perú hacia EEUU Campaña 2013- 2014

<b>ESTADOS UNIDOS</b>				
<b>CAMPAÑA 2.013 - 2.014</b>				
<b>SEMANA</b>	<b>BRASIL</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>PERU</b>	<b>TOT.</b>
35	79			79
36	80			80
37	115			115
38	141	1		142
39	128	26		154
40	128	52		180
41	78	88		166
42	67	135		202
43	26	172		198
44	23	194		217
45	17	166		183
46	5	177		182
47	10	174	0	184
48	5	193	27	225
49	0	176	53	229
50	0	153	100	253
51	0	135	139	274
52	0	59	157	216
1	0	6	122	128
2		4		4
3				0
<b>TOTAL</b>	<b>902</b>	<b>1.911</b>	<b>598</b>	<b>3.411</b>

Fuente: Fundación Mango Ecuador

## Anexo 8. Exportaciones de Mango Ecuatoriano por Empacadora y Variedad. Campaña 2013- 2014

EMPACADORA	Tommy	Kent	Ataulfo	Haden	Keitt	Nacdocmai	Francique	Naomi	Thai	Alfonso	TOTAL
AGRIPRODUCT	2.422.162	765.655	452.284	8.021	15.867	6.350	3.148	0	0	117	3.673.604
BRESSON	1.993.760	625.507	329.395	45.001	215.983	38.682	76.646	0	1.583	0	3.326.557
DINING	69.005	1.601	14.799	9.299	0	0	0	1.920	0	0	96.624
DUREXPORTA	3.504.146	386.216	435.329	233.698	36.258	15.496	0	0	0	0	4.611.143
SOME CET	130.320	12.240	0	0	0	0	0	0	0	0	142.560
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>8.119.393</b>	<b>1.791.219</b>	<b>1.231.807</b>	<b>296.019</b>	<b>268.108</b>	<b>60.528</b>	<b>79.794</b>	<b>1.920</b>	<b>1.583</b>	<b>117</b>	<b>11.850.488</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>68,52%</b>	<b>15,12%</b>	<b>10,39%</b>	<b>2,50%</b>	<b>2,26%</b>	<b>0,51%</b>	<b>0,67%</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,001%</b>	

CAJAS DE 4 KILOS

Fuente: Fundación Mango Ecuador

## Anexo 9. Histórico de principales destinos del Mango Ecuatoriano\*

	CAMPANA 2.009 - 2.010		% POR DESTINO		CAMPANA 2.010 - 2.011		% POR DESTINO		CAMPANA 2.011 - 2.012		% POR DESTINO		CAMPANA 2.012 - 2.013		% POR DESTINO		CAMPANA 2.013 - 2.014		% POR DESTINO	
ESTADOS UNIDOS	8.129.138		81,86%		7.300.805		80,38%		8.104.564		83,93%		9.190.412		84,32%		10.073.020		85,00%	
EUROPA	424.918		4,28%		497.920		5,48%		248.536		2,57%		611.406		5,61%		434.725		3,67%	
CANADA	720.944		7,26%		868.471		9,56%		953.688		9,88%		569.746		5,23%		783.759		6,61%	
MEXICO	515.904		5,20%		258.575		2,85%		200.112		2,07%		297.792		2,73%		269.280		2,27%	
OTROS	84.480		0,85%		121.440		1,34%		84.480		0,87%		89.760		0,82%		142.560		1,20%	
CHILE	13.728		0,14%		10.560		0,12%		52.800		0,55%		106.908		0,98%		89.760		0,76%	
TOTAL	41.280		0,42%		24.816		0,27%		12.600		0,13%		32.868		0,30%		57.384		0,48%	
	<b>9.930.392</b>		<b>100,00%</b>		<b>9.082.587</b>		<b>100,00%</b>		<b>9.656.780</b>		<b>100,00%</b>		<b>10.898.892</b>		<b>100,00%</b>		<b>11.850.488</b>		<b>100,00%</b>	

Fuente: Fundación Mango Ecuador  
\*Expresados en cajas de 4kilos.

### Anexo 10. Top de los seis países proveedores de Mango A EEUU 2011-2013 que representan el 99% del volumen

País	Año	Año	Enero	Febrer	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubr	Nov.	Dic	Total	%
Méxic			43					1				58	12	5	5	
			18					1				28	10	0	5	
			1					1	1			98	0	0	6	
	AV	AV	21					1	1			61	7	2	5	
Ecuad				170	0	0	0	0	0	0	0	3	585			
				64	0	0	0	0	0	0	0	0	513			
				13	0	0	0	0	0	0	0	6			1	
	AV	AV		82	0	0	0	0	0	0	0	3	814			
Perú						110	0	0	0	5	0	0	0	34		
						73	0	0	0	0	0	0	0	668		
						5	0	0	0	0	0	0	0	997		
	AV	AV				63	0	0	0	2	0	0	0	566		
Brasil			0	59	100	0	0	0	0	383			445	40		
			0	0	0	0	0	0	0	950			737	24		
			0	0	0	0	0	0	0	423			709	73		
	AV	AV	0	20	33	0	0	0	0	585			630	46		
Guate			0	131	870			26	0	0	0	0	0	0		
			0	0	396			0	0	0	0	0	0	0		
			0	0	316			35	0	0	0	0	0	0		
	AV	AV	0	44	527			20	0	0	0	0	0	0		
Haití			0	0	0	539	769	346	91	282	6	0	0	0		
			0	0	3	535	630	302	239	55	0	0	0	0		
			0	0	153	516	861	496	199	29	1	0	0	0		
	AV	AV	0	0	52	530	753	381	176	122	2	0	0	0		
	2				1	1	1								7	1
	2				1	1	1	1							7	1
	2				1	1	1	1							9	1
	A				1	1	1	1							8	1
3 años AVG %						4,52		6,56		9,03		13,14		13,59		

Establecido en unidades de 10.000 libras.

Fuente: USDA Foreign Agricultural Service.

## Anexo 11. Resumen acumulado de despachos semanales por puerto de destino. Campaña 2013 - 2014

PUERTO	SEM. 38	SEM. 39	SEM. 40	SEM. 41	SEM. 42	SEM. 43	SEM. 44	SEM. 45	SEM. 46	SEM. 47	SEM. 48	SEM. 49	SEM. 50	SEM. 51	SEM. 52	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	TOTAL	%
MARITIMO																				
ESTADOS UNIDOS																				
LOS ANGELES		19	43	64	100	87	90	82	83	98	82	94	68	49	26	1	1	1	988	44%
MIAMI		5	10	22	39	51	48	42	46	48	48	47	48	24	14	0	2	2	494	22%
NEW YORK		2	1	10	30	38	38	46	40	33	54	35	53	38	11	0	0	0	429	19%
EUROPA		0	0	1	0	4	4	10	13	12	8	15	9	4	2	0	0	0	82	4%
CANADA		1	1	4	7	10	12	17	18	16	18	15	8	3	0	1	1	1	150	7%
MEXICO							2	9	5	4	8	5	3	5	9	1	2	0	51	2%
NUEVA ZELANDA				1	4	3	3	3	6	4	1	1	1	0	0	0	0	0	27	1%
CHILE					2	2	2	2	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0	17	1%
OTROS						1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	0	0	0	13	1%
CONTENEDORES	2	27	58	105	185	198	207	214	212	221	220	218	191	125	62	3	3	0	2.251	100,00%

AVION	SEM. 38	SEM. 39	SEM. 40	SEM. 41	SEM. 42	SEM. 43	SEM. 44	SEM. 45	SEM. 46	SEM. 47	SEM. 48	SEM. 49	SEM. 50	SEM. 51	SEM. 52	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	TOTAL
MIAMI	1	3	4	6	3	1	3	3	3	1	2	2	1	1					33
LOS ANGELES																			0
NEW YORK																			0
HOUSTON																			0
EUROPA														1	1	1	1	1	3
TOTAL EN	1	3	4	6	3	1	3	3	3	1	2	2	1	1	1	1	0	0	36

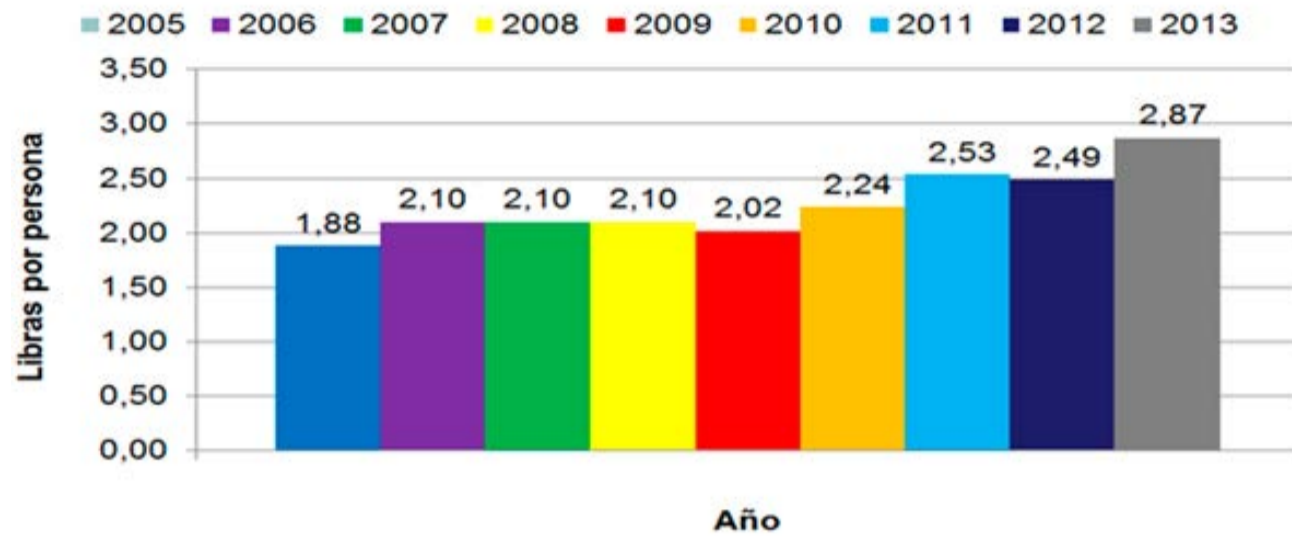
TOTAL SEM. 1	3	30	62	111	188	199	210	217	215	222	222	220	192	126	63	4	3	0	2.287
--------------	---	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	---	---	---	-------

TOTAL AC	3	33	95	206	394	593	803	1.020	1.235	1.457	1.679	1.899	2.091	2.217	2.280	2.284	2.287	2.287	2.287
----------	---	----	----	-----	-----	-----	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Expresados en contenedores  
Fuente: Fundación Mango Ecuador.



