

CAPÍTULO I.- GENERALIDADES

1.1. GIRO DEL NEGOCIO

Imagen 1.1:
LOGOTIPO LABORATORIOS SOPHIA



Fuente: Laboratorios Sophia

Laboratorios Sophia es una empresa 100% mexicana fundada hace 60 años por el Sr. Pablo Jiménez Camarena. Su casa matriz está establecida en Guadalajara Jalisco y participa en el mercado farmacéutico en la especialidad de productos oftálmicos, donde actualmente son líderes en su país de origen, siendo sus competidores firmas transnacionales como Alcon, Allergan, Ciba Vision, Pfizer.

Actualmente tiene presencia en varios países de Centroamérica, Sudamérica, el Caribe y Alemania; y además tiene en proyecto entrar próximamente a los mercados de Estados Unidos y Europa.

En Ecuador Laboratorios Sophia se dedica a la importación, comercialización y promoción de productos farmacéuticos oftálmicos de excelente calidad traídos directamente de México, estos productos incluyen antiinfecciosos oftálmicos, corticoides oftálmicos, combinaciones de corticoides más antiinfecciosos oftálmicos, mióticos tópicos o productos para el glaucoma, preparaciones para el tratamiento de la conjuntivitis, lagrimas artificiales y lubricantes; y antiinflamatorios oftálmicos no esteroideos. Tiene cobertura en todas las provincias de la costa y de la sierra, y ha logrado buena aceptación dentro de los médicos

oftalmólogos quienes prescriben sus productos tanto en el sector público como en el sector privado.

Cabe resaltar que los productos que Laboratorios Sophia comercializa, son todos éticos, es decir, que para poder ser expendidos necesitan de una prescripción médica.

Mantiene una estrecha relación con todos los médicos Oftalmólogos a nivel nacional, incluyendo Sociedades de Médicos y Colegios Académicos bajo un esquema de calidad y servicio.

La línea de productos que importa Laboratorios Sophia está constituida por colirios y ungüentos que están disponibles en el mercado en diferentes presentaciones, las mismas que se detallan a continuación:

**Cuadro 1.1:
LÍNEA DE PRODUCTOS LABORATORIOS SOPHIA**

LÍNEA DE PRODUCTOS			
ANTIINFECCIOSOS OFTÁLMICOS	PRESENTACIÓN	CORTICOSTEROIDES OFTÁLMICOS	PRESENTACIÓN
Polixin Colirio	Frasco gotero 15 ml	Flumetol Colirio	Frasco gotero 5 ml
Sophixin Colirio	Frasco gotero 5 ml	Sophipren Colirio	Frasco gotero 5 ml
Sophixin Ungüento	Tubo 3.5 gr.		
COMBINACIONES CORTICOSTEROIDES OFTÁLMICOS/ ANTIINFECCIOSOS OFTÁLMICOS	PRESENTACIÓN	MIÓTICOS TÓPICOS	PRESENTACIÓN
Delmatid Colirio	Frasco gotero 5 ml	Agglad Colirio	Frasco gotero 5 ml
Trazidex Colirio	Frasco gotero 5 ml	Gaap Ofteno	Frasco gotero 3 ml
Trazidex Ungüento	Tubo 3.5 gr.		
PREPARACIONES TRATAMIENTO CONJUNTIVITIS	PRESENTACIÓN	ANESTÉSICOS LOCALES OFTÁLMICOS	PRESENTACIÓN
Naphacel Colirio	Frasco gotero 15 ml	Ponti Colirio	Frasco gotero 10 ml
Nazil Colirio	Frasco gotero 15 ml		

