

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



"Diseño de un modelo de aplicación del Benchmarking como estrategia de comercialización para la Mediana Industria Químico Farmacéutica, del Area Metropolitana de San Salvador. Caso Ilustrativo."

Trabajo de Graduación Presentado por:
Walberto Maradiaga Rosales
Edwin Hernández Escobar
Oscar Francisco Méndez Calixto

Para optar al grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

16 DE FEBRERO
DE 1841
San Salvador, Diciembre de 2003.
El Salvador, Centro América.



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVESITARIAS

RECTORA : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. Pedro Faustino García Cortez

Secretario de la Facultad
de Ciencias Económicas :Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Asesor : Lic. Carlos Alberto Romero Rodríguez

Tribunal Examinador : Lic. Ricardo Ernesto López Navas
Lic. Fernando Medrano Guevara
Lic. Carlos Alberto Romero Rodríguez

Diciembre de 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

PAGINA DE AGRADECIMIENTOS.

Walberto Maradiaga Rosales, agradezco a Dios por haberme permitido concluir la carrera, a todos los que contribuyeron de una u otra manera en el proceso especialmente al Reverendo Robert Joseph Reidy y familia Sobieski por el apoyo brindado. A mi Madre, Padre y hermanos (Mirna, Wilfredo y Berta Sonia) que me dieron ánimos de seguir adelante. Este esfuerzo lo dedico a cada uno de ellos y en particular a mi esposa e hija Ana Beatriz Escobar y Andrea Nicole Maradiaga Escobar respectivamente, mi sobrino Benjamin Antonio a quien quiero como a un hijo, A todos ellos muchas Gracias.

Edwin Hernández Escobar, gracias a Dios todo poderoso y su santísima madre por sus bendiciones, en el logro de un peldaño mas, en mi formación académica. Gracias a mi mamá, papá y mi esposa Carolina por el amor que me han dado y el apoyo que me brindaron en los momentos más difíciles de la carrera. A mis hijos Mario José, Edwin Alejandro y Enzo Javier muchas gracias por saber esperar y alegrar cada segundo de mi vida y finalmente por la ayuda que me brindaron cuando lo necesitaba, mis hermanos José Antonio y Ana Lilian.

Oscar Francisco Méndez Calixto, agradezco Primero a Dios Todopoderoso, por iluminar mi camino, A mi Madre, porque siempre se esforzó por hacerme un hombre de bien, mi esposa por estar a mi lado en el recorrido de este mi primer sueño y a todos los que me han apoyado de alguna u otra manera, Mil Gracias!

INDICE

	Pág.
Resumen Ejecutivo _____	i
Introducción _____	iv

CAPITULO I

"GENERALIDADES DE LA MEDIANA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA Y MARCO TEORICO DEL BENCHMARKING"

A. Generalidades de la mediana industria químico en El Salvador _____	1
1. Características de la mediana industria químico Farmacéutica _____	1
a). Surgimiento de la industria químico Farmacéutica _____	1
b). Oportunidades de la industria químico Farmacéutica en la economía nacional _____	2
c). Clasificación de la industria químico Farmacéutica _____	4
d). Materia prima de la industria químico Farmacéutica _____	5
e). Aspectos legales de los productos químico Farmacéuticos _____	5
2. Concepto de la mediana industria químico Farmacéutica _____	7
B. El Benchmarking _____	8
1. Concepto _____	8
2. Tipos de Benchmarking _____	10

3. El proceso de Benchmarking _____	11
a). Etapas del proceso de Benchmarking _____	11
i. Determinar a que se le aplicará Benchmarking _____	11
ii. Formar un equipo de Benchmarking _____	12
iii. Identificar los socios de Benchmarking _____	13
iv. Recopilar u analizar la información de Benchmarking _____	14
v. Actuar _____	15
C. Estudio de la mezcla de mercadotecnia _____	16
1. Producto _____	17
a). Concepto _____	17
b). Clasificación de los productos _____	18
c). Calidad _____	19
d). Garantías _____	19
e). Servicios _____	20
f). Características físicas y funcionales _____	20
i. Marca _____	20
ii. Empaque _____	21
iii. Etiqueta _____	24
iv. Línea de productos _____	25
2. Precio _____	26
a). Concepto _____	27
b). Precio de lista _____	27
c). Descuentos _____	27
d). Factores a considerar para la fijación de Precios_____	28

