



Instituto Politécnico Nacional

Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Tepepan



Sección de Estudios de Posgrado e Investigación

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE
ESTRATÉGIAS DE MARKETING EN EL
ÁREA DE VENTAS EN LA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA "CASO BIOMEX"

Tesina

que para obtener la especialidad en
Marketing Estratégico en los Negocios

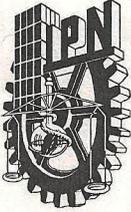
Presenta

ERIKA BERMÚDEZ

Directora de tesina

M. EN C. MARÍA DEL ROSARIO CORTÉS CASTILLO

MÉXICO D.F., MARZO 2012



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESINA

En la Ciudad de México siendo las 12:00 horas del día 20 del mes de febrero del 2012 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesina, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de ESCA Unidad Tepepan para examinar la tesina titulada:

Propuesta de implementación de estrategias de marketing en el área de ventas en la industria farmacéutica "Caso Biomex"

Presentada por el alumno:

Bermúdez
Apellido paterno

Erika
Apellido materno

Erika
Nombre(s)

Con registro:

B	1	0	2	5	2	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

ESPECIALIDAD EN MARKETING ESTRATÉGICO EN LOS NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESINA**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesina

M. en C. María del Rosario Cortés Castillo

Dra. María Dolores Martínez Guzmán

M. en C. Marcela Rojas Ortega

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES



M. en C. José Refugio Ruiz Piña



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 20 del mes Febrero del año 2012, el (la) que suscribe Erika Bermúdez alumna del Programa de Especialidad en Marketing Estratégico en los Negocios, con número de registro B102523, adscrito a ESCA Unidad Tepepan, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de M. en C. María del Rosario Cortés Castillo y cede los derechos del trabajo intitulado: Propuesta de implementación de estrategias de marketing en el área de ventas en la industria farmacéutica. "Caso Biomex", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: erika_bermudez@yahoo.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Erika Bermúdez

Nombre y firma

DEDICATORIA

Dedico este logro a las personas que siempre han creído en mí, a pesar de mis imperfecciones y frecuentemente, con más fe en mí que yo misma:

A mi esposo, *Lic. Juan Manuel Torres Colina*. Por tu tenacidad, disciplina y constancia. Por tu insaciable sed de conocimiento, has sido un ejemplo y mi mayor motivación para continuar estudiando. Con mucho esfuerzo, tristezas y alegrías hemos llegado a donde hoy estamos. Gracias por elegir ser mi compañero de vida.

A mi madre, *Yolima Bermúdez Caldas*, por haberme dado la vida, mi regalo más preciado. Por haberme motivado a explorar las opciones que la vida me daba, a ser independiente a temprana edad; sin eso no sería la persona que hoy soy. Gracias mami, sabes que sin tu apoyo no estaría aquí.

A mis hermanas, *Paula Andrea* y *Marisol Izquierdo*, gracias por su preocupación constante y su buena energía siempre en todos mis proyectos.

A mis sobrinas, *Nicole* y *Mariana*, que son un aliento y una motivación, que son un milagro de la vida.

A mi abuela *Nelly*, donde quiera que estés sé que me estás viendo y espero estés orgullosa de mí, gracias por tus enseñanzas de honestidad, trabajo duro y constante, que han sido pilares en mi desarrollo. Por tu amor y tu inquebrantable fe en mí.

A mis tíos, *Ing. Luis Orlando Villegas Caldas* y la *Dra. Marianella Villegas Caldas*, porque su ejemplo desde niña me inculcó el valor de la educación, la disciplina y la responsabilidad.

A mis amigos en México que han escuchado mis quejas de tanto trabajo escolar y resintieron mi cansancio al momento de divertirnos. Gracias *Familia Servin Niño*, son como hermanos para mí.

Y finalmente, a *Erika Bermúdez*, por mi perseverancia, dedicación y apego a mis ideas y convicciones, por tener el valor de reconocer mis equivocaciones y continuar adelante.



AGRADECIMIENTOS

A mi jefe en Biomex, DLG, gracias por tu apoyo y tu coaching constante, eres un ejemplo de liderazgo y dirección, ojalá en este país cada día exista más gente como tú.

A las personas que me facilitaron información en la empresa.

A mis compañeros de especialidad, especialmente Víctor y Luz Elena. Gracias por compartir ideas, opiniones e información de utilidad para mi trabajo.

A las maestras de la especialidad: Mtra. Damaris Chávez, Dra. Dolores Martínez, por su paciencia y por aceptar un proyecto diferente.

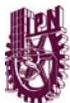
A mi asesora de tesina, M. en C. María del Rosario Cortes Castillo, por su dedicación de tiempo y valiosas aportaciones a este trabajo.



INDICE

Pág.

Glosario	VII
Abreviaturas	VII
Resumen	VIII
Abstract	IX
Introducción	X
CAPITULO I. Planteamiento del problema	
1.1. Antecedentes	2
1.2. Planteamiento del problema	5
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivos generales	6
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. Justificación	7
1.5. Metodología de la investigación	8
1.6. Procedimiento	10
CAPITULO II. MARKETING	
2.1. Concepto de marketing. Definición.	13
2.1.1. Aplicación del marketing tradicional.	15
2.1.2. Marketing farmacéutico	16
2.2. Plan de marketing	24
2.2.1. Definición	24
2.2.2. Elementos del plan de marketing	25
2.2.3. Proceso de aplicación del plan de marketing	26



CAPITULO III. LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA FUERZA DE VENTAS	
3. Planeación de la fuerza de ventas	33
3.1. Las ventas	33
3.2. El proceso de venta Vs. El proceso de compra en la Industria Farmacéutica	34
3.3. Planeación estratégica de la fuerza de ventas	38
3.3.1. Objetivos de la fuerza de ventas	39
3.3.2. Estrategias de la fuerza de ventas	40
3.3.3. Estructura de la fuerza de ventas	42
3.4. Tipos de organización de la fuerza de ventas	44
3.4.1.1. Territorial o geográfica	44
3.4.1.2. Por tipo de producto	45
3.4.1.3. Por tipo de cliente	45
3.4.1.4. Por función de ventas	45
3.5. Tamaño de la fuerza de ventas	46
3.6. Remuneración de la fuerza de ventas	47
3.6.1. Evaluación del desempeño y motivación de la fuerza de ventas	48
3.7. Clima organizacional	53
3.8. Dirección de la fuerza de ventas	54
3.8.1. Perfil del vendedor	55
3.8.1.1. Reclutamiento, selección y capacitación de la fuerza de ventas	57
3.9. Liderazgo	60
3.10. Comunicación	62
CAPITULO IV. LA EMPRESA BIOMEX	
4. Antecedentes	66
4.1. Planeación estratégica: Misión, Visión, Valores	67



4.2.	Modelo de negocio y ciclo comercial de Biomex	68
4.3.	Canales de distribución	70
4.4.	Organigrama	71
4.5.	Las áreas caso de estudio	72
	4.5.1. El área de marketing	73
	4.5.2. Perfiles y funciones	74
4.6.	El plan de marketing	76
4.7.	El área de ventas	81
	4.7.1. Perfiles y funciones	83
4.8.	Aplicación del proceso comercial	88
CAPITULO V. DIAGNOSTICO. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.		
5.	Metodología	92
	5.1. Análisis de resultados de la guía de observación	94
	5.1.1. Entrevistas con expertos de otras áreas	96
	5.2. Análisis de resultados de los cuestionarios aplicados	97
	5.2.1. Categoría liderazgo	97
	5.2.2. Categoría comunicación	104
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTA.		
6.	Conclusiones y propuesta	112
	6.1. Conclusiones	112
	6.2. Propuesta	114
	6.3. Futuras líneas de investigación	119
Bibliografía		122
Anexos		125

INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRAFICAS

TABLAS

Tabla 1. Compañías presentes en el mercado de alta especialidad, en México.	3
Tabla 2. Aplicación del marketing tradicional vs. el marketing actual.	15
Tabla 3. Comparativo Medicamentos Éticos (RX) Vs. No Éticos/(OTC).	22
Tabla 4. Opciones de promoción según el tipo de medicamento.	23
Tabla 5. Comparativo antiguo representante médico Vs. representante médico moderno.	56
Tabla 6: Análisis FODA producto XG.	77
Tabla 7: Insights XG.	79

FIGURAS

Figura 1. Localización de pacientes con enfermedades raras en México.	4
Figura 2. El proceso comercial y de distribución en Biomex.	18
Figura 3. Ámbito de competencia Cofepris.	20
Figura 4. La investigación de mercados.	27
Figura 5. Diseño y planeación de la FV.	33
Figura 6. Relación entre el proceso de compra y el proceso de venta.	37
Figura 7. Inteligencia Competitiva.	44
Figura 8. Determinación del tamaño de la fuerza de ventas.	47
Figura 9. Modelo de control de desempeño del vendedor	50
Figura 10. Modelo básico de motivación.	51
Figura 11. Tipos de decisiones en la Dirección de Ventas.	55

Figura 12. Proceso de selección del representante médico.	58
Figura 13: Modelo de negocio.	68
Figura 14. Ciclo comercial y operacional producto XG, dentro del área de enfermedades raras.	70
Figura 15: Organigrama general.	72
Figura 16: Organigrama del área.	73
Figura 17: Estrategias XG.	79
Figura 18: Organigrama de Ventas.	82
Figura 19: El proceso comercial.	88

GRAFICAS

Gráfica 1. Población objeto de estudio.	92
Gráfica 2. Dirección.	98
Gráfica 3. Formas de comunicación.	98
Gráfica 4. Trabajo de campo.	99
Gráfica 5. Involucramiento en campo.	99
Gráfica 6. Comunicación para definir planeación.	100
Gráfica 7. Participación del Representante Médico en la elaboración de estrategias.	100
Gráfica 8. Coaching.	101
Gráfica 9. Trabajo en equipo.	101
Gráfica 10. Sentimiento de pertenencia a la empresa.	102
Gráfica 11. Comunicación con gerentes.	104
Gráfica 12. Dirección de la operación diaria.	104

Gráfica 13. Valoración de la experiencia del vendedor.	105
Gráfica 14. Comunicación de estrategias de marketing.	105
Gráfica 15. Estrategias Vs. Necesidades del cliente.	106
Gráfica 16. Trabajo en equipo para crear publicidad.	104
Gráfica 17. Vías de comunicación entre las áreas.	107
Gráfica 18. Estrategia orientada al cliente.	108
Gráfica 19. Comunicación suficiente para resolver problemas.	108
Gráfica 20. Calidad de los procesos.	109

GLOSARIO

Concepto	Definición
Enfermedades raras	Se entiende por enfermedad rara aquella cuya prevalencia no es muy común en determinada población.
KAM	<i>Key Account Manager</i> , Gerente de cuentas clave.
Stock	Cantidad de producto en almacén.
Stockout	Falta de producto en almacén.
Compliance	Impedimento para realizar alguna acción. Conflicto de intereses.

ABREVIATURAS

FV	Fuerza de Ventas
IF	Industria Farmacéutica
RX	Que requiere receta médica
OTC	De venta libre. Proviene del término en inglés Over The Counter
Off label	Indicaciones fuera de la etiqueta autorizada.

RESUMEN

El presente estudio es no documental y de campo, descriptivo y exploratorio, realizado mediante una observación y descripción de las condiciones para la implementación de estrategias de marketing, de un grupo de personas pertenecientes a dos áreas de la empresa, marketing y ventas.

El objetivo principal de esta investigación es hallar cuales son las causas o las condiciones por las cuales se dificulta la implementación de las estrategias de marketing en el área de ventas, en la industria farmacéutica en México.



ABSTRACT

The present study is not documental and it was done in the field; it is descriptive and exploratory, through an observation and a description of the conditions for the implementation of marketing strategies, in a group of people who works for two of the company's areas: sales and marketing.

The principal objective of this investigation is to find which are the causes or the conditions which make difficult to implement marketing strategies in sales area in the pharmaceutical industry in Mexico.



INTRODUCCION

En el modelo tradicional de la Industria Farmacéutica en México, la Dirección Comercial tiene la responsabilidad de dirigir la coordinación que existe entre ventas y marketing en varias etapas del proceso de venta; el departamento de marketing se encarga de desarrollar las estrategias que facilitarán alcanzar los objetivos de ventas, entre las que se encuentran investigaciones preliminares, planeación de actividades, eventos, conferencistas, apoyos, materiales de promoción, asignación presupuestal, entre otras para finalmente, para dar a conocer, capacitar e implementar las estrategias a la fuerza de ventas. Mientras que ventas se encarga de hacer el contacto directo con el cliente o el médico, para lograr que recete el producto de la empresa.

En este aspecto, cabe resaltar como un factor importante que motiva esta investigación, el conflicto que presenta el capital humano de la empresa para trabajar en equipo y la capacidad de adaptarse a ciertas normas o prácticas comunes en empresas que provienen de Norteamérica: especificidad, puntualidad, cumplimiento, entre otras. Sin embargo los resultados de la empresa objeto de estudio, es una organización que ha logrado comprender y adaptar las barreras culturales, pero que requiere afinar el trabajo entre las áreas de marketing y ventas, para optimizar tiempos, costos y resultados con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales y de mantenerse dentro del marco regulatorio que aplica en la comercialización del producto en México.

Por lo anterior expuesto es necesario realizar esta investigación, para generar una propuesta de implementación de las estrategias de marketing en el área de ventas.

Para responder a la pregunta de investigación indicada en el planteamiento del problema se realizó un estudio de corte transversal descriptivo y exploratorio, con el fin de conocer la empresa y el contexto en el que se desarrollan los procesos de comunicación y trabajo en equipo entre las áreas mencionadas.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO

DEL PROBLEMA



1.1. Antecedentes

La salud es uno de los bienes más preciados de la humanidad y, para conservarla, los medicamentos son una de las herramientas más importantes. Por su efecto en la salud, los productos de la Industria Farmacéutica (la cual llamaremos IF en adelante), los medicamentos, alcanzan una importancia social mayor que los productos de otras industrias.

Actualmente existen en México 224 fábricas o laboratorios de medicamentos o productos biológicos pertenecientes a 200 empresas; 46 fábricas forman parte de corporativos de capital mayoritariamente extranjero.¹

Según Rovira, existen tres categorías de medicamentos: los innovadores para enfermedades que afectan a la población de todos los países; los que están fuera de patente y dependen de la producción de especialidades genéricas, y los huérfanos (enfermedades raras), para enfermedades propias de países donde no existe una demanda solvente que haga rentable su explotación y que incluya investigación.²

Existe también un grupo de compañías que no producen en México, y solo se encargan de comercializar medicamentos fabricados en otras partes del mundo; el segmento que nos ocupa, son las compañías dedicadas a comercializar medicamentos de alta especialidad, las cuales se conocen como biotecnológicas.

En alta especialidad, se destacan las siguientes compañías:

¹ Archivo COFEPRIS, 2005.

² J. Rovira “Los precios diferenciales de los medicamentos innovadores. ¿Una solución al acceso de los países menos desarrollados a la innovación farmacéutica?”, *XXI Jornadas de Economía de la Salud*, Oviedo, junio de 2001, citado en Joan Costai- Font y Montserrat Font Vilalta, “Por un sistema de precios diferenciales de los medicamentos”, *Comercio Exterior*, vol. 55, núm. 5, México, mayo de 2005, p. 420.



Tabla 1. Compañías presentes en el mercado de alta especialidad, en México.

	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Marca	Producto 1	Producto 2	Producto 3
Oficina en México	Si	Si	Si
Planta en México	No	Si	No
Origen	Gran Bretaña	Estados Unidos	Suiza
Fuerza de ventas	6 personas	Sin datos	1 persona
Gerentes de Ventas	1	Sin datos	Sin datos
Participación de mercado (estimada)	12,50%	1%	Sin datos
Producto Genérico	No	No	No

Fuente: Elaboración propia, adaptado de información confidencial de la empresa Biomex. 2011.

La empresa BIOMEX, presenta alrededor de 6 competidores a nivel nacional, siendo esta la líder del mercado en productos de alta especialidad, específicamente las llamadas drogas huérfanas, que son medicamentos para tratar enfermedades raras o de baja prevalencia a nivel mundial. Dicha compañía cuenta con cerca de 40.000 empleados a nivel global y posee dos plantas de fabricación en Estados Unidos, más una adicional en Europa.

Las enfermedades para las cuales Biomex produce medicamentos se denominan enfermedades raras (se entiende por enfermedad rara aquella cuya prevalencia no es muy común en determinada población³) y son tratadas por médicos de alta especialidad, como son: genetistas, hematólogos, neurólogos. La prevalencia de estas enfermedades es de 1 en cada 120.000 habitantes (dato interno de la compañía, tendencia estudiada en Europa ya que en América existe ausencia de datos sobre la misma). Específicamente en México, no se cuenta con datos estadísticos oficiales, ya que el gobierno ha limitado la inversión en investigaciones en el sector salud para recopilarlos, de tal forma que solo la experiencia nos ha indicado que este tipo de enfermedades prevalece en varios sectores del país, sin embargo la empresa continua

³ Las enfermedades raras son enfermedades potencialmente mortales, o debilitantes a largo plazo, de baja prevalencia y alto nivel de complejidad. La mayoría de ellas son enfermedades genéticas; otras son cánceres poco frecuentes, enfermedades auto inmunitarias, malformaciones congénitas, o enfermedades tóxicas e infecciosas, entre otras categorías. Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Enfermedades_raras

recopilando información con el fin de tener datos precisos sobre la prevalencia de esta enfermedad en el país.

Figura 1. Localización de pacientes con enfermedades raras en México.



Fuente: Elaboración propia, adaptado de información confidencial de la empresa Biomex. 2011.

Debido a que ninguno de los laboratorios que existen en México tiene una distribución propia hacia las farmacias, hospitales, clínicas o demás detallistas que comercializan sus productos, en general, suelen efectuar sus ventas a través de grandes distribuidores, lo cual genera mayores eficiencias operativas basadas en la economía de escala, como resultado de la agregación de las operaciones que se efectúan: pedidos, entrega, crédito, devoluciones, etc.

La comercialización o distribución de medicamentos básicamente está conformada por los siguientes distribuidores, entre otros:

- Nacional de Drogas (Nadro)
- Casa Saba
- Casa Marzam
- Fármacos Especializados
- Provedora de Medicamentos

Los clientes principales son las instituciones de gobierno, tales como: IMSS, ISSSTE, SEDENA, Pemex y algunos otros organismos u hospitales estatales⁴

1.2. Planteamiento del problema

En el modelo tradicional de la Industria Farmacéutica en México, la Dirección Comercial tiene la responsabilidad de dirigir la coordinación que existe entre ventas y marketing en varias etapas del proceso de venta⁵). Por lo anterior, el departamento de marketing se encarga de desarrollar las estrategias que facilitarán alcanzar los objetivos de ventas, entre las que se encuentran investigaciones preliminares, planeación de actividades, eventos, conferencistas, apoyos, materiales de promoción, asignación presupuestal, entre otras para finalmente, para dar a conocer, capacitar e implementar las estrategias a la fuerza de ventas, dentro de un primer paso.

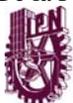
En la opinión de Kotler, Rackham y Krishnaswamy (2006) la tendencia general marcada en la operación diaria, los departamentos de ventas tienden a creer que los ejecutivos de marketing están desconectados de lo que realmente ocurre con los clientes. Marketing cree que la fuerza de ventas es miope, demasiado enfocada en las experiencias de clientes individuales, sin suficiente conciencia del mercado en general y ciega ante el futuro. En síntesis, cada grupo a menudo subestima las contribuciones del otro.

El problema a investigar radica en la dificultad que tienen las áreas de marketing y ventas para implementar las estrategias durante todo el proceso de comercialización del producto lo cual tiene consecuencias que repercuten en el logro de los objetivos.

En este aspecto, cabe resaltar como un factor importante que motiva esta investigación, el conflicto que presenta el capital humano de la empresa para trabajar en equipo y la capacidad de adaptarse a ciertas normas o prácticas comunes en empresas que provienen de los Estados Unidos: especificidad, puntualidad, cumplimiento, entre otras. Sin embargo los resultados

⁴ Información confidencial de Biomex SA de CV. 2011

⁵ De la Fuente Grimaldo. (2009) "Manual del Representante Médico": Kapelmex



de la empresa objeto de estudio bajo el nombre de Biomex S.A. de C. (por cuestiones de confidencialidad) es una organización que ha logrado comprender y adaptar las barreras culturales, pero que requiere afinar el trabajo entre las áreas de marketing y ventas, para optimizar tiempos, costos y resultados con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales y de mantenerse dentro del marco regulatorio que aplica en la comercialización del producto en México.

Por lo anterior expuesto es necesario realizar esta investigación, para generar una propuesta de implementación de las estrategias de marketing en el área de ventas.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos generales

- Identificar las condiciones potenciales para valorar la viabilidad de implementar estrategias de marketing en el área de ventas en una empresa farmacéutica.
- Desarrollar una propuesta que permita implementar las estrategias de marketing en el área de ventas, con el fin de mejorar la comunicación entre estas dos áreas, lo cual contribuirá a alcanzar un mayor volumen de ventas reflejado, tanto en desplazamiento del producto, como en participación de mercado.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Describir el contexto actual de marketing en la empresa Biomex: qué hacen, cómo lo hacen.
2. Describir las funciones, perfil y contexto del área de ventas.



3. Identificar el proceso e interrelación actual de implementación de estrategias de marketing en el área de ventas.
4. Describir el proceso comercial desde que el producto está disponible en el mercado hasta que llega al usuario final –el paciente–.
5. Diagnosticar las condiciones para la implementación de las estrategias de marketing en el área de ventas.
6. Desarrollar una propuesta de implementación de las estrategias de marketing en el área de ventas, la cual al final se verá reflejada en los resultados de las métricas de ventas: Productividad, Cobertura, Número de pacientes en tratamiento comercial.

1.4. Justificación

El área de ventas representa el cliente interno directo para el departamento marketing, siendo la tarea inicial “vender y/o convencer” las ideas o propuestas al área de ventas. Las condiciones o factores que llevan a pensar en la necesidad de una propuesta de implementación de estrategias de marketing en el área de ventas en la IF, están constituidas por la forma en que los vendedores aplican las estrategias que el departamento de marketing asigna para la promoción del producto (ejemplo: los mensajes claves del producto en una ayuda visual a veces son tantos que los vendedores no los utilizan en su totalidad). De igual manera la retroalimentación limitada que recibe marketing de dicha área, así como la sinergia necesaria entre ambos, impide mejorar las prácticas de comercialización necesarias para alcanzar en el menor tiempo los objetivos de la empresa.

Una propuesta sobre cómo implementar las estrategias de marketing mejorando la comunicación e implantando en forma organizada con el área de ventas, permitirá a la empresa objeto de estudio, llevar a cabo las estrategias de marketing futuras a aplicar y brindará una opción diferente de cómo realizarlo en otras empresas farmacéuticas especializadas en diferentes áreas.

Asimismo, con el presente trabajo se espera a contribuir a la bibliografía existente sobre este tema, la cual hasta el momento es reducida.