LÁGRIMAS ARTIFICIALES Y LUBRICANTES OCULARES	PRESENTACIÓN	ANTIINFLAMATORIOS OFTÁLMICOS NO ESTEROIDALES	PRESENTACIÓN
Acuafil Colirio	Frasco gotero 15 ml	3-A Colirio	Frasco gotero 5 ml
Metichel Colirio	Frasco gotero 10 ml	Trazinac Colirio	Frasco gotero 5 ml
Lagricel Colirio Unidosis	20 unidosis*0.5ml		
OTROS OFTÁLMICOS TÓPICOS	PRESENTACIÓN	DILATADOR PUPILAR	PRESENTACIÓN
Modusik-A Colirio	Frasco gotero 5 ml	Refractyl colirio al 1%	Frasco gotero 5 ml
		TP Colirio	Frasco gotero 15 ml

Fuente: Laboratorios Sophia

ANTIINFECCIOSOS OFTÁLMICOS

Polixin Colirio, Sophixin Colirio, Sophixin Ungüento

Imagen 1.2:
ANTIINFECCIOSOS OFTÁLMICOS



Fuente: Laboratorios Sophia

CORTICOSTEROIDES OFTÁLMICOS

Flumetol Colirio, Sophipren Colirio

Imagen 1.3:
CORTICOSTEROIDES OFTÁLMICOS



Fuente: Laboratorios Sophia

COMBINACIONES CORTICOSTEROIDES OFTÁLMICOS/ ANTIINFECCIOSOS OFTÁLMICOS

Delmatid Colirio, Trazidex Colirio, Trazidex Ungüento

Imagen 1.4:
COMBINACIONES CORT/ ANTIINF OFTÁLMICOS



Fuente: Laboratorios Sophia

MIÓTICOS TÓPICOS

Agglad Colirio, Gaap Ofteno

Imagen 1.5:
MIÓTICOS TÓPICOS



Fuente: Laboratorios Sophia

PREPARACIONES TRATAMIENTO CONJUNTIVITIS

Naphacel Colirio, Nazil Colirio

Imagen 1.6:
PREP. TRAT. CONJUNTIVITIS



Fuente: Laboratorios Sophia

ANESTÉSICOS LOCALES OFTÁLMICOS

Ponti Colirio

Imagen 1.7:
ANESTÉSICOS OFTÁLMICOS



Fuente: Laboratorios Sophia

LÁGRIMAS ARTIFICIALES Y LUBRICANTES OCULARES

Acuafil Colirio, Meticel Colirio, Lagricel Colirio Unidosis

Imagen 1.8:
LÁGRIMAS Y LUBRICANTES



Fuente: Laboratorios Sophia

ANTIINFLAMATORIOS OFTÁLMICOS NO ESTEROIDALES

3-A Colirio, Trazinac Colirio

Imagen 1.9:
ANTIINFL. NO ESTEROIDALES



Fuente: Laboratorios Sophia

OTROS OFTÁLMICOS TÓPICOS

Modusik-A Colirio

Imagen 1.10:
OTROS OFT. TÓPICOS



Fuente: Laboratorios Sophia

DILATADOR PUPILAR

Refractyl colirio al 1%, TP Colirio

Imagen 1.11:
DILATADORES



Fuente: Laboratorios Sophia

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

Laboratorios Sophia se fundó en el año de 1946 en Jalisco México, es una empresa sustentada en la investigación y en la protección de los resultados a través del sistema de Propiedad Intelectual, con alta participación en el mercado nacional mexicano de productos oftalmológicos, ha sido distinguida con diversos premios nacionales e internacionales por su labor en el campo de la investigación y reconocida

por la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) como empresa innovadora usuaria del sistema de Propiedad Industrial.

Sus productos están destinados al Mercado doméstico, Sector Privado y al Sector Salud, y también participa como empresa exportadora realizando operaciones comerciales con países de Centroamérica, el Caribe, Sudamérica y Alemania, con proyectos de incursionar en el mercado estadounidense y europeo.

Como empresa busca de manera continua, la innovación de productos y servicios con tecnología de punta, siempre respetando el equilibrio ecológico. Asimismo busca también la generación de utilidades para que estas sirvan de plataforma para el crecimiento de la misma compañía, el personal y la sociedad mediante la generación de empleos y recursos económicos.