i.	Factores internos _____	29
ii.	Factores externos _____	31
e).	Estrategias de precios en productos nuevos _____	34
i.	Precios basados en el descremado del Mercado _____	34
ii.	Fijación de precios orientada a la Penetración en el mercado _____	34
3.	Promoción _____	35
a).	Concepto _____	35
b).	Métodos promocionales _____	35
i.	Venta personal _____	35
ii.	La publicidad _____	36
iii.	Promoción de ventas _____	37
4.	Plaza _____	40
a).	Concepto _____	40
b).	Inventario _____	40
i.	Concepto _____	40
ii.	Objetivos de la Administración de Inventarios _____	41
iii.	Utilidad de los inventarios _____	41
iv.	Factores que influyen en los niveles de Inventario _____	42
c).	Transporte _____	43
d).	Canales de distribución _____	44
i.	Funciones del canal de distribución _____	45
ii.	Tipos de canales de distribución _____	46
iii.	Formas de distribución _____	47

CAPITULO II
"DIAGNOSTICO DE LAS MEJORES PRACTICAS APLICADAS EN EL AREA
DE COMERCIALIZACION DE LA MEDIANA INDUSTRIA QUIMICO
FARAMCEUTICA"

A. Metodología de la investigación _____	50
1. Objetivos de la investigación _____	50
a). Objetivo general _____	50
b). Objetivos específicos _____	50
B. Clase de investigación _____	51
1. Determinación de los sujetos de estudio _____	51
2. El universo y la muestra _____	52
a). Universo _____	52
b). La muestra _____	52
c). Tamaño de la muestra _____	53
C. Técnicas de investigación _____	54
1. Fuentes de información _____	54
2. La encuesta _____	55
D. Recolección y análisis de la información _____	55
1. Resultados de la investigación _____	56
E. Identificación de las mejores practicas de Comercialización en las empresas de la mediana industria químico farmacéutica _____	77
1. Producto _____	77
a). Características _____	77
b). Estudio y desarrollo de productos _____	77
c). Líneas de distribución _____	78

d).	Presentaciones _____	78
e).	Proyecciones de ventas _____	79
2.	El precio _____	79
a).	Fijación de precios _____	79
b).	Políticas de crédito _____	79
c).	Toma de decisiones en la fijación de precios _____	80
d).	Políticas aplicadas en la fijación de precios _____	80
3.	Promoción _____	80
a).	Fuerza de ventas _____	80
b).	Estrategias de motivación _____	81
c).	Prestaciones sociales _____	82
d).	Promoción de ventas _____	82
e).	Instrumentos de promoción _____	82
f).	Medios de promoción _____	83
4.	La plaza _____	83
a).	Tiempo de entrega _____	83
b).	Formas de distribución _____	84
F.	Conclusiones _____	84
G.	Recomendaciones _____	88

CAPITULO III

"APLICACION DEL BENCHMARKING EN EL AREA DE COMERCIALIZACION DE UNA EMPRESA DE LA MEDIANA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR."

A.	Generalidades de Laboratorios Marycielo S.A. de C.V. _____	91
1.	Organización _____	91
2.	Productos _____	92

B. Aplicación del Benchmarking en la empresa Marycielo _____	92
1. Propósito _____	92
2. Determinar a qué aplicarle Benchmarking _____	92
3. Formar el equipo de Benchmarking _____	93
4. Identificación de los socios del Benchmarking _____	93
5. Recopilar y analizar la información de Benchmarking ____	94
a). Información recopilada (línea base) _____	94
i. El producto _____	94
ii. El precio _____	95
iii. La promoción _____	96
iv. La plaza _____	97
v. Personal del departamento de ventas _____	97
vi. Las ventas _____	98
vii. Ventas por líneas de producto _____	100
b). Análisis de la información _____	102
i. El producto _____	102
ii. El precio _____	103
iii. La promoción _____	105
iv. La plaza _____	108
6. Actuar _____	109
a). El producto _____	109
b). El precio _____	109
c). La promoción _____	110
d). La plaza _____	111
D. Resultados de la aplicación del Benchmarking _____	112
1. Resultado sobre elementos contemplados en la Encuesta _____	112

2. Resultados sobre las ventas _____	114
3. Resultados económicos _____	121
E. Conclusiones _____	124
F. Recomendaciones _____	124
Bibliografía _____	126
Anexos _____	128
Anexo 1 Listado de laboratorios de la Mediana Industria Químico Farmacéutica del Area Metropolitana de San Salvador.	
Anexo 2 Encuesta.	
Anexo 3 Cronograma de actividades.	
Anexo 4 Descripción de plan de charlas implementado	
Anexo 5 Estados de Resultados.	