1.5. Metodología de la investigación

Tipo de estudio: No documental y de campo, apoyado en diversas fuentes de información como libros, revistas especializadas en la IF, blogs de la materia, publicaciones derivadas de foros internacionales sobre el tema; y de campo porque se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, a través de diversos instrumentos de recopilación de información tales como entrevistas con cuestionarios y notas de campo derivadas de las observaciones.

Descriptivo/Exploratorio. Está basado en la observación y descripción de las condiciones para la implementación de estrategias de marketing, de un grupo de personas (población) pertenecientes a dos áreas de la empresa (marketing y ventas) y se analizarán situaciones del abajo diario.

Diseño del estudio: de corte transversal, pues la compañía presenta ciertas actividades o momentos clave en los cuales se realizarán las observaciones: como: lanzamientos de productos, elaboración de planes de marketing y ventas.

También se hará uso de una guía de observación no participante, la cual será realizada en diferentes momentos de tiempo según las actividades arriba descritas. La información se obtendrá mediante:

- a. Una entrevista a la población, la cual se recopilará en el momento de tiempo actual, marcado por las actividades mencionadas.
- b. Una segunda entrevista, la cual será aplicada a dos personas de áreas diferentes de la empresa, para conseguir un punto de vista externo de la situación.

Variabes: Se explorará la relación marketing-ventas, tomando como variables los siguientes comportamientos:

- **Dependiente:** Las estrategias de marketing.



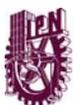
- **Independiente:** La correcta implementación de las estrategias de marketing en el área de ventas, en empresas farmacéuticas.
 - **Liderazgo**
 - **Comunicación**

Población y muestra: Al hablar de población en este punto, como es un caso de estudio, la población es directamente el personal de marketing (4 personas) y el de ventas (4 personas), dentro de la empresa, la cual en adelante denominaremos solamente Biomex.

Método de estudio es cualitativo, pues se basa en la observación de las condiciones actuales de la empresa y el entorno en el que funcionan las áreas de marketing y ventas, complementando la observación con la población elegida.

Recopilación de información: la información será recopilada a través de los siguientes instrumentos:

- Guía de Observación no participante: Se observará a los sujetos de estudio en los siguientes aspectos:
 - Cómo se relacionan entre sí.
 - Cómo trabajan en equipo.
 - Cómo se apegan a procedimientos.
 - Cómo es el liderazgo de su jefe.
- Se realizarán dos entrevistas. La primera dirigida a 4 mujeres y 4 hombres pertenecientes a la población ya definida la cual a través de una generalidad y de forma personal, nos permitirán conocer el estatus actual del problema. La segunda dirigida a dos personas de diferentes áreas de la empresa, con el fin de obtener un punto de vista externo del problema.
 - Instrumento: comunicación informal.



1.6. Procedimiento

Primero se realizará el diagnóstico, partiendo de los antecedentes de la empresa, que se describirán en el primer capítulo de este trabajo. Así pues, se asistirá de la investigación, mediante las entrevistas.

La investigación se llevará a cabo dentro del centro de trabajo (oficinas de Biomex) y paralelamente se utilizará notas de campo de conversación informal con expertos de la IF pertenecientes a otras empresas.

Las condiciones de aplicación de los instrumentos a utilizar son las concernientes al entorno diario de trabajo. Con esta información se realizará el diagnóstico y finalmente se desarrollará la propuesta.

Las fases o etapas de la investigación son:

1. Introducción al tema con un marco teórico
2. Descripción de la situación actual. Diagnóstico.
3. Desarrollo de la propuesta.
4. Sugerencias para estudios posteriores.





CAPITULO II

MARKETING



2.1. Concepto de marketing. Definición.

En este capítulo se mencionan aspectos generales de marketing, que conciernen a esta investigación tales como: concepto, definición proceso de aplicación del marketing para comprender la implantación en la vida practica; un comparativo entre marketing tradicional y el farmacéutico con la finalidad de tropicalizar esta herramienta a un giro controlado por instancias gubernamentales . Finalmente el plan de marketing, sus elementos y el proceso de aplicación nos permitirá comprender cómo se integra con el área de ventas en términos de estrategia dirigida al logro de objetivos.

El marketing es para Phillip Kotler *“un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”*⁶.

Stanton, Etzel y Walker, mencionan la siguiente definición de marketing: *"El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"*⁷.

En la opinión de John A. Howard, de la Universidad de Columbia, *"el marketing es el proceso de:*

- 1) *Identificar las necesidades del consumidor,*
- 2) *Conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir,*
- 3) *Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa.*

⁶ Phillip Kotler. (1996). *Dirección de Marketing*. Octava Edición. Pág. 7.

⁷ Stanton, Etzel y Walker. (2004). *Fundamentos de marketing*. 13a Edición. Pág.7.



- 4) *Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y*
- 5) *Comunicar dicha conceptualización al consumidor*⁸.

Para la American Marketing Association (A.M.A.), *"el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización."*⁹

En un contexto más actual, Rodríguez Ardura habla de marketing como filosofía para referirnos a una actitud, un punto de vista propio de las organizaciones que centran sus esfuerzos en satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores¹⁰.

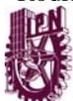
Por lo anterior expuesto, se dimensiona la dinámica y actualización constante de los aspectos del marketing, para concluir en este sentido: el marketing es un conjunto de actividades dirigidas a construir una estrategia, misma que considera un subconjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes, para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de un beneficio o utilidad para la organización".

En la industria farmacéutica, podría decirse que el marketing es el conjunto de actividades dirigidas a médicos y/o pacientes, las cuales finalmente están orientadas al logro de objetivos de venta y posicionamiento de la marca y el laboratorio dentro del mercado.

⁸ Al Ries y Jack Trout. (2002). *La guerra de la mercadotecnia*. Págs. 3 y 4.

⁹ Del sitio web de la American Marketing Association: MarketingPower.com, sección Dictionary of Marketing Terms, URL del sitio: <http://www.marketingpower.com/>

¹⁰ Rodríguez Ardura, Inma. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Editorial UOC. Pág. 21.



2.1.1. Aplicación del marketing tradicional

Con el fin de establecer un comparativo entre el marketing tradicional y el marketing actual, a continuación se presenta la siguiente tabla:

Tabla 2. Aplicación del marketing tradicional vs. el marketing actual

Marketing Tradicional	Marketing Actual
Respuesta lenta a los cambios en las preferencias del consumidor	Reacción veloz a los cambios en las preferencias del consumidor
Enfoque en mercados grandes	Enfoque en pequeños nichos de mercado
Conocimiento del consumidor basado en la investigación de mercados y conocimientos de expertos	Conocimiento del consumidor basado en la inmersión/interacción en el mercado
Tácticas de marketing típicamente unidireccionales	Las tácticas de marketing frecuentemente son “two-way” con el cliente
La planeación usualmente está orientada a alcanzar metas y presupuestos	La planeación o falta de ella, se hace en pasos cortos e incrementales
La visión y estrategia son la guía de los planes de marketing	La visión y estrategia están orientadas por el éxito de la táctica
La mayoría de las decisiones de marketing se hacen sin contacto frecuente con el cliente	Las decisiones de marketing están basadas en el contacto diario con el cliente y en redes de contactos
La investigación de mercados formal es común	La investigación de mercados formal no es usual
Depende de los análisis estratégicos y la planeación	Depende de la intuición y la experiencia
El desarrollo de productos está organizado en fases estratégicas	El desarrollo de producto es interactivo, incremental, informal con poca investigación y análisis
Es una ciencia objetiva y sin pasión	La pasión, el entusiasmo y el compromiso tienen un rol importante
El marketing sigue al consumidor	El marketing se esfuerza por orientar al consumidor
El objetivo es mantener el status quo con cambios modestos en el producto y la estrategia	Innovación en la estrategia de productos/servicios



Manejo balanceado del marketing mix	Fuerte enfoque en promoción y ventas
-------------------------------------	--------------------------------------

Fuente: adaptado de Stokes, Wilson y Mador. Entrepreneurship. Cengage Learning, 2010. En Google E-books.

Más adelante se detallarán brevemente las 4p`s del marketing en el apartado plan de marketing, sin embargo, es conveniente anotar que debido a la evolución de la aplicación del marketing tradicional, las 4p`s se han convertido en las 4c`s siguientes:

- Producto: valor para el Cliente
- Precio: Costo
- Distribución/plaza: Conveniencia, Comodidad
- Promoción: Comunicación

Así mismo y con la evolución del marketing se han agregado 3p`s¹¹, que son:

Personas: Individuos que están involucrados en el proceso de entrega del servicio. Evidencia Física (Physical evidence): se refiere al entorno en que se da el servicio, la apariencia del equipo y staff de la compañía. Procesos: relativo a los procedimientos y sistemas usados para entregar el servicio.

2.1.2. Marketing farmacéutico

El marketing farmacéutico se distingue por el enfoque específico a productos (medicamentos) que brindan soluciones de salud; la lealtad depende fundamentalmente de la frecuencia en la promoción del mismo para la recordación de marca, así como de los programas de educación médica continua, los cuales ayudan a que el médico conozca más sobre cómo diagnosticar las enfermedades para las cuales han sido creados los productos. Estos están regulados por organismos como COFEPRIS. No obstante, en el marketing

¹¹ Ed. Jura & Co. (2006). *Management for Engineers, Technologists, and Scientists*. SP Nel Ediciones.

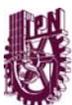


farmacéutico se ha observado una importante evolución, pues corresponden a un sistema de actividades que considera tanto a los médicos como a los pacientes y a los profesionales en áreas que involucran el proceso farmacéutico a nivel de servicio (marketing, ventas, servicio al cliente, logística y operaciones, Market Access o servicios de venta a gobierno, entre otras).

Dentro de este marco y en la experiencia del sector, se destacan cinco elementos determinantes en el éxito de la venta de un medicamento:

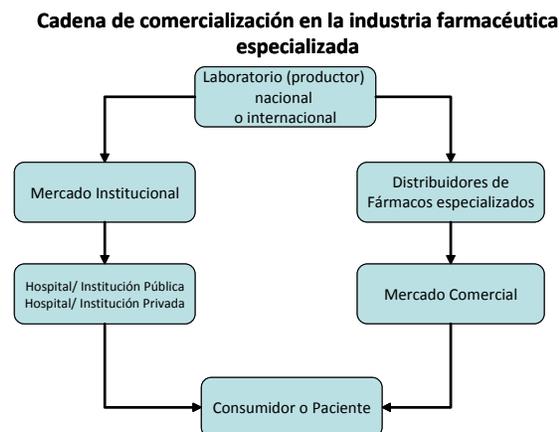
1. La innovación en el producto, así como también en la estrategia de promoción del mismo
2. La inversión inicial en el lanzamiento del producto y el presupuesto de marketing para la primera etapa de vida del mismo.
3. La integración de una campaña sinérgica, que establezca beneficios a mediano plazo para el logro de los objetivos de venta, los cuales deberán ser alcanzados mediante la sinergia entre las diferentes áreas de la empresa, principalmente marketing y ventas.
4. La capacidad de individualizar de acuerdo a las necesidades de cada país, es decir de adaptarse a la regulación en la materia, el contexto del mercado, las reglas para importar productos, a las condiciones económicas y de competencia
5. La capacidad de informar sobre el alcance del producto (indicaciones), disponibilidad, precio, a toda la cadena de consumo (o suministro), la cual está integrada por el médico quien es la persona que diagnóstica la enfermedad, la institución pública o privada que preste el servicio de salud al consumidor final que es el paciente y es quien lo recibe y percibe los beneficios del mismo.

México tiene una particularidad ya que aproximadamente el 80% del mercado privado es distribuido por dos grandes mayoristas: Casa Saba y Nadro; aunado a esto se debe considerar que alrededor del 90% de los laboratorios farmacéuticos tiene relaciones comerciales con estos distribuidores, ya que representan el 80% de distribución a los puntos de ventas de todo el país.



Sin embargo, debido a que los medicamentos comercializados por la empresa objeto de estudio son medicamentos especiales, para tratar enfermedades raras tal como lo hemos venido mencionando, estos se distribuyen directamente del laboratorio a la institución, ya sea esta de carácter estatal como el IMSS o el ISSSTE o bien, de carácter privado como diversos hospitales y clínicas a nivel nacional mediante ciertos distribuidores especializados. Más adelante se ampliará esta información, cuando expliquemos el proceso comercial.

Figura 2. El proceso comercial y de distribución en Biomex.



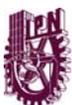
Fuente: elaboración propia con base en información de la empresa Biomex, 2011.

Por lo tanto, el desafío del marketing farmacéutico se encuentra en la dificultad para dar a conocer los productos, tomando en cuenta la regulación que rige en cada país, lo que obliga a las compañías farmacéuticas a adaptar las estrategias de promoción y comunicación de acuerdo a la localidad; en el caso específico de México estas se distinguen por:

- Un marco regulatorio establecido por la Secretaria de Salud a través de Cofepris, el cual es considerablemente estricto con los medicamentos huérfanos (enfermedades raras).

- En el aspecto de los genéricos encontramos que las instituciones públicas solo compran genéricos Bio-equivalentes sin marca cuando la patente del original ya venció.
- En las instituciones (públicas), el cuadro básico establece los medicamentos que se pueden comprar, cuya incorporación requiere un análisis de costo-efectividad. Este análisis está determinado por un estudio de fármaco economía, realizado por el laboratorio fabricante, a modo de fundamentar la aceptación del producto en la institución. Cada institución tiene un consejo interno, el cual decide la entrada del medicamento mediante un pequeño protocolo de introducción.
- Los médicos solo pueden prescribir medicamentos del cuadro básico y por su denominación genérica (principio o componente activo del medicamento).
- Recientemente se prohibieron los representantes médicos en áreas de atención y se empezaron a regular las actividades de promoción dentro de las instituciones. En principio la entrada de los representantes médicos en cualquier institución pública en el D.F. no está permitida y en las instituciones privadas se paga una cuota de acceso para que puedan realizar la promoción. En las instituciones públicas estatales (provincia) no existe ningún problema de acceso para los representantes médicos.
- La compra está regulada por las oficinas centrales en lo que compete a negociaciones a nivel federal (IMSS, ISSSTE, PEMEX, SEDENA); y a nivel estatal, algunas veces en forma de traspaso, si algún otro hospital en el país tiene el medicamento que se necesita.

Por ello no basta solo con la creatividad para que una campaña sea lo suficientemente atractiva para los potenciales consumidores si no además de una serie de factores integrales que la componen y que sobre todo permitan su correcta y funcional aplicación.



En México conforme a la Ley General de Salud, la Secretaría de Salud ejerce las atribuciones de regulación, control y fomento sanitario, a través de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios –**Cofepris**-, en lo relativo a la publicidad de medicamentos/productos, servicios y tecnologías para la salud¹², quienes clasifican los productos farmacéuticos en éticos y no éticos.

Figura 3. Ámbito de competencia Cofepris



Fuente: Adaptado de documento Cofepris “Programa de acción específico 2007-2012” Secretaría de Salud. Publicado en

<http://www.cofepris.gob.mx/work/sites/cfp/resources/LocalContent/424/2/prgaccion.pdf>

Basándose en lo anterior expuesto; se clasifica entonces el marketing en dos modalidades: marketing para productos éticos y marketing para productos no éticos. Los primeros, corresponden a aquellos que sólo pueden ser dispensados contra la presentación de la receta del médico, identificados con la sigla “RX”. Por ejemplo los antibióticos. Los segundos, son

¹² Para más información, visite: <http://www.cofepris.gob.mx/>

aqueellos de venta libre (conocidos también como “OTC”, sigla proveniente de la expresión del idioma inglés “Over The Counter”).

De acuerdo al artículo 226 de la Ley General de Salud, los medicamentos, para su venta y suministro al público, se consideran en la siguiente clasificación:¹³

- I.** Medicamentos que sólo pueden adquirirse con receta o permiso especial, expedido por la Secretaría de Salud.
- II.** Medicamentos que requieren para su adquisición receta médica que deberá retenerse en la farmacia que la surta.
- III.** Medicamentos que solamente pueden adquirirse con receta médica que se podrá surtir hasta tres veces.
- IV.** Medicamentos que para adquirirse requieren receta médica, pero que pueden resurtirse tantas veces como lo indique el médico que prescriba.
- V.** Medicamentos sin receta, autorizados para su venta exclusivamente en farmacias.
- VI.** Medicamentos que para adquirirse no requieren receta médica y que pueden expendirse en otros establecimientos que no sean farmacias.

A continuación se muestra una tabla comparativa con las principales diferencias de los RX contra los OTC:

¹³ Para mayor información, consulte el catalogo de medicamentos:

http://www.csg.salud.gob.mx/descargas/pdfs/cuadro_basico/medicamentos/medicamentos_ed2010.pdf



Tabla 3. Comparativo Medicamentos Éticos (RX) Vs. No Éticos/(OTC)

Factor	Medicamentos Éticos	Medicamentos No Éticos / OTC
Precio promedio	Alto	Bajo
Adopción por parte del cliente	Lenta	Rápida
Velocidad de introducción al mercado	Poco volumen en corto plazo	Mucho volumen en corto plazo
Canales de distribución	Farmacias/Seguridad Social	Farmacias/ Seguridad Social
Target	Definido/acotado	Amplio/diverso
Difusión	Promoción directa al universo médico	Promoción masiva y/o directa según el target
Demanda en el largo plazo	Estable, a consecuencia de fidelizar la prescripción	Variable, en función de la acción comercial y publicitaria
Importancia del rol de los decisores de compra	1°. Médico	1°. Consumidor
	2°. Paciente	2°. Farmaceutico
	3°. Paciente/consumidor	3°. Médico
Factor básico para re-compra	Nueva receta del médico	Presencia de la marca en la mente del consumidor por difusión masiva

Fuente: Elaboración propia.

En la aplicación del marketing farmacéutico, existe un equipo interdisciplinario integrado por médicos, psicólogos y especialistas del marketing, quienes trabajan en conjunto para determinar los lineamientos generales de cada producto con la finalidad de potencializar las ventajas para sus pacientes, las cuales pueden ser:

- En términos herramientas de comunicación sobre las indicaciones, seguridad, tolerancia y eficacia del medicamento, mismas que ayudarán al médico a elegir el producto sobre otros disponibles en el mercado.

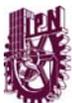


Tabla 4. Opciones de promoción según el tipo de medicamento.

Éticos	No éticos
<ul style="list-style-type: none"> • Revistas especializadas (médicas), Congresos médicos, Simposios, literatura exclusiva para médicos. • No permitida la comunicación directa a pacientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Radio, televisión, medios impresos como publicaciones de circulación local y nacional, • Permitida la comunicación directa a pacientes.

Fuente: Elaboración propia.

Bajo la acción de este equipo multidisciplinario, se obtienen los insights (mediante *focus group*, organizados por el laboratorio, así como trabajo de campo planificado anualmente y llevado a cabo de manera periódica durante el año, el cual incluye entrevistas formales con médicos líderes de opinión) para dar continuidad al proceso de aplicación de marketing. Esta información genera una visión más amplia de lo que sucede en el mercado, ya que permite conocer:

- La percepción de la disponibilidad del producto. En un contexto donde las empresas que proveen medicamentos de alta especialidad, han venido sufriendo falta de *stock*, la percepción que tenga el médico sobre la verdadera disponibilidad del producto es clave en el momento de hacer la promoción del mismo, puesto que si en el mercado se percibe un “stock out”, la competencia aprovechará esta percepción para intentar cambiar pacientes a la terapia con el producto que ellos comercializan.

- La calidad en el servicio brindado por el Representante Médico.



- Los beneficios del producto llamado en el argot farmacéutico como clínica general del producto (eficacia, tolerancia, seguridad).
- Amplitud del apego al tratamiento por parte del paciente, lo cual se traduce en niveles de probabilidad en el apego del paciente a la prescripción médica.
- Nuevos nichos de mercado (indicaciones off label o no conocidas por los desarrolladores del producto), lo cual se refiere a algunos beneficios adicionales que puede tener el producto sobre otros síntomas u otras enfermedades, pero que no están inicialmente incluidos en la etiqueta autorizada al momento de registrar el producto en el país. Ejemplo: un producto que sirve para tratar una enfermedad muscular y se han obtenido pruebas en humanos que llevan a pensar que también podría generar beneficios a una persona enferma de Alzheimer.

2.2. Plan de marketing

En la industria farmacéutica, el plan de marketing es utilizado para enmarcar la planeación del área de marketing, enfocada a alcanzar los objetivos de ventas, los cuales van de la mano con la proyección de cuantos pacientes se deberán tener al finalizar el año. Esto incluye las estrategias, programas y acciones a realizar por ambas áreas.

2.2.1. Definición

Con relación a este concepto, existen tantas definiciones como autores, la siguiente concentra las características básicas que debe reunir un plan de marketing:

El plan de marketing es un proceso. Ha de ser el reflejo claro de la fijación de retos y objetivos (qué), de la estrategia para alcanzar esos objetivos (cómo) y de la implementación adecuada de esa estrategia (con qué; plan de acción).



En el plan de marketing farmacéutico, hay una serie de variables que determinan el plan como: clientes, productos, precios, costes, producción, investigación, tecnología, competidores, regulación, entre otras¹⁴.

En conclusión, el plan de marketing requiere de recopilar información previamente, lo que hace del documento en si mismo, el más completo análisis sobre la situación de un producto, su expectativa de crecimiento, las estrategias más adecuadas para el logro de objetivos e incluso la proyección que pudiera tener dentro del mercado.

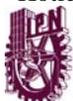
Así mismo, la elaboración del plan de marketing requiere de gran experiencia y habilidad, puesto que el conocimiento del mercado puede ayudar a la creación de estrategias, acciones y programas llenos de ventajas y posibilidades de éxito frente a la competencia.

2.2.2. Elementos del plan de marketing.¹⁵

- Resumen Ejecutivo o panorama general.
- Análisis de la situación de marketing.
 - Situación del mercado.
 - Situación del producto.
 - Competencia.
 - Distribución/Ventas.
- Análisis FODA.
- Objetivos.
 - Financieros.
 - De Marketing.
- Estrategias de Marketing.

¹⁴ Fernandez, Moreno, Zaragoza, Porras. (2010). *Tratado de Medicina Farmacéutica*. Ed. Médica Panamericana. España.

¹⁵ Kotler y Armstrong, “*Fundamentos de Marketing*”, 6ta. Edición, Prentice Hall.



- Tácticas.
- Programas financieros o Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Monitoreo y Control.

En la práctica y experiencia, el plan de marketing constituye una actividad planeada, dirigida y controlada, que incluye la recopilación de información para la posterior elaboración de un reporte en el cual se detallan los aspectos mencionados anteriormente y cuya presentación ante los directivos, conforma la defensa de ideas por parte del gerente de producto o gerente de marketing, mismas que en su criterio son las adecuadas para el logro de objetivos de venta.

2.2.3. Proceso de aplicación del plan de marketing

Según Philip Kotler, el “proceso de marketing consiste en analizar las oportunidades de marketing, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de marketing, planear los programas de marketing, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de marketing”¹⁶.