## Anexo 12. Consumo per cápita de mangos en EEUU.



Fuente: National Mango Board

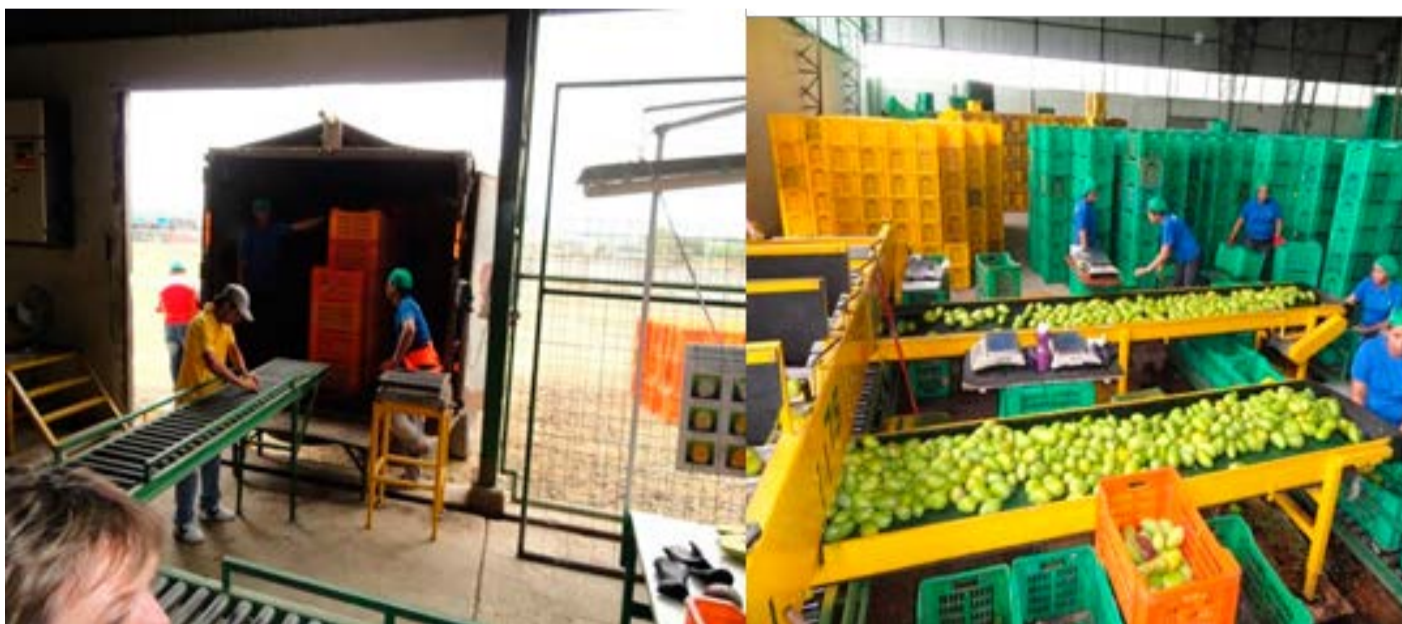


## Anexo 13. Diferentes etapas de la exportación de mango

### 1. Cosecha, corte pedúnculo, engavetada.



### 2. Transporte a la planta, recepción de la fruta, selección y lavado en la banda



### 3. Puesta en canastillas de la fruta, tratamiento hidrotérmico por tamaño



### 4. Reposo de la fruta luego de tratamiento hidrotérmico



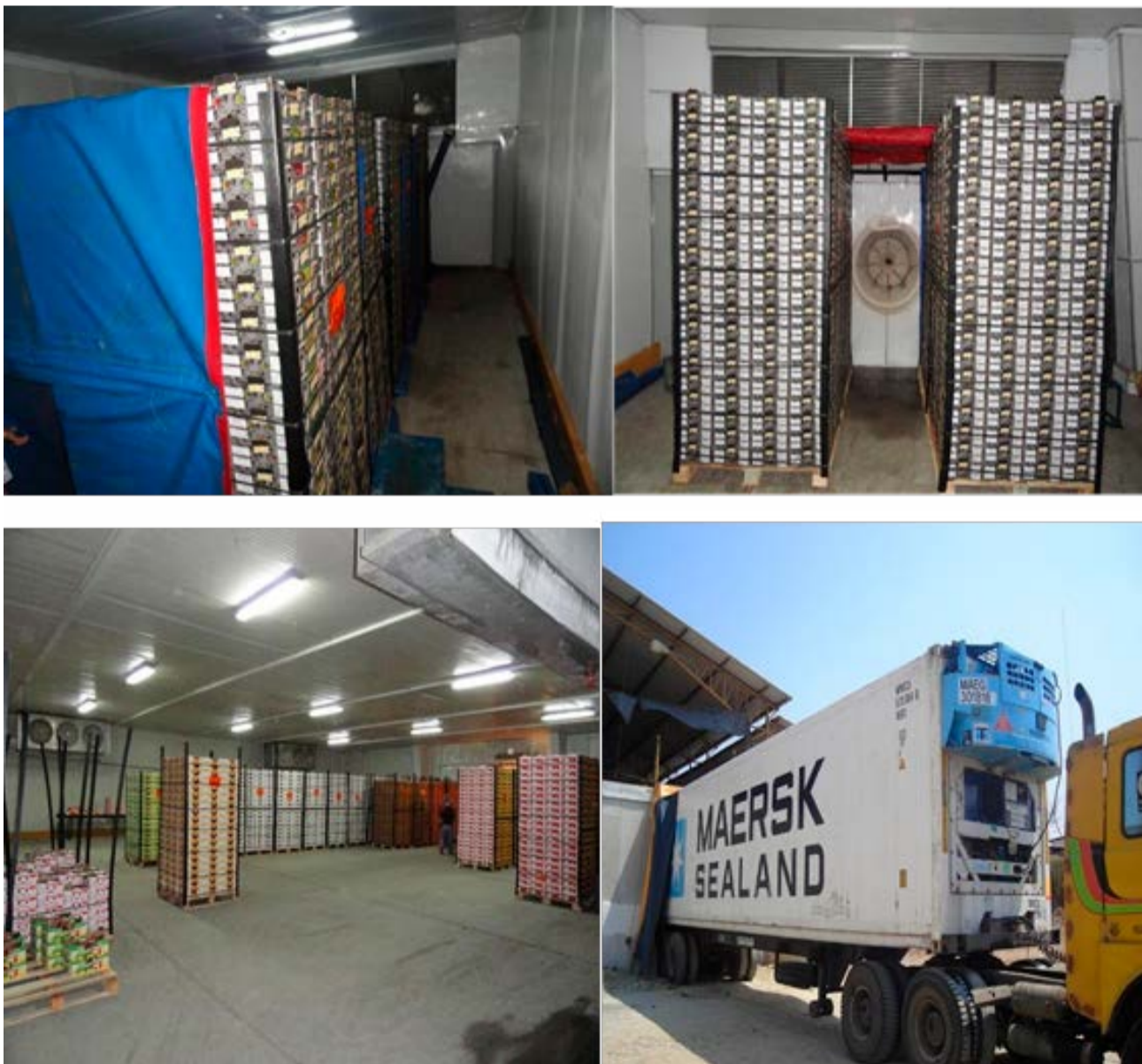
### 5. Mangos pasan por bandas con cera funguicida para su posterior empaque.



## 6. Empaque de mango en cartones de 4.2 kg



## 7. Fruta en túnel frío, posteriormente en cámara de refrigeración y despacho en contenedor frío



## Anexo 14. Proceso de producción de mango

**SIEMBRA:** Se tiene a las pequeñas plantas reinjertadas con la variedad que se quiere sembrar en un vivero, dentro de fundas y cuando alcanzan una altura entre 20 y 25 cm, son sembradas en hileras existiendo técnicas de manera cuadrangular, rectangular, y el quinto al centro, se procede a marcar donde irán los hoyos, tomando en consideración la luz solar, en la tierra previamente arada y preparada, con huecos, dejando espacio entre hileras para el paso de maquinaria agrícola, la distancia dependerá de la variedad espacio y tipo de suelo, pero puede variar entre 4m x5m, hasta 6m x 3m, de preferencia en época lluviosa, y con sistema de riego para cada planta, el cual puede ser por goteo o micro aspersión



### FERTILIZACIÓN:

De acuerdo a los nutrientes existentes en el suelo por medio de un análisis previo se procede a fertilizar los suelos de acuerdo a las deficiencias del mismo, estas se hacen al suelo o foliar mente.

### CONTROL FITOSANITARIO:

Se debe hacer un control de acuerdo a las plagas y enfermedades existentes en el cultivo con productos aprobados con la entidad de control de productos del país del destino en este caso APHIS en EEUU, y Agrocalidad en Ecuador, haciendo énfasis en el control, sobre la mosca de la fruta, en coordinación con los técnicos de FME y Agrocalidad, así como funguicidas y demás necesarios para evitar las diferentes plagas y patologías del mango como el trips, bacteriosis antracnosis, así como el control de malezas.

### COSECHA:

Empiezan a producirlos árboles de mango aproximadamente a los cuatro años de edad, cada año creciendo paulatinamente en su producción, deben tener labores de poda, para que así salgan brotes nuevos vegetativos y luego del invierno, empieza la inducción floral, para madurar las hojas y posteriormente rompa yemas y salga las flores que luego se convertirán en frutos, por medio de productos en especial el nitrato de potasio, para luego al crecer el fruto, ser cosechado, en gavetas plásticas, luego clasificadas, desechando las que tienen tamaño menor a 350 gramos, y cortándoles los forúnculos y embarcándolas en transporte hacia la planta de tratamiento.



### Anexo 15. Ejemplo real de packing list



**Grupo  
Agriproduct S.A.**

**FDA 12944788484  
Packing List**

mar, 11 nov 2014 13:59:44

Página 1 de 1

Generado Por: cvera

<b>Fecha</b>	11/11/2014	<b>Envío</b>	264
<b>Contenedor</b>	TRIU 869294-7	<b>Naviera</b>	APL
<b>Exportador</b>		<b>Buque</b>	ALIOITH V 048
<b>Productor</b>		<b>Sello Naviera</b>	348246
<b>FDA #</b>		<b>Sello APHIS/Agrocalidad</b>	3595689
<b>Importador</b>	VISION IMPORT GROUP,LLC	<b>Sello Verificadora</b>	
<b>Destino</b>	U.S.A.	<b>RYAN/Termografo</b>	M 320211
<b>Pto Destino</b>	NEW ARK, N.J.		



**Detalle del Contenedor**

No.	Paleta	CAL - 8	CAL - 9	CAL - 10	CAL - 12	CAL - 14	T. Cajas	TO
1	4820					240.00	240.00	X
2	4830			240.00			240.00	X
3	5594	240.00					240.00	X
4	5728		240.00				240.00	X
5	5731			240.00			240.00	X
6	5734		240.00				240.00	X
7	5738				240.00		240.00	X
8	5739	240.00					240.00	X
9	5740		240.00				240.00	X
10	5741			240.00			240.00	X
11	5743				240.00		240.00	X
12	5749			240.00			240.00	X
13	5750				240.00		240.00	X
14	5751	240.00					240.00	X
15	5753			240.00			240.00	X
16	5754				240.00		240.00	X
17	5756	240.00					240.00	X
18	5757		240.00				240.00	X
19	5758	240.00					240.00	X
20	5759		240.00				240.00	X
21	5764			240.00			240.00	X
22	6206			240.00			240.00	X
<b>Totales</b>		1200.00	1200.00	1680.00	960.00	240.00	5280.00	

**RESUMEN**

**Por Variedad y Calibres**

	CAL - 8	CAL - 9	CAL - 10	CAL - 12	CAL - 14	Totales	%
TO	1200.00	1200.00	1680.00	960.00	240.00	5280.00	100.00
Totales	1200.00	1200.00	1680.00	960.00	240.00	5280.00	100.00
Porcentaje	22.73	22.73	31.82	18.18	4.55	100.00	

Dpto. de Sistemas

Jefe de Planta

Jefe Administrativo

Fuente: Archivos AGRIPRODUCT S.A.



## Anexo 16 a. Costos de producción

	TOTAL	POR HECTÁREA	POR KL	POR CAJA
<b>TOTAL DE COSTOS Y GASTOS 2014</b>	<b>\$ 419,430.22</b>	<b>\$ 9,320.67</b>	<b>\$ 0.54</b>	<b>\$ 2.26</b>
<b>TOTAL VENTA DE RECHAZO</b>	<b>\$ 30,212.50</b>	<b>\$ 671.39</b>	<b>\$ 0.04</b>	<b>\$ 0.16</b>
<b>TOTAL DE VENTAS A EXPORTADOR</b>	<b>\$ 564,819.65</b>	<b>\$ 12,551.55</b>	<b>\$ 0.72</b>	<b>\$ 3.04</b>
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ 595,032.15</b>	<b>\$ 13,222.94</b>	<b>\$ 0.76</b>	<b>\$ 3.20</b>
<b>UTILIDAD VENTAS</b>	<b>\$ 145,389.43</b>	<b>\$ 3,230.88</b>	<b>\$ 0.19</b>	<b>\$ 0.78</b>

Fuente: Estados Financieros Agrícola Agrosalvia 2014.

## Anexo 16 b. Costos de exportación aproximados

COSTOS DE EXPORTACIÓN CAMPAÑA 2014-2015			
EN ECUADOR			
	POR CAJA	POR CONTENEDOR 5280 CAJAS	POR KL
CARTÓN	\$ 0,320	\$ 1.689,60	\$ 0,076
DOC NAVIERA	\$ 0,030	\$ 160,00	\$ 0,007
BL	\$ 0,010	\$ 55,00	\$ 0,002
PORTEO (DEPENDE PUERTO)	\$ 0,017	\$ 89,15	\$ 0,004
AGROCALIDAD	\$ 0,010	\$ 55,00	\$ 0,002
DESPACHADOR	\$ 0,009	\$ 50,00	\$ 0,002
UPS	\$ 0,006	\$ 30,00	\$ 0,001
ETIQUETAS	\$ 0,009	\$ 50,00	\$ 0,002
GASTOS PERSONAL ADMINIST. ADI	\$ 0,029	\$ 155,23	\$ 0,007
FME	\$ 0,006	\$ 33,26	\$ 0,00150
PLANTA EMPAQUE	\$ 0,900	\$ 4.752,00	\$ 0,21
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,348</b>	<b>\$ 6.899,63</b>	<b>\$ 0,32</b>

Fuente: Estados Financieros Agrícola Agrosalvia 2014.