San Salvador, 5 de Diciembre de 2003.

RESUMEN EJECUTIVO

En el desarrollo del capítulo I se establecen los orígenes de la Industria Químico Farmacéutica, así como su representatividad en la economía nacional en donde se refleja que existen oportunidades comerciales para ésta industria en el ámbito nacional. Dentro de los parámetros para identificar a la mediana industria se distinguen que estas deben poseer un nivel de ventas anuales entre los ₡ 6 millones y ₡ 30 millones de colones, sus activos fijos deben oscilar entre los ₡ 218,750.00 y ₡ 2,187,500.00, además su número de empleados debe oscilar entre los 50 y 199.

Al desarrollar el marco teórico del Benchmarking se entiende que éste es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Dentro de los tipos de Benchmarking se pueden mencionar el funcional, el competitivo y el interno; el proceso aplicado en el presente estudio consiste en cinco etapas, siendo estas: determinar a qué se le aplicará Benchmarking, formar el equipo de Benchmarking, identificar los socios de Benchmarking, recopilar y analizar la información de Benchmarking y actuar.

En el estudio de la mezcla de mercadotecnia se tratan los aspectos del producto, el precio, la promoción y la plaza dentro de estos se mencionan sus conceptos, características, etc.

El capítulo II, contiene los objetivos de la investigación los cuales básicamente radican en proporcionar a la Mediana Industria Químico Farmacéutica del Area Metropolitana de San Salvador un modelo de Benchmarking aplicable a las operaciones de comercialización a través de la experiencia obtenida por otras entidades que han demostrado éxito en el área de estudio, tanto en aspectos relacionados al producto, fijación de precios, promoción y distribución de productos.

La obtención de la información se obtuvo por medio de un cuestionario que contiene 22 preguntas realizadas a gerentes, visitantes médicos y agentes de venta, quienes constituyen la fuente de información, el universo lo componen 31 laboratorios de los que se extrajo una muestra representativa de 24 laboratorios los cuales se seleccionan de manera aleatoria, estos se dividieron en dos grupos basados en las publicaciones del Índice de Medición de Laboratorios Químico Farmacéuticos, el cual indica los niveles de venta y la participación en el mercado, los cuales quedaron así:

- Las empresas del TIPO A, agrupa aquellas que en comparación con la entidad sujeta de estudio poseen niveles de venta por

encima de está al igual que poseen un nivel superior de participación en el mercado.

- Las empresas del TIPO B, agrupa aquellas que en comparación con la entidad sujeta de estudio están por debajo en sus niveles de venta al igual que su participación en el mercado.

Los resultados de las encuestas se tabula estadísticamente y se extraen aquellas prácticas que realizan las empresas del TIPO A como las mejores en su clase. Recomendando a la empresa en estudio aplicar las prácticas obtenidas en el proceso de comercialización.

En el desarrollo del capítulo III, se describe a la empresa modelo, en su organización, sus niveles de venta, etc. posteriormente se aplica el proceso de Benchmarking de acuerdo a las etapas mencionadas en el capítulo I. Al observar los resultados se tiene que con la aplicación del Benchmarking los niveles de venta tienden al incremento, con ello se llega a la conclusión que la aplicación de Benchmarking genera cambios positivos en la organización, recomendando además que esta herramienta administrativa debe aplicarse a la organización en conjunto, con lo cual se obtendrían mejores resultados.

INTRODUCCION

El capítulo I se denomina "GENERALIDADES SOBRE LA MEDIANA EMPRESA QUIMICO FARMACEUTICA Y MARCO TEORICO DEL BENCHMARKING" contiene los antecedentes y generalidades de la Mediana Industria Químico Farmacéutica, así como sus características. Continuando con el marco teórico del Benchmarking partiendo desde su concepto, tipos, procesos y su proceso de aplicación. Se establecen las áreas de análisis del estudio, iniciando con un análisis global de la participación en la economía nacional de los laboratorios químico farmacéuticos, constituyendo posteriormente se habla acerca de las 4 P's del mercado(producto, precio, promoción y plaza) y se elabora un esquema principalmente de aquellas que serán el objetivo del estudio, en donde se definen las características físicas y funcionales del producto, los factores a considerar para la fijación de precios así como su concepto; se establecerán y conocerán las formas de promoción comúnmente utilizadas.