Recopilando la concepción de varios autores y basándonos principalmente en la teoría expuesta por Kotler, podemos decir que el proceso como tal, está dividido en varias etapas, a saber:

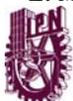
a. Fase 1: Análisis de las oportunidades de marketing.

Se entiende por una oportunidad de marketing “cuando existe una alta probabilidad de que alguien (persona, empresa u organización) pueda obtener beneficios al satisfacer una necesidad o deseo”¹⁷.

Situaciones que permiten identificar una oportunidad de mercado:

¹⁶ Philip Kotler, (AÑO) “*Dirección de Mercadotecnia*”, 8va Edición, Pág. 94 ; 101.

¹⁷ “*El Marketing según Kotler*”, Editorial Paidós SAICF, Pág. 59.



- Cuando algo escasea
- Cuando existe la necesidad de un producto o servicio ya existente, pero que sea suministrado de una manera nueva o superior.
- Cuando existe la necesidad de un nuevo producto o servicio, aunque el mercado no sepa exactamente qué es.

b. Fase 2: Investigación de mercados.

Una vez detectada la oportunidad de marketing, la finalidad de esta etapa consiste en medir y pronosticar qué tan atractivo es ese mercado en particular. Para ello se realiza una estimación de su tamaño real, su crecimiento, sus particularidades y preferencias actuales.

Figura 4. La investigación de mercados.

La investigación de mercados



Fuente: Elaboración propia adaptado de *Plan de Marketing*, Hatton Angela. (2000). Ed. Prentice Hall.

c. Fase 3: Selección de estrategias de Marketing.

Una vez estudiada toda la información obtenida con la investigación de mercados, se deben tomar las decisiones estratégicas que permitan posicionarse en el mercado meta. Para esto se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Segmentación: Determinación de los segmentos a atender.
- Diferenciación: Definición de los aspectos donde existe una diferencia clara con relación a los competidores, siendo esta una diferencia que

represente beneficios clave capaces de influenciar la percepción del cliente como valor.

- Posicionamiento: Básicamente representa el “cómo” se fijarán dichos beneficios clave en la mente del consumidor.

d. Fase 4: Selección de las tácticas de marketing.

Esta es la fase donde se transforman las estrategias en programas, fundamentalmente tomando decisiones en cuanto al marketing mix, los gastos y el cronograma de actividades.

- Marketing mix: Conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan de tal forma que permitan lograr un determinado resultado en el mercado meta (ej: influir en la demanda, generar ventas, etc). Se compone de las 4P's de la marketing, a saber:
 - Producto: algo que puede ser ofrecido al mercado para prestar un beneficio o suplir una necesidad.
 - Plaza: Se refiere a la forma en que se distribuirá el producto (canales, planificación de la distribución).
 - Precio: Cantidad determinada por la cual el producto es comercializado.
 - Promoción: Todas las actividades encaminadas a dar a conocer el producto, para su comercialización.
- Gastos: Indica la administración de los recursos asignados a las actividades de marketing. Incluye desde la elaboración del presupuesto hasta la lectura y análisis completo del P&L (Estado de Pérdidas y Ganancias o Profit and Lost, por sus siglas en ingles).
- Cronograma de actividades: Como principio básico de planeación, es necesario elaborar un cronograma detallado de las actividades planeadas, el cual debe



estar en concordancia con el presupuesto solicitado. Este incluye responsables, fechas y recursos.

e. Fase 5: Aplicación.

Se refiere a la aplicación de los planes estratégicos y tácticos. En esta etapa se conceptualiza el producto, se le asigna un precio (que el mercado meta pueda pagar), se distribuye garantizando su disponibilidad en el lugar y momento adecuado y se promociona con el objeto de informar, persuadir y recordar al mercado meta los beneficios del producto y la disponibilidad en el mercado.

f. Fase 6: Control.

En esta última etapa del proceso de marketing se supervisa la posición del producto.

Según Kotler, se distinguen 3 tipos de control:

- Control del Plan Anual.
- Control de Rentabilidad.
- Control Estratégico.

Por último, para mantener un proceso de marketing dinámico, es necesario mantenerse en continuo aprendizaje, lo que significa realizar de forma continua:

- ✓ Recopilar información del mercado meta.
- ✓ Evaluar los resultados.
- ✓ Hacer correcciones para mejorar desempeño.
- ✓

En conclusión, en la industria farmacéutica existe un marco teórico específico, a partir del cual se aplica el marketing mix, lo cual lleva a considerar que la capacidad creativa y el nivel de experiencia, son los factores a tener en cuenta al gerenciar un producto o línea de productos en esta industria. El marco regulatorio supone grandes limitantes al momento de lanzar un producto al mercado o mantenerlo en el mismo buscando mejorar el market share, puesto que



la estrategia ha de estar enfocada más allá de la forma tradicional de hacer publicidad, en el *know-how* del medio y el conocimiento del target y los competidores. Para esto se hace necesario combinar el trabajo estratégico con el trabajo en campo, indispensable para obtener insights de la fuente directa –el médico y el paciente.

A continuación se brindan los conceptos de ventas, quienes forman la fuerza de campo, inclusive quienes reciben la primera información necesaria para la empresa y sus clientes. Ya que finalmente recae en la fuerza de ventas, la correcta implantación.





CAPITULO III

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

DE LA FUERZA DE VENTAS

“La fuerza de ventas es más efectiva a largo plazo si,

Además de saber vender comprende la filosofía de marketing” (Kotler, 2006).



3. Planeación estratégica de la fuerza de ventas

3.1. Las ventas

La venta es una de las profesiones más antiguas del mundo (Kotler 2006). En la opinión Díez de Castro (2003) vender sigue siendo “ceder a otro, por el precio convenido, la propiedad de una cosa”¹⁸, así mismo considera que el término vendedor es sinónimo de comercial, agente comercial, representante de ventas, técnico comercial, que es como se designa al vendedor en otras industrias. En la IF en particular, los representantes de ventas también son llamados representantes profesionales de servicios, representantes profesionales de ventas, representantes de servicios médicos, agentes de propaganda médica¹⁹. En algunas compañías se les llama consultor de servicio o asesor cínico, esto depende de las políticas internas de cada empresa. En la práctica, reciben diferentes nombres, por ej. *Representante médico* y así lo denominaremos en adelante.

Figura 5. Diseño y planeación de la FV.



Fuente: Elaboración propia, adaptado de “Dirección de Marketing”, Phillip Kotler. Pag. 404.

¹⁸ Dirección de la Fuerza de ventas, Enrique C. Díez de Castro. ESIC Editorial. España. 2003. Pág. 395.

¹⁹ Artículo “los farmacéuticos en la industria”, Jack Robbins, Revista Remington Farmacia, 20ª Edición, Ed. Médica Panamericana, Tomo I, año 2000. Pag. 39.

3.2. El proceso de venta Vs. El proceso de compra en la Industria Farmacéutica

Según Stanton, Etzel y Walker²⁰, el proceso de venta "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)".

Para Artal Castells (2009)²¹ el proceso debería llamarse "compraventa" y el concepto es: la venta, que es cosa de dos, ya que uno vende y otro compra, no hay venta sin comprador. Hay mucho de negociación en todo ello, de satisfacción por ambas partes, de asunto compartido. Por ello, dentro del contexto de la dirección de ventas, es obligado el hablar de los consumidores, de los clientes, de los compradores.

Una vez definido el proceso de venta en términos generales, es importante anotar que la diferencia con el proceso de venta en la IF, particularmente en la IF de alta especialidad, consiste en que más allá de que el cliente busque el producto, es la FV la encargada de buscar a los clientes (pacientes), quienes requieren del medicamento para tratar una enfermedad específica. Este proceso a detalle se verá más adelante en el capítulo 3.

Asimismo, la FV es la herramienta más efectiva en determinados estados del proceso de venta, como: educación al consumidor, negociación y fases de cierre de operaciones.

A continuación describiremos brevemente las etapas del proceso de venta²²:

²⁰ Stanton, Etzel y Walker, B. (2007). "Fundamentos de Marketing", 13va Edición, Págs. 604 al 607.

²¹ Artal Castells, Manuel. (2009). "Dirección de Ventas", ESIC, pag 44.

²² Stanton, Etzel y Walker B. (2007) "Fundamentos de Marketing", 13va Edición, Págs. 604 al 607.



Etapa 1. Prospección

Consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva, es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero tienen grandes posibilidades de serlo.

Se compone de tres sub-etapas:

- Identificar clientes en perspectiva: recopilación de datos generales. Responde a la pregunta: Quiénes pueden ser futuros clientes?.
- Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra: determinar su importancia en función a su potencial de compra y a la prioridad que conforma para la empresa y/o el vendedor. Se analizan factores como: capacidad económica, autoridad para decidir la compra, accesibilidad, disposición y perspectiva de crecimiento y desarrollo.
- Elaborar una lista de clientes en perspectiva, ordenada de acuerdo a importancia y prioridad.

Etapa 2. Acercamiento previo

Consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente.

Consiste de tres sub-etapas:

- Investigación de las particularidades de cada cliente: detalles más específicos como: edad, género, hobbies, estado civil, nivel de educación, productos por los que se interesa, productos similares que usa, estilo de compra, etc.
- Preparación de la presentación de ventas, enfocada y adaptada al cliente.
- Obtención de la cita o planificación de la visita: dependiendo de las características e información que se tenga del cliente se decide pedir una cita o bien hacer una visita en frío.



Etapa 3. Presentación del mensaje de ventas:

Se toman en cuenta los siguientes pilares importantes:

- Características del producto, atributos.
- Ventajas, aquello que lo hace superior a los productos de la competencia.
- Beneficios, aquello que busca el cliente en el producto.

Finalmente, el cierre de venta, que en la actualidad no necesariamente se deja al final de la presentación, ya que hoy en día el cierre debe efectuarse al primer indicio de compra por parte del cliente, y esto es posible que suceda incluso al principio de la presentación.

Etapa 4. Posventa.

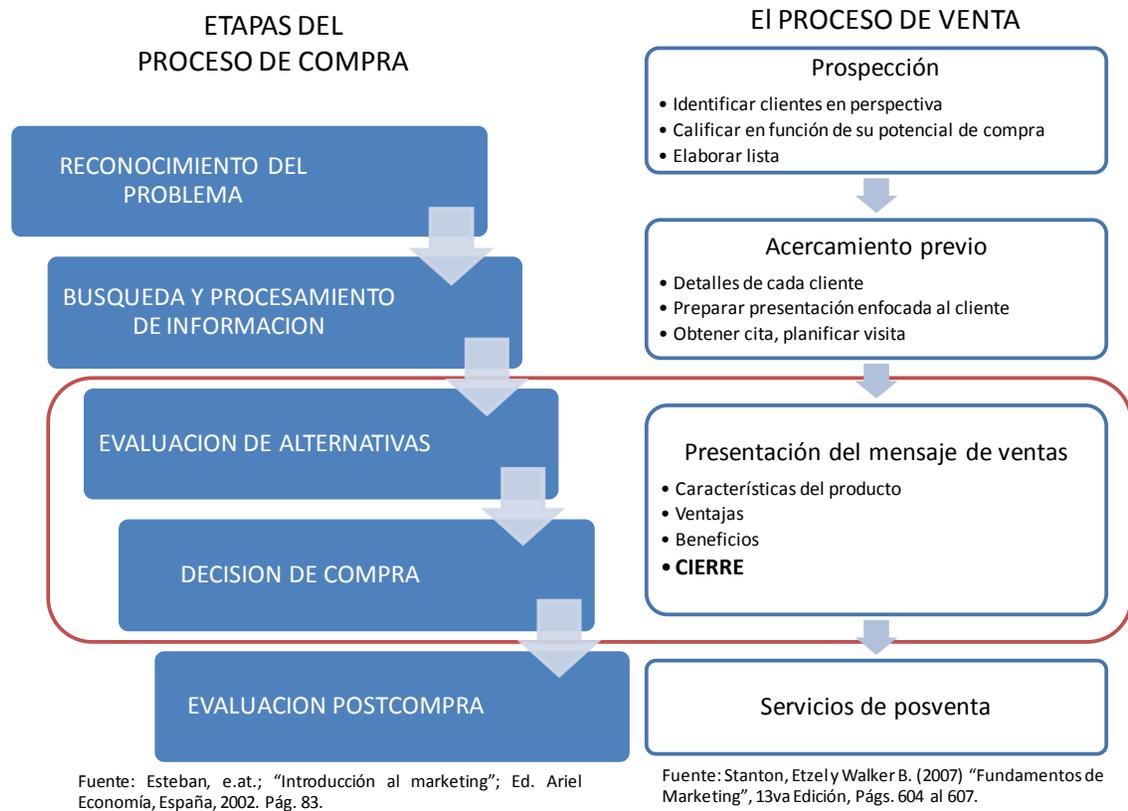
La etapa final del proceso de venta es una serie de actividades de posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros.

Pueden incluir algunas de las siguientes actividades:

- Verificación de condiciones y tiempos de envío
- Verificación de entregas correctas
- Instalación
- Garantías
- Servicio y soporte técnico
- Descuentos futuros



Figura 6. Relación entre el proceso de compra y el proceso de venta.



Fuente: Tomado de Del Marketing a las Ventas, Unidad I Dirección de Ventas. Especialidad en Marketing estratégicos en los negocios, María del Rosario Cortés Castillo. Pág. 14.

A continuación describimos las etapas del proceso de compra²³:

- Etapa 1: Reconocimiento del problema. Inicia con las necesidades que los compradores quieren satisfacer; intervienen variables internas y externas.
- Etapa 2: Búsqueda y procesamiento de información. El consumidor empieza a buscar información a través de sus fuentes más cercanas; amigos, familia, publicidad). La información que recibe genera un impacto influyente durante todo el proceso de compra.

²³ Fuente: Esteban, e.at.; "Introducción al marketing"; Ed. Ariel Economía, España, 2002. Pág. 83.

- Etapa 3: Evaluación de alternativas. El consumidor tiene en cuenta el beneficio o satisfacción que desea para su necesidad y los productos que pueden proporcionárselo.
- Etapa 4: Decisión de compra. El consumidor ha seleccionado la alternativa que mejor le conviene y el paso siguiente será la compra del producto. La decisión final está ligada al riesgo percibido, ya que puede ser alterada por varios factores que lleven al consumidor a una decisión distinta.
- Etapa 5: Evaluación pos compra. El consumidor hace uso del objeto o servicio adquirido y tiene la oportunidad de percibir los beneficios de manera directa.

3.3. Planeación estratégica de la fuerza de ventas

La planeación estratégica de la FV²⁴, incluye la identificación de oportunidades y peligros que surgen en el futuro, el establecimiento de metas organizacionales, definición de estrategias y políticas para lograr dichas metas, desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias. Es una actitud, ya que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Asimismo, es un sistema que une tres planes fundamentales: estratégicos, programas a largo, mediano y corto plazo y planes operativos.

En el área que nos ocupa, las actividades del representante médico abarcan desde las administrativas hasta las creativas. Las primeras relativas a los reportes y data que el representante médico debe estar actualizando y la cual hace parte de sus métricas de desempeño. Las segundas, probablemente las más importantes por el peso dentro del

²⁴ Tomado de Del Marketing a las Ventas, Unidad I Dirección de Ventas. Especialidad en Marketing estratégicos en los negocios, María del Rosario Cortés Castillo. Pág. 9.



negocio, relacionadas con la prospección de clientes, las cuales se cristalizan en programas de educación médica continua, relaciones públicas y acuerdos que finalmente llevan al logro de los objetivos de ventas.

3.3.1. Objetivos de la FV

De acuerdo al modelo adaptado de Kotler, los objetivos de la FV deben establecerse de acuerdo con las características de los mercados meta de la empresa y de la posición deseada dentro de esos mercados (Kotler 2006).

Estos objetivos deben cubrir las siguientes características, asimismo con frecuencia se recomienda emplear el acrónimo MARTE, para recordar todas estas particularidades de los objetivos, ya que nos recuerda algunas de las características básicas que han de tener:

- M (Medibles)
- A (Alcanzables)
- R (Retadores-Motivadores)
- T (Fijados en el tiempo)
- E (Específicos)

Los objetivos constituyen también una guía para el desarrollo de la estructura de la fuerza de ventas.

De acuerdo a la opinión de Kotler, los objetivos asignados a la FV tienen que contribuir al logro de la cifra de ventas previstas y en definitiva a la consecución de las metas comerciales. Para definir los objetivos de la FV, es necesario examinar cuales son algunas de las funciones que desempeña este elemento humano en la empresa:

- Prospección: encontrar a clientes en potencia.



- Selección de clientes: la FV es capaz de evaluar la calidad de los clientes y de vender los productos escasos a los clientes más interesantes, en aquellos períodos en lo que exista déficit en la producción.
- Comunicación: la FV proporciona información sobre los productos y servicios de la empresa.
- Recoger información: la FV recoge información del mercado y puede redactar informes de las investigaciones que realice en sus diversas visitas. Servicio: la FV proporciona diversos servicios a los clientes; consultoría, asistencia técnica, acuerdos sobre la financiación de la compra y entrega.

3.3.2. Estrategias de la fuerza de ventas

De acuerdo a López-Pinto (2001), las empresas deben basar su estrategia de ventas en el proceso de compra del segmento elegido²⁵, lo cual es una visión muy cercada a lo que sucede en la IF, cuyo proceso de ventas será explicado en el capítulo 3.

Por otro lado, en la opinión de Graham Leask, investigador del Aston Business School, la estrategia de la fuerza de venta es importante y consiste no solo en trabajar duro, sino en trabajar inteligentemente.

Algunas de las estrategias de la FV son:

- Revisar qué está funcionando y qué no.
- Analizar cada representante, qué está haciendo y cómo, para así poder comparar como llegan a la cima los que obtienen los mejores resultados individualmente.

Esto podría implicar el análisis de ciertos puntos como:

- Nivel de planeación y previsión.
- Persistencia.

²⁵ López-Pinto Ruiz, B. “La esencia del marketing”. 2001. Editorial UPC Universidad Politécnica de Cataluña. Pág. 259.



- Oportunismo –aprovechamiento de las oportunidades de mercado.

Usualmente, aunque los jefes de ventas o directores comerciales definen una determinada estrategia a seguir por parte de la FV, cada persona es diferente en términos de actitud, experiencia, educación y aptitud, lo que hace que cada uno tenga un estilo particular de hacer su trabajo, diferente al de los demás. Actualmente, la mayoría de los representantes médicos implementan entre 6 y 8 diferentes estrategias, con el objetivo de llegar a la meta (Graham Leask, 2009).

Por otra parte, en el pasado una de las estrategias más usadas en la fuerza de ventas era la posibilidad que tenía el representante médico de construir una relación con el médico, casi una relación personal importante; hoy en día, la FV está más limitada por los mismos controles de la industria, reglas de *compliance* así como la mirada con lupa del gobierno en todas las prácticas de ventas y marketing en esta industria.

Concluimos pues, que la estrategia de la fuerza de ventas es un factor de extrema relevancia al momento de dirigir un equipo de ventas, ya que sin estrategia los representantes divagarían en un mar de información, trabajo administrativo y exigencia de cuotas, sin una guía de qué, para qué y cómo hacerlo.

Para resumir, las empresas deben definir los objetivos y las actividades de la FV, puede ser en términos de tiempo que los representantes dediquen a sus clientes habituales y a la búsqueda de nuevos clientes; o bien, en términos del tiempo que dediquen a cada producto que promocionan (en el caso de ser más de uno, como es usualmente). Así mismo pueden ser objetivos en términos de cuánto tiempo dedican a los productos nuevos y cuanto a los productos ya establecidos., Si no se proporcionan estos criterios la FV tiende a dirigirse a los mismos clientes actuales y dejar de lado los nuevos productos o clientes potenciales.



3.3.3. Estructura de la fuerza de ventas

En términos generales y según la opinión de Artal Castells²⁶ una estructura es esencialmente una determinada disposición de actividades que afectan a un grupo de personas, conducente a optimizar la consecución de los objetivos previstos.

Tipos de estructura:

- Estructura vertical: se sustenta en una división del trabajo en funciones, departamentos y manuales de tareas formalizadas. La filosofía de la verticalidad se asienta y fortalece con la jerarquía, la cadena de mando sin fisuras y en la comunicación lineal: de arriba abajo, de abajo a arriba y también hacia los lados. Incluye comunicación con las posiciones del organigrama de distinto nivel y coordinación con las del mismo nivel.
- Estructura horizontal: Se diferencia de la vertical en que añade dinamismo y flexibilidad a la estructura vertical, por entender que la organización es más compleja que un organigrama de funciones, manual de tareas, líneas de comunicación, mando y coordinación entre las mismas. Considera algunos principios fundamentales no contemplados por la estructura vertical: más asignación de responsabilidades para dinamizar la rigidez jerárquica, importancia de los procesos además de las tareas, formación de equipos y señalamiento de objetivos grupales, más delegación de autoridad y responsabilidad, valoración de conocimientos, capacitación para resultados más que para tareas, dirección por objetivos y mayor colaboración y atención a clientes y proveedores.
- Estructura en red: añade a la horizontal una insistencia en la implantación de equipos permanentes o no, con la formalización mínima necesaria para su

²⁶ Artal Castells, Manuel. (2009). "Dirección de Ventas", ESIC, pág. 61.



funcionamiento, con relaciones personales no jerarquizadas, alto grado de participación, fijación de objetivos y mecanismos para alcanzarlos, constante desafío a la creatividad y autorregulación interna.

En cualquier caso, la estructura elegida deberá estar basada en el cliente o consumidor final, ya que de ello dependerá en gran parte la eficacia y efectividad de la FV, así como el éxito en el proceso de venta.

Para lograrlo, en la IF dicha estructura se compone de varios *distritos*, cada uno responsable o de un equipo dirigido por un solo gerente de ventas, como es el caso que nos ocupa; esta persona es la encargada de dirigirlos hacia el logro de los objetivos e integrarlos en un clima laboral que permita impulsar la eficacia y la efectividad de la FV; esta se apoya en el uso de la IC, Inteligencia Competitiva²⁷, la cual es una disciplina de apoyo estratégico al negocio que hace uso de la información de la competencia y el ambiente económico-regulatorio para alertar de amenazas y oportunidades futuras, y al mismo tiempo sugiere tácticas para poder tomar ventaja o estar prevenido de ellas.

²⁷ Primer estudio de Inteligencia Competitiva en la Industria Farmacéutica Mexicana, 2004, José Carlos Ferreyra, publicado en inno-farma.com en 2005.



Figura 7. Inteligencia Competitiva.



Fuente: Tomado Primer estudio de Inteligencia Competitiva en la Industria Farmacéutica Mexicana, 2004, José Carlos Ferreyra, publicado en inno-farma.com en 2005.

En la opinión de Alejandro Comai (*Director de PUZZLE Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, Barcelona, 2005*), la Inteligencia Competitiva (IC) es una práctica empresarial que reúne recursos internos y externos de la organización para elaborar un programa coordinado y sistemático de recogida, análisis y distribución de la información acerca del entorno competitivo.