## Anexo 17. Aproximado de gastos del mango en destino

OTROS GASTOS EN DESTINO (USA) APROXIMADOS CAMPAÑA 2014- 2015			
OTROS GASTOS	POR CAJA	POR CONTENEDOR	POR KL
NATIONAL MANGO BOARD	\$ 0,06	\$ 316,80	\$ 0,014
FLETE NAVIERA APROXIMADO	\$ 0,90	\$ 4.752,00	\$ 0,214
WAREHOUSE (ALMACENAMIENTO)	\$ 0,12	\$ 638,88	\$ 0,029
INLAND FREIGHT, DRAYAGE (Movilización fuera puerto)	0,100	\$ 528,00	\$ 0,024
CUSTOM O ADUANAS	0,013	\$ 69,00	\$ 0,003
BROKER 10% COMISION PRECIO FOB BASADO 8 USD	\$ 0,80	\$ 4.224,00	\$ 0,190
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,99</b>	<b>\$ 10.528,68</b>	<b>\$ 0,475</b>
OTROS GASTOS OCASIONALES USA			
REPACK	\$ 0,05	\$ 264,00	\$ 0,012
USA INSPECTION EXAMS	0,038	\$ 200,00	\$ 0,009
CUSTOM O ADUANAS	0,013	\$ 69,00	\$ 0,003
VARIOS	\$ 0,02	\$ 120,00	\$ 0,005
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,12</b>	<b>\$ 653,00</b>	<b>\$ 0,029</b>

## Anexo 18. Liquidación importador mango visión import group en EEUU

**VIG**

## Mango Liquidation

**Vision Import Group**

Date: 15/10/2014  
 Container: TTNU8265513  
 Variety: Ataulfo - Tommy  
 VIG Lot No.: 506567  
 Vessel: Alioth  
 Exporter Lot No.: 3411  
 Arrived: 15/10/2014

**Manifest and Target Prices**

Qty	Size	Price	Extended
240	12	\$ 8,75	\$ 2.100,00
480	10	\$ 9,00	\$ 4.320,00
1200	9	\$ 9,25	\$ 11.100,00
240	8	\$ 9,25	\$ 2.220,00
1680	20	\$ 10,00	\$ 16.800,00
240	22	\$ 9,00	\$ 2.160,00
240	18	\$ 10,00	\$ 2.400,00
240	16	\$ 11,00	\$ 2.640,00
480	14	\$ 11,00	\$ 5.280,00
240	12	\$ 11,25	\$ 2.700,00
		\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -
5280	TOTAL		\$51.720,00
Advances: 5280 \$3,00 per box boxes \$ / box			\$15.840,00

<b>IMPORTERS COST:</b>	
OCEAN FREIGHT	\$2.041,45
CUSTOM ENTRY & DUTY	\$4.560,00
REPACK	\$192,00
INLAND FREIGHT	\$565,00
STORAGE	\$638,00
TEMP RECORDER	
EXAM SET UP FEE	
US CUSTOMS INTENSIVE X-RAY EXAM	
USDA INSPECTIONS & EXAMS	\$200,00
SUB TOTAL COST	\$8.196,45
COMMISSION	\$ 5.172
TOTAL COST	\$13.368,45
FOB NET	\$38.351,55
LESS ADVANCES (From above)	\$15.840,00
NET RETURN	\$22.511,55

Fuente: Archivos exportador de mango.

## Anexo 19. Liquidación de importador de mango a EEUU Central American Produce INC.

CENTRAL AMERICAN PRODUCE INC.

2200 PARK CENTRAL BLVD

DATE: 11/12/14      POMPANO BEACH, FLORIDA 33064      PAGE 1

TO:                                      BLOCK: 332001M5

CARRIER: INTEROCEAN LINES

SHIPMENT DATE: 9/28/14      VESSEL: INTEROCEAN MADELEINE

ARRIVAL DATE: 10/09/14      VOYAGE: 163

-----

### RETURN SUMMARY

TOTAL GROSS SALES ..... 54,660.70

-----

-----  
DISTRIBUTION FEE ..... 5,466.07

FREIGHT ..... 4,435.00

FUMIGATION .....

WAREHOUSE ..... 633.60

CLEARANCE .....

USDA .....

DRAYAGE ..... 300.00

REPACKING/PKG MATERIALS.

HANDLING/TERMINAL CHG...

CUSTOMS/ADUANAS..... 104.67

DUTY ..... 1,393.92

MANGO FEES ..... 349.21

CUSTOMS BROKERS..... 69.00

OTHER ..... 120.00

-----



TOTAL COSTS ..... 12,871.47

=====

NET PROCEEDS ..... 41,789.23

ADVANCE ..... 10,560.00

-----

NET REMITTANCE ..... 31,229.23

=====

SHIPPER LOT SUMMARY

LOT #      TRAILER #    BILL OF LADING  
 -----  
 RE-0001    TEMU9144529    4010011463    INTEROCEAN LINES

INTEROCEAN MADELEINE

163

CENTRAL AMERICAN PRODUCE INC.

2200 PARK CENTRAL BLVD

DATE: 11/12/14      POMPANO BEACH, FLORIDA 33064      PAGE 2

TO: REFIN                      BLOCK: 332001M5

CARRIER: INTEROCEAN LINES

PRODUCT	SIZE	QTY	PRICE	AMOUNT
MANGO - ATAULFO	12	277	12.00	3324.00
	14	240	11.90	2856.00
	16	480	12.00	5760.00
	18	140	12.00	1680.00
	20	899	9.79	8797.95
	22	9	6.00	54.00
	24	302	6.00	1812.00
	30	53	6.00	318.00

		-----		-----
		2400		24601.95
		=====		=====
MANGO HADEN	8	480	10.53	5053.50
	9	480	11.18	5366.25
	10	960	10.50	10080.00
	12	960	9.96	9559.00
		-----		-----
		2880		30058.75
		=====		=====

OTHER: BANK FEE \$20.00 + QUALITY CONTROL \$ 100.00.

Fuente: Archivos de exportador de mango.



## Anexo 20. Precios fob promedios noviembre, diciembre 2014 y enero 2015.

### VARIEDAD TOMMY ATKINS, ECUADOR

Week Ending On	Price	Count
		All Sizes
11/08/2014	Average of Low Price	6.14
	Average of High Price	6.62
11/15/2014	Average of Low Price	6.00
	Average of High Price	7.04
11/22/2014	Average of Low Price	5.03
	Average of High Price	6.01
11/29/2014	Average of Low Price	4.83
	Average of High Price	5.78
12/06/2014	Average of Low Price	4.65
	Average of High Price	5.46
12/13/2014	Average of Low Price	5.06
	Average of High Price	6.11
12/20/2014	Average of Low Price	5.81
	Average of High Price	6.56
12/27/2014	Average of Low Price	6.37
	Average of High Price	6.85
01/03/2015	Average of Low Price	7.19
	Average of High Price	8.02
01/10/2015	Average of Low Price	7.62
	Average of High Price	8.63

Fuente: USDA Market News - [marketnews.usda.gov](http://marketnews.usda.gov)

**LABPHARMA<sup>109</sup>****El lanzamiento de Labamox de 120 ml**

A finales de junio del año 2000, la unidad estratégica de negocios, LabPharm, perteneciente a la multinacional Suiza, Wetzlar-Kügler, lanzó en el mercado, Labamox<sup>110</sup>, su nueva presentación de amoxicilina en frasco de 120 ml. Un duro golpe y una sorpresa para los competidores del mercado farmacéutico ecuatoriano de antibióticos, que solo tenían presentaciones de 60 ml<sup>111</sup>.

Francisco Satizábal, gerente de producto de LabPharma, en el lanzamiento realizado en el Hotel Hilton Colón de la ciudad de Quito, frente a la gerencia general de la empresa, a un grupo selecto de pediatras del Ecuador, quienes fueron invitados de honor y a toda la fuerza de delegados médicos que se habían desplazado para el evento, les manifestaba: “El lanzamiento de Labamox de 120 ml, es una estrategia muy bien pensada y desarrollada, que se basa, específicamente, en satisfacer las necesidades de un cuerpo médico ético, ávido por tener una presentación que les garantice que sus prescripciones y tratamientos serán cumplidos a cabalidad, evitando de esa forma, la tan temida resistencia bacteriana que cada día crece en nuestro país, por el indiscriminado uso de los antibióticos”.

**LA EMPRESA**

Laboratorios Wetzlar -Kügler, había sido fundada en Basilea, Suiza, en el año 1865, por Ulbrecht Wetzlar Kügler, un químico de nacionalidad austriaca que se había radicado en ese país. Para finales del siglo, comenzó su expansión, primero por Inglaterra, para posteriormente abarcar países como Alemania, Italia y Francia.

Para los años 1920, inició su crecimiento con la incorporación de un departamento de investigación, donde descubrieron importantes moléculas antirreumáticas, psicotrópicas y productos para la hipertensión.

En Ecuador, su ingreso fue a inicios de los años 70, ubicando su sede principal en la ciudad de Guayaquil, posteriormente para 1985, la matriz se ubicó en la ciudad de Quito. Para la década de los años 90, ya tenía sedes comerciales en ciudades como Cuenca, Portoviejo, Manta, Riobamba y Ambato. A la par, de la expansión geográfica, se fue desarro-

109 Los nombres, datos, fechas etc., son mantenidos en reserva a pedido de la empresa. Asimismo, el caso no es una fuente de datos totalmente reales, pues se han descrito en base a aproximados que tanto fuentes públicas como privadas han desarrollado, con las respectivas limitaciones que se fueron encontrando.

110 Su principio activo era la amoxicilina, perteneciente al grupo de las amino penicilinas, era comercializado por el laboratorio en presentación de suspensión de 60ml. Junto con la ampicilina, puede encontrarse en el mercado en presentaciones para uso en vías orales (VO), Intramuscular (IM) e intravenosa (IV).

111 La dosificación correcta de la amoxicilina sin importar la presentación que se comercialice, debe ser administrada 3 veces al día por 8 días para evitar el riesgo de resistencia bacteriana.

lando en diversas líneas de medicamentos cuyos principios activos no se canibalizaban entre ellos (ver figura 1).

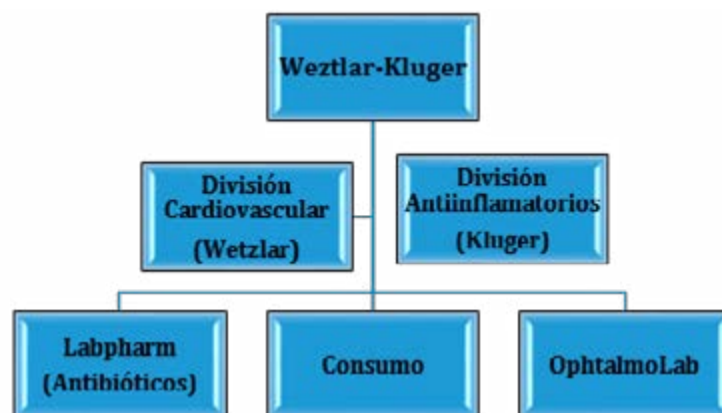


Figura 1. Unidades de negocios del laboratorio Wetzlar-Kluger  
Fuente: la empresa

## LOS DELEGADOS MÉDICOS<sup>112</sup>

Distribuidos a nivel nacional, la fuerza de delegados médicos de la línea Labpharma se constituía, a decir de Francisco Satizábal: “Por un grupo selecto de personas que eran escogidos en base a un proceso riguroso de selección”. Los delegados más antiguos, contaban con diez años de experiencia en la línea, mientras que otro grupo tenía entre dos y cuatro años. Los más novatos apenas llegaban al año de experiencia en la empresa (ver tabla 1).

Tabla 1. Listado de delegados médicos de la Línea LabPharm.

Visitador médico	Años de experiencia	Ciudad donde trabajaba
Mario Montero	10	Guayaquil
Eduardo Berrones	10	Guayaquil
Carmen Ramos	10	Guayaquil
Aracelly Malac	1 año	Guayaquil
Alexandra Velarde	1 año y 6 meses	Guayaquil
Gereardo Romoleroux	1	Guayaquil
César Chiriboga	1	Guayaquil
Francisco Ramos	1	Guayaquil
Jorge Pasán	10	Quito
Oscar Silva	10	Quito
Mauricio Menoscal	10	Quito
Antonio Maridueña	4	Quito
Salvador Ortega	3	Quito
Jorge Pauta	1	Quito
Phanor Romero	1	Quito
Rosa Aguinaga	2	Quito
Virginia Muñoz	1	Manta
Carlos Espinoza	1	Portoviejo
Rafael Galarza	1	Cuenca

Fuente: la empresa

112 Dependiendo del laboratorio farmacéutico al que representaban se los denomina también: Visitadores a Médicos, Representantes Médicos, Representantes Científicos, Asesores Médicos.

## Entrenamiento de los delegados médicos para el lanzamiento de Labamox

El laboratorio contaba para el entrenamiento de sus delegados médicos, con un capacitador a tiempo completo y exclusivo de la empresa, el Dr. Harold González que, a su vez era el director médico a nivel nacional, y quien se encargaba de actualizar a toda la fuerza de ventas con las nuevas moléculas que la empresa descubría y que se lanzaban en Ecuador. Era también el responsable de la identificación de las características beneficios que a las moléculas ya en uso, se les podía ir incorporando, como una forma de posicionar o reposicionar el producto o simplemente para mantener una recordación de marca en el panel de médicos que se visitaban diariamente, todo esto, acorde a las estrategias que cada gerente de producto incorporaba en sus líneas de negocios.

Tres meses previos al lanzamiento de la nueva presentación de Labamox, la orden de Francisco Satizábal, fue la de someter a toda la fuerza de ventas a entrenamientos intensivos de una hora diaria, realizando presentaciones, calificadas y retroalimentadas, sobre todo lo que se relacionaba a los antibióticos de manera general, pero con mayor fuerza, en lo referente a las amoxicilinas y a su eficacia en las enfermedades de las vías respiratorias. Donde no solo se estudiaba al Labamox como tal, pues el estudio de la competencia, tanto en presentaciones, precios y disponibilidad en el punto de venta, eran también parte de las rondas de clínicas de ventas<sup>113</sup> que se practicaban dos veces por semana.