Debido al proceso de apertura económica y comercial de México en las últimas décadas, Laboratorios Sophia S.A. de C.V., se ha enfrentado a un entorno globalizado y altamente competitivo. Por esta razón, ha enfocado sus esfuerzos en la investigación y desarrollo, en mejora continua de sus procesos, productos y servicios que permitan la obtención de ventajas competitivas traducidas en beneficios para oftalmólogos y consumidores.

Laboratorios Sophia es una empresa donde la Propiedad Intelectual es una parte fundamental de la filosofía de la compañía, estando presente a través de patentes, marcas, derechos de autor, conocimientos tradicionales y búsquedas de información tecnológica.

Como resultado de esta gestión se han obtenido productos de innovación a nivel mundial en el mercado oftálmico que han sido galardonados con el Premio Nacional de Tecnología 2000 en la categoría de Empresa Mediana Industrial.

**Imagen 1.12:
PREMIO NACIONAL DE TECNOLOGÍA**



El 8 de diciembre del año 2003, Laboratorios Sophia S.A. de C.V. recibió un trofeo y un certificado de la Organización Mundial de la Propiedad Industrial otorgado a las empresas innovadoras que utilizan el sistema de propiedad industrial, poniendo sus invenciones al servicio de la humanidad.

**Imagen 1.13:
PREMIO OMPI 2003**



El 29 de Marzo del año 2004, recibió el premio CANIFARMA 2004, por sus trabajos de investigación e innovación tecnológica. Con este premio la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica, reconoció a las empresas que realizan Investigación en México.

**Imagen 1.14:
PREMIO CANIFARMA 2004**



Además de los múltiples reconocimientos internacionales Laboratorios Sophia ha obtenido con éxito patentes en países como Estados Unidos, México y en el Continente Europeo.

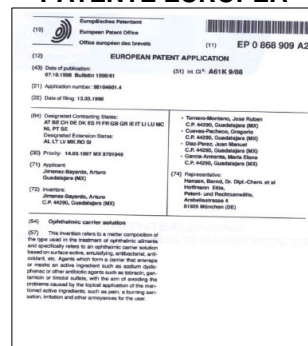
**Imagen 1.15:
PATENTE EEUU**



**Imagen 1.16:
PATENTE MÉXICO**



**Imagen 1.17:
PATENTE EUROPEA**



Laboratorios Sophia en Ecuador nace en el año 1998 con un solo socio el Sr. Carlos Viteri quien funcionaba como persona natural con el nombre de Carlos Viteri Representaciones, y se encargaba directamente de las importaciones y comercialización de los productos de Sophia.

Posteriormente en el año 2001 se conforma una sociedad entre el Sr. Viteri, Sr. Hernán Dalgo y un socio capitalista, este último sin funciones administrativas dentro de la empresa, aquí se constituye IMDIPROM FARMA S.A., actual razón social de la compañía que importa y distribuye los productos oftalmológicos de Sophia. Desde el año 2001 el nombre comercial que adoptó IMDIPROM FARMA S.A. es Laboratorios Sophia, nombre que se mantiene hasta la actualidad.

En el año 2002 la empresa sufre cambios a nivel de su estructura pues ingresa un nuevo socio capitalista y el anterior se desliga completamente de la misma, actualmente el Sr. Eduardo Muñoz es accionista de la compañía y al igual que el socio capitalista anterior no desempeña ninguna función administrativa dentro de los Laboratorios Sophia. A pesar

de estos cambios, ni la razón social de la empresa ni su nombre comercial se han visto afectados.

IMDIPROM FARMA S.A. (Laboratorios Sophia) se constituyó con un capital inicial de \$100.000 que se ha ido incrementado con los años y al momento cuenta con poco más de \$500.000 en activos.