3.4 Tipos de organización de la FV

Existen varios tipos o parámetros para organizar la fuerza de ventas. Mencionaremos solo los que conciernen al caso en estudio.

3.4.1 Territorial o geográfica: Es la forma más sencilla de organizar las ventas (Kotler, 2006). Consiste en asignar a cada representante un territorio exclusivo en el que representa la totalidad de las líneas de producto de la empresa.

Presenta las siguientes ventajas:

- ⇒ Las responsabilidades de los representantes se determinan de forma muy clara, ya que el territorio definido es operado por una sola persona, siendo esta responsable del éxito o el fracaso en las ventas en el mismo.
- ⇒ El hecho de estar delimitada la responsabilidad, motiva al vendedor a esforzarse por su territorio y a mejorar su efectividad.
- ⇒ Los gastos de viaje son reducidos, ya que el área de trabajo está delimitada.

3.4.2 Por tipo de producto: Muchas empresas deciden organizar su FV por producto, debido a la importancia que tiene el hecho que el vendedor conozca sus productos. La especialización del producto es especialmente conveniente si son técnicamente complejos, están poco relacionados entre sí o son muy numerosos.

3.4.3 Por tipo de cliente²⁸: este concepto es una extensión del marketing con estrategia segmentada, ya que como los vendedores conocen mejor las necesidades y requerimientos del segmento, adaptan su enfoque de venta con base en el mercado. Regularmente se aplica cuando los productos son adquiridos por clientes de cuentas especiales. En este caso, se aplica la técnica del modelo *key account management* (KAM).

3.4.4 Por función de ventas²⁹: consiste en tener una fuerza de ventas que se especialice en prospectar cuentas y desarrollarlas, y otra en mantener y dar servicio a los clientes actuales.

²⁸ Tomado de Del Marketing a las ventas, Unidad II, “Relación entre mercado y conducta de compra con las ventas”. Pag 27-28. Especialidad en Marketing estratégicos en los negocios, María del Rosario Cortés Castillo.

²⁹ Tomado de Del Marketing a las ventas, Unidad II, “Relación entre mercado y conducta de compra con las ventas”. Pag 28. Especialidad en Marketing estratégicos en los negocios, María del Rosario Cortés Castillo.



3.5 Tamaño de la fuerza de ventas:

En cuanto a la determinación del tamaño de la FV, existen varias técnicas, entre ellas³⁰:

- ❖ Por desglose, en el que se divide el total de las ventas entre las que probablemente genera el vendedor.
- ❖ Por carga de trabajo, se parte de la suposición de que todo el personal de ventas debe realizar una cantidad igual de actividades. Esto se realiza en función de la cantidad de cuentas, la frecuencia de visitas que requiere cada uno y la duración de estas.

Así mismo, el tamaño de la FV viene parcialmente determinado por la utilización que hace la empresa de otras herramientas de marketing, tales como telemarketing, los distribuidores y los agentes (Kotler, 2006).

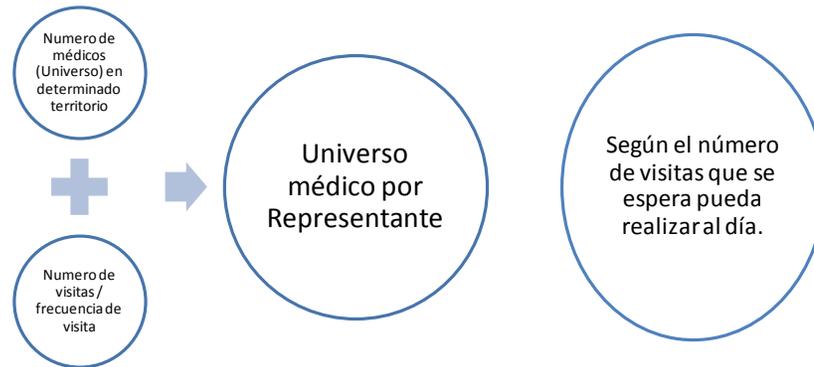
Esto depende también del número de clientes que atienda la empresa. Generalmente se utiliza el enfoque de carga de trabajo para determinar el tamaño de la FV. En la industria farmacéutica, en particular por el tipo de mercado que es, se toma en cuenta el universo médico (número de médicos en un territorio específico, por especialidad de acuerdo al tipo de producto), dependiendo este de la fidelidad de la data con que cuente la compañía.

A continuación la figura resume el proceso que define el tamaño de la FV en la industria farmacéutica:

³⁰ Tomado de Del Marketing a las ventas, Unidad II, “Relación entre mercado y conducta de compra con las ventas”. Pag 23. Especialidad en Marketing estratégicos en los negocios, María del Rosario Cortés Castillo.



Figura 8. Determinación del tamaño de la fuerza de ventas.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a información obtenida de la empresa caso Biomex.

En la industria que nos ocupa, el tamaño de la fuerza de ventas viene dado específicamente por el mercado, ya que al ser este de alta especialidad, más importante que el número de Representantes es la calidad del trabajo de los mismos, contando como factor central el conocimiento que tienen del target así como de las enfermedades que tratan los productos que vende la compañía.

3.6 Remuneración de la fuerza de ventas

De acuerdo a la teoría consultada (Kotler, 2006) menciona que el nivel de compensación debe guardar relación con las retribuciones del mercado con relación a este tipo de trabajo y a los conocimientos necesarios para poder desarrollarlo.

Generalmente en la IF, la remuneración de la FV es un sistema mixto de sueldo más comisiones, premios e incentivos, bonos anuales por productividad, mismo que está

sujeto a ajustes de presentarse evento extraordinarios (falta de producto o *stockout*, cambio en las políticas de compra por parte de las entidades gubernamentales, etc.)³¹.

3.6.1 Evaluación del desempeño y motivación de la fuerza de ventas

Las medidas del desempeño individual forman parte del proceso de control, son el aspecto vital de la supervisión y dirección de los esfuerzos de venta, también denominada supervisión y control de desempeño.

En la opinión de Ibarra (2000) coincidiendo con el modelo adaptado de Kotler, si el proceso de evaluación es sistemático, objetivo y está bien definido, no sólo debe controlar, tiene que contribuir a mejorar el desempeño general de la fuerza de ventas, proporcionando elementos concretos, específicos, sobre la actuación del vendedor en turno, conformando una retroalimentación que logre el crecimiento del vendedor.

De acuerdo al modelo de Kotler presentado al inicio de este capítulo, la evaluación consiste en analizar periódicamente la información de la actuación de los vendedores con el objeto de evaluar su desempeño.

Esta información se obtiene de:

- ❖ Los informes de ventas.
 - Planes y resultados de actividad, ejemplo: plan de trabajo del vendedor (periodicidad semanal o mensual).
 - Planes de marketing territoriales, de carácter anual.
 - Informes de visitas.
- ❖ Comparaciones entre vendedores
- ❖ Comparaciones entre las ventas actuales y las pasadas
- ❖ Evaluaciones de desempeño periódicas

³¹ García Castro., I. "Sistemas de Retribución", recuperado de <http://www.eyeforpharma.com/latinamerica/presentations-download2010-login.php>



Otra herramienta para la evaluación de desempeño es la evaluación de 360 grados³²: este tipo de evaluación permite ver las diferentes facetas de cada puesto mediante la retroalimentación sobre el desempeño del individuo, con base en información obtenida desde los ángulos de supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros.

La evaluación de desempeño es necesaria para poder definir cuál será la mejor forma de motivar a cada vendedor.

De acuerdo con Canales Ronda³³ el control de desempeño de la FV puede definirse como el grado de seguimiento, dirección, evaluación y recompensa, que los encargados del control ejercen sobre los vendedores para que estos desarrollen sus tareas y responsabilidades. Las variables a controlar están determinadas por la empresa y el departamento de ventas fija los planes y acciones para lograr los objetivos de venta.

Otro aspecto importante es el grado de control, el cual no debe ser ni excesivo ni nulo, puesto que ambos extremos serían contraproducentes.

El control del desempeño de la FV es importante porque permite conocer el potencial del vendedor y evitar en la medida posible la dispersión del esfuerzo ya que este trabajo es autónomo y las personas que lo desempeñan deben ser altamente organizadas, planeadoras y responsables, para llevar a cabo el logro de sus objetivos en territorio (cumplimiento y superación de cuotas de ventas).

Específicamente en la IF, existen procesos definidos, los cuales se aplican dos veces al año con la comúnmente llamada *evaluación de desempeño*, la cual se realiza entre el vendedor y su jefe inmediato, el gerente de ventas. Al iniciar el año, en la evaluación se definen los objetivos a lograr durante el año, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo (ej.: objetivos de venta en números o cantidad de pacientes a encontrar en

³² Bohlander, G. "Administración de recursos humanos". Ed. Cengage Learning. 2008. Pág.360.

³³ Canales Ronda, P., Küster Boluda, I., "Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas", (2008) publicado en Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 34, marzo 2008, págs. 135-156, ISSN: 1138-5758.

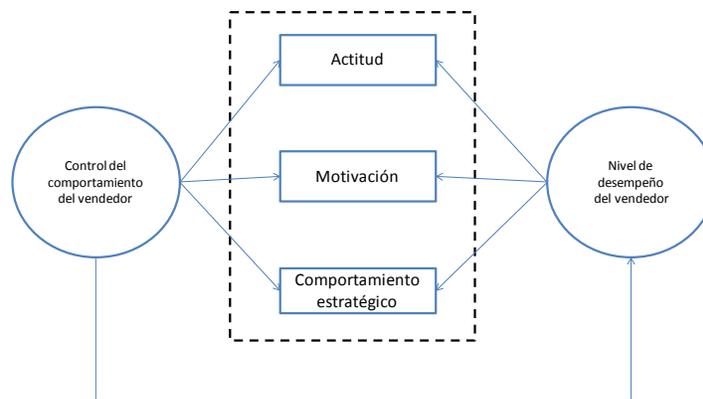


el año, etc.). Asimismo, los puntos a mejorar con relación a la forma como se ha trabajado durante el último período y a un nivel más personal, las áreas de oportunidad que la persona considera importante desarrollar con miras a su crecimiento en la organización.

A mediados de año, se hace una segunda evaluación a modo de revisión de dichos objetivos, lo cual permite el seguimiento o si es necesario, replantearlos en función de los cambios que se hayan dado durante el año.

La clave de este punto consiste en que, en una situación ideal, la empresa dirige cómo debe actuar el vendedor, define cómo debe ser el proceso de venta, pero debe buscar una mayor identificación entre sus objetivos y los de los vendedores y estos por su parte aceptan en mayor medida la autoridad de sus jefes, creando una visión común de trabajo al tener objetivos alineados.

Figura 9. Modelo de control de desempeño del vendedor

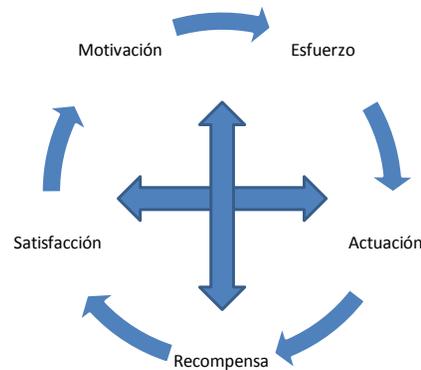


Fuente: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 34, marzo 2008, págs. 135-156, ISSN: 1138-5758.

Para concluir y como menciona Canales Ronda (2008)³⁴, podemos decir que los vendedores son el principal elemento en la diferenciación y supervivencia de las empresas puesto que son el nexo de unión entre estas y sus clientes. Por ello el proceso de la dirección de la FV debe, además de planificar las acciones necesarias para llevar a cabo la tarea de vender, supervisar la realización de las mismas y los logros alcanzados, así como motivar a su fuerza de ventas.

Según Kotler (2006), el modelo básico de motivación es el siguiente:

Figura 10. Modelo básico de motivación.



Fuente: Elaboración propia.

Este modelo propone que cuanto mayor sea la motivación del vendedor, mayor será tanto su esfuerzo como su interés por conseguir una buena actuación. Una buena actuación conducirá a una mayor recompensa y una mayor recompensa le proporcionará mayor satisfacción. Una mayor satisfacción le generará una mayor motivación.

³⁴ Canales Ronda, P., Küster Boluda, I., “Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas”, (2008) publicado en Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 34, marzo 2008, págs.. 135-156, ISSN: 1138-5758.

Los investigadores han medido la importancia de distintos posibles tipos de recompensa. La que tiene valor más alto es el dinero, seguida por la promoción, de la satisfacción persona y del sentimiento de ser considerado como competente.

En resumen, los vendedores de cualquier giro se encuentran motivados por:

- ✓ El dinero
- ✓ La posibilidad de una promoción
- ✓ Satisfacer las necesidades básicas

La motivación también está relacionada con ciertas características demográficas, como:

- La recompensa en dinero se valora generalmente más por vendedores de más edad, que llevan más tiempo en la empresa y por los que tienen familias de gran tamaño.
- Las recompensas de más alto orden (reconocimiento, respeto y afecto) se valoran más por los jóvenes solteros o con familia reducida y con una formación más elevada.

En la IF en particular, las personas en ventas se observa que tienen interés por crecer dentro de la empresa, si esta es una de aquellas que brinda estabilidad, seguridad y un buen paquete de compensaciones, (el cual se muestra en la siguiente figura), sobre todo en el entorno cambiante en el que se mueve esta área en la actualidad, lo cual les aporta una ventaja a la hora de competir por una mejor posición dentro de la empresa.

Por lo tanto, es necesario que la motivación esté fuertemente ligada al clima organizacional, evitando con esto altos niveles de desmotivación lo cual es influyente en el comportamiento del individuo y por ende, en el proceso comercial.

De este modelo, se concluye que a mayor motivación, mayor satisfacción del empleado, mejor desempeño y mejores resultados para la empresa.



3.7 Clima Organizacional

El clima organizacional³⁵ es una percepción global y relativamente uniforme que tiene el individuo, de un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en la motivación y comportamiento de dicho individuo.

Es de gran importancia para que se lleve a cabo con éxito un proceso innovador y exista una buena relación entre los participantes de un equipo.

Depende de:

- Motivación a las personas
- De la organización, comunicación y toma de decisiones
- Estilos de liderazgo
- Estrategias motivacionales

El clima organizacional puede ser medido a través de las siguientes dimensiones:

- ❖ Oportunidad de desarrollo
- ❖ Reconocimiento
- ❖ Contenido del trabajo

En resumen, el clima organizacional depende en gran medida del estilo de liderazgo, pues es finalmente el líder quien dirige y promueve un ambiente de trabajo influyente en el buen desempeño del individuo, orientado al logro de objetivos.

³⁵Rodríguez D., J. “La gestión de la tecnología”. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=fmrN7a4asgMC&pg=RA1-PT52&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ei=V2sST4n7CuaFsgKjovnsAw&ved=0CDwQ6AEwAjk#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false>



3.8 Dirección de la fuerza de ventas

Como menciona Artrall³⁶: la dirección de ventas pertenece a la función comercial. Incluye las funciones: técnica, comercial, financiera, contable y de administración (prever, organizar, mandar, coordinar y controlar). La dirección de ventas es una de las partes más importantes de la función comercial-marketing y como tal, debe estar impregnada de la cultura de servicio al cliente.

Asimismo, en palabras de Esteban³⁷, programas de dirección de ventas se formulan de manera coordinada con las estrategias de marketing y tienen en cuenta los objetivos globales de la organización y las condiciones ambientales.

Desde la óptica de Díez de Castro³⁸, en el ámbito de la dirección de ventas se identifican tres grandes áreas de estudio, que suponen la adopción de tres conjuntos de decisiones interrelacionales:

³⁶ Artal Castells, Manuel. (2009). "Dirección de Ventas", ESIC, pág. 34.

³⁷ Esteban Talaya, Águeda. (2008). "Principios de Marketing", ESIC, pág. 774.

³⁸ Dirección de la Fuerza de ventas, Enrique C. Díez de Castro. ESIC Editorial. España. 2003. Pág. 25.



Figura 11. Tipos de decisiones en la Dirección de Ventas

Decisiones de carácter estratégico	Decisiones asociadas al área de gestión	Decisiones relacionadas con la valoración y control
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los objetivos de la FV • Organización de su estructura • Delimitación de territorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de: <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Formación y motivación de la FV • Asignación de territorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del rendimiento de la FV • Análisis de: <ul style="list-style-type: none"> • Costes • Resultados • Comportamiento del vendedor

Fuente: Adaptado de “Dirección de la Fuerza de ventas”, pág. 25, Enrique C. Díez de Castro. Ed. ESIC, 2003.

Continuando con la asociada al área de gestión, es importante antes definir el perfil del vendedor para iniciar los procesos de reclutamiento y selección.

3.8.1 Perfil del vendedor

Como menciona Ibarra³⁹, es difícil establecer características generales del perfil del vendedor, depende de qué se pretende, por ello el punto de inicio es analizar y definir el trabajo que se espera del vendedor y hacer una descripción de las cualidades que deberá cubrir cualquier persona que se contrate.

Sin embargo, es necesario realizar un análisis y descripción del puesto, para determinar en forma específica las actividades, tareas, responsabilidades e influencias en el

³⁹ Ibarra González, Sergio L. “De la mercadotecnia a las ventas”. Edic. SICCO. 2000. Pág. 252.

entorno que involucran el trabajo, y de existir de forma previa, es necesario alinearlos al plan de ventas que se tenga previsto.

Con el fin de entender el contexto actual en cuanto al perfil del vendedor/ representante médico, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 5. Comparativo antiguo representante médico Vs. representante médico moderno

<i>Antiguo Representante Médico</i>	<i>Representante Médico Moderno</i>
Su salario dependía de manera sustancial de sus ventas	Su salario es fijo y/o depende en gran medida del trabajo en equipo
Su actividad principal era la venta	Su trabajo se relaciona principalmente con la promoción
La mayor parte de su tiempo viajaba	Sus traslados son cortos y habitualmente los viajes no son prolongados (si existen dentro de su territorio asignado)
Amplios conocimientos de ventas y pocos médico-científicos	Amplios conocimientos médico-científicos y pocos de ventas
Posibilidades de crecimiento limitadas	Posibilidad de desarrollo amplia
Trabajo por convicción	Trabajo por nivel de ingresos y paquete de compensaciones de la industria

Fuente: Adaptado de “Manual del Representante Médico”, pág. 31, De la Fuente Ricardo. Ed. Kapelmex, 2004.



La selección del representante médico debe partir del punto de vista de saber qué es lo que se busca en la persona. Las principales características que debe cubrir el perfil, son:

- Habilidades de comunicación
- Presentación personal
- Nivel y tipo de estudios superiores
- Experiencia en la industria
- Edad (promedio 28 a 50 años)

3.8.1.1 Reclutamiento, selección y capacitación de la fuerza de ventas

El reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajos disponibles o esperados⁴⁰.

El aumento de la competencia por encontrar talento significa que el reclutamiento ha adquirido una nueva importancia para los gerentes. Hoy en día, muchos puestos requieren que los candidatos cuenten con más habilidades, y los gerentes ya no pueden depender sólo de las solicitudes no requeridas para cubrir estas posiciones.

En la IF, el reclutamiento generalmente se hace posteando los anuncios de vacantes en páginas web o bien a través de agencias especializadas reconocidas a nivel nacional. También cabe anotar que es una industria donde el talento rota frecuentemente, es decir, la persona va de un laboratorio a otro, buscando siempre mejores condiciones, como: salario, comisiones, prestaciones, posibilidades de desarrollo, estabilidad.

Por otro lado, uno de los aspectos claves para conseguir una fuerza de ventas efectiva, radica en una acertada selección. Las utilidades conseguidas por un representante de tipo medio con respecto a un buen representante pueden ser considerables.

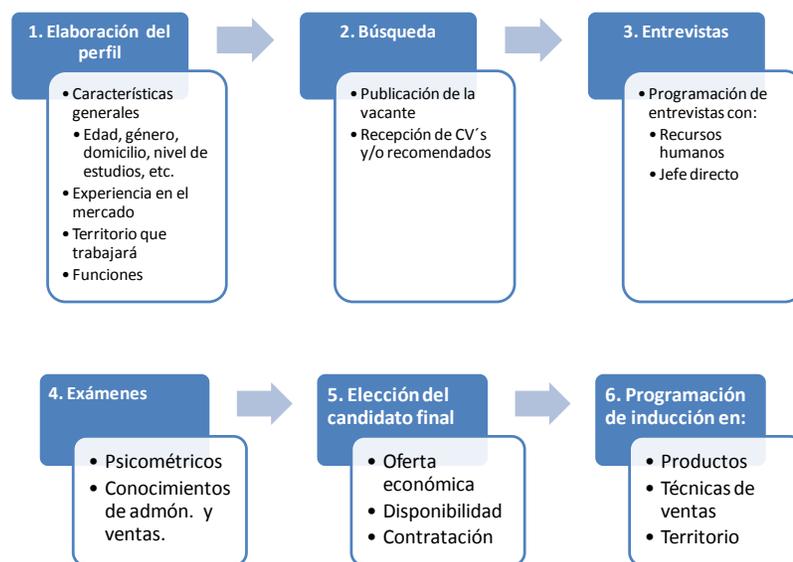
⁴⁰ Bohlander, G. y Snell, S. “Administración de recursos humanos”. Cengage Learning Editores. 2008. Pág. 180.



Generalmente, pocos representantes consiguen el porcentaje más alto de la venta total, si recordamos que en esta industria el paquete de compensaciones tiene una parte derivada del resultado como equipo, de tal forma que es muy común que algunos vendedores se esfuercen más que otros en llegar a los resultados. etc.

El proceso de selección incluye lo siguiente:

Figura 12. Proceso de selección del representante médico



Fuente: Elaboración propia.

Como se menciona en la figura anterior, una vez seleccionada, la FV requiere de un proceso inicial de capacitación y entrenamiento, el cual abarca desde una capacitación básica en inducción sobre la empresa, conocimiento de productos y de clientes, así como técnicas de venta y servicio y atención al cliente.

En forma general en cualquier empresa, los aspectos que debe incluir la capacitación son:

- Información general de la empresa: Quien es? Qué vende? Quienes la conforman? Políticas de la empresa.
- Información específica por parte de:
 - Ventas:
 - Técnicas de ventas
 - Target
 - Territorios
 - Política de precios y descuentos
 - Pronóstico y cuotas de ventas.
 - Presupuesto de ventas.
 - Marketing:
 - Información de los productos que vende la empresa:
 - Características, beneficios, ventajas.
 - Mercado, competencia.
 - Plan de marketing (estrategias).

La importancia de la capacitación y entrenamiento radica en que una vez realizada, el representante médico cuenta con las herramientas mínimas necesarias para salir al campo a realizar la visita médica y la promoción de ventas, con mejores oportunidades de llegar al logro de objetivos.

La capacitación debe ser constante y con la frecuencia adecuada para tener una FV cada vez más competente dentro del mercado.



3.9 Liderazgo

El liderazgo es un proceso de influencia entre los individuos y las organizaciones con el fin de obtener los resultados deseados⁴¹.