La hora de entrada al laboratorio normalmente era a las 8: a.m. tiempo en el cual los delegados de la línea Labpharm, entregaba el reporte de visitas del día anterior, tomaban sus muestras al igual que el material promocional y se reunían con su gerente de zona para hablar sobre lo que sucedía en el mercado. Dadas las órdenes directas por parte de Francisco, ni bien entrados a la oficina pasaban a la sala de capacitación, donde los 19 visitantes de la línea (a nivel nacional) recibían clases hasta las 9 am. Lo referente a la teoría sobre antibióticos lo dictaba el Dr. Hernández, de lunes a miércoles, los jueves, se hacían exposiciones a cargo de un delegado que profundizaba sobre un tema en particular asignado con anticipación y los viernes, se realizaban rondas de visita médica (**ver anexo 1**). Los delegados médicos de Quito, Ambato, Cuenca, Manta, eran entrenados por otros médicos que formaban parte del equipo del departamento de capacitación.

### LAS ENFERMEDADES DE LAS VÍAS RESPIRATORIAS

Las enfermedades de las vías respiratorias son clasificadas de acuerdo al lugar donde se producen como infecciones de vías respiratorias baja e infecciones de vías respiratorias altas.

De manera general, se presentan de forma aguda, por lo que a nivel hospitalario y de con-

<sup>113</sup> Llamada también clínicas de ventas, son simulacros de una visita médica real, en la que un visitador a médico explica a otro compañero, que hace las veces de un médico, sobre los atributos de un determinado producto, en base a la estrategia promocional que el gerente de la línea tiene planificado.

sulta médica privada, son atendidas como urgencias. Aunque su presencia en Ecuador es casi todo el año, su aparición es mayor en las épocas de más frío, con diversidad de nombres acorde a la parte de las vías respiratorias que se afectan (**ver anexo 2**).

Durante los primeros años de vida de las personas, estas infecciones de vías respiratorias son frecuentes, aunque la mayoría de veces pueden ser producidas por virus y a su vez autoeliminadas; también son causadas por agentes bacterianos e inclusive parasitarios.

**Infecciones de vías respiratorias altas.** Estas afectan a la nasofaringe, orofaringe, laringe, tráquea, oído y senos paranasales, por lo que, al ser la mucosa del tracto respiratorio continua, una infección en cualquiera de estos lugares podría afectar y propagarse hacia las partes inferiores de las vías.

**Infecciones de vías respiratorias bajas:** Aquí el agente infeccioso ataca bajo la laringe y, comprende la tráquea, los bronquios, bronquiolos y alvéolos pulmonares. Se caracterizan por la frecuencia con que aparecen sobre todo en niños menores de cinco años (**ver tabla 2**).

**Tabla 2. Clasificación de las infecciones respiratorias.**

<b>Según la etiología</b> <sup>114</sup>	Inespecíficas
	Bacterianas
	Virales
	Parasitarias
	Específicas
<b>Según la Localización</b>	Altas
	Bajas

Fuente: el autor a partir de Macedo y Mateos (s.f.)

## LA RESISTENCIA A LOS ANTIBIÓTICOS

Es la resistencia de un microorganismo a un medicamento antibiótico y antimicrobiano<sup>115</sup> al que originalmente era vulnerable. Estos patógenos<sup>116</sup>, sean bacterias, virus, hongos y algunos parásitos, resisten el ataque con medicamentos como los antibióticos, fungicidas, antivirales o antipalúdicos, de tal forma que los tratamientos de uso común o convencionales se vuelven ineficientes y las infecciones persisten, incrementándose el riesgo de propagación e incluso de muerte.

114 Hace referencia al origen o causas de enfermedades.

115 Con este término se amplía el espectro de acción sobre los patógenos.

116 Un patógeno es un ser vivo, microscópico o no, causante de enfermedades

De tal forma que la aparición de cepas es un fenómeno natural que ocurre cuando los microorganismos se reproducen de forma errónea o se intercambian características de resistencia, pero el uso no adecuado de antimicrobianos también acelera su aparición, junto con las prácticas no apropiadas del control de las infecciones o por malas condiciones sanitarias.

## ANTIBIÓTICO: LA AMOXICILINA

Este antibiótico sintético es derivado de la penicilina, es decir, una amino penicilina, que actúa en un amplio espectro de bacterias, por lo que es muy empleado tanto a nivel medicinal en humanos, como a nivel veterinario. Debido a su mejor absorción gastrointestinal, la amoxicilina ocasiona mayores niveles de antibiótico en sangre y menores efectos de la mucosa gástrica, junto con una actividad antibacteriana superior al de la penicilina frente a las beta-lactamasas.<sup>117</sup>

### Indicaciones y posología<sup>118</sup>

La amoxicilina, está indicada en infecciones sistémicas<sup>119</sup> y localizadas<sup>120</sup>, causadas por microorganismos Gram positivos y Gram negativos sensibles en el aparato respiratorio, tracto gastrointestinal, genitourinario, piel y tejidos blandos. También se lo usa en la enfermedad o borreliosis de Lyme<sup>121</sup>, así como, para el tratamiento del Helicobacter Pylori<sup>122</sup>, asociado a un inhibidor de la bomba de protones<sup>123</sup>.

La dosificación varía con la edad, peso y talla, sin embargo, las recomendaciones de los laboratorios farmacéuticos son usadas de forma general acorde a los resultados experimentados en sus investigaciones, aunque cada médico la usa a su conveniencia, considerando cada caso en particular y en base a su experiencia **(ver tabla 3)**.

117 Enzimas producidas por algunas bacterias y responsable de las resistencias que presentan ante los antibióticos betalactámicos como cefalosporinas, ampicilinas, cloxacilinas, dicloxacilinas, entre otras.

118 Para que se usa y como y cuanto se usa.

119 Infecciones que atacan a todo el sistema en su conjunto.

120 Infecciones que se ubican en un aparte específica del cuerpo, por ejemplo, amigdalitis.

121 Causada por la espiroqueta Borrelia burgdorferi, que es transmitida por las garrapatas

122 Bacteria que infesta al epitelio gástrico, pudiendo producir úlceras y algunos tipos de gastritis.

123 Medicamentos que reducen las secreciones gástricas excesivas, omeprazol, lanzoprazol, ranitidina.

**Tabla 3. Recomendaciones posológicas aproximadas acorde a edad/peso**

Segmento por edad	Peso	Dosis
Adultos	+ de 80kg	500mg. C/8 horas
Adolescentes	Entre 41 y 80 kg	500 mg. C/8 horas
Niños	+ de 40 kg	250 . C/8 horas
Lactantes y niños	- de 40kg	20mg /KG/día /C/8 horas

**Fuente: Vademécum (2015)**

## EL MERCADO MÉDICO-FARMACEUTICO EN ECUADOR

El mercado de los derivados penicilínicos, para inicios del año 2000, se había caracterizado por ser de libre recomendación y de automedicación. Aunque el Ministerio de Salud Pública (MSP), con relativa frecuencia realizaba campañas cuyo fin era el de concientizar, tanto a los padres, como al personal de dependientes de farmacias,<sup>124</sup> que no se auto mediquen ni mediquen a sus hijos, en el primer caso; y que no cambien las prescripciones que venían en las recetas que los médicos en su consulta privada o a nivel hospitalario recomendaban, en el segundo de los casos.

Conseguir medicamentos en las farmacias era muy sencillo, pues no se necesitaba ni de recetas, ni de ningún documento que avale, que lo que el cliente pedía, era para uso exclusivamente terapéutico<sup>125</sup>. O como con frecuencia sucedía en muchos de los casos, el mismo cliente solicitaba una recomendación al dependiente de farmacia para tratar alguna afección o malestar que sentía.

En el mercado ecuatoriano a nivel hospitalario eran muy comunes las prescripciones de amoxicilina, sobre todo en las consultas externas de pediatría. El uso que más se le daba era en infecciones respiratorias, de forma más frecuente en vías respiratorias altas, esto, porque a decir de José Morales Paredes, médico pediatra del Hospital Alejandro Mann de Guayaquil: “La ampicilina cada día demostraba ser más ineficiente en este tipo de infecciones”.

El crecimiento de la amoxicilina en los últimos cinco años, estaba en el rango del 4%, y el de la ampicilina había crecido en un 7%. Mientras que los precios habían venido fluctuando principalmente porque las multinacionales los variaban constantemente, acorde a su conveniencia **(ver anexo 3)**.

124 Nombre con el que se conoce aquellas personas que, sin necesidad de tener un título en farmacología o en algún área relacionada a la medicina, venden productos farmacéuticos al detal, en las farmacias del país.

125 Aunque estos no pertenecen a las penicilinas, sirven para ejemplificar, como muchos productos entre esos los ansiolíticos, eran comprados para esos años de forma libre: Xanax, Ansietil entre otros.

Las presentaciones pediátricas que comúnmente se encontraban tanto nivel de farmacias particulares de barrio, así como en las grandes cadenas como Fybeca y en las farmacias de hospitales públicos eran en polvo suspensión de 250 mg por 60 ml. Sin embargo, Laboratorios Saval de origen chileno, tenía una presentación pediátrica de 250 mg por 100 ml, es decir, una presentación muy cercana a la dosis recomendada de 120 ml.

Según datos del International Market Share<sup>126</sup> (IMS), en el mercado ecuatoriano, la presencia de farmacias estaba alrededor de 6000 puntos de venta en todo el territorio nacional. Mientras que en el mercado de médicos bordeaba los 22.000 profesionales de la salud, divididos de la siguiente forma en cinco ciudades principales (ver tabla 4).

**Tabla 4. Total de médicos de principales ciudades**

Ciudad	Número de médicos
Quito	6218
Guayaquil	5449
Cuenca	1671
Ambato	887
Machala	887

**Fuente: elaboración propia con base a INEC (2005); Ministerio de Salud Pública (2000-2010)**

En el sector público, el número de médicos en el año 2000 fue de 9393 y en el sector privado 8380. Aunque la certeza de los datos se veía alterada ya que muchos de los galeños podían laborar por horas tanto en el sector público como en el privado en horarios diferentes. Una tabla porcentual de especialidades se puede ver en el anexo 4

Mientras que los establecimientos de atención médica de salud pública (hospitales, maternidades, dispensarios del MSP) y privados (clínicas, dispensarios, centros médicos) estaban alrededor de 3981, los consultorios privados llegaban a 6460.

## COMPETIDORES

La competencia de amoxicilina en el mercado ecuatoriano para el año 2000 era muy amplia. Prácticamente cada laboratorio multinacional, internacional o nacional de productos con marca, poseía dentro de sus líneas una especialidad dedicada exclusivamente a la promoción, venta y visita médica de antibióticos, con una variedad de presentaciones que se encontraban a disposición del cuerpo médico. Sin obviar, la presencia de las empresas farmacéuticas locales, que prácticamente tenían todo tipo de productos con

126 Datos a inicios del año 2000

nombres en la mayoría de los casos genéricos (ver tabla 5).

**Tabla 5. Marcas de amoxicilinas y laboratorios que las producían.**

Multinacional		Internacional		Genéricas: locales y extranjeras	
<b>Bristol</b>	Bristamox	Saval	Amoval	Kronos	Amoxilina
<b>Grunental</b>	Grunamox	Laboratorios Chile	Amoxicilna Lch	MK	Amoxicilina MK
<b>Glaxo Smithkline</b>	Amoxil	Pharma Investi	Optamox	Genfar	Amoxicilina Genfar
<b>Bayer</b>	Amobay	Roemmers	Amoxidal	Acromax	Amoxicilina
<b>Ciba/Servipharm</b>	Servamox	Rambaxy	Amoxillin	Mintlab	Amoxicilina
<b>SmithKline Beecham</b>	Augmentin <sup>127</sup>	Julpharma	Julphamox	Le Santé	Amoxicilina

Fuente: Vademécum (1998, 1999)

## LABAMOX

Antes del lanzamiento de Labamox de 120 ml en polvo para suspensión, las presentaciones de la amoxicilina, en el portafolio de LabPharma eran: cápsulas de 250 mg, capsulas de 500 mg y polvo para suspensión, donde cada 5 ml contenía 250 mg de principio activo<sup>128</sup> por frasco de 60 ml.

El producto tenía el 16 % de participación dentro de las amoxicilinas que se comercializaban en Ecuador. Y dentro de la empresa era la segunda molécula más vendida dentro de la unidad de negocios, después de la Labacilina (ampicilina) de 250 mg en frasco suspensión de 60 ml.

## INVESTIGACION DE MERCADO PREVIA LA LANZAMIENTO DE LABAMOX.

“Las investigaciones de mercado que hemos contratado nos han demostrado que no estamos equivocados en la estrategia que hemos pensado implementar desde la gerencia de producto y la gerencia de Labpharma a cargo de Luis Millman”, expresaba Francisco Satizábal a su fuerza de delegados médicos, reunidos en el cierre de ciclo<sup>129</sup> previo al lanzamiento de Labamox. Continuaba Francisco: “Los resultados arrojados nos demuestran

127 Este era un producto de última generación cuyo principio activo además de la amoxicilina incluía el ácido clavulánico, que inhibía a las betalactamasas, que combinado con cualquier penicilina vencía la resistencia bacteriana.

128 Cualquier molécula que ejerza respuesta farmacológica ante una enfermedad.

129 Se denomina así a las reuniones que mensualmente se realiza con las fuerzas de delegados médicos, para: revisar lo referente a ventas, estrategias de marketing, incorporación de productos del portafolio a ser visitados en el siguiente período y a las prácticas de visitas médicas.

que definitivamente las acciones que tomaremos, nos permitirán tener una siembra<sup>130</sup> del Labamox acorde a lo planificado y que su reposición será casi inmediata, mientras mostraba un resumen de las encuestas hechas por la investigadora de mercado (**ver anexo 5**).