Al capítulo II se le denomina "DIAGNOSTICO DE LAS MEJORES PRACTICAS APLICADAS EN EL AREA DE COMERCIALIZACION DE LA MEDIANA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA", este inicia con el planteamiento de la metodología utilizada, así como los objetivos de la investigación y las técnicas de investigación.

Posteriormente se identifican las mejores prácticas de comercialización de la mediana industria químico farmacéutica en el área de estudio (producto, precio, promoción y plaza) estableciendo las conclusiones principales del análisis por cada una de las áreas y las recomendaciones resultantes.

En el capítulo III llamado "APLICACION DEL BENCHMARKING EN EL AREA DE COMERCIALIZACION DE UNA EMPRESA DE LA MEDIANA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR". Se establecen las generalidades de Laboratorios Marycielo, S.A. de C.V. que sirve para su identificarla como empresa tipo de la Mediana Industria Químico Farmacéutica.

Posteriormente se realiza el Benchmarking en la empresa de acuerdo al proceso establecido en el capítulo I. Continuando con la aplicación de las mejores prácticas en el área de comercialización. Concluyendo en la presentación de los resultados como consecuencia directa de la implementación del Benchmarking en la empresa.

CAPITULO I

"GENERALIDADES DE LA MEDIANA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA Y MARCO TEORICO DEL BENCHMARKING"

A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA EN EL SALVADOR.

1. CARACTERISTICAS DE LA MEDIANA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA.

a). SURGIMIENTO DE LA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA.

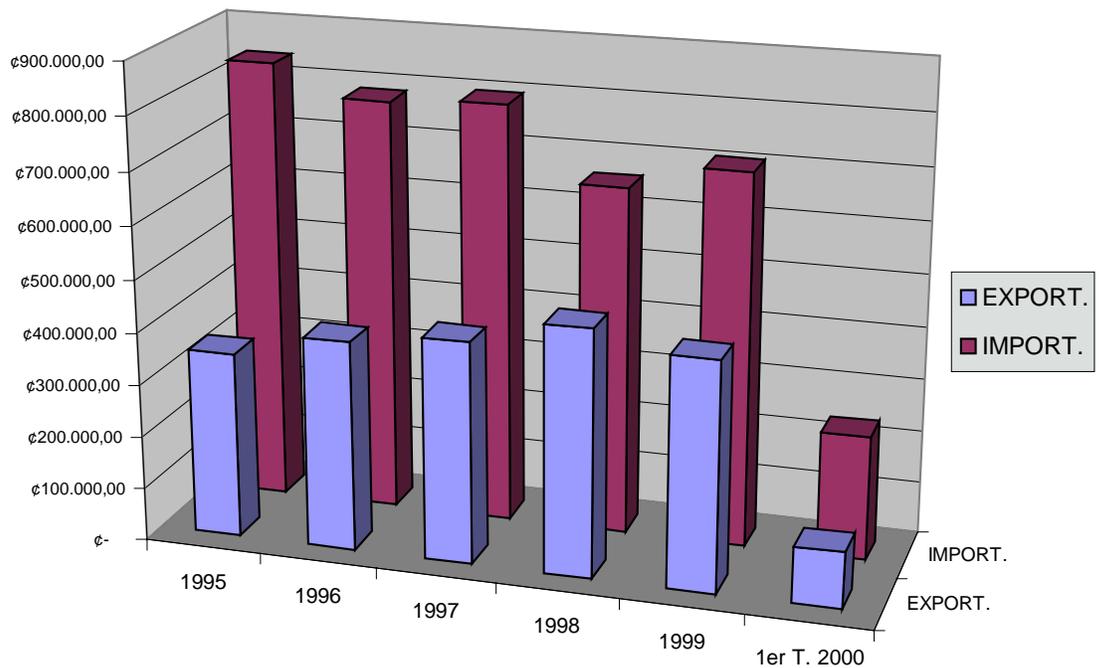
La industria Químico Farmacéutica tiene sus orígenes desde el comienzo de la humanidad, cuando nuestros antepasados tenían la necesidad de curar sus enfermedades recurrían a elaborar medicamentos caseros. Esta industria crece a medida que la humanidad evoluciona y su desarrollo se debe en gran parte a la ciencia y tecnología.