Según DuBrin⁴², los tipos de liderazgo más comunes son:

- ❖ Autocrático. Los líderes autocráticos se reservan la mayor parte de la autoridad. Toman decisiones con confianza y suponen que los miembros del grupo les obedecerán. Se enfocan en las tareas y otorgan importancia a la conclusión de las mismas.
- ❖ Participativo. Un líder participativo es aquel que comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo. Existen tres subtipos de líderes participativos: consultivos, que hablan con sus subordinados antes de tomar una decisión, pero se reservan la autoridad final para tomarla; consensuales, estimulan los análisis en grupo sobre cualquier cuestión y después toman una decisión que refleja la opinión general (consenso) de los miembros; y los líderes democráticos, que otorgan autoridad final al grupo, funcionando como recopiladores de opiniones y las someten a votación antes de tomar una decisión.
- ❖ Emprendedor. Se les llama emprendedores a las fuerzas creativas del interior de la economía, que ofrecen ideas nuevas y mejoran la condición de los seres humanos.

⁴¹ Cole, Donald W., Gaynor, Cole. “Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo”. Edición 1. 2005. Editorial nobuko. Pág. 71.

⁴² DuBrin, Andrew J. “Fundamentos de administración”. 5ª edición. Thomson Editores. 2000. Pág. 230-232.



Las características de un líder se pueden resumir en los principios estudiados por Stephen Covey⁴³, como son:

- Confianza en sí mismo
- Sentido de la misión
- Aprender continuamente
- Vocación para servir
- Irradiar energía positiva
- Conocimiento de los demás
- Vida equilibrada: física, emocional, intelectual y espiritualmente
- Ver su vida como una aventura
- Ser sinérgico
- Ejercitarse por autoevaluación

Por otro lado, se sabe de la importancia de las emociones en la vida laboral del individuo, ya que las investigaciones han demostrado que la inteligencia emocional es un factor que influye en la efectividad organizacional, el liderazgo, el desarrollo de carreras y el trabajo grupal⁴⁴.

Asimismo, el gerente de ventas debe ser una persona responsable, disciplinada, con experiencia en la IF, con dominio profundo del mercado y con conocimientos sólidos en el área médica. Debe tener autoridad moral, personalidad y cultura general suficientes para establecer –por convencimiento o con firmeza- la disciplina de su equipo. Debe ser organizado, de tal forma que controle y domine sus funciones administrativas, que por lo general consumen gran parte de su tiempo. También tiene que poseer habilidad para las relaciones humanas, tanto con su equipo a cargo como

⁴³ Oltra Comorera, V. “Desarrollo del factor humano”. Ed. UOC. 2005. Pág. 250.

⁴⁴ Dra. Rajeli Gable Shemueli. “Inteligencia Emocional, perspectivas y aplicaciones ocupacionales”. Documentos de trabajo Universidad ESAN, Lima Perú. Agosto 2005.



con sus clientes. Asimismo, es apreciado el alto espíritu de colaboración, de forma que pueda desarrollar adecuadamente las tareas inherentes a su posición.

3.10 Comunicación

Comunicar consiste en la creación de significados compartidos a través de procesos simbólicos⁴⁵.

La comunicación es un factor de extrema importancia dentro de un equipo de ventas, ya sea de forma lateral u horizontal, los efectos y consecuencias de una buena o mala comunicación son de extrema relevancia en cualquier industria.

En el proceso de comunicación participa el emisor, el receptor y existe un canal de comunicación, el cual puede presentar ciertas interferencias. Entre las más habituales están las siguientes:

- La percepción. Está relacionada con una serie de factores psicológicos por parte del receptor como los valores, las opiniones, la personalidad, las necesidades, etc.
- El rol y el estatus. Según estas dos variables, el receptor actuará de una u otra manera.
- Los sentimientos. estado emocional del receptor.
- Los rasgos de la personalidad. Conocer estos rasgos facilitará al emisor su tarea, ya que podrá dar al receptor un trato más personalizado.
- El conocimiento. La formación y experiencia del individuo también influyen en el proceso de comunicación.

⁴⁵ Fonseca Yerena, S. "Comunicación oral, fundamentos y práctica estratégica". 2000. Ed. Prentice Hall. Pág. 4.



- El negativismo. Se refiere a las palabras, gestos o situaciones que pueden provocar en el receptor un efecto contrario al que quiere producir el emisor.

En el ámbito de la industria farmacéutica, el tipo de comunicación que se aplica es combinada, pues se utiliza tanto los canales formales como el e-mail o documentos escritos, así como los informales vía telefónica o utilizando tecnología derivada del internet.

Así pues, es indudable que en la planeación estratégica de la FV convergen una serie de factores que provienen del proceso administrativo: planeación, dirección, control, pasando por el proceso creativo y el uso de nuevos modelos y tecnologías que permitan el funcionamiento adecuado del equipo de trabajo, bajo un liderazgo integral que lleve al logro de objetivos.

La planeación estratégica de la fuerza de ventas, hace uso de las etapas del proceso administrativo, encaminadas al desarrollo de los procesos para alcanzar los resultados, donde es relevante la importancia de conocer al empleado, motivarlo, orientarlo, todo bajo un liderazgo óptimo y coherente con la misión final de la empresa: satisfacer las necesidades del consumidor.





CAPITULO IV

LA EMPRESA BIOMEX



4. Antecedentes

Biomex, es una empresa farmacéutica transnacional, con representación en más de 100 países; fundada en Norteamérica en 1981, se estableció a finales de 2003 en México, actualmente tiene presencia en las ciudades principales del país, como el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara con el objetivo de brindar un servicio de primer nivel en todas las regiones del país.

La empresa produce medicamentos para tratar enfermedades de alta especialidad, con un portafolio de más de 20 productos; durante la investigación sólo se abordará el área de enfermedades raras, la cual cuenta con 5 productos para este tipo de enfermedades, siendo uno de ellos el producto XG, nombrado de esta manera por cuestiones de confidencialidad.

Biomex entiende el desafío terapéutico de las enfermedades para las cuales produce medicamentos, pues requieren de un nivel de dedicación especial y un modelo de negocio específico, el cual abarca desde la utilización de tecnología de punta hasta la realización de programas personalizados de apoyo a los pacientes.

Asimismo, Biomex busca trabajar con un sentido de urgencia que impulse a crear un impacto positivo en la vida de los pacientes con enfermedades difíciles, así como realizar el trabajo colaborativo con los Organismos de Salud para desarrollar Centros de Excelencia en el manejo de enfermedades genéticas poco comunes y de difícil manejo.



Con el paso del tiempo, Biomex ha establecido una estrecha colaboración con médicos expertos creando constantemente, “Centros de Excelencia”, fungiendo además como una herramienta para facilitar la aplicación del tratamiento de dichas enfermedades. Así mismo, ha trabajado continuamente divulgando la educación médica, con el fin de difundir las enfermedades entre la comunidad médica y así promover el diagnóstico oportuno, ofreciendo una mejor calidad de vida a los pacientes.

Dentro de los objetivos principales a nivel corporativo se destacan:

- Crear terapias innovadoras para necesidades médicas.
- Utilizar plataformas tecnológicas.
- Investigación y desarrollo para expandir su portafolio de productos.
- Brindar ayuda, colaboración y apoyo a los pacientes.
- Trabajar conjuntamente con las autoridades de salud de cada país.

4.1. Planeación estratégica: Misión, Visión, Valores.

Misión

Biomex es una organización que proporcionar esperanza y calidad de vida al paciente con padecimientos crónicos degenerativos, a través de medicamentos de alta especialidad.

Visión

Trascender como la mejor organización de investigación biotecnológica reconocida en México, entre los pacientes, la comunidad médica y la sociedad, asegurando el retorno de la inversión.



Valores

- ✓ Honestidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Congruencia
- ✓ Sentido Humanitario
- ✓ Espíritu Emprendedor

4.2. Modelo de negocio y ciclo comercial de Biomex

Figura 13: Modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Biomex.

Área Médica: realiza la función de soporte médico de los gerentes de producto en el desarrollo de materiales y comunicación externa de la compañía, así como de ser un apoyo en el desarrollo de la educación médica continua; trabajan en equipo con varias áreas, tales como marketing, ventas, regulatorio.

Manufactura: responsable de las entregas, acomodación y conservación del producto cuando llega al país y antes de ser distribuido a los clientes.

Distribución: realiza la distribución del producto entre los diferentes hospitales, instituciones públicas, distribuidores especializados.

Reembolso: es la encargada de dar seguimiento para que el paciente tenga acceso al tratamiento (ya sea a través del seguro popular o alguna otra figura) y que el mismo sea pagado a la compañía, esto aplica cuando un paciente requiere el medicamento pero no cuenta con seguridad social.

Recursos Humanos: como en cualquier tipo de industria, esta área es la encargada del reclutamiento de personal, así como de la administración de nómina y de velar por el bienestar corporativo de los empleados.

Área Regulatoria: es la responsable de velar por el cumplimiento de las normas que regulan la industria farmacéutica en México.

Ventas y Marketing: son las áreas dedicadas a la elaboración y ejecución de los planes de marketing y ventas, así como del cumplimiento de los mismos para el logro de objetivos de venta.

Con lo anterior, el área sujeta a esta investigación es la Unidad de Negocios 1 o Unidad de Enfermedades Raras, la cual hemos llamado U1 y que presenta el siguiente ciclo comercial:

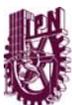
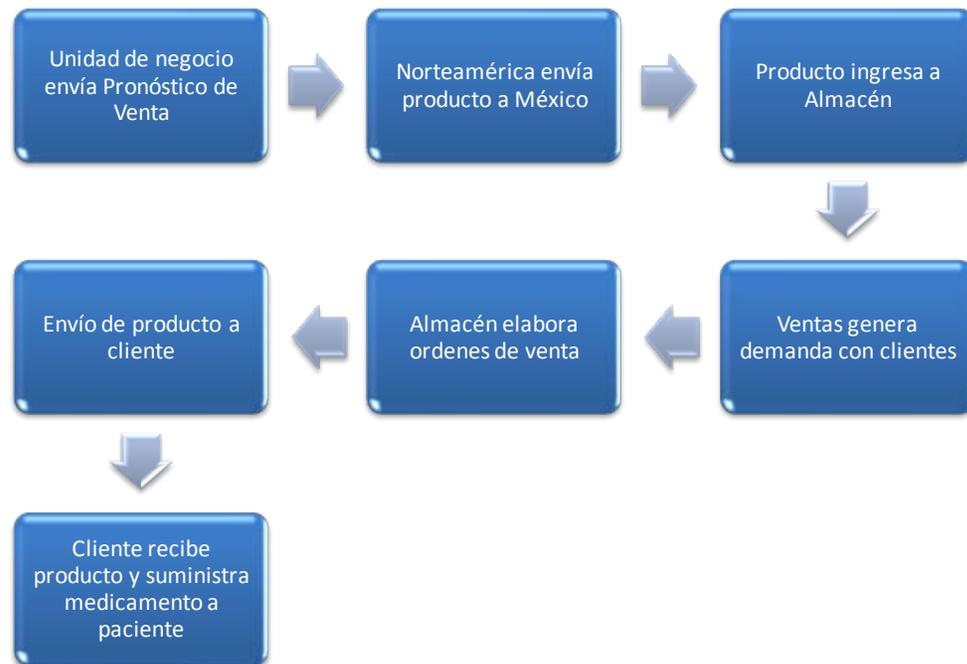


Figura 14. Ciclo comercial y operacional producto XG, dentro del área de enfermedades raras.



Fuente: Tomado y adaptado de información proporcionada por la empresa Biomex. 2011.

4.3. Canales de Distribución

Como pudimos apreciar en el capítulo 1 (figura 1), por el tipo de producto la distribución se hace directamente del laboratorio a la institución de salud.

En México el sistema de atención a la salud se encuentra formado por⁴⁶:

⁴⁶ Plascencia García, Maricela. 2009. Biol. Soc. Quim. Méx. 3(1), 30-31. Sociedad Química de México.

- La Seguridad Social (IMSS, ISSSTE, DIF, SEDENA, PEMEX, MARINA) que atiende a un poco más del 50% de la población., ya sea esta de carácter estatal como el IMSS o el ISSSTE o bien, de carácter privado como diversos hospitales y clínicas a nivel nacional mediante ciertos distribuidores especializados.
- El Seguro Popular (sistema de protección social en salud) creado en 2003 y que atiende a más de un 10% de la población.
- El sistema conformado dentro de la Secretaria de Salud que en principio debe ofrecer servicios a la población no asegurada.
- El sistema privado que en cuanto a servicios integrados atiende a menos del 20% de la población, pero en lo que corresponde a venta de medicamentos (farmacias privadas) alcanza prácticamente un 50% del mercado.

4.4. Organigrama

A nivel de estructura general, la compañía se organiza de la siguiente manera:

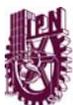


Figura 15: Organigrama general.

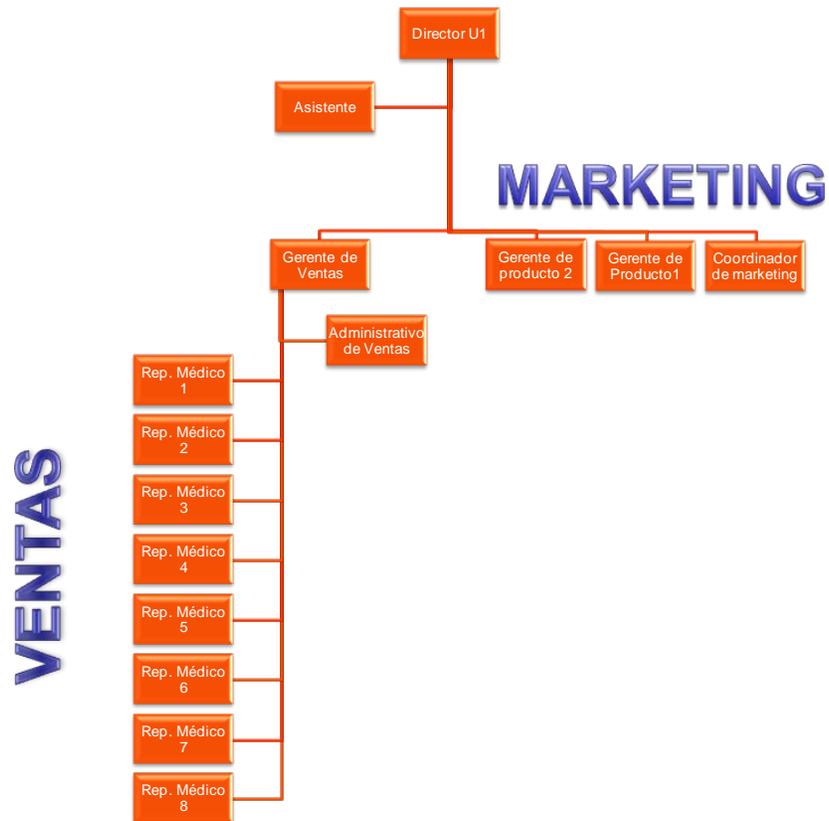


Fuente: Tomado y adaptado de información obtenida de la empresa Biomex. 2011.

4.5. Las áreas caso de estudio

En Biomex, cada unidad de negocios tiene su propia área de marketing y área de ventas, las cuales son independientes entre sí y de las demás unidades de negocio, pero interactúan con las otras unidades en función de realizar sinergias, compartir recursos y estrategias.

Figura 16: Organigrama del área.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa Biomex. 2011.

4.5.1. El área de marketing

El área de marketing está compuesta fundamentalmente de las siguientes posiciones:

- Un director de unidad de negocio
- Dos gerentes de producto
- Un coordinador de marketing

El área funciona de manera independiente de ventas, porque así ha sido determinado por la dirección general, siguiendo instrucciones de la Región o LATAM.

4.5.1.1. Perfiles y funciones

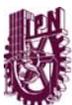
Gerente de Producto

Perfil

- Género: indistinto. Edad: 29 a 45 años. Estado civil: indistinto.
- Escolaridad: Lic. en marketing o administración.
- Experiencia: 2 a 5 años en la industria, realizando las siguientes actividades: lanzamiento de productos de alta especialidad, marketing farmacéutico, desarrollo de planes estratégicos para la difusión de los productos.

Funciones:

- Preparación, desarrollo y ejecución de planes de marketing para los productos a su cargo.
- Desarrollo de estrategias comerciales y de posicionamiento.
- Administrar el presupuesto y forecast de sus productos, para entrega de resultados de P&L.
- Coordinar los eventos, actividades científicas, talleres y congresos nacionales e internacionales.
- Negociación directa con distribuidores y proveedores para elaboración de herramientas de mercadotecnia y promoción.
- Analizar el contorno externo, detectando nuevas oportunidades de penetración de mercado y crecimiento.
- Análisis de competencia y elaboración de planes de acción.



- Representar localmente las estrategias y enfoque de mercadotecnia del equipo de Marketing Regional y Mundial.
- Brindar apoyo en herramientas de mercadotecnia y promoción a toda la fuerza de ventas.
- Relacionarse fuertemente con las Asociaciones de Pacientes para promover mayor difusión sobre las enfermedades.
- Gestionar y crear un grupo de líderes de opinión que apoyen con la educación profesional médica continua.

Coordinador de marketing

Perfil

- Género: indistinto. Edad: 25 a 35 años. Estado civil: indistinto.
- Escolaridad: Lic. en marketing, administración o afines.
- Experiencia: más de 2 años en la industria, realizando las siguientes actividades: organización y logística de eventos farmacéuticos (congresos, simposios, talleres, coloquios, juntas de ventas), trato directo con agencias. Seguimiento al desarrollo de material POP: folletos, ayudas visuales, etc. Conocimiento del mercado farmacéutico, target médico de alta especialidad.

Funciones

- Coordinar la organización de eventos farmacéuticos lo cual incluye trabajo en equipo con el gerente de producto, contacto directo con la agencia especializada en el tema, seguimiento y ejecución de las acciones necesarias para llevar a buen término la realización del evento. Trabajo en coordinación con el gerente de producto.
- Seguimiento al desarrollo de materiales impresos, trabajo en equipo con el gerente de producto.



- Apoyo a la FV en cuanto a eventos de educación médica continua, los cuales están encaminados a la difusión de conocimiento sobre las enfermedades dentro de la comunidad médica.
- Apoyo a la FV en el envío y recepción de materiales POP.

4.6. El plan de marketing

Análisis situacional

En este punto explicaremos brevemente y por cuestiones de confidencialidad, la situación actual de la empresa desde la perspectiva del área de marketing.

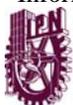
El mercado total de medicamentos en México es de aproximadamente USD 14.000 millones por año, dividido en dos segmentos⁴⁷:

- Mercado privado, aproximadamente USD 10.000 millones por año. Son los medicamentos que se venden en la farmacia privada y son pagados directamente por el paciente.
- Mercado del sector público, aproximadamente USD 4.000 millones por año, constituido por las compras de las instituciones de seguridad social y el seguro popular, para proporcionar los medicamentos gratuitos a los derechohabientes.

Actualmente la empresa se encuentra bien posicionada en cuanto a la enfermedad que trata el producto XG, con un 64% de participación en el mercado⁴⁸, contando con una infraestructura comercial que permite la atención del mercado de manera apropiada.

⁴⁷ Plascencia García, Maricela. 2009. Biol. Soc. Quim. Méx. 3(1), 30-31. Sociedad Química de México.

⁴⁸ Información proporcionada por la empresa Biomex.



La empresa está enfocada en la expansión y crecimiento, por lo que con los recursos (humanos y financieros) que se tienen, se trata de lograr la mayor cobertura posible en todo el territorio nacional.

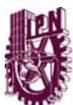
Paralelamente y debido a los problemas de abastecimiento que padeció en el año 2010 y parte del año 2011, se espera durante el 2012 mejorar y fortalecer la relación con los médicos tratantes de pacientes consumidores, los cuales resintieron de manera importante la falta de producto.

Asimismo, se espera conservar las fuertes relaciones desarrolladas con los líderes de opinión alrededor de la república.

Lo anterior, tomando en cuenta que el producto XG pertenece a un mercado maduro con alto potencial de crecimiento (pacientes potenciales aún no identificados).

Tabla 6: Análisis FODA producto XG

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • XG es el producto con mejores evidencias o estudios clínicos que avalan los 15 años en el mercado. • XG es el único producto con evidencia en beneficios directos a los problemas óseos y seguridad a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de productos (nuevo producto próximo a lanzarse). • Expansión de mercado a pesar de la madurez de XG (63% de pacientes no diagnosticados). • Conocimiento de la enfermedad muy bajo



<ul style="list-style-type: none"> • XG es reconocido dentro de la comunidad de médicos y pacientes con enfermedades raras. • Biomex es una empresa fuertemente enfocada en sus programas humanitarios y reconocida por la dedicación de sus empleados, quienes trabajan primero por la salud del paciente. 	<p>por parte de los médicos hematólogos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de una nueva generación de médicos tratantes. • Caracterizar esta enfermedad rara como una enfermedad ósea.
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Profundo daño en la confianza en el producto, debido al desabasto presentado anteriormente. • Debido a la falta de disponibilidad de producto, los médicos líderes de opinión han experimentado con otros medicamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del cambio de terapia a otros productos. • Presión por precio (debido a los descuentos ofrecidos por la competencia).

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa Biomex.

Para reforzar las oportunidades analizadas en el FODA, el área de marketing propone las siguientes estrategias:

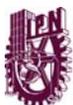
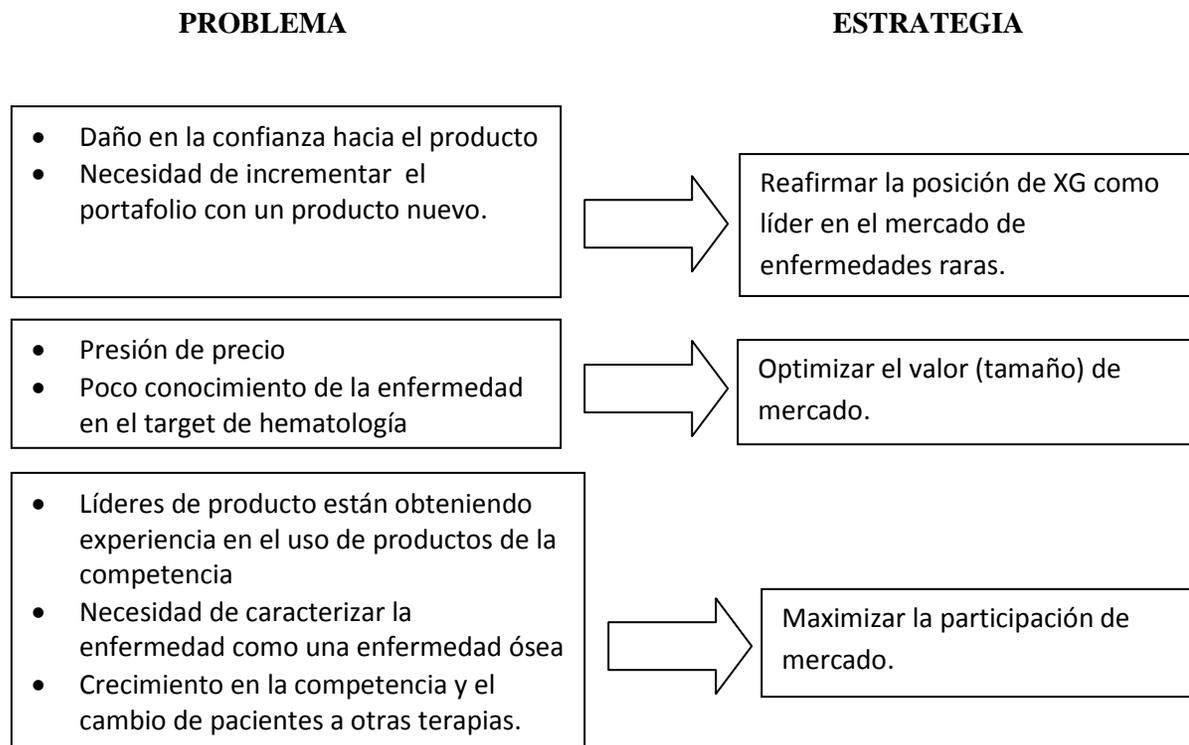


Figura 17: Estrategias XG



Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa Biomex.