## LA ESTRATEGIA DE MARKETING

### Estrategia de promoción de Labamox

Con los resultados obtenidos en la investigación de mercado, la estrategia promocional a cargo de los delegados médicos, sería la de entregar una muestra médica con presentación original de 120 ml, para que el médico pediatra tratante pueda entregársela a su paciente y poder así evidenciar los resultados y la efectividad del cumplimiento, ahora con un tratamiento completo. Junto con esto, se entregaban como material promocional dos obsequios, uno era un llavero con la forma de la botella de Labamox, donde se resaltaba los 120ml de la nueva presentación y, el otro, un recetario en los que en el centro de la hoja decía Labamox de 120 ml. En los tres casos, se entregaba una unidad por cada médico visitado.

La parrilla de vista médica<sup>131</sup> que la gerencia de producto de LabPharma estableció para el periodo de julio-diciembre, quedó definida de la siguiente manera (**ver tabla 6**).

**Tabla 6. Productos de vista médica**

Especialidad médica	Producto 1	Producto 2	Producto 3
Pediatra	Labamox de 120 ml		
Otorrinolaringólogo	Labamox de 120 ml	Labamox de 500 mg	Naproxen R 500 <sup>132</sup>
Neonatólogos	Labamox de 120 ml		

Fuente: la empresa

### Estrategia de posicionamiento

En palabras de Francisco Satizábal: “En este momento contamos con tres armas muy fuertes: la calidad de nuestros productos que ha quedado demostrada a lo largo de los años, nuestra fuerza de ventas experimentada y el único tratamiento completo en el mercado.

130 Lenguaje utilizado en el mercado farmacéutico para referirse a la colocación por primera vez de un nuevo producto.

131 Productos con los que se visitará a ciertas especialidades médicas.

132 Naproxeno (antiinflamatorio) en tabletas recubiertas (R).

Aprovechándose éste último punto, el posicionamiento que se dio para la campaña fue: “La seguridad del cumplimiento en un solo frasco”.

### **Estrategia de precio**

La nueva presentación tendría un precio de \$ 4, 50 ya que a decir de Francisco Satizábal: “Nadie se ha preocupado por la verdadera salud de los niños ecuatorianos, nosotros ofrecemos un tratamiento completo y garantizamos que van a ser cumplidas las dosificaciones que se exigen con el uso de la amoxicilina”

### **Estrategia de canal**

Luego que la gerencia de producto evaluó el promedio de ventas de los distribuidores autorizados, en el último semestre del año, la decisión fue la de hacerles llegar a sus bodegas la cantidad facturada en el pico máximo de ventas del frasco de 60 ml. Eso serviría a cada distribuidor como producto de siembra.

La estrategia, decía Francisco Satizábal, era que no se podían permitir que la alta rotación que estaba pronosticada, los tomara desprevenidos: “Una cantidad adecuada de Servamox de 120 ml es clave para tener una muy buena penetración de mercado”, les explicaba Francisco a los distribuidores en una reunión realizada en la ciudad de Quito, quince días antes del lanzamiento.

La presentación de 60 ml no sería retirada ni de las bodegas del distribuidor ni de las farmacias, junto a la siembra se colocarían en cada farmacia material POP<sup>133</sup>, que demuestre al público la nueva presentación de 120ml

## **SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN**

El laboratorio había tomado la decisión en el año 1995, de contratar distribuidores exclusivos que se encargaran de las ventas en farmacias, cadenas de farmacias, sub distribuidores, puntos de venta comerciales, botiquines en consultorios médicos, dispensarios médicos empresariales, farmacias hospitalarias (es este caso si existía la ayuda del delegado médico) o a médicos que compraban directamente y los comercializaban en pueblos donde daban consulta o regalaban medicinas. De tal forma que, la gestión de los delegados médicos en palabras de su gerente general Wolfgang Müller: “Ahora deberán enfocarse en la generación de demanda”.

La estrategia de contratación de distribuidores, fue la de captar personas que habían formado parte de la empresa por algún período prolongado como delegado médico y/o en

133 Material promocional colocado en tiendas para captar la atención del consumidor y que compre. En inglés sus siglas representan point of purchase.

algún cargo de toma de decisiones<sup>134</sup>, es decir, lo que se buscaba era que dada la cultura con la que la empresa manejaba sus negocios, ésta condicionante se consideraba indispensable.

A nivel Costa se manejaban cinco distribuidores exclusivos, cuatro con base en Guayaquil que adicionalmente atendían a las provincias de Los Ríos, el resto de la provincia del Guayas, El Oro y uno radicado en Manabí. En la Sierra, un distribuidor para la zona Austro (Azúy Cañar, Loja) y cinco que abarcaban la zona de la Sierra, Esmeraldas y las provincias del Oriente.

## **LA COLOCACIÓN DEL LABAMOX DE 120 ML**

Del universo de farmacias que se estimaba en Ecuador, los distribuidores autorizados a nivel nacional atendían a 4879 puntos de venta. Las intenciones por parte de la gerencia de producto de LabPharma era la de colocar mínimo 12 unidades por cada farmacia.

Para el cierre de ventas del 29 de julio de 2000, la colocación del producto había superado los cálculos realizados en un 25%. Ante estos resultados, Francisco expresaba a Luis Millman: “La estrategia ha dado resultados, nos mantendremos con estas acciones durante todo el semestre, así podremos consolidar a Labamox de 120 ml como la primera decisión al momento de prescribir una amoxicilina. Por lo tanto, esperamos que cada mes, durante lo que queda del semestre, el mínimo de ventas a nivel nacional represente la colocación, sin el excedente que logramos en la siembra”.

## **LA CONVENCIÓN DE ENERO DE 2001**

Para el lunes de la última semana de enero de 2001, tal como era costumbre, se celebró la convención de ventas que año a año, realizaba el laboratorio, donde todos los delegados médicos, alta dirección, gerentes de producto, gerentes de unidades de negocios, administrativos de ventas y dirección de capacitación médica se reunían. El evento fue realizado en el Hotel La Casa del Suizo, en la provincia del Napo.

Las charlas inaugurales siempre eran en el salón más grande que tenía el hotel en el que se realizaba el evento, donde aproximadamente 350 personas, se reunían para inaugurar una semana de trabajo intenso, en el que se evaluaban los resultados generales obtenidos en el año anterior o se daban anuncios de carácter general para los miembros de la empresa. Una vez concluida esta primera fase, cada línea de negocios liderada por su gerente, se reunía con su equipo en salones distintos equipados específicamente para el evento.

Una vez reunido el equipo de ventas de LabPharma, las palabras de Francisco Satizábal, acompañadas con un rostro de frustración fueron: “Señores, nuestro producto estratégico

134 El distribuidor de más alto cargo fue Miguel Rosas, que llegó a ser gerente de producto, el resto, fueron Supervisores de zona, que era el cargo que para la fecha del caso se lo denominaba gerente de distrito.



del año 2000 era Labamox y, tanto la alta dirección como yo mismo, teníamos muchas expectativas al respecto de la colocación y rotación de la nueva presentación, pues tal como lo dije aquella noche del lanzamiento, la estrategia que se implementó, fue muy bien planeada y ejecutada e hicimos por parte de LabPharma todos los esfuerzos necesarios para que sea un éxito. Mientras mencionaba estas palabras, mostraba en una diapositiva el objetivo planeado versus el objetivo logrado.

Continuaba Francisco: “Entonces ¿Qué fue lo que sucedió? ¿Por qué la rotación del producto a nivel nacional del primer semestre<sup>135</sup> del 2000 no ha alcanzado ni al 15% de la siembra que hicimos en las farmacias”?

---

135 Haciendo referencia al período del lanzamiento, aunque era el último del año 2000.

## ANEXOS

### Anexo 1. Malla de capacitación para el lanzamiento de Labamox.

TEMA	DELEGADO MÉDICO	SEMANA
Análisis general de la competencia	Mario Moncayo*	1
Manejo de objeciones médicas	Eduardo Barragán*	2
Enfermedades de vías respiratorias altas	Aracelly Malagón	3
Otras patologías <sup>136</sup> que trata la amoxicilina	Alexandra Velarde	4
Posología.	Genaro Romo	5
La alergia a la amoxicilina	César Chiriboga	6
Efectos secundarios	María Burgos	7
Amoxicilinas más Acido Clavulánico.	Francisco Ramos	8

**Fuente:** La empresa

**\*Por ser los delegados con más experiencia se les asignaban presentaciones que se relacionaban más con la profundización de la realidad del mercado.**

<sup>136</sup> Término científico para definir la palabra enfermedad

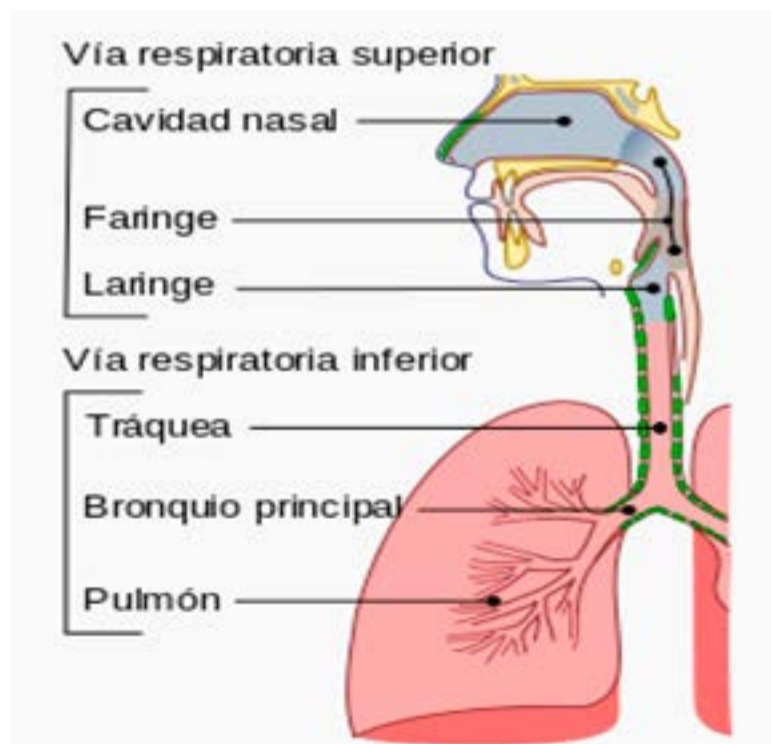


## Anexo 2. Tipos de infecciones respiratorias



Fuente: Sístole (2011)

## Anexo 3. Anatomía de las vías respiratorias.



Fuente: Sístole (2011).



#### Anexo 4. Precio de venta al público de las amoxicilinas de 250 mg. en el año 2000

Laboratorio	Marca	Precio
<b>Amoxicilina con ácido clavulánico.</b>		
Smith Kline Beecham	Augmetin <sup>137</sup>	5,00
<b>GAMA ALTA</b>		
Bristol	Bristamox	4,69
Grunental	Grunamox	4,27
Glaxo Smithkline	Amoxil	3,49
Bayer	Amobay	3,49
<b>MARCAS ECONÓMICAS</b>		
Wetzlar – Kügler/LabPharma	Labamox	3,00
Ciba/ Servipharm	Servamox	3,00
Saval	Amoval	2,91
Laboratorios Chile	Amoxicilna Lch	2,91
Pharma Investi	Optamox	2,89
Roemmers	Amoxidal	2,75
Rambaxy	Amoxillin	2,50
<b>MARCAS DE PRECIO</b>		
Kronos	Amoxilina Kronos	1,49
MK	Amoxicilina MK	1,49
Genfar	Amoxicilina Genfar	1,4
Acromax	Amoxicilina	1,35
Mintlab	Amoxicilina	1,29
Le Santé	Amoxicilina	1,19

Fuente: Listas de precios proporcionada por empresa

137 En los últimos dos años había crecido el uso en un 25%, su presentación era de 60 ml.

### Anexo 5. Porcentaje de médicos según especialidades

Médicos Generales	24,09 %	Neonatólogos	1,7 %
Cirujanos Generales	7,9 %	Dermatólogos	1,69 %
Ginecólogos/ Obstetras	7,8 %	Psiquiatras	1,4 %
Anestesiólogos	7,8 %	Neumólogos	1,1%
Pediatras	7,6 %	Nefrólogos	0,8 %
Traumatólogos	4,9 %	Oncólogos	0,8 %
Medicina interna	3,9 %	Patólogos clínicos	0,8 %
Cardiólogos	3,3 %	Endocrinólogos	0,7 %
Urólogos	2,5 %	Hematólogos	0,7 %
Gastroenterólogos	2,1 %	Salud Familiar y comunitaria	0,6 %
Cirujanos plásticos	2,1 %	Diabetólogo	0,6%
Otorrinolaringólogos	2,1 %	Anátomo patólogo	0,5 %
Neurólogos	2,1 %	Geriatra	0,3%
Radiólogo	1,9 %	Alergólogo	0,3%
Oftalmólogos	1,9 %	Infectólogo	0,3%
Intensivistas	1,7 %	De salud Pública	0,3%
Epidemiólogos	0,3 %	Citólogos	0,29

Fuente: Ministerio de salud Pública (2000-2010).