Dentro de la organización trabajan 10 personas entre personal administrativo y visitadores médicos, quienes tienen a su cargo todas las provincias de la Costa y de la Sierra.

Actualmente la empresa se encuentra dentro de una industria que maneja 500 millones de dólares anuales dentro del territorio ecuatoriano, de los cuales 12 millones corresponden al campo oftalmológico en el que Laboratorios Sophia desarrolla todas sus actividades de importación, comercialización y promoción de productos oftálmicos.

1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

De acuerdo a la entrevista mantenida con el Gerente de Marketing de Laboratorios Sophia Ecuador, dentro de la empresa se aplican diversas estrategias que están orientadas hacia los médicos oftalmólogos y las farmacias y sirven para mejorar el nivel de ventas y la participación en el mercado; dichas acciones se resumen a continuación:

- *Material impreso y promocional:* esta estrategia se aplica con los médicos oftalmólogos a quienes se les entrega literaturas, monografías y estudios acerca de los compuestos de los diferentes colirios y ungüentos de Sophia, además este material le sirve como apoyo al visitador médico cuando entra al consultorio del especialista haciendo que la visita sea más productiva.

Esta estrategia es muy utilizada en el lanzamiento de nuevos productos, ya que proporciona información al médico sobre los beneficios de utilizar un producto específico.

- *Entrega de Gimicks:* los gimicks son obsequios que la empresa regala a los especialistas para que los tengan y los usen en sus consultorios. El propósito de esta estrategia es que en cada consulta el oftalmólogo utilice artículos gravados con los nombres de los productos de Sophia y se acuerde de ellos al momento de recetar medicamentos.

Esta estrategia se la aplica en productos en los que se quiere reafirmar su marca o en aquellos productos que han sufrido un decrecimiento en sus ventas y necesitan de un nuevo impulso para fortalecerse.

Entre los gimicks más comunes que se han obsequiado tenemos esferos, cartillas de Sneillen (cartillas de lectura), lámparas, linternas, porta tarjetas e incluso entradas al cine, todos ellos gravados con nombres de los productos de la línea de Sophia.

- *Campaña promocional en farmacias:* esta campaña se ha aplicado principalmente a dos productos: Nazil y Acuafil que son vasoconstrictor y lágrimas artificiales respectivamente. Para realizar la campaña, se entrega una literatura que indica las bondades de cada producto y se le pide al dependiente de la farmacia que lo saque en el mostrador.

El propósito de esta estrategia es que cuando venga un paciente al que se le haya recetado una lágrima artificial o un producto para quitar la irritación de los ojos, los dependientes de la farmacia recomienden y vendan los productos de Sophia.

Esta estrategia también busca que en el momento en que una persona necesite de uno de estos productos y no sepa una marca específica, compre los productos de Sophia y la próxima vez que necesite de ellos ya los pida por el nombre de Acuafil o Nazil.

- *Fidelización de prescriptores:* en esta estrategia se selecciona a un grupo de 40 médicos a nivel nacional quienes se considera tienen un alto potencial para recetar, a éstos oftalmólogos se les paga los pasajes o las inscripciones a congresos internacionales como el Bascon Palmer y se les invita a eventos nacionales e internacionales que ayudan a la formación y especialización del médico oftalmólogo.

Esta estrategia busca que los oftalmólogos generen un vínculo con la empresa que les haga recetar los colirios y ungüentos de Sophia, para de esta manera posicionar en el médico a la línea de productos.

- *Desarrollo de prescriptores:* esta estrategia es similar a la anterior, se selecciona un grupo de 20 médicos residentes que se están vinculando con el campo oftalmológico y se les divide en tres categorías R1, R2 y R3 de acuerdo al tiempo de su residencia, así los R1 son los residentes de ingreso reciente y los R3 los más antiguos.