En donde a través de una investigación cualitativa, realizada mediante focus group, entre diferentes médicos especialistas se determinaron lo siguientes insights:

Tabla 7: Insights XG

Líderes de Opinión	Durante el 2010 para la mayoría no hubo cambios sobre cómo perciben a Biomex	En 2010 la competencia fue agresiva en cuanto a contactar a los médicos por medio de mensajes de comunicación
--------------------	--	---



		relevantes
Médicos tratantes	La compañía piensa lanzar un producto que logre expandir el mercado de pacientes no tratados.	La competencia tuvo un impacto positivo en los principales médicos tratantes.
Pacientes	El hecho de no tener producto y romper promesas de abastecimiento, generó sentimientos de resentimiento y pérdida de confianza en la compañía.	A nivel global, el 25% de los pacientes resintieron la falta de producto.
Instituciones pagadoras de servicios de salud	Las instituciones de gobierno tienen grandes expectativas sobre la entrada de nuevos productos por parte de Biomex y sus competidores.	Las instituciones de gobierno perciben una ligera diferencia entre los productos de Biomex y los de la competencia. La competencia podría ganar participación de mercado ofreciendo un descuento de 15%.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa Biomex.

En el área de marketing, el mayor porcentaje de la actividad del gerente de producto es dedicado a desarrollar herramientas que provean al representante de una adecuada comunicación con el médico.



El trabajo del gerente de producto está basado en establecer una adecuada estrategia de posicionamiento y comunicación, que lleve a que el médico utilice su producto, decisión que toma al momento de elaborar la receta médica.

La comunicación entre marketing y ventas es reducida considerado el volumen y la relevancia del trabajo, generalmente alguna de las dos áreas se queja de la falta de tiempo o de personas en el equipo de trabajo para desarrollar las tareas. El trabajo colaborativo funciona bien en momentos de urgencia, sin embargo durante la operación normal se presentan deficiencias. Ambas áreas mencionan que hacen cosas que son funciones de otras áreas, ocasionando duplicidad de funciones y conflicto de actividades.

El clima laboral en el área se mantiene en un estatus estable, gracias al liderazgo del director de la unidad de negocios.

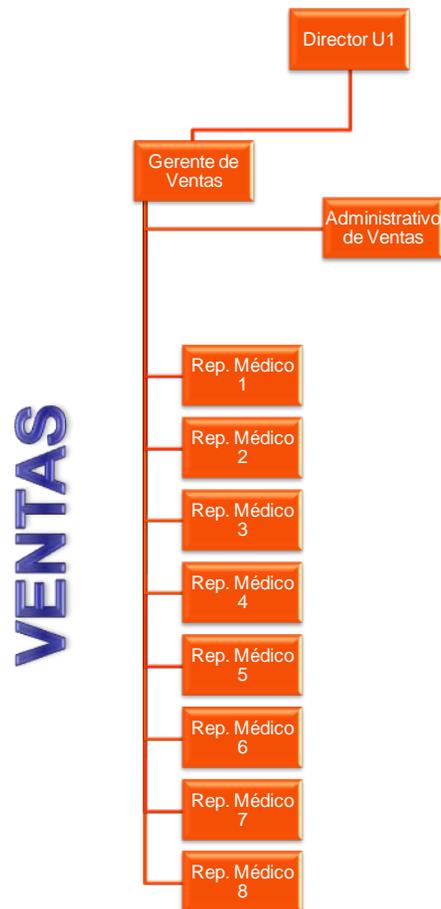
4.7. El área de ventas

En la empresa, el área de ventas es responsable de llegar a un presupuesto de ventas establecido, para ello debe trabajar en equipo con otras áreas de la empresa, como son: marketing, acceso, distribución.

Para ello cuenta con la siguiente estructura:



Figura 18: Organigrama de Ventas.



Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa Biomex.

Desde la perspectiva del área de ventas, la comunicación con marketing es insuficiente y débil, siendo este un obstáculo para el proceso comercial, ya que la mayoría de las veces marketing toma decisiones de inversión de presupuesto en materiales y/o actividades que no son rentables desde el punto de vista del área de ventas.

Por otro lado, el liderazgo del gerente de ventas es calificado como deficiente, lo que influye la operación y finalmente recae en el no cumplimiento del presupuesto de ventas.



Respecto a la planeación de ventas, cada vendedor es responsable de su planeación de trabajo trimestralmente, la cual conlleva entre otros aspectos, su plan de visitas, plan de gastos, entre otros.

El gerente de ventas recibe estos planes, pero no los conjunta de manera formal ni tampoco existe una planeación establecida como equipo de trabajo dentro del área. Existe un seguimiento puntual por vendedor, pero no una planeación elaborada y comunicada de manera formal.

Los objetivos están orientados en la búsqueda de pacientes, y están determinados de manera estándar por vendedor, por trimestre.

4.7.1. Perfiles y funciones

Gerente de Ventas.

Perfil

- Escolaridad: Licenciatura concluída (Deseable en áreas administrativas).
- Experiencia: mínima 3 años en el puesto: manejo de equipos efectivos de trabajo, conocimiento de los territorios y del manejo de auditorías de la industria (INTE, ATV, DDD, CLOSE UP, AUDIT PHARMA, etc.), capacidad de negociación con distribuidores.
- Habilidades: Bilingüe (inglés 100% hablado, escrito, leído), Office, Outlook, Internet. Liderazgo, organización, capacidad de coaching, proactivo, orientado a resultados.



- Trabajo en equipo. Orientado a resultados. Experiencia en ventas. Toma de decisiones. Enfocado a los negocios. Liderazgo. Excelente conocimiento de mercado farmacéutico.

Funciones

- Asegurar la rentabilidad de los productos a su cargo.
- Desarrollar el plan de negocios y plan operacional del área.
- Definir los mensajes y acciones claves para alcanzar los objetivos del negocio.
- Optimizar la cobertura de target y territorio médico.
- Coordinar la comunicación con el target de médicos:
- Coordinación de congresos (calendarización, selección, cálculo del impacto en presupuesto, análisis del programa académico, sugerir simposios y temas).
- Aplicar las mejores herramientas para el seguimiento y medición de la evolución de las ventas.
- Promover la comunicación y desarrollo profesional dentro de la fuerza de ventas.



Representante Médico

Perfil

- Escolaridad: Licenciatura Terminada (mínimo), en áreas relacionadas en LAE, QFB, QFI, MC.
- Experiencia: Mínimo de 3 años en el manejo de productos de alta especialidad en la industria farmacéutica, así como conocimiento sólido en áreas de operaciones, calidad y regulatorias.
- Habilidades: Bilingüe (Inglés 70% mínimo), Office, Outlook, Internet.
- Trabajo en equipo. Orientado a resultados. Experiencia en ventas. Toma de decisiones. Amplio dominio del mercado farmacéutico. Flexibilidad de adaptarse a diferentes ambientes y tipos de responsabilidades

Funciones

- Es responsable por la venta de los productos en el territorio asignado. Así como el mantener comunicación constante con otros CSA sobre nuevos pacientes potenciales en otras partes de la geografía del país.
- Desarrolla un plan de negocios trimestral y anual de su región completa, con actividades, objetivos, tiempos y gastos, con la finalidad de alcanzar o superar los objetivos de ventas asignados a su territorio.
- Lleva una base de datos de todos los clientes actuales para que pueda ser utilizada en forma local y nacional e implementar programas de educación médica continua en la región.
- Organiza y se comunica con los pacientes de su región para facilitar el entendimiento de cada enfermedad y el proceso de reembolso de las mismas por las instituciones de Salud comprendidas en su área.
- Implementa y ejecuta estrategias de marketing a nivel regional. Identifica, entrena y trabaja con médicos proactivos y líderes de opinión.



- Ofrece al área de Marketing un conocimiento consistente y en tiempo sobre la realidad diaria y personalizada de la región en la que trabaja.
- Realiza viajes extensivos de su actividad para la identificación de nuevos pacientes así como la participación en el entrenamiento del personal médico con la finalidad de garantizar una mejor conciencia acerca de las enfermedades raras y así facilitar el alcance de los objetivos establecidos.
- Identifica nuevos clientes (médicos) para mercados actuales y futuros (Pediatria, Cardiología, Neurología, etc).
- Visita a clientes (médicos), de forma periódica, para desarrollar, fortalecer e incrementar la relación con ellos.
- Constituye una fuente confiable de información médica, educativa y de promoción para cada médico que se contacte.
- Identifica los mejores centros de tratamiento para enfermedades raras de su región.
- Colecta información de fármaco-vigilancia y la comunica inmediatamente al departamento médico de la empresa.
- Interactúa con las diferentes áreas de soporte de la compañía para la optimización de los recursos para el alcance de sus objetivos.

Administrador de ventas

Las funciones del administrador de ventas se enfocan en: administración y manejo de las bases de datos del área de venta; así como vigilar el cumplimiento del proceso de reembolso a pacientes.

Perfil

- Escolaridad: Licenciatura en Administración.
- Experiencia en área comercial y ventas, administración e informática.



- Control de inventarios, atención a clientes, facturación, cotizaciones, elaboración y seguimiento de pedidos, administración de proyectos, etc.
- Sexo: Indistinto
- Edad: de 25 a 35 años.

Funciones

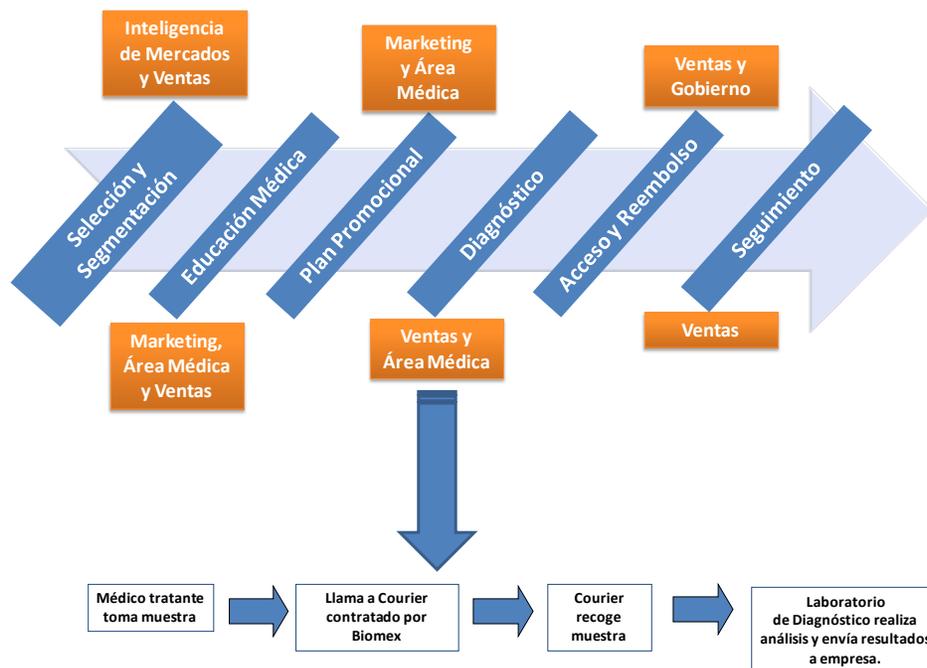
- Bases de Datos:
 - ⇒ Actualización de la Estructura de la Fuerza de Ventas (Territorios; Hospitales; Asignación de Médicos y Pacientes)
 - ⇒ Manejo y Análisis de información para reportes en general.
 - ⇒ Base de Datos de Pacientes
 - ⇒ Base de Datos Médicos – Hospitales
 - ⇒ Base de Datos Seguro Popular
 - ⇒ Inventarios
 - ⇒ Actualización de Inventarios / Desplazamientos
 - ⇒ Visita médica
- Seguro Social
 - ⇒ Revisión de la información de censos para ajustes y/o aclaraciones.
 - ⇒ Registro y seguimiento del calendario de entregas establecido en el contrato IMSS. vs. Entregas reales.
- Calculo de Cuotas de Ventas
 - ⇒ Apoyo en el establecimiento de cuotas de ventas
 - ⇒ Cálculo y reporte al director de la unidad y a Finanzas para el pago de cuota.
- Comunicación con la Fuerza de Ventas
 - ⇒ Ser un centro de información y comunicación con la fuerza de ventas.
 - ⇒ Envío de información y comunicados; coordinación de juntas; apoyo en el proceso de reembolso a pacientes etc.



- Inventario de Pacientes
 - ⇒ Encargada del reporte mensual del movimiento de pacientes con enfermedades raras en el país; que se envía a nivel global.

4.8. Aplicación del proceso comercial

Figura 19: El proceso comercial.



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Biomex.

- Selección y segmentación. Buscar los centros hospitalarios potenciales para la venta. Contar con las especialidades médicas con alto potencial, en una base de datos. Desarrollar marketing nacional y regional.
- Educación médica. Fortalecer la educación médica para buscar médicos identificadores y responsables en los procesos de diagnóstico y terapia a pacientes en cada región.
- Plan Promocional. Crear acciones, comunicación escrita (folletos), en tiempo y forma para crear un apoyo en la asesoría de los clientes (médicos y pacientes).
- Diagnóstico. Determinar qué tipo de enfermedad presenta el paciente.
- Acceso y reembolso. Una vez confirmado el diagnóstico del paciente, si tiene seguridad social, se solicita reembolso a través de la entidad correspondiente, sino, se apoya a través de la asociación de pacientes para que ingrese al seguro popular y tenga acceso al medicamento.
- Seguimiento. El área de ventas se encarga de estar al pendiente del estatus del paciente, a través de la asociación de pacientes, para que no haya ninguna falla en el suministro del tratamiento y evitar la suspensión del mismo, cuidando así la salud del paciente.





CAPITULO V
DIAGNÓSTICO
RESULTADOS DE LA
OBSERVACIÓN

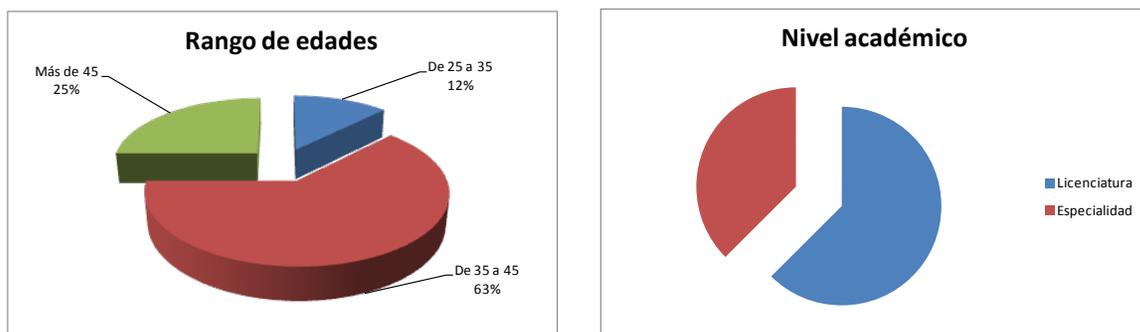


5. Metodología

Como se mencionó en el capítulo 1, esta es una investigación documental y de campo, de tipo descriptivo y exploratorio, basada en la observación y descripción de las condiciones para la implementación de estrategias de marketing. La población objeto del presente estudio la componen 8 vendedores de la empresa, así como 2 gerentes de marketing y 2 líderes de otras áreas que participan en el proceso comercial.

Las siguientes gráficas muestran las características de la población objeto de estudio:

Gráfica 1. Población objeto de estudio.



Es un estudio de corte transversal, ya que se realizó en dos momentos clave que son considerados momentos de alta presión para ambas áreas:

- **Momento 1:** Lanzamiento de productos.

Frente a esta actividad, la FV se muestra receptiva al producto nuevo, sin embargo, con cierta incertidumbre derivada de que es un producto dirigido a un mercado muy pequeño en México y que no se ha realizado una investigación de mercados previa, por falta de presupuesto. Se hará un pre-lanzamiento sin dicha investigación.

- **Momento 2:** Elaboración de planes de marketing y ventas.

El grupo se muestra frustrado con relación a este momento, pues no son incluidos en la planeación de ventas en la forma que ellos consideran deberían incluirse. En cuanto a los planes de marketing, el gerente de marketing (o gerente de producto), prácticamente trabaja solo en este aspecto, puesto que el gerente de ventas hace sus proyecciones por su lado y se limita a enviarlas para que el gerente de marketing las incluya en su presentación.

Se desarrollaron dos instrumentos, los cuales se pilotearon durante el mes de Septiembre de 2011 a un total de 3 personas, mismos que se modificaron y se mejoraron para poder aplicarlos a la población (ver anexo XX, piloto del instrumento y anexo XX instrumento final). Los instrumentos son:

- Una guía de observación no participante, la cual fue realizada en diferentes momentos de tiempo.
- Una entrevista a la población descrita anteriormente.
 - Una segunda entrevista, la cual se aplicó a dos personas de áreas diferentes de la empresa.

Se exploró la relación marketing-ventas, a través de dos variables:

- Dependiente: Las estrategias de marketing. Analizadas durante la presente investigación.
- Independiente: La correcta implementación de las estrategias de marketing en el área de ventas, en empresas farmacéuticas.
 - Liderazgo
 - Comunicación



De acuerdo a la metodología planteada para este trabajo, se analizó la variable independiente, la cual es: “la correcta implementación de las estrategias de marketing en el área de ventas, en empresas farmacéuticas”.

5.1. Análisis de resultados de la guía de observación

Se analizaron las siguientes dos categorías:

- **Categoría Liderazgo:** dentro de esta categoría se hicieron preguntas orientadas a conocer la percepción del equipo de ventas, sobre el tipo de liderazgo que predomina en el área de estudio.
- **Categoría Comunicación:** en esta categoría, se hicieron preguntas con el objetivo de conocer el tipo de comunicación entre las áreas de marketing y ventas.

De acuerdo a estas categorías, se observó a los sujetos de estudio en los siguientes aspectos:

- Cómo se relacionan entre sí.

En general, la relación entre los miembros de la FV es buena y productiva. Son personas maduras, enfocadas al trabajo, que conocen bien los productos y el proceso de venta. Tienen un dominio importante en cuanto al proceso comercial, puesto que son los pioneros en esta industria (biotecnología/alta especialidad). Al ser este un mercado naciente en México, estas personas han sido las primeras en llegar a los diferentes especialistas con una campaña de concientización sobre las enfermedades raras.



El grupo presenta una relación de “complicidad”, pues se colaboran en el trabajo diario, incluso sin importar que el compañero esté en otra ciudad, se piden consejo entre si y comparten los contactos y relaciones claves en las instituciones de salud.

- Cómo trabajan en equipo.

El equipo trabaja de manera coordinada, entre ellos (los 8 representantes de ventas), no presentan mayores problemas. En general, podría decirse que la problemática relacionada con el trabajo en equipo involucra la relación y/o formas de trabajar con las otras áreas involucradas en el proceso de venta, como son: área de gobierno (acceso), área de servicio al cliente y área de logística.

- Cómo se apegan a procedimientos.

La FV tiene un nivel normal de apego a procedimientos, pues en conjunto con su jefe indirecto, fueron creadores de dichos procesos y han colaborado en la mejora de los mismos con el paso del tiempo.

- Cómo es el liderazgo de su jefe.

Se observa un liderazgo pésimo por parte de su jefe directo (gerente de ventas), el grupo en general percibe que no hay una directriz que aporte valor al trabajo diario. En general, opinan que es un jefe que no “acompaña” a la persona durante el proceso de venta, solo se dedica a supervisar desde la oficina, vía e-mail o vía telefónica, pero no está involucrado dentro del proceso de venta. Esto es fácil de observar en las juntas, donde la persona ha demostrado no estar enterada del fondo de los asuntos, y siempre tiende a apoyarse en el administrador de ventas, en los gerentes de producto y en el propio director de unidad de negocio.



5.1.1. Entrevistas con expertos de otras áreas

Se aplicaron dos entrevistas informales, con expertos de otras áreas involucradas en el proceso de venta, los resultados son los siguientes:

➤ Experto en acceso (Gobierno)

Esta persona lleva más de 10 años construyendo relaciones dentro de las instituciones prestadoras de salud, cuenta con un dominio considerable en cuanto a procesos de venta a gobierno, participación en licitaciones, cobertura de territorios, acceso a los medicamentos por parte de los pacientes, trabajo con asociaciones de pacientes, etc.

Desafortunadamente, en el transcurso de la investigación, el jefe de esta área renunció, quedándose sin una cabeza directiva por más de 9 meses, lo que ocasionó un descontrol en la empresa, pues por razones corporativas y de dirección general, no fue promovida al puesto de director de unidad, ocasionando una desmotivación que se vio reflejada en el trabajo diario. El área actualmente cuenta con un KAM (*Key Account Manager*) nivel junior (el entrevistado) y cuatro ejecutivos de acceso, todos reportando a dirección general mientras se contrata el directo de unidad.

Todos estos factores han influido en el proceso de venta, en forma recurrente y representativa en los resultados del año.

Esta persona demuestra tener una excelente relación con el director del área que estamos analizando, así como una disposición y compromiso con la compañía de mediano nivel, por los factores antes mencionados.



➤ **Experto en ventas**

Gerente de ventas en la industria farmacéutica por más de 20 años, menciona como factores clave el liderazgo y la toma oportuna de decisiones, al referirnos al malestar que presenta la FV en cuanto a su jefe directo, en opinión de este experto, es una persona que debería haber salido de la compañía desde que mostró su falta de liderazgo, Coaching y compromiso con su equipo de trabajo.

En la opinión de este experto, el equipo de ventas es muy valioso y deben hacer todo lo posible por motivarlos y no perder de vista la importancia de que tengan un líder que esté a la altura del potencial del equipo.