## Anexo 6. Resumen de la investigación de mercado presentado por Francisco Satizábal.

Dueños de farmacias	Dependientes de farmacias	Dependientes de farmacia hospitalario	Médicos de hospitales en ciudades	Médicos rurales	Médicos de consulta privada	Médicos de consulta privada con botiquines
Encuestados	Encuestados	Encuestados	Encuestados	Encuestados	Encuestados	Encuestados
150	300	50	200	100	300	150
Dispuestos a comprar una nueva presentación	Dispuestos a recomendarlo	Dispuestos a recomendarlo cuando la receta diga amoxicilina	Dispuestos a recetar en presentación de 120ml	Dispuestos a recetar en presentación de 120ml	Dispuestos a recetar en presentación de 120ml	Dispuestos a recetar en presentación de 120ml.
100	210	39	200	83	300	127

138

Fuente: la empresa\*

138 De esos 300 encuestados, 250 eran médicos generales que también atendían pacientes pediátricos, 45 eran pediatras de nivel socio económico medio y 5 otorrinolaringólogos de nivel socio económico alto, esto en relación al tipo de paciente que atendían.



## **BASSA: El lanzamiento de Hidrat Ceramidas**

El año 2013 estaba por culminar y, en general, a Laboratorios Bassa le había ido muy bien en sus ventas en los últimos cinco períodos anuales, dado que la calidad de sus productos era reconocida en el mercado ecuatoriano. Sin embargo, Paolo Llorenti de 27 años de edad y recientemente nombrado gerente de mercadeo de Bassa, empresa de su familia, tenía una preocupación en mente, ya que su nuevo producto, la crema Hidrat Ceramidas, no había alcanzado las ventas estimadas que se esperaban desde su lanzamiento. En voz alta se decía: “No sé si discontinuar el producto, esperar un poco más de tiempo para ver si la rotación mejora o tomar alguna acción correctiva. El problema es que no sé qué debo corregir”. Sumergido en sus pensamientos no escuchó entrar a Inés Franco, su asistente, quien interrumpió sus pensamientos: “Ingeniero, disculpe, la última reunión del año es mañana 19 de diciembre con la junta directiva ¿Necesita algo?”.

### **Historia de Industrias Reunidas**

Dedicada al desarrollo y elaboración de productos dermatológicos<sup>139</sup> y dermocosméticos, Bassa se autodenominaba como “los expertos en el cuidado de la piel”. En sus laboratorios trabajaban con materias primas de alta calidad y con equipos que incorporaban a sus procesos tecnología de punta. Su portafolio constituido por más de 100 productos, lo ubicaban como una de las principales empresas del país en el cuidado de la piel (**ver anexo 1**). Adicionalmente desde el año 2010 habían internacionalizado su marca en mercados como Panamá, Perú y Cuba.

La experiencia que había adquirido el laboratorio se remontaba al año 1973, cuando la familia Llorenti decidió ingresar en el mercado farmacéutico ecuatoriano, motivado por la experiencia que tenía su fundador el Sr. Luis Llorenti Mendoza, quien desde joven había incursionado en la industria en laboratorios como Winthrop, Biagini, Infarmasa y Pavil<sup>140</sup>, donde había adquirido experiencia profesional.

Con el transcurso de los años el Sr. Llorenti fundó los laboratorios Indunidas y Provenco quienes comercializaban sus productos a toda clase de consumidores<sup>141</sup>. Posteriormente fue fundado Bassa para atender el mercado farmacéutico especializado en problemas de la piel<sup>142</sup>. Su experiencia no solo a nivel comercial, sino, a nivel industrial, les permitió brindar a la población ecuatoriana una amplia gama de productos de buena calidad y con bajo precio, lo que significó el reconocimiento del cuerpo médico y en general del consumidor, hasta ubicarse como una de las empresas nacionales más reconocidas localmente.

139 Productos que en la medicina se ocupa de las enfermedades de la piel.

140 Los últimos tres laboratorios ya no tienen presencia en Ecuador.

141 Confrontar con <http://www.laboratoriosindunidas.com.ec/>

142 Por esa razón se la conocía como Industrias Reunidas

## Los inicios de Bassa

En 1989, los hermanos Luigi y Mauricio Llorenti Almerini – hijos de don Luis – después de haber incursionado en cargos gerenciales aproximadamente por 10 años en la industria farmacéutica, notaron la falta de empresas en el mercado dermatológico y dermocosmético en el país. Ante esta circunstancia decidieron fundar Laboratorios Bassa. Su primer producto fue el Jabón Antibacterial Germicida. Incentivados por las ventas que obtuvieron y, sobre todo: “Por el apoyo del cuerpo médico nacional, tomamos la iniciativa de desarrollar nuevos productos que buscaban satisfacer otras necesidades”, expresaba Mauricio Llorenti gerente general de Bassa.

“Hoy no recuerdo cuanto representaron en sucesos de la época las ventas del Jabón Antibacterial Germicida, porque en esos tiempos nos manejábamos de forma muy tradicional en la empresa, sin computadores, ni nada de tecnología. Nuestros registros eran a mano, en unos grandes cuadernos que nuestro padre nos enseñó a llenar y que nos servían para el control de lo que se comercializaba. Pero, lo que, si recuerdo, es que los pedidos eran superiores a lo que habíamos pronosticado vender mensualmente. Por lo que incrementamos nuestra producción en un 35% más”, narraba Luigi Llorenti gerente general de Indunidas.

“Nuestra comercialización inicial fue en el campo dermatológico con productos para el acné como Panoxyl; Escaldex para las escaldaduras; jabones hipoalergénicos como AC Lac y para tratar la psoriasis el jabón Derma T. Posteriormente, cuando ingresamos con los dermocosméticos fuimos los primeros en lanzar jabones como el Jabón de Leche Bassa y después vimos oportunidades comerciales con las cremas naturales. Hoy tenemos una amplia oferta de productos” recordaba Mauricio Llorenti **(ver anexo 2)**.

Una constante innovación de sus procesos y, un portafolio de productos que se ampliaba anualmente, con los que abarcaron la mayoría de patologías comunes en el Ecuador, los llevaron a ocupar en el año 1998 el tercer lugar en el ranking de prescripciones dermatológicas. Esto según una herramienta de análisis de mercado que había sido comprada a una empresa colombiana. La cual evaluaba las recetas de las principales cadenas de farmacias a nivel nacional, ofreciendo un análisis estadístico que mostraba una tendencia de lo que prescribían los doctores.

## Mercado farmacéutico ecuatoriano

Aproximadamente desde el año 2005, el mercado farmacéutico ecuatoriano cambió considerablemente a lo que había sido entre la década de 1990 y año 2010. Muchos laboratorios se habían fusionado, como lo fue en 1996 el caso de Ciba Geigy y Sandoz, ambos de Suiza, dando origen a laboratorios Novartis. Así como Pfizer que complementó su portafolio de productos con empresas entre las que sobresalen Parke Davis-Warner Lambert, (2000), Pharmacia (2003), Wyeth (2009), entre muchos otros.

Esta ola de fusiones llevaba implícitas estrategias comerciales mucho más agresivas, intercambios de conocimientos en investigación, entrada de nuevos productos con tecnología de punta, así como la salida del mercado de productos tradicionales que ya no eran vistos como estratégicos para estas grandes multinacionales.

La relación laboratorio farmacéutico-médico, evolucionó hasta convertirse en mucho más profesional, soportada por la calidad de productos y por el prestigio que tenían las marcas en cuanto a los resultados clínicos que presentaban. Es decir, el médico prescribía con base a los resultados que cada producto le daba en su experiencia profesional del día a día. Esto era palpable, principalmente, en las recetas efectuadas por los especialistas que atendían en su consulta médica a pacientes de los niveles socioeconómicos más altos del país, donde se observaba una preferencia de prescripción a los productos denominados éticos (**ver anexo 3**) y, que adicionalmente, eran innovadores y con formulaciones farmacéuticas combinadas.

Oscar Silva, médico dermatólogo mencionaba: “La historia de un laboratorio, la calidad de sus productos, la imagen que presentan ante el mercado de profesionales de la salud, hoy en día, son factores muy importantes para que un médico acepte dentro de su portafolio de productos a prescribir a una marca. La proliferación de casas farmacéuticas aumenta día a día, por lo que debemos estar muy atentos a lo que en las visitas médicas nos ofrecen como alternativas de prescripción”.

Para el cierre del año 2012, el sector farmacéutico había reportado unas ventas totales de 186.975 unidades, las cuales se dividían en 52.283, pertenecientes a la gama de productos que se comercializaban por el impulso de los dependientes<sup>143</sup> de farmacias o a solicitud de los clientes que visitaban las farmacias. Mientras que 134.692 unidades, pertenecían a los productos de prescripción con receta médica. Por su parte la participación de mercado en unidades al cierre del año 2012 era de 72, 04% para los productos de prescripción, mientras que en los productos populares la participación creció al 27.96%

Todas las acciones que las multinacionales habían realizado se vieron también reflejados en el sistema de distribución. La que predominaba en dicho sector era Difare que comercializaba aproximadamente 120 laboratorios entre nacionales e internacionales y cuya facturación fue entre el período 2012-2103 de 727 millones de dólares.

La comercialización al detal de productos farmacéuticos era liderada por las farmacias Sana-Sana<sup>144</sup> que contaba alrededor del Ecuador con aproximadamente 400 puntos de venta ubicados en 70 ciudades. Junto a esta y perteneciente al mismo grupo distribuidor se encontraban las farmacias Fybeca, con 87 puntos de venta a nivel nacional. Siendo los productos dermatológicos muy importantes para esta cadena dada la gran demanda que

143 Personal que atiende en el mostrador de las farmacias.

144 Perteneciente al grupo económico Fybeca. Servicio de Rentas Internas (2016).

tenían en sus sucursales.

## Hidrat Ceramidas

La crema Hidrat Ceramidas (**ver anexo 4**) era un producto combinado de hidratación intensiva que unía a dos de los principios activos más utilizados para hidratación y dermatología que son la urea y la ceramidas.<sup>145</sup> La urea, enlistada en el Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos<sup>146</sup> más utilizados a nivel dermatológico, podía utilizarse en distintas concentraciones según la necesidad como al 2%, 5% y 10% o con una concentración más fuerte del 40% para usos más medicinales como ictiosis<sup>147</sup>, queratosis plantar<sup>148</sup> y palmar, psoriasis,<sup>149</sup> xerosis,<sup>150</sup> pieles escamosas o extra secas y callosidades.

Este compuesto hace parte del factor natural de humectación de la piel, está presente en todo el cuerpo y su función es la atraer o absorber agua del ambiente hacia la piel. Esto produce que la piel se hidrate, más no que se humecte, como lo hace el resto de cremas. Era una sutil pero importante diferencia ya que mientras las cremas humectantes utilizaban un elemento acuoso que se quedaba en la piel para poder humectarla, la urea atraía del ambiente la humectación que necesitaba.

La segunda función de la urea es la de actuar como queratolítica, es decir, que removía las capas de piel muerta para la formación de las células nuevas. Como parte de la línea, Hidrat tenían una crema con urea al 40%. Esta crema no comunicaba en su empaque que contenía urea o los beneficios que poseía, porque como era un producto con un perfil más medicado, los doctores no aceptaban que las personas compren directamente el producto y se automediquen. Por eso en el empaque solo decía el nombre y no para qué servía.<sup>151</sup>

Según Paolo Llorenti: “Cuando salía un producto para el mercado medicinal, se buscaba que diga lo menos posible en la caja, para evitar la automedicación por parte de los consumidores”. Un médico no prescribía productos considerados como automedicables porque las personas no pagaban \$80 o \$100 por una consulta donde se les recomendaba en las recetas productos de conocimiento popular.

145 Entrevista con el Ing. Paolo Llorenti, Gerente Comercial de Bassa. 22 de noviembre de 2016.

146 El Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos es un listado, presentado por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, que contiene un detalle de las medicinas que las instituciones públicas del sector de salud deben tener disponibles para atender las necesidades de la población. Diario El Telégrafo, Sección Sociedad, 14 de octubre de 2013.

147 Enfermedad cutánea de origen genético cuya particularidad es reseca y volver escamosa la piel.

148 Engrosamiento de la parte exterior de la piel.

149 Enfermedad inflamatoria de la piel que produce lesiones escamosas engrosadas e inflamadas con amplia variabilidad clínica.

150 Resequedad anormal de la piel o membranas mucosas.

151 La crema Hidrat Ceramidas, si bien era un producto con perfil medicinal, tenía un registro cosmético, es decir, que no existía problema al estar en perchas o al ser recomendado una cosmetóloga.

El segundo principio activo de Hidrat Ceramidas era, como su nombre lo indica, las ceramidas. Esta sustancia de la familia de los lípidos<sup>152</sup> es uno de los ácidos grasos<sup>153</sup> encontrados naturalmente en gran cantidad en el cuerpo humano, el cual busca reducir la pérdida de agua. Cumplen una función esencial en la salud de la piel ya que facilitan la hidratación a través de la formación de una barrera protectora. Gracias a ello, las células se mantienen unidas y fuertes siendo de gran ayuda para evitar la flacidez.