El desarrollo de la ciencia y la tecnología farmacéutica contribuyó a que esta industria fuera creciendo gradualmente y que los pequeños laboratorios fueran ampliándose, instalando maquinaria moderna, que les proporcionó mayor capacidad de producción.

En El Salvador los pioneros de la Industria Farmacéutica, fueron los Doctores Rafael Call y Miguel Angel Arguello, quienes en los años de 1920 a 1930 fundaron los laboratorios con los nombres de "Laboratorios Call" y "Laboratorios Arguello". Empresas que utilizaron tecnología, normas y reglamentos internacionales

procedente de otros países, como pueden observarse en la ilustración 1 la cual representa las estadísticas que lleva el Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR) para el área de "Medicamentos preparados para usos terapéuticos y/o profilácticos". Al observar el volumen de las exportaciones nos demuestra que en el país la necesidad de medicamentos es grande.

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE MEDICAMENTOS PREPARADOS PARA USOS TERAPEUTICOS Y/O PROFILACTICOS



	1995	1996	1997	1998	1999	1er T. 2000
EXPORT.	¢353.754,00	¢399.429,00	¢421.304,00	¢468.939,00	¢434.105,00	¢107.433,00
IMPORT.	¢841.925,00	¢785.759,00	¢797.265,00	¢659.724,00	¢708.129,00	¢235.996,00

Ilustración 1 fuente: BCR, Revista Trimestral, marzo 2000, El Salvador.

El gráfico anterior muestra el comportamiento de las exportaciones y las importaciones, siendo esta última en todos los períodos superior a las exportaciones.

Analizando los datos, observamos que la balanza comercial de "Medicamentos preparados para usos terapéuticos y/o profilácticos" siempre se ha mostrado de forma negativa. Esta situación muestra que hay áreas que no han sido cubiertas por la industria nacional y que existen oportunidades para que los pequeños y medianos empresarios de la industria químico farmacéutica nacional amplíen la producción y comercialización de medicamentos.

c). CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA.

La industria químico farmacéutica, está considerada en la clasificación internacional, como una rama de la industria de la manufactura. Su labor consiste en la formulación de dosificaciones eficaces y subsecuentemente su fabricación y distribución en gran escala de medicamentos.

La industria químico farmacéutica de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme(CIIU) pertenece a la división 35, fabricación de sustancias químicas y de productos químicos del petróleo y del carbón, de caucho y plástico.

d). MATERIA PRIMA DE LA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA.

Esta industria utiliza en la elaboración de sus productos, materia prima de origen animal, vegetal y mineral, o de síntesis, de los cuales se extraen los elementos necesarios para

formular el fármaco cuya pureza y calidad debe ser estrictamente comprobada por el laboratorio de control de calidad, que por obligación debe tener toda empresa de esta naturaleza. Para el caso del presente estudio el proceso de producción dará como resultado medicamentos que serán utilizados para combatir las enfermedades del ser humano.

e). ASPECTOS LEGALES DE LOS PRODUCTOS QUIMICO FARMACEUTICOS.

Según la actual Constitución de la República de El Salvador, se establece en el Art. 1 "...es obligación del Estado, asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud...."¹, Constituyéndose "La salud de los habitantes de la República en un bien público..."² (art. 65); para velar por su conservación y por las innovaciones, se han creado organismos como los mencionados en el Art. 68 que parcialmente expresa:

"Un Consejo de Salud Pública velará por la salud del pueblo"³ Además el artículo 69 expresa; "El Estado proveerá los recursos necesarios e indispensables para el control permanente de la calidad de los productos químicos, farmacéuticos y veterinarios, por medio de organismos de vigilancia", de conformidad a las disposiciones de dichos artículos se han creado los organismos legales denominados:

¹ Asamblea Legislativa, Constitución de la República de El Salvador, Diario Oficial, 1983, Pág. 2.

² *Ibíd.* Pág. 10

³ *Ibíd.*

- Consejo Superior de Salud Pública
- Junta de vigilancia de la profesión médica
- Junta de Vigilancia de la profesión Químico Farmacéutica.
- Junta de Vigilancia de la profesión Médico Veterinaria.

De estos cuatro organismos los que se involucran en el legal y normal funcionamiento de los laboratorios químico farmacéuticos son: El Consejo Superior de Salud Pública y la Junta de Vigilancia de la Profesión Químico Farmacéutica.