A este grupo de médicos se les regala teléfonos celulares con minutos y mensajes incluidos sin costo alguno, además se les invita a los congresos nacionales de oftalmología y eventos relacionados con el tema. Los beneficios que se otorgan a cada residente son proporcionales a su categoría.

Esta estrategia sirve también para vincular a los nuevos oftalmólogos y aquellos que están en proceso de formación con los productos de la línea de Sophia.

- *Eventos científicos locales:* esta estrategia tiene dos divisiones, la primera trata sobre los eventos organizados por la empresa y la segunda trata de los eventos organizados por la sociedad.

Los eventos organizados por la empresa son principalmente conferencias que se dan a nivel nacional en las que se cuenta con la presencia de speakers mexicanos quienes son especialistas en oftalmología y comparten con los médicos nacionales investigaciones y resultados del uso de ciertas sustancias farmacológicas en el tratamiento y prevención de enfermedades oculares; cabe recalcar que dichas sustancias se encuentran presentes en los colirios y ungüentos de Sophia.

En los eventos organizados por la sociedad que constituyen seminarios, conferencias, congresos; Laboratorios Sophia colabora con la impresión y entrega de las entradas o con la impresión de afiches o con el material de apoyo para los asistentes.

Estas dos estrategias sirven para dar a conocer a Laboratorios Sophia tanto a los oftalmólogos como a la sociedad en general, además reafirman su marca y la involucran dentro del mercado oftálmico del país.

1.4. VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

1.4.1. VALORES

Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los recursos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de empresa.¹

Los valores corporativos que se practican en Laboratorios Sophia tanto por parte de los directivos como de los empleados son:

- **Integridad:** En Laboratorios Sophia realizamos nuestras labores con honestidad y transparencia, basados en normas claras y permanentes.
- **Lealtad:** hacia nuestros valores y normas éticas que rigen nuestro trabajo.
- **Ética:** En Laboratorios Sophia aplicamos las más rigurosas prácticas de cuidado ambiental y desarrollo social procurando el bienestar de la sociedad.
- **Comunicación:** presente en todos los niveles de la organización. Laboratorios Sophia comparte sus logros con todos sus miembros y con la sociedad en general.
- **Innovación:** Laboratorios Sophia busca mejorar constantemente sus productos y servicios, además de realizar novedosas combinaciones de sustancias que ayudan al tratamiento de las diversas patologías oculares, todo esto lo hace invirtiendo en proyectos de investigación y desarrollo, con la mejor tecnología.

¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/valcoday.htm>

- **Calidad:** Laboratorios Sophia cuenta con una gama de productos y procesos que brindan total confianza y seguridad al oftalmólogo y al consumidor.

1.4.2. PRINCIPIOS

Los principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.²

Los principios de Laboratorios Sophia son:

- **Liderazgo**
- **Toma de decisiones**
- **Autoridad**
- **Responsabilidad**
- **Optimización de los recursos**

1.5. MISIÓN

La Misión es el origen, la razón de ser de la empresa. Se ve influenciada por varios elementos: historia de la empresa, preferencias de la dirección, factores del entorno en que se enmarcan, recursos disponibles y los puntos fuertes en cada momento.³

La misión de Laboratorios Sophia es:

Proporcionar salud y bienestar al ojo humano, a través de productos oftálmicos y servicios de excelente calidad, generando rentabilidad que permita el crecimiento de nuestros clientes, empleados y accionistas, en un entorno de desarrollo social.

² SALAZAR PICO, Francis: Gestión Estratégica de Negocios; ver 2.0, 2006

³ CORPORACIÓN INTERNACIONAL DE MARKETING: Diccionario de Marketing. Ed. Cultural, 1999

1.6. VISIÓN

La visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo.⁴

La visión de Laboratorios Sophia es:

Ser considerados la mejor opción en oftalmología, debido a nuestra experiencia, liderazgo, innovación, calidad y tecnología.