Con el paso de los años, las grasas naturales de la piel comienzan a desaparecer, dejando espacios entre los lípidos y dando lugar al proceso de envejecimiento. Las ceramidas van cubriendo estos espacios, ayudando a retrasar este proceso.

Enrique Guzmán, médico dermatólogo de Guayaquil explicaba: “Un símil de una de las principales propiedades de las ceramidas es imaginarnos que las células de la piel son ladrillos, las ceramidas en este caso serían el cemento que se utiliza para unirlos y mantener la pared firme **(ver anexo 5)**. Cuando no se tiene la cantidad que se precisa, comienza a deshidratarse, provocando la aparición de arrugas y líneas de expresión. Con su aplicación se forma una eficaz capa protectora que impide la pérdida de agua”

Hidrat Ceramidas era hipoalergénica y casi sin fragancia, para que las personas puedan ponérsela en el rostro y cuerpo. Además de estos dos compuestos, tenía factor solar 10, anantodina<sup>154</sup> y aloe-vera usado de forma frecuente en la irritación de la piel **(ver anexo 6)**.

## Competencia

En el mercado ecuatoriano existía una sola crema con la misma formulación de úrea y ceramidas llamada Ureamide de Laboratorios Pharcos, pero existió muy poca comercialización entre el año 2012 y 2013, lo que hacía a Hidrat Ceramidas único en el mercado. “Determinar quiénes realmente son la competencia directa de Hidrat Ceramidas es muy complicado, ya que en el mercado dermatológico cada empresa tiene su propia formulación, aunque con pequeñas diferencias. En Bassa se definían a los competidores de Hidrat Ceramidas en dos grupos: los productos que tienen ceramidas únicamente y los productos que tienen solo úrea” relataba Paolo Llorenti.

Otro competido importante era Ceramid de laboratorios Siegfried, el producto tenía muy buen posicionamiento en la mente de los médicos dermatólogos por lo que era, básica-

152 Conjunto de moléculas orgánicas que están constituidas principalmente por carbono e hidrógeno y en menor medida por oxígeno. Los lípidos cumplen funciones diversas en los organismos vivos, entre ellas la de reserva energética (como los triglicéridos), estructural (como los fosfolípidos de las bicapas) y reguladora (como las hormonas esteroides).

153 Biomolécula de naturaleza lipídica formada por una larga cadena hidrocarbonada lineal, de diferente longitud o número de átomos de carbono, en cuyo extremo hay un grupo carboxilo (son ácidos orgánicos de cadena larga).

154 Compuesto sintético similar a la baba de caracol.

mente, la primera elección al momento de las prescripciones. Y normalmente los médicos dermatólogos no cambiaban fácilmente los productos que empleaban, explicaba el Dr. Oscar Silva dermatólogo del Hospital del IEES de Guayaquil. Su precio superaba en \$15 dólares por empaque (**ver anexo 7**).

## Lanzamiento de Hidrat Ceramidas

El precio de lanzamiento de Hidrat Ceramidas fue de \$13.90. La estrategia que se había planteado Bassa era la de lanzar Hidrat Ceramidas como una extensión de marca de su principal producto que era Hidrat, cuyas ventas representaban para el laboratorio el 24,4% del total de la facturación. “Paolo Llorenti expresaba: “Es un movimiento estratégico que nos permitirá ganar mayor participación de mercado, incrementar nuestras ventas en la línea de limpieza en pieles secas y, por lo tanto, solidificar las ventas de nuestras cremas. Todo esto apalancándonos en el posicionamiento que ya hemos alcanzado con nuestra crema Hidrat. Por lo que pensamos que con este movimiento comercial tendremos un éxito garantizado”.

El producto fue lanzado en febrero del 2013. Para estimular desde un inicio la rotación el departamento de mercadeo diseñó una cuponera que era entregada a los médicos los cuales también ganaban premios (pasajes a Miami, Televisores, gift cards) por la mayor cantidad de cupones utilizados. Era la primera vez que se utilizaban en Bassa este tipo de incentivos para que los doctores recomendaran un producto. El médico que prescribía la crema debía entregar un cupón al paciente, el cual tenía el 20% de descuento al acercarse a comprar en las cadenas Fybeca y Pharmacy's.<sup>155</sup>

## Estrategia promocional

El plan promocional de Hidrat Ceramidas se centró en las ciudades de Quito y Guayaquil con pauta en radio, medios impresos como revistas y vía pública con una valla en la carretera vía a la Península de Santa Elena. Los medios que se buscaban para realizar la comunicación intentaban que tengan algún nexo o relación con el cuidado de la mujer y temas de actualidad en general.

En las grandes cadenas detallistas se centró una estrategia promocional que abarcaba las exhibiciones del producto en las farmacias Fybeca y Pharmacy's y en supermercados como Mi Comisariato. Farmacias independientes como la 911 también fueron consideradas para la exhibición de producto por medio de impulsadoras que fueron capacitadas y entrenadas, en todo lo referente al producto y en ventas. Estas acciones comerciales dieron buenos resultados. Los meses de mayor impacto promocional se demuestran en el anexo 8

<sup>155</sup> Bassa acordó con las farmacias que recibieran los cupones y otorgaran el descuento a los clientes. Luego los contabilizaban y los reenviaban a la empresa. Bassa por su parte les devolvía a las cadenas, por medio de notas de crédito para futuras compras, el descuento que habían otorgado a los clientes.

Paolo Llorenti, resaltaba: “Empezamos a escuchar muy buenos comentarios, especialmente de personas que decían —No sabía que todo esto tenía Bassa— o —Ah, esto ha sido de Bassa también—. Logramos llevar a la marca Bassa más allá de los jabones o repelentes”.

Entre otras acciones promocionales se desarrollaron también:

- **Actividades en el punto de venta:** en las principales cadenas de farmacias y autoservicios con equipos de cosmetología que brindaban diagnósticos de piel y asesorías sin costo. Empezaron con 1 equipo en Guayaquil y para finales del año 2013 se habían expandido a 4 equipos, 2 en Guayaquil, 1 en Quito y 1 en Cuenca.
- **Campañas dermatológicas:** que se hacían en farmacias independientes y en algunas ocasiones en lugar de utilizar cosmetólogas llevaban dermatólogos para brindar consultas gratuitas.
- **Campaña de salud ocupacional:** llamada Bassa Cares, donde se ponía a disposición de las empresas que aceptaban la presencia de Bassa en sus oficinas, a un médico o cosmetóloga, para que brinde charlas con el fin de crear una mentalidad preventiva en cuanto al cuidado de la piel. Los temas podían variar sobre la importancia de mantener una piel sana, prevenir enfermedades, cuidados de las afecciones más comunes en el medio, entre otros.

Adicionalmente, ofrecían diagnósticos dermatológicos gratuitos a los asistentes, vendían su producto<sup>156</sup> con precio promocional y preparaban una oferta especial para el cliente o institución durante el tiempo de la campaña. Esta estrategia tuvo gran acogida por parte de las empresas ya que, por medio de estas charlas, Bassa apoyaba los esfuerzos de cada una para el bienestar para sus colaboradores e incluso para sus familiares, que muchas veces estaban incluidos dentro del beneficio.

- **Actividades BTL:**<sup>157</sup> especialmente en balnearios como Salinas, Ballenita y Manta, las cuales podían ser juegos o activaciones de marca invitando a las personas a participar en la arena por productos y al mismo tiempo se hablaba sobre los beneficios del cuidado de la piel.
- **Auspicios:** para carreras, eventos deportivos o congresos médicos más importantes como Guayaquil Runner Fest, Carrera 7k de la Cruz Roja o la carrera de la Fundación Narices Rojas.
- **Participación en exposiciones y ferias:** que tenían relación con la belleza, la salud y que fueran destinadas para el público en general como Expo Belleza, Expo Salud o Feria Vanidades.

Además, empezaron a trabajar estrategias de promoción especiales para los profesionales

156 Se aprovechaba también para vender otros productos del laboratorio.

157 Below the line o bajo la línea en español, termino de marketing que utiliza formas no masivas de comunicación dirigidas a mercados específicos.

de la salud denominado ‘Congresillos’ que eran cenas con charlas informativas de Hidrat Ceramidas. Para abril del 2013 se generó una estrategia de fidelización y creación de conexiones con la marca a la que llamaban ‘dermatólogos consentidos’, donde, como su nombre lo indica, trataban de darle mayor importancia a ciertos médicos mediante una visita más continua.

Detalles en fechas especiales como cumpleaños, día del médico, día del padre/madre, entre otros días conmemorativos. La acción consistía en obsequiar pequeños regalos personalizados como por ejemplo tazas con forma del empaque de Hidrat Ceramidas; mandiles médicos con sus nombres; caricaturas enmarcadas para sus oficinas; productos Bassa con etiquetas adaptadas al nombre de cada doctor.

### **Estrategia comercial para Hidrat Ceramidas**

Como parte de su estrategia comercial, Bassa se replanteó redefinir para este producto a todo su panel médico.<sup>158</sup> Había identificado principalmente a los especialistas dermatólogos que atendían pacientes de niveles socio económicos altos con la finalidad de presentarles el producto, el mismo que al ser una novedad por sus ingredientes activos combinados tendrían mucha aceptación. Por otra parte, también incorporó grandes superficies detallistas dentro de sus clientes directos e incorporó a Hidrat Ceramidas en la estrategia de las cosmetólogas a domicilio que ya había sido implementada con otros productos.

### **Visita a médicos**

Bassa dividió a su equipo de vendedores/visitadores en 3 regiones: Costa, Austro y Sierra. La primera la conformaban todas las provincias del perfil costero ecuatoriano a excepción de la ciudad de Esmeraldas la cual era trabajada por el equipo de la región Andina. La zona austral estaba conformada por las ciudades de Cuenca y Loja, y también cubrían otras como Macas, Cañar y Morona Santiago. El resto de provincias estaban a cargo del equipo de ventas de la región Sierra, quienes visitaban ciudades como Ibarra, Latacunga, Esmeraldas y el resto del Oriente.

Los médicos objetivos eran los que generaban prescripciones de productos dermatológicos. Por lo que la empresa se había trazado como meta de visita médica al 100% de los especialistas en esta área a nivel nacional. Sin embargo, también visitaban otras especialidades como pediatras, ginecólogos, médicos generales, cirujanos plásticos, entre otros.

Para identificar el potencial de prescripción Paolo Llorenti explicaba: “Estamos utilizando la herramienta de análisis del mercado Close Up así no hacemos visitas en frío y sabemos cuál es el potencial de estos doctores para productos tópicos de uso dermatológico”.

158 Grupo de médicos que se visitan por cada representante médico y por territorios asignados.

## Ventas a clientes directos

Con la finalidad de realizar una buena colocación de producto y por sobre todo de ganar presencia y exposición rápidamente en el mercado, se realizaron ventas a grandes superficies detallistas como Mi Comisariato, Supermaxi, Dipaso<sup>159</sup>, Gloria Saltos<sup>160</sup>, Santa María, Coral, Aki, Fybeca, Pharmacys, Cruz Azul, entre otros. Paolo Llorenti explicaba: “No queremos que la alta demanda que hemos pronosticado se pierda porque el producto no se encuentra en la mayor cantidad de puntos de venta. Esto podría ser una razón que le traería problemas a los médicos y no queremos que eso suceda. Sería un mal comienzo para Hidrat Ceramidas.

## Cosmetólogas a domicilio

También llamadas “expertas de la piel” visitaban la casa del interesado para promocionar los productos de la división de dermocosmética. En esta gestión comercial fue incluido Hidrat ceramidas. Esta vendedora, especialista de la piel, realizaba un test dermocosmético gratuito a los invitados. La anfitriona recibía una canasta de productos Bassa y los invitados se llevaban regalos sorpresa. La ventaja era que se podían adquirir los productos a su elección.

## Balance comercial

A fines de noviembre del 2013 si bien se había realizado una muy buena colocación de producto en las principales cadenas de farmacias y en los detallistas de grandes superficies a nivel nacional, la rotación solo había alcanzado un 11% de la totalidad de las 80.600 unidades vendidas.

Los distribuidores más grandes y con un portafolio amplio de productos habían puesto sus condiciones, las cuales eran que, si para fines de diciembre del 2013 la rotación del producto no era adecuada a sus lineamientos institucionales, devolverían la mercadería durante la primera semana de enero del 2014.

Por su parte, los informes de mercado de Close Up no estarían listos hasta la primera quincena de enero del 2014 para tener una idea en lo referente a las prescripciones. Aunque en las investigaciones informales de campo, la fuerza de ventas no lograba explicar que era lo que estaba sucediendo, ya que los comentarios de los médicos cuando eran preguntados al respecto de si prescribían Hidrat Ceramidas, las respuestas, de forma general, era que el producto estaba siendo recomendado cuando los casos así lo exigían.