5.2 Análisis de resultados de los cuestionarios aplicados

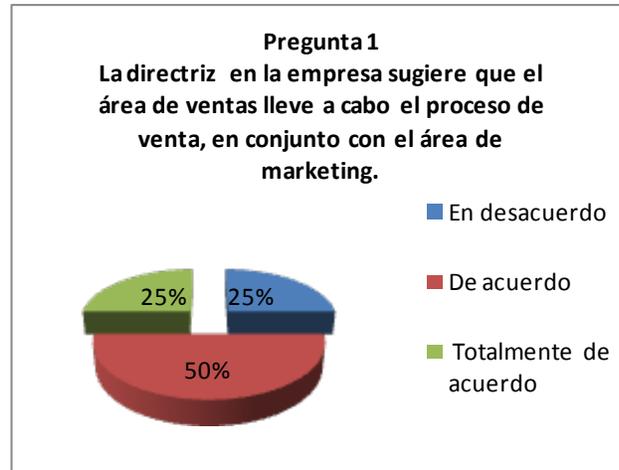
La variable cuenta con dos categorías, en las cuales los resultados arrojados por las entrevistas donde se aplicó el cuestionario (ver anexo), indican que:

5.2.1 Categoría liderazgo

Se hicieron 9 preguntas en esta categoría, arrojando los siguientes resultados



Gráfica 2. Dirección.



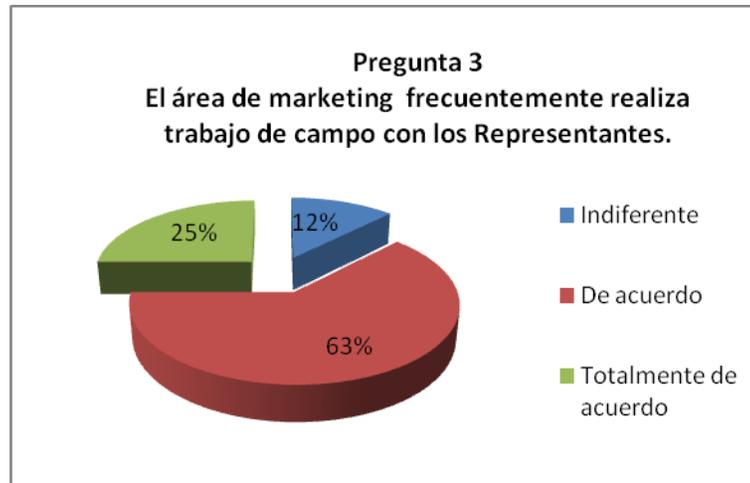
Como se observa en la gráfica, el 50% de los encuestados opinan que definitivamente la directriz que deberían seguir, sugiere el trabajo en equipo entre ventas y marketing.

Gráfica 3. Formas de comunicación.



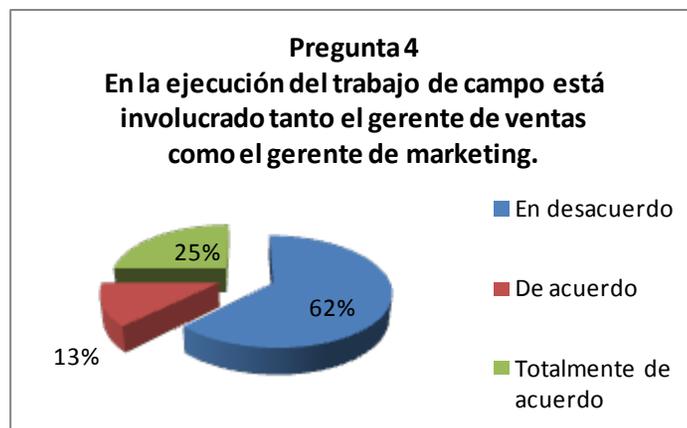
De acuerdo a la gráfica, el 63% de los encuestados perciben que la comunicación entre marketing y ventas hace uso de diferentes medios y en la misma participan ambas áreas.

Gráfica 4. Trabajo de campo.



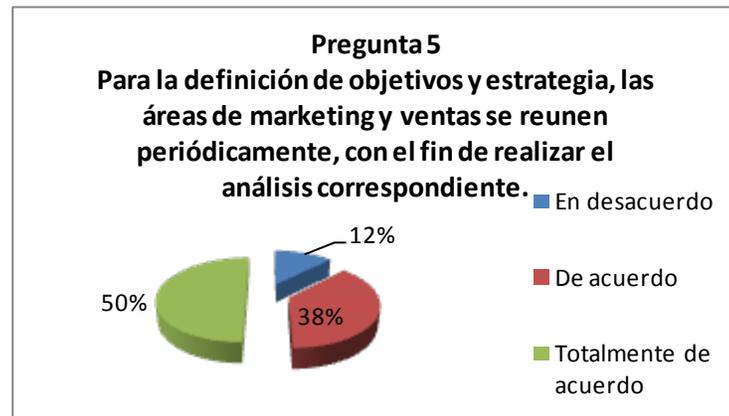
De acuerdo al resultado observado, el 63% de los encuestados opinan que sí hay frecuencia en el trabajo de campo realizado por el área de marketing, lo cual sugiere que probablemente faltan objetivos definidos para el mismo, de acuerdo a la percepción del resto.

Gráfica 5. Involucramiento en campo.



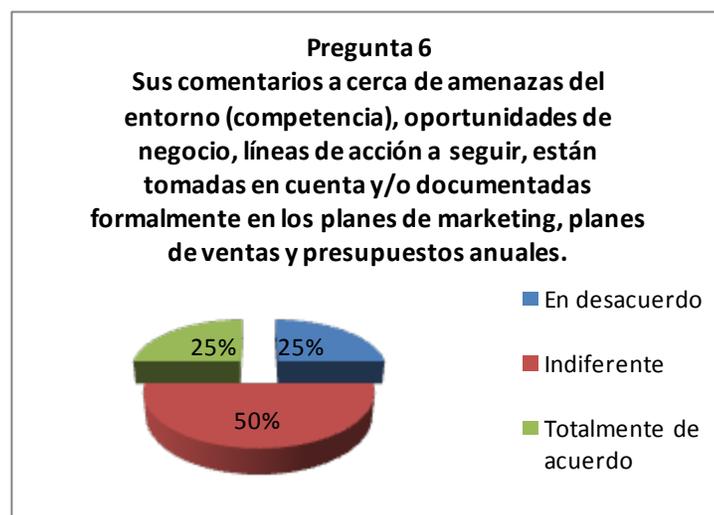
Como se observa en el resultado, el 62% de las personas opinan que los gerentes de ambas áreas no están involucrándose en el trabajo de campo. Esto se puede considerar como un área de oportunidad.

Gráfica 6. Comunicación para definir planeación.



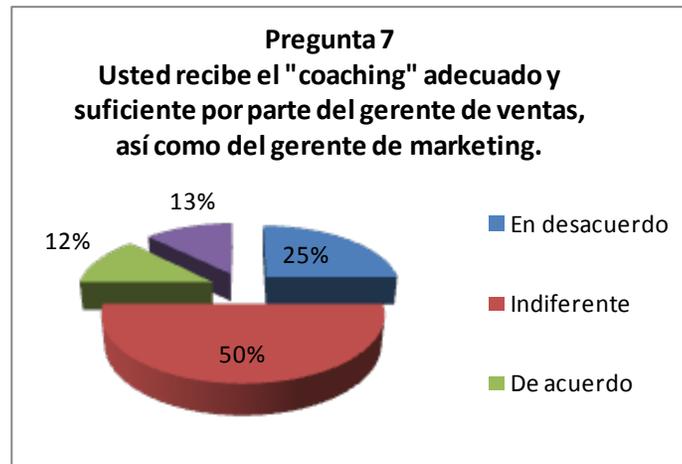
El 50% de los encuestados perciben que las reuniones entre ventas y marketing para definir objetivos y estrategias, sí se realizan de manera periódica.

Gráfica 7. Participación del Representante Médico en la elaboración de estrategias.



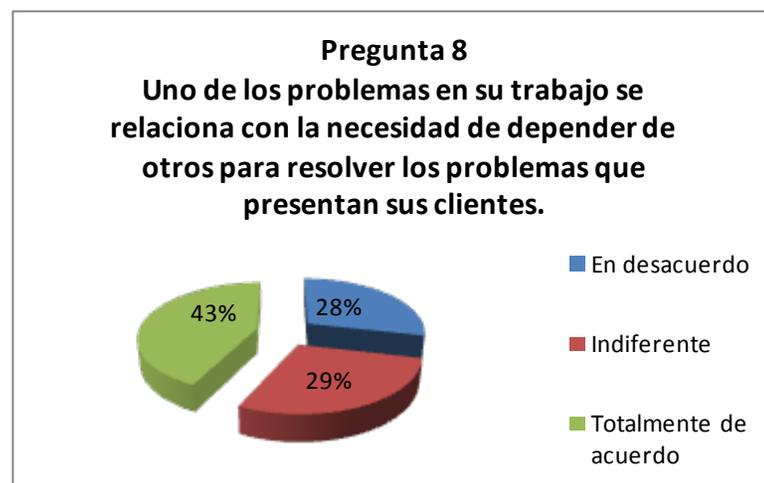
El 50% de los encuestados opinan que su visión sobre el negocio sí es tomada en cuenta en la elaboración de planes y presupuestos anuales. Solo el 25% opina lo contrario, lo que nos lleva a pensar en una oportunidad de cubrir esta brecha de comunicación.

Gráfica 8. Coaching.



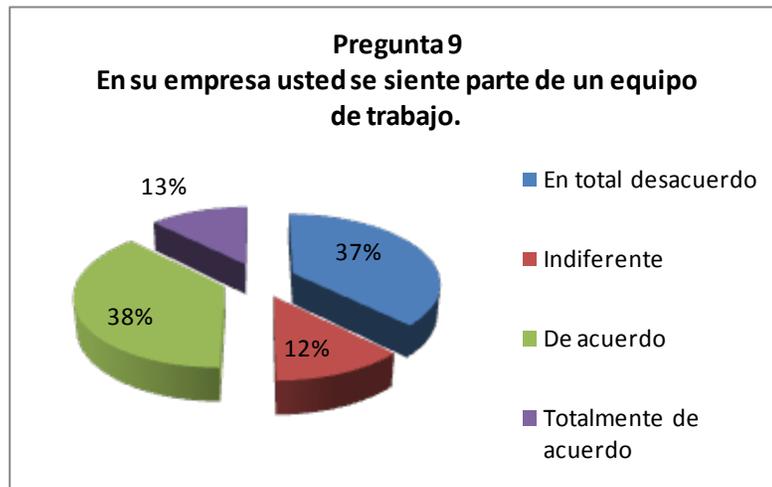
En lo referente a Coaching por parte de los gerentes, el 50% de los encuestados es indiferente a este asunto, lo que podría tomarse como un indicador de la ausencia de trabajo en equipo.

Gráfica 9. Trabajo en equipo.



El 43% de los encuestados es consciente de su dependencia de otros para resolver problemas en el trabajo, así como el 29% es indiferente, lo que puede representar una oportunidad para mejorar y fomentar la importancia del trabajo en equipo.

Gráfica 10. Sentimiento de pertenencia a la empresa.



Esta gráfica refuerza la anterior y confirma que el trabajo en equipo está ausente en la mayor parte de los encuestados, puesto que el 37% no se sienten parte de un equipo de trabajo.

En resumen, en la opinión de la FV, existen áreas de oportunidad en el liderazgo, evaluando la dirección a quien le reportan las dos áreas en cuestión.

De acuerdo a lo que percibe la fuerza de ventas, están de acuerdo en que el trabajo de campo realizado por parte del gerente de marketing es el adecuado, mientras que por parte del gerente de ventas parece ser insuficiente o nulo.



Asimismo, las reuniones para definir objetivos y estrategias parecen ser un área cubierta, aunque en las notas de campo y observaciones realizadas, se concluye que también es un área de oportunidades para el futuro.

Una cuestión interesante y que servirá como referente en las propuestas, es el tema de *coaching* por parte del gerente de marketing, al que la FV en general reporta un nivel considerable de indiferencia.

Finalmente, el 50% de las personas están de acuerdo con el sentimiento de ser parte de un equipo, lo cual nos puede llevar a concluir que esto es fruto de liderazgo del que son parte en su área, pero aún falta extender ese tipo de liderazgo en toda la organización.

El liderazgo representa una categoría de extrema importancia en la variable estrategias de marketing y su correcta implementación, ya que es una herramienta clave para la comunicación de las estrategias; del liderazgo y todo lo que caracteriza a un líder, depende en gran parte el compromiso establecido con la FV.



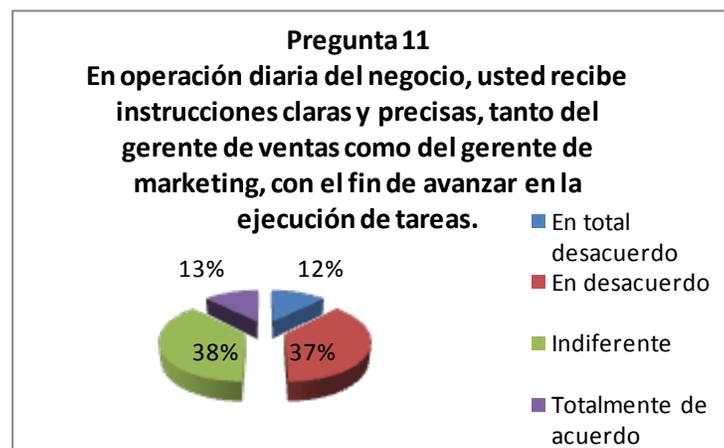
5.2.2 Categoría comunicación

Gráfica 11. Comunicación con gerentes.



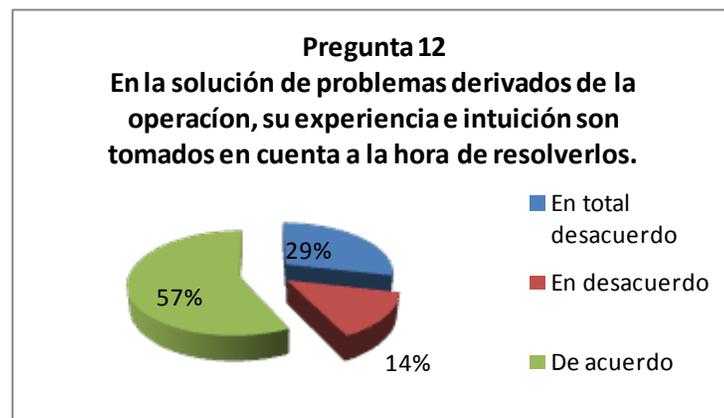
De acuerdo al resultado que muestra la gráfica, el 49% de los encuestados están en desacuerdo en cuanto a la fluidez en la comunicación con los gerentes de ambas áreas.

Gráfica 12. Dirección de la operación diaria.



El resultado muestra que el 12% está en desacuerdo en cuanto a recibir instrucciones claras por parte de los gerentes de ventas y marketing; así mismo el 38% es indiferente al cuestionamiento, lo que hace pensar en una oportunidad para reforzar el trabajo en equipo y el coaching participativo.

Gráfica 13. Valoración de la experiencia del vendedor.



El 57% de los representantes perciben que su nivel de experiencia en campo es tomado en cuenta para la solución de problemas. Esta es un área de oportunidad, para desarrollo de carrera.

Gráfica 14. Comunicación de estrategias de marketing.



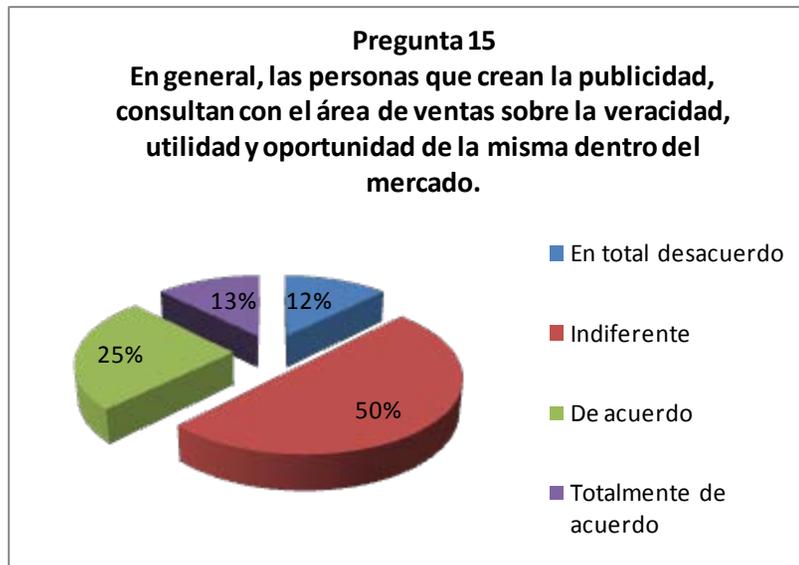
De acuerdo al resultado, el 50% de los encuestados consideran que las estrategias de marketing no son correctamente transmitidas a la fuerza de ventas, lo cual puede constituir un área de oportunidad para el desarrollo de nuevas propuestas para trabajo en equipo.

Gráfica 15. Estrategias Vs. Necesidades del cliente.



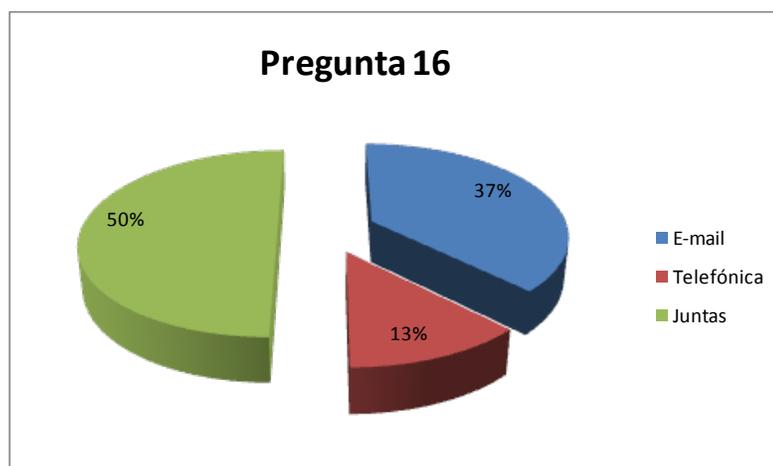
El resultado muestra que el 50% está en desacuerdo con la relevancia de las estrategias de marketing respecto a las necesidades del cliente.

Gráfica 16. Trabajo en equipo para crear publicidad.

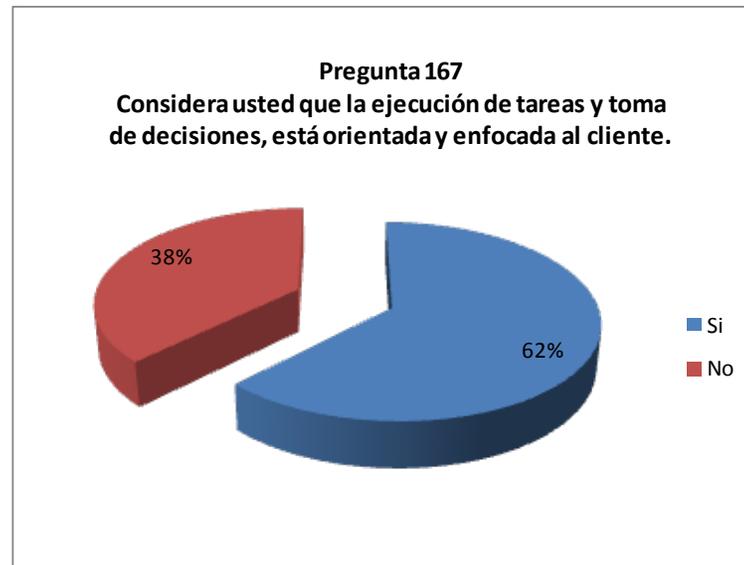


De acuerdo al resultado, el 50% de los encuestados cree que no son consultados por parte del área de marketing, sobre la utilidad de la publicidad dentro del mercado.

Gráfica 17. Vías de comunicación entre las áreas.



Gráfica 18. Estrategia orientada al cliente.



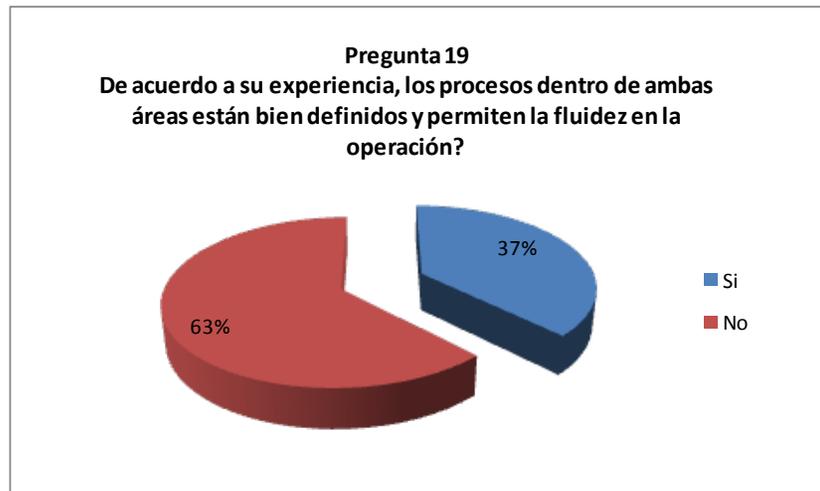
De acuerdo al resultado, el 62% de los encuestados opina que las tareas y decisiones sí están enfocadas al cliente, lo que hace pensar que probablemente el problema no está en la definición de las estrategias, sino en la ejecución.

Gráfica 19. Comunicación suficiente para resolver problemas.



De acuerdo al resultado, el 88% no está de acuerdo en que la comunicación entre ventas y marketing es suficiente, indicando que los problemas de comunicación entre ambas áreas son un área de oportunidad muy importante para mejorar el proceso comercial.

Gráfica 20. Calidad de los procesos.



En el resultado, el 63% de los encuestados opina que los procesos de comunicación no están bien definidos, por lo que concluimos ésta representa el principal obstáculo durante el proceso de la correcta implementación de las estrategias de marketing, puesto que menos de la mitad de los encuestados reportan un índice de satisfacción en los niveles de comunicación. Asimismo, la indiferencia en este punto es considerable.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y PROPUESTA



6. Conclusiones y propuesta

6.1. Conclusiones

Como se planteó en el capítulo II, en la industria farmacéutica las estrategias de marketing además de considerar los factores tradicionales, requieren una combinación de trabajo estratégico con el trabajo en campo, el este último indispensable para obtener los insights del cliente directo, el médico.

Así mismo, como se pudo concluir en el capítulo III, el área de ventas constituye una parte fundamental en el proceso comercial en cualquier industria y el trabajo que desarrolla en conjunto con el área de marketing, es clave en el logro de los objetivos de ventas y de la empresa en general.

Derivado de los resultados de esta investigación, los cuales muestran como hallazgos más importantes: falta de liderazgo dentro del equipo de ventas y procesos de comunicación deficientes entre ventas y marketing; a través de las de las observaciones y entrevistas realizadas se concluye que las condiciones actuales en la empresa Biomex influyen en la implementación de las estrategias de marketing en el área de ventas.