1.7. OBJETIVOS EMPRESARIALES

Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y en especial de sus dirigentes.⁵

Los objetivos por los que trabajan todos los miembros de Laboratorios Sophia son:

- Ofrecer productos que se distingan en el sector oftálmico por su calidad y proporcionen salud y bienestar al ojo humano cubriendo las necesidades y expectativas de médicos y pacientes.
- Proporcionar fuentes de empleo que cumplan las expectativas de los empleados y la empresa.
- Generar rentabilidad sobre la inversión.
- Mantener y difundir todos los valores asociados a la marca.

⁴ <http://www.tools.co.cr/docs/SEMIOTICA%20CORPORATIVA.doc>

⁵ <http://www.tools.co.cr/docs/SEMIOTICA%20CORPORATIVA.doc>

- Crear y mantener un posicionamiento adecuado basado en las características de los médicos oftalmólogos.
- Tener una frecuencia de visita por oftalmólogo de mínimo 12 veces al año.
- Lograr un 60% de revisita a oftalmólogos a nivel país.

1.8. ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

De acuerdo a la información obtenida en los Laboratorios Sophia podemos analizar las siguientes consideraciones:

La misión de la empresa es bastante clara, muestra con precisión cuales son las razones por la que se creó la compañía, razones que incluyen tanto a los clientes, empleados y accionistas como a la sociedad en general.

Con respecto a la visión se puede observar que trata de ser corta y fácil de entender por todos los miembros de la empresa, pretende proyectar a la empresa a distinguirse en aspectos como liderazgo, innovación, calidad y tecnología, sin embargo, no establece un plazo de tiempo para su ejecución, y no se encuentra correctamente redactada, por lo que en el capítulo II se plantea una nueva visión como alternativa para la empresa.

Tanto los principios como los valores que se practican dentro de Laboratorios Sophia proporcionan pautas claras de cómo se espera sea el comportamiento de los miembros de la organización que debe ayudarlos a ser capaces de decidir de forma conciente afirmados en la integridad.

En cuanto a las estrategias que actualmente se están aplicando dentro de Laboratorios Sophia, se pueden distinguir los siguientes aspectos:

- El *material impreso y promocional* que se entrega a los médicos oftalmólogos les ha dado buenos resultados ya que ha permitido difundir la marca y hacer conocer la línea de productos que posee el laboratorio. Por otra parte también les ha sido muy útil la entrega de monografías y estudios de los diferentes compuestos de los colirios que han reforzado el conocimiento del médico con respecto al producto y al Laboratorio.

- La entrega de *Gimicks* les ha ayudado a incrementar durante los últimos años el número de recetas por oftalmólogo. Con esta estrategia han tenido buenos resultados elevando productos que se estaban quedando relegados por la competencia.

- Con la *campaña promocional en farmacias* no han obtenido resultados de gran impacto puesto que la línea de productos que Laboratorios Sophia posee corresponde a productos éticos y la promoción a nivel de farmacias se ve muy limitada.

- La *fidelización de prescriptores y desarrollo de prescriptores* son las dos estrategias que les han dado grandes resultados. El hecho de preocuparse por la especialización y formación de los oftalmólogos en el país ha hecho que los médicos se sientan identificados con los productos de Sophia y por lo tanto ha ayudado a incrementar su potencial para recetar.

- El desarrollo de *eventos científicos locales* representa siempre una gran oportunidad para difundir la marca y los productos de Sophia. Esta estrategia ya sea como organizador de los eventos o auspiciante de los mismos ha permitido dar a conocer su marca a la mayor cantidad de médicos a nivel nacional y les ha permitido llegar a ellos a través de estos eventos.

En la actualidad dentro de Laboratorios Sophia se siguen analizando nuevas formas de llegar a los médicos y farmacias a nivel nacional. Existen incluso proyectos de ampliar las zonas a las que actualmente accede Sophia, por lo que las estrategias empleadas siguen evolucionando para involucrarse de mejor forma con la comunidad oftalmológica ecuatoriana.