159 Oferta una amplia gama de productos de bazar, para colegios, hogar, cosméticos entre otros.

160 Comercializa productos cosméticos, dermatológicos entre muchos otros.

## ¿Qué hacer con Hidrat Ceramidas?

El jueves 19 de diciembre, mientras se dirigía a las instalaciones de Bassa, Paolo Llorenti, visiblemente preocupado por todas las explicaciones que tendría que dar en la junta directiva anual, intentaba darse respuesta a muchas de las interrogantes que se formulaban en su cabeza. ¿Qué ha sucedido en el mercado dermatológico? ¿Por qué las estrategias implementadas no han dado los resultados esperados? ¿Es muy poco tiempo para poder tener los resultados pronosticados? ¿Por qué, si los médicos nos dicen que están prescribiendo, esto no se ve en la rotación en las farmacias? ¿Qué acciones debería de tomar inmediatamente o es mejor esperar un semestre más hasta poder ver una verdadera evolución de Hidrat Ceramidas?



## ANEXOS

### Anexo 1. Productos por categorías de las líneas de laboratorios Bassa.

Línea dermocosmética	Línea dermatológica *
Antiage	Anestésico
Cremas corporales	Antibacterial
Cremas naturales	Antimicótico
Desodorantes	Artritis y dolores musculares
Jabones naturales	Cicatrices
Limpieza facial	Cuidado de la piel infantil
Pieles grasas	Protección solar
Pieles secas	Prurito
Línea materna	Prevención de escaras
Reductores de grasa corporal	Repelente de insectos

\*Solo algunos de los productos de mayor rotación fueron mencionados.

Fuente: Laboratorios Bassa

## Anexo 2. Listado de productos Bassa.

Productos Laboratorios Bassa	
Cremas corporales	Crema Aclarante
	Reductora Anticelulitis
	Rejuvenecedora Corporal
Cremas naturales	Aloe & Lanolin
	Con manzanilla
	Con leche
	Vit E & Lanolin
Desodorantes	Rolex
Jabones naturales	Avena & Miel
	Baby bon de Manzanilla
	Café
	Chocolate
	Caracol
	Caléndula
	Centella Asiática
	Con Leche
	De Oliva
	Karité
	Manzanilla
	Papaya
	Pepino
	Rosa Mosqueta
	Ruda
Vitamin & Lanolin	
Uva	
Limpieza pieles secas/grasas	Hidrat Crema
	Hidrat Jabón: piel grasa
	Hidrat Ceramidas
Línea Materna	Crema Maternity anti estrías
	Crema Maternity contra escaldaduras
Reductores grasas corporal	Fulmina Grasa Gel reductor
	Fulmina Grasa Jabón Exfoliante

Fuente: Laboratorios Bassa.



### Anexo 3. Categorías de productos comercializados en el mercado ecuatoriano

Categoría	Características	Forma de ser comercializados
Éticos.	Su forma de adquisición es bajo prescripción médica.	No tienen publicidad por medios masivos. Particularmente su promoción es realizada por visitadores a médicos <sup>161</sup> . Por ejm. Ansiolíticos, hipolipemiantes, vasos dilatadores, antihipertensivos.
De marca.	Son adquiridos bajo prescripción médica	Se los comercializa con un nombre de marca comercial y no con el nombre de la molécula que los constituye. Por ejm. Viagra
Genéricos.	Son adquiridos también por prescripción del médico.	Se los comercializa con el nombre de la molécula que los forma. Por ejm. Sildenafil.
Populares.	Son productos que no necesitan de prescripción médica o receta	Son de libre adquisición y para su promoción se utilizan medios de comunicación masiva.

Fuente: International Market Share

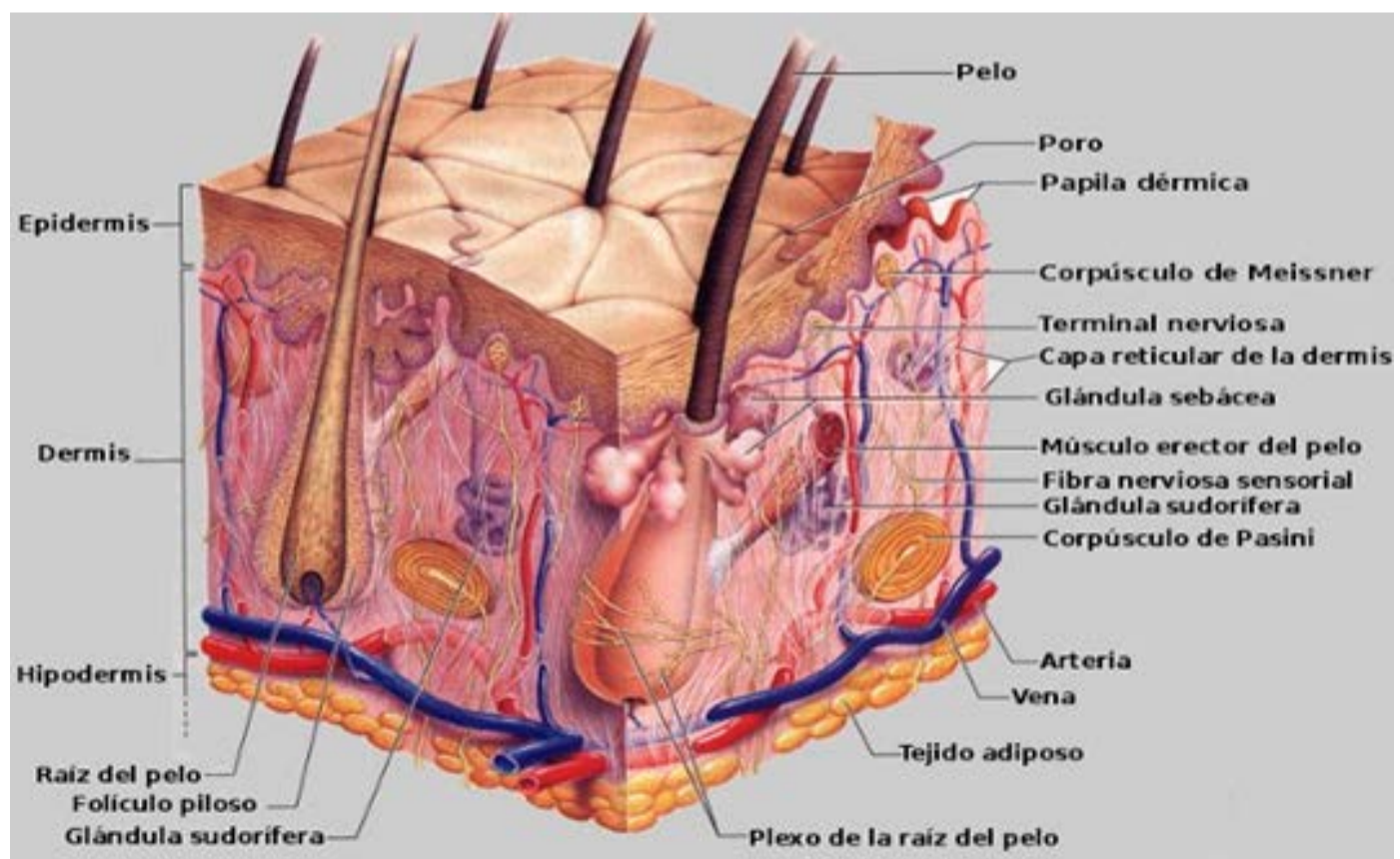
<sup>161</sup> Dependiendo del laboratorio farmacéutico, sus nombres pueden variar a delegados médicos, representantes científicos, asesor médico entre otros sinónimos.



#### Anexo 4. Crema Hidrat Ceramidas.



#### Anexo 5. Anatomía de la epidermis.



Fuente: Imagen tomada de manuales de laboratorios Bassa.



## Anexo 6. Composición de Hidrat Ceramidas.

<b>Úrea</b>	Acción Higroscópica
<b>Ceramidas:</b>	Evita la pérdida transepidérmica de agua
<b>Lactato de sodio</b>	Acción humectante y antipruriginosa
<b>Alantoína:</b>	Componente natural que acelera el proceso de renovación celular y además actúa como cicatrizante.
<b>Extracto de Aloe Vera:</b>	Acción desinflamante, hidratante y antioxidante.
<b>Óxido de Zinc y Dióxido de Titanio:</b>	Fotoprotección solar.

Fuente: Laboratorios Bassa

## Anexo 7. Lista de precios de principales competidores de Hidra Ceramidas.

	Producto	Laboratorio	Características	Contenido	P.V.P.
1	Ceramid	Siegfried	Indicado para la resequedad, descamación, sensibilidad, irritación y envejecimiento debido a la pérdida de agua. La ceramidas es ideal para el tratamiento de psoriasis, ictiosis, xerosis, eczemas y en general pieles deshidratadas.	90 gr	\$15.27
2	Queratol	Siegfried	Urea al 10%. Indicado para pieles que presentan deshidratación, pérdida de brillo y elasticidad. Se recomienda su uso en patologías descamativas como psoriasis, ictiosis, xerosis, etc.	200 gr	\$15.89
3	Hidribet 5/5	Medhealth	Urea al 5%. Piel seca, ictiosis, xerosis.	125 ml	\$8.77
4	Hidribet 10	Medhealth	Urea al 10%. Piel ictiósica, psoriasis, queratosis palmar, piel áspera y seca, piel xerótica.	125 ml	\$9.18
5	Dercet	Siegfried	Con ceramidas LS y vitamina F, inhibe el proceso inflamatorio antes de que genere daño celular, además normaliza el proceso de queratinización obteniendo células integra.	200 gr	\$17.82
6	Queratol 5/10	Siegfried	Urea al 5%.	120 gr	\$10.33
7	Urealeti	Bagó	Urea al 20%.	100 ml	\$23.52

Fuente: Laboratorios Bassa

### Anexo 8. Meses de mayor impacto promocional en el año 2013

Ciudad	Marzo a mayo 2013	Marzo y mayo 2013	Marzo 2013	Marzo a abril	Junio a julio
Quito	Pautaje radio	Pautaje en medio impresos		Promoción en grandes detallistas	Promoción en grandes detallistas
Guayaquil	Pautaje en Radio	Pautaje medios impresos	Vallas en Vía a Península	Promoción en grandes detallistas	Promoción en grandes detallistas

Fuente: La empresa



## REFERENCIAS

- Aulestia, J. (16 de 06 de 2014). *www.revistalideres.ec*. Recuperado el 30 de 09 de 2014, de REVISTA LÍDERES: [http://www.revistalideres.ec/economia/Grupo-Difare-distribucion-farmaceutica-pais\\_0\\_1157884236.html](http://www.revistalideres.ec/economia/Grupo-Difare-distribucion-farmaceutica-pais_0_1157884236.html)
- Ayala, M. R. (2014). El Mercado Farmacéutico en el Ecuador: Diagnóstico y Perspectiva. *E+E ESPAÑA Y EMPRESA*, 23-27.
- DIFARE, G. (s.f.). *GRUPO DIFARE*. Recuperado el 06 de 10 de 2014, de [www.grupodifare.com](http://www.grupodifare.com)
- Ekos. (2011). Farmacéuticos. *Revista Ekos*, 80-81.
- Ecuaquímica. (s.f.). *Ecuaquímica*. Recuperado el 06 de 10 de 2014, de <http://www.ecuaquimica.com.ec/>
- Farmaenlace. (s.f.). *Farmaenlace*. Recuperado el 06 de 10 de 2014, de <http://www.farmaenlace.com/farmaenlace/quienes-somos/resena-historica>
- Fybeca. (s.f.). *Fybeca*. Recuperado el 06 de 10 de 2014, de <https://www.fybeca.com/site/es/site/institucional>
- INEC (2013). Estadísticas: [Http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php)
- Leterago. (s.f.). *LETERAGO*. Recuperado el 06 de 10 de 2014, de <http://leterago.com.pa/seccion.php?module=about>
- La Santé Ecuador: [es.in.laboratorioslasante.com/quienessomos](http://es.in.laboratorioslasante.com/quienessomos) y entrevista a Pedro Pablo Torres, Gerente de La Santé Ecuador en Edifarm guía farmacéutica por Flavio Paredes, 2006.
- Página oficial ALFE (Asociación de Laboratorios farmacéuticos del Ecuador): [www.alfecuador.com/19-el-40-de-laboratorios-estado-en-guayaquil-radic](http://www.alfecuador.com/19-el-40-de-laboratorios-estado-en-guayaquil-radic)
- Quifatex. (s.f.). *Quifatex*. Recuperado el 06 de 10 de 2014, de <http://www.quifatex.com/>
- Ayala, M. (s.f) El mercado farmacéutico en el Ecuador: Diagnóstico y perspectiva, escrito. *Revista ESPAÑA y Empresa*, 4, 1.
- Situación Sector Cafetero Ecuatoriano - diagnóstico a enero 2013: <http://www.cofenac.org/wp-content/uploads/2010/09/situacion-sector-cafe-ecu-2013.pdf>

Turismo (2013). Turismo: <http://www.turismo.gob.ec/el-turismo-sera-el-eje-del-cambio-de-la-matriz-productiva-en-ecuador/>

Vanoni, G; Brito, P. & Ramos, P. (2017). *Latinoamérica vista desde sus casos empresariales: la perspectiva ecuatoriana*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Vanoni, G., & Ortega, W. (2016). *Modelos para el análisis gerencial de las empresas familiares*. Quito: Don Bosco.

Vanoni, G. (2014). *Libro de casos*. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo.

Vanoni, G. (2014). *Bases de la estrategia*. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo. ISBN 978-9978-25-067-9.



**UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES**  
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ  
TACHIRA VENEZUELA

ISBN: 978-980-12-9650-8



9 789801 296508