Por lo tanto, las deficiencias en la correcta implementación de las estrategias de marketing en el área de ventas, son ocasionadas por el tipo y la ausencia de liderazgo que impera en la empresa, así como por las formas de comunicación que utilizan y la misma cultura empresarial, la cual no fomenta el valor de la comunicación y el trabajo en equipo.

Las conclusiones arrojadas por las respuestas de los representantes de ventas son coherentes con el análisis a partir de la observación de campo a los mismos. En estas visitas se pudo conocer el proceso de venta y cómo se desarrolla, de tal forma que fuera posible entender el punto de vista del representante de ventas al evaluar el liderazgo y la comunicación en entre



las áreas de ventas y marketing, así como los problemas de trabajo en equipo que existen con otras áreas. Asimismo, funcionaron como un espacio de intercambio con la fuerza de ventas, para conocer su opinión de la empresa y su papel en ella.

A partir de las entrevistas con la FV se encontraron ciertas fortalezas relevantes, como:

- Los representantes de ventas tienen un vasto conocimiento del producto y el proceso de venta, así como del target (especialistas de diferentes ramas) que se maneja.
- Los representantes de mayor antigüedad en la compañía representan un recurso invaluable, pues son quienes mejor pueden transmitir lo que es el proceso de venta de este tipo de medicamentos y todo lo que hay alrededor del mismo.
- Los representantes conocen a los pacientes, su historia familiar y las dificultades que pasan para obtener el medicamento (bajos recursos), lo que desarrolla la sensibilidad que es coherente con la misión y visión de la compañía a nivel mundial.
- Los representantes demuestran estar comprometidos con su trabajo.

Por otro lado, las conclusiones en cuanto a las debilidades son:

- Los representantes muestran absoluta desmotivación por el tipo de liderazgo por parte de su jefe directo y podría concluirse que lo que los mantiene en gran parte, es el liderazgo y compromiso transmitido por el director de unidad.
- Aunque valoran el trabajo del equipo de marketing, en cierta forma parecen estar desinteresados en trabajar más de la mano con esta área, se presenta indiferencia y poca importancia al trabajo en equipo con otras áreas. Se quejan de que las otras



áreas no se comprometen a trabajar juntos, lo que revela una oportunidad de mejora.

De la misma forma, en cuanto al área de marketing encontraron las siguientes fortalezas:

- Los gerentes de marketing presentan alto nivel de experiencia en el sector farmacéutico, en particular en alta especialidad.
- Así mismo, evidencian un alto nivel de compromiso, el cual se puede notar fácilmente en el conocimiento que tienen del producto a su cargo, el mercado, la competencia y los médicos.

En cuanto a las debilidades, algunas de ellas son:

- El trabajo en equipo es un punto débil, ya que parece haber una problemática de jerarquías en el momento de trabajar en campo, la FV los percibe como “supervisores” y no como un gerente que va a recopilar puntos de vista que solo pueden ser observados en el trabajo en campo. Asimismo se quejan de que la FV no se compromete a trabajar en conjunto.
- El trabajo de campo representa una oportunidad, ya que a pesar de estar estipulado dentro de las funciones del gerente de marketing, en el plan de trabajo real, no sucede con la frecuencia adecuada.

6.2. Propuesta

- Con base en las deficiencias encontradas mediante los cuestionarios aplicados, y por lo visto anteriormente en los capítulos II y III, una de las funciones principales de



marketing es la elaboración de materiales para uso por parte de la fuerza de ventas en campo, se sugiere incluir a la fuerza de ventas en la elaboración de materiales, mediante un proceso de *testing* de materiales, donde se les permita conocer el tipo de material y el objetivo para el cual será realizado; permitiendo que valoren la utilidad del mismo en campo y que expresen sus opiniones o sugerencias de mejora.

- Así mismo y con base en los resultados de las observaciones realizadas , las cuales mostraron deficiencia en el trabajo en equipo con otras áreas, así como falta de liderazgo y comunicación, se sugiere lo siguiente:
 - Establecer líneas de comunicación que hagan más eficaz y eficiente el resultado de la misma, las cuales estarían basadas en un replanteamiento de la estructura jerárquica de la organización, propuesta más adelante.
 - Realizar un análisis de proceso enfocado al cliente, el cual ayude a conocer la interacción entre las áreas implicadas en el proceso comercial. Este análisis podría partir de un estudio de calidad en el servicio, siguiendo con el mapeo de funciones y responsabilidades por área, que permitirá conocer el impacto de estas en el servicio al cliente.
 - Nombrar un enlace de Marketing para trabajar con la fuerza de ventas. Deberá ser alguien en quien ambos grupos confíen. Ayudará a resolver conflictos y compartirá con cada grupo el conocimiento que posee el otro. Esta persona podría actuar mediante la administración de proyectos, que es la tarea de conseguir que las actividades se realicen en tiempo, dentro del presupuesto y sujeto a las especificaciones determinadas. Constituirá una herramienta para



fomentar el trabajo en equipo, ya que encaja en el entorno de negocios de hoy: dinámico, con necesidad de flexibilidad y respuestas rápidas; así mismo, porque es una herramienta en la cual se determinan fechas límite concretas, contiene tareas que están relacionadas entre sí y requieren de un líder o gerente de proyecto que desempeña un rol temporal, mientras se lleva a cabo el mismo. Haciendo uso de la gráfica de Gantt, la cual es un instrumento inventado por Henry Gantt a principios del siglo XX⁴⁹; es una gráfica de barras, que incluye el tiempo en el eje horizontal y las actividades que se programan en el eje vertical, en la cual se puede ver cuando deberían estar terminadas las tareas y compara esta fecha asignada con el avance real de cada una. Permite saber en cualquier momento qué es lo que resta por hacer para terminar una tarea o proyecto y tomar decisiones.

- Mejorar el *feedback* de la fuerza de ventas hacia marketing, ya que estos se quejan constantemente de que los vendedores están demasiado ocupados para compartir sus experiencias, ideas y percepciones.

- Integrar los indicadores de Ventas y Marketing, con el fin de establecer metas y recompensas compartidas, por ejemplo, establecer un indicador que mida resultados obtenidos en eventos de Educación Médica Continua, en los cuales participan ambas áreas y que representan un pilar en la estrategia de marketing y objetivo trimestral determinado para cada representante.

⁴⁹Stephen P. Robbins, David A. Decenzo. (2002). "Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones". 3ª. Edición. Ed. Pearson. Pág. 458.



De la misma forma, con base en la investigación realizada, los siguientes son los puntos que se proponen para mejorar la implementación de estrategias de marketing en la fuerza de ventas:

- Adaptar el organigrama al mercado mexicano. Es probable que en otros países funcione la línea de mando como existe actualmente, pero es evidente que para México no es funcional.
- Reestructura del área analizada, puesto que actualmente hay tres gerentes reportando de manera directa al Director de área, haría falta un gerente de marketing del que dependerían dos gerentes de producto. Así, ventas y marketing reportarían en una línea jerárquica estandarizada para ambos.
- Reestructura del área de ventas, la persona que lidera el equipo de ventas no tiene las habilidades gerenciales para fomentar un clima laboral adecuado ni un liderazgo que motive el compromiso individual y grupal.
- Así mismo en esta reestructura, se deberá tener en cuenta que el perfil del área debe contemplar las siguientes características: tolerancia a la frustración y habilidad para trabajar en equipo
- Realizar evaluaciones mensuales a la fuerza de ventas, las cuales deberán ir integradas con la evolución de la venta o cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Realizar una reestructura de actividades dentro de la fv para atender la cobertura que se solicita. Para esta revisión de actividades deberá involucrarse a los representantes de ventas, pidiéndoles su feedback en cuando a identificar procesos y tareas que actualmente realizan y que pertenecen al ámbito de trabajo de otras áreas.
- Establecer planes de carrera debidamente estructurados, con el objetivo de permitir el desarrollo laboral de los colaboradores y evitar la fuga de capital humano.



- Incluir la comunicación y el liderazgo en los valores de la compañía, realizando una propuesta de replanteamiento de los valores de la compañía en México, a modo de adaptar los valores corporativos al mercado Mexicano.
- Considerar la aplicación de técnicas de marketing situacional, las cuales pueden ayudar a fomentar el trabajo en equipo.
- Reforzar el plan de ventas creando una estrategia de servicio y de evaluación en el servicio, la cual puede ser en congresos y tele marketing, cuyo objetivo estará orientado a la toma de decisiones con base en datos cuantificados.
- Realizar reuniones de seguimiento con las diferentes áreas, las cuales estarán orientadas a la solución oportuna de problemas presentados durante el proceso comercial y permitirán aplicar a tiempo acciones que reviertan los resultados a la fecha.
- Realizar reuniones específicas para la elaboración de planes de marketing y planes de ventas, las cuales deberán contener un plan de trabajo que incluya la interacción entre ambas áreas para la elaboración de dichos planes.
- Involucrar a la fuerza de ventas en el lanzamiento de productos, no solo en la proyección de ventas de un producto nuevo, sino en el plan para lanzamiento (objetivos, estrategia, logística).
- Desarrollar un plan de comunicación específico, de estrategias de marketing a la fuerza de ventas, el cual se aplicará cuando se elabora un plan de marketing, cada vez que las estrategias sufran alguna modificación y cuando se lance un nuevo producto al



mercado. Este deberá ser elaborado por el gerente de producto o el gerente de marketing, en conjunto con el gerente de ventas.

6.3. Futuras líneas de investigación

Como futuras líneas de investigación, se propone:

- Continuar el análisis extendiéndolo a las demás áreas y la forma cómo interactúan entre sí, orientando la investigación a la cultura de trabajo en equipo en México, sus retos y oportunidades.
- Considerando un escenario futuro de coyunturas políticas como lo son las elecciones federales, las cuales impactan las ventas, se sugiere continuar con la investigación para conocer las probabilidades en función del enfoque de expansión y crecimiento de la empresa.
- Analizar el impacto cuantitativo y cualitativo de la marca (*branding* y servicio al cliente), ocasionado por las deficiencias en la producción.





BIBLIOGRAFIA



LIBROS

- Artal Castells, Manuel. (2009). *“Dirección de Ventas”*, ESIC Editorial. España.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *“Administración de recursos humanos”*. Cengage Learning Editores.
- Canales Ronda, P., Küster Boluda, I., *“Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas”*, (2008) publicado en Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 34.
- Cole, Donald W., Gaynor, Cole. (2005). *“Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo”*. Edición 1. 2005. Editorial nobuko.
- Cortés Castillo, M. del Rosario. (2011). *“Del Marketing a las Ventas”, Unidad I Dirección de Ventas*. Especialidad en Marketing estratégicos en los negocios.
- Cortés Castillo, M. del Rosario. (2011). *“Del Marketing a las Ventas”, Unidad II Relación entre mercado y conducta de compra con las ventas*. Especialidad en Marketing estratégicos en los negocios.
- Díez de Castro, Enrique C. (2003). *“Dirección de la Fuerza de ventas”*, ESIC Editorial. España.
- DuBrin, Andrew J. (2000). *“Fundamentos de administración”*. 5ª edición. Thomson Editores.
- Ed. Juta & Co. (2006). *Management for Engineers, Technologists, and Scientists*. SP Nel Ediciones.
- Esteban, e.at. (2002). *“Introducción al marketing”*; Ed. Ariel Economía, España.
- Esteban Talaya, Águeda. (2008). *“Principios de Marketing”*, ESIC.
- Kotler, P. (2005). *“El Marketing según Kotler”*, Editorial Paidós SAICF.
- Fonseca Yerena, S. (2000). *“Comunicación oral, fundamentos y práctica estratégica”*. Ed. Prentice Hall.
- Ibarra González, Sergio L. (2000). *“De la mercadotecnia a las ventas”*. Edic. SICCO.
- Kotler, Phillip. (1996). *Dirección de Marketing*. Octava Edición.
- López-Pinto Ruiz, B. (2001). *“La esencia del marketing”*. Editorial UPC Universidad Politécnica de Cataluña.
- Oltra Comorera, V. (2005). *“Desarrollo del factor humano”*. Ed. UOC.
- Ries, Al y Trout, Jackt. (2002). *La guerra de la mercadotecnia*.



Rodriguez Ardura, Inma. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Editorial UOC.

Robbins, Stephen P., Decenzo, David A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. 3ª. Edición. Ed. Pearson.

Stanton, Etzel y Walker. (2004). *Fundamentos de marketing*. 13a Edición.

INTERNET

American Marketing Association: MarketingPower.com, sección *Dictionary of Marketing Terms*, URL del sitio: <http://www.marketingpower.com/>

Cofepris: <http://www.cofepris.gob.mx/> y
<http://www.cofepris.gob.mx/work/sites/cfp/resources/LocalContent/424/2/prgaccion.pdf>

Catálogo de medicamentos en México:
http://www.csg.salud.gob.mx/descargas/pdfs/cuadro_basico/medicamentos/medicamentos_ed2010.pdf

García Castro., I. “Sistemas de Retribución”, recuperado de
<http://www.eyeforpharma.com/latinamerica/presentations-download2010-login.php>

Rodríguez D., J. “La gestión de la tecnología”. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de
<http://books.google.com.mx/books?id=fmrN7a4asgMC&pg=RA1-PT52&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ei=V2sST4n7CuaFsgKjovnsAw&ved=0CDwQ6AEwAjgK#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false>

ARTICULOS

Robbins, Jack. “*Los farmacéuticos en la industria*”. Revista Remington Farmacia, 20ª Edición, Ed. Médica Panamericana, Tomo I, año 2000.

INVESTIGACIONES PRIVADAS

Ferreya, José Carlos. “*Primer estudio de Inteligencia Competitiva en la Industria Farmacéutica Mexicana*”. (2004). Publicado en www.inno-farma.com en 2005.

Shemueli, Rajeli G. “*Inteligencia Emocional, perspectivas y aplicaciones ocupacionales*”. Documentos de trabajo Universidad ESAN, Lima Perú. Agosto 2005.

Plascencia García, Maricela. 2009. Biol. Soc. Quim. Méx. 3(1), 30-31. Sociedad Química de México.



ANEXOS



ANEXO 1. PILOTO PARA EVALUAR CUESTIONARIO APLICADO A VENTAS

INSTRUCCIONES: Favor de leer cada pregunta y calificar su planteamiento marcando con una "X" la casilla que SI cumpla con las siguientes características:

- Escala adecuada: Cuando la respuesta a la pregunta es congruente con lo que pide.
- Orden lógico: Cuando las preguntas tienen secuencia con el tema.
- Precisión: Cuando la pregunta no permite confusión en la respuesta.
- Claridad: Cuando la pregunta esta formulada con un vocabulario simple, directo y familiar para los participantes.
- Cesgada: Cuando la pregunta induce a la respuesta.
- Imprudente: Cuando la pregunta puede llegar a ser incomoda para el encuestado o percibida como una amenaza.

PREGUNTAS	ESCALA	ORDEN LOGICO	PRECISIÓN	CLARIDAD	CESGADA	IMPRUDENTE	OBSERVACIONES
	ADECUADA						
P1	La directriz en la empresa sugiere que el área de ventas lleve a cabo el proceso de venta, en conjunto con el área de marketing.						
P2	Para la comunicación de los objetivos y metas, se recurre a reuniones periódicas, convenciones, de ventas, medios escritos o verbales, en donde participan las áreas mencionadas en el punto anterior.						
P3	El área de marketing frecuentemente realiza trabajo de campo con los Representantes.						
P4	En la ejecución del trabajo de campo está involucrado tanto el gerente de ventas como el gerente de marketing.						
P5	Para la definición de objetivos y estrategia, las áreas de marketing y ventas se reúnen periódicamente, con el fin de realizar el análisis correspondiente.						
P6	Sus comentarios a cerca de amenazas del entorno (competencia), oportunidades de negocio, líneas de acción a seguir, están tomadas en cuenta y/o documentadas formalmente en los planes de marketing, planes de ventas y presupuestos anuales.						
P7	Usted recibe el "coaching" adecuado y suficiente por parte del gerente de ventas, así como del gerente de marketing.						
P8	Uno de los problemas en su trabajo se relaciona con la necesidad de depender de otros para resolver los problemas que presentan sus clientes.						
P9	En su empresa usted se siente parte de un equipo de trabajo.						
P10	La comunicación con los gerentes de ventas y marketing es fluida, transparente y se ve reflejada en la solución de problemas diarios del negocio.						
P11	En operación diaria del negocio, usted recibe instrucciones claras y precisas, tanto del gerente de ventas como del gerente de marketing, con el fin de avanzar en la ejecución de tareas.						
P12	En la solución de problemas derivados de la operación, su experiencia e intuición son tomados en cuenta a la hora de resolverlos.						
P13	Las estrategias de marketing son transmitidas de manera oportuna y adecuada, lo cual permite su uso en el proceso de venta.						
P14	En general, las estrategias definidas por el área de marketing coinciden con las necesidades de sus clientes.						
P15	En general, las personas que crean la publicidad, consultan con el área de ventas sobre la veracidad, utilidad y oportunidad de la misma dentro del mercado.						
P16	La mayoría de la comunicación entre las áreas de ventas y marketing, se realiza mediante:						
P17	Considera usted que la ejecución de tareas y toma de decisiones, está orientada y enfocada al cliente.						
P18	En su opinión, la comunicación entre el área de ventas y el área de marketing es suficiente a la hora de resolver problemas del negocio?						
P19	De acuerdo a su experiencia, los procesos dentro de ambas áreas están bien definidos y permiten la fluidez en la operación?						
P20	Valore de 1 a 5 la importancia que tienen los siguientes aspectos en su trabajo como Representante:						
P21	Materiales escritos (estudios, folletos, tarjetones...)						
P22	Publicidad en medios (revistas de hospitales...)						
P23	Participación en Congresos nacionales e internacionales						
P24	Gimmicks (plumas, usb's...)						
P25	Otorgar una beca completa para asistir a un Congreso nacional (boleto+hospedaje+alimentos...)						
P26	Otorgar una beca completa para asistir a un Congreso internacional (boleto+hospedaje+alimentos...)						
P27	Ayudar a un médico a publicar un caso clínico local						
P28	Cumplir con la entrega del producto en tiempo y cantidad						
P29	Que sea transparente						
P30	Que sea oportuna						
P30	Que sea asertiva						



ANEXO 2. CUESTIONARIO APLICADO A VENTAS

Agradecimiento:
Gracias por ayudarnos a responder este cuestionario, el cual contiene un enfoque imparcial. La información aquí recopilada tiene carácter confidencial y será usada únicamente con fines académicos.

Perfil del Representante Médico

Género:

M	F
---	---

Rango de edad:

De 25 a 35	De 35 a 45	Más de 45
------------	------------	-----------

Nivel académico:
Cual es su último grado de estudios alcanzado:

Licenciatura	Especialidad	Maestría	Doctorado	Otros, cual?
--------------	--------------	----------	-----------	--------------

LIDERAZGO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

	1	2	3	4	5
	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
P1 La directriz en la empresa sugiere que el área de ventas lleve a cabo el proceso de venta, en conjunto con el área de marketing.	1	2	3	4	5
P2 Para la comunicación de los objetivos y metas, se recurre a reuniones periódicas, convenciones, de ventas, medios escritos o verbales, en donde participan las áreas mencionadas en el punto anterior.	1	2	3	4	5
P3 El área de marketing frecuentemente realiza trabajo de campo con los Representantes.	1	2	3	4	5
P4 En la ejecución del trabajo de campo está involucrado tanto el gerente de ventas como el gerente de marketing.	1	2	3	4	5
P5 Para la definición de objetivos y estrategia, las áreas de marketing y ventas se reúnen periódicamente, con el fin de realizar el análisis correspondiente.	1	2	3	4	5
P6 Sus comentarios a cerca de amenazas del entorno (competencia), oportunidades de negocio, líneas de acción a seguir, están tomadas en cuenta y/o documentadas formalmente en los planes de marketing, planes de ventas y presupuestos anuales.	1	2	3	4	5
P7 Usted recibe el "coaching" adecuado y suficiente por parte del gerente de ventas, así como del gerente de marketing.	1	2	3	4	5
P8 Uno de los problemas en su trabajo se relaciona con la necesidad de depender de otros para resolver los problemas que presentan sus clientes.					
P9 En su empresa usted se siente parte de un equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN					
P10 La comunicación con los gerentes de ventas y marketing es fluida, transparente y se ve reflejada en la solución de problemas diarios del negocio.	1	2	3	4	5
P11 En operación diaria del negocio, usted recibe instrucciones claras y precisas, tanto del gerente de ventas como del gerente de marketing, con el fin de avanzar en la ejecución de tareas.	1	2	3	4	5
P12 En la solución de problemas derivados de la operación, su experiencia e intuición son tomados en cuenta a la hora de resolverlos.	1	2	3	4	5
P13 Las estrategias de marketing son transmitidas de manera oportuna y adecuada, lo cual permite su uso en el proceso de venta.	1	2	3	4	5
P14 En general, las estrategias definidas por el área de marketing coinciden con las necesidades de sus clientes.	1	2	3	4	5
P15 En general, las personas que crean la publicidad, consultan con el área de ventas sobre la veracidad, utilidad y oportunidad de la misma dentro del mercado.	1	2	3	4	5
P16 La mayoría de la comunicación entre las áreas de ventas y marketing, se realiza mediante:	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	
	E-mail	Telefónica	Juntas	Informal	
Por favor conteste las siguientes preguntas:					
P17 Considera usted que la ejecución de tareas y toma de decisiones, está orientada y enfocada al cliente.	Si	No	No sé		
P18 En su opinión, la comunicación entre el área de ventas y el área de marketing es suficiente a la hora de resolver problemas del negocio?					
P19 De acuerdo a su experiencia, los procesos dentro de ambas áreas están bien definidos y permiten la fluidez en la operación?					
Valore de 1 a 5 la importancia que tienen los siguientes aspectos en su trabajo como Representante: 1= Nada relevante 2= Poco relevante 3= Medianamente relevante 4= Sumamente relevante 5= Muy relevante					
P20 Materiales escritos (estudios, folletos, tarjetas...)	1	2	3	4	5
P21 Publicidad en medios (revistas de hospitales...)	1	2	3	4	5
P22 Participación en Congresos nacionales e internacionales	1	2	3	4	5
P23 Gimmicks (plumas, usb's...)	1	2	3	4	5
P24 Otorgar una beca completa para asistir a un Congreso nacional (boleto+hospedaje+alimentos...)	1	2	3	4	5
P25 Otorgar una beca completa para asistir a un Congreso internacional	1	2	3	4	5
P26 Ayudar a un médico a publicar un caso clínico local	1	2	3	4	5
P27 Cumplir con la entrega del producto en tiempo y cantidad	1	2	3	4	5
Valore de 1 a 5 la importancia que tienen los siguientes aspectos en la comunicación, en general: 1= Nada relevante 2= Poco relevante 3= Medianamente relevante 4= Sumamente relevante 5= Muy relevante					
P28 Información transparente	1	2	3	4	5
P29 Información oportuna	1	2	3	4	5
P30 Información creativa	1	2	3	4	5