El artículo 14 del Código de Salud, publicado por decreto legislativo No 955, establece las atribuciones del Consejo Superior de Salud Pública, en cuyo literal d) se expresa: "Autorizar previo informe favorable de la junta de vigilancia respectiva, la apertura y funcionamiento de droguerías, farmacias, laboratorios farmacéuticos,..."; Además, en su literal e) establece: "Llevar un registro público para la suscripción de los establecimientos que autorice ..."; y en el literal g) también se plantea: "Autorizar el expendio, fabricación, importación, y propaganda de especialidades Químico Farmacéuticos...".

Por su parte en el artículo 9 del Reglamento Interno de la Junta de Vigilancia de la Profesión Farmacéutica, publicado por decreto legislativo No 23, se establecen las atribuciones para esta junta expresando en el literal e) "Ordenar el análisis en sus laboratorios de las muestras de especialidades farmacéuticas... con el objeto de verificar si realmente están

preparadas de conformidad con la fórmula declarada por sus fabricantes"; En el literal g) romanos vi) del mismo artículo, se establece que debe "Llevar un libro de registro de los farmacéuticos responsables de especialidades farmacéuticas ...".

2. CONCEPTO DE LA MEDIANA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA.

Tomando de base parámetros utilizados por algunas instituciones financieras de El Salvador para otorgar prestamos a la mediana industria el concepto se puede plantear de la manera siguiente: Es toda empresa dedicada a la manufactura de medicamentos utilizados y consumidos por el ser humano, para mantener la salud o reparar la perdida de la misma, los cuales deben poseer un rango de ventas anuales entre los ¢6.0 millones y ¢30.0 millones de colones (\$685,714.29 y \$3,428,571.43) con un activo fijo entre ¢218,750.00 y ¢2,187,500.00 (\$25,000.00 y \$250,000.00) y que su número de empleados oscile entre los 50 y 199 trabajadores.

B. EL BENCHMARKING.

1. CONCEPTO.

El Benchmarking tuvo sus inicios en los años sesenta, pero fue hasta veinte años mas tarde que varias empresas de los Estados Unidos lo pusieron en práctica proporcionando buenos resultados, entre ellas la más representativa es Xerox.

La palabra "Benchmarking", es genérica, no tiene traducción literal, pero el vocablo que más se parece es "Benchmark" que significa: Cualquier índice o título utilizado como referencia para valorar el rendimiento de una cartera de valores o la evolución de un mercado (Diccionario de Finanzas Océano). Relacionando ambas terminologías se puede establecer que los indicadores de crecimiento de las empresas consideradas exitosas pueden ser comparados con los indicadores de nuestra empresa para adoptar o adaptar procesos, teorías y técnicas administrativas utilizadas por los líderes ya sean éstos competidores directos o no, que contribuyan al rendimiento de la organización y en el establecimiento de bases para la mejor toma de decisiones.

En otras palabras se podría decir que Benchmarking es sencillamente aprender de otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido.

Según Michael J. Esendolini "Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales"⁴

Identificando cada uno de los elementos del concepto de Benchmarking, tenemos que:

⁴ Michael Esendolini, Benchmarking, Editorial Norma, México, 1994, Pág. 11.

- Es un proceso, ya que se debe realizar una serie de pasos que indican el camino a seguir, además que la idea de Benchmarking involucra acciones que define aspectos, problemas y oportunidades.
- Se dice que es sistemático porque existe un método para hacer Benchmarking, un modelo o un gráfico que muestran un orden particular, una secuencia coherente y esperada que puede ser repetido por cualquier organización.
- Es continuo, porque indica que es algo que tiene lugar en un tiempo extenso. No es a corto plazo ni es una actividad que se realiza una sola vez. Para que la información del Benchmarking sea significativa, debe ser considerada en un contexto que implique actividad organizacional durante largo tiempo. Hay que reconocer que el comportamiento y el desempeño de las organizaciones no son algo estático.
- También es evaluativo, es un proceso investigativo que no entrega respuestas, sino que es mediante su proceso que se produce la información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones. Es decir, que es una herramienta que ayuda a aprender acerca de uno mismo.
- El Benchmarking no se reduce a una sola faceta de las actividades de la empresa, ya que se puede aplicar a procesos de trabajo, organizaciones, servicios, productos, etc.

- El Benchmarking se puede utilizar en cualquier organización que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares o no.

2. TIPOS DE BENCHMARKING.

Existen varios tipos de Benchmarking, los principales son:

- Benchmarking funcional, comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no competidores directos de su organización. La palabra funcional se refiere principalmente a actividades específicas en un área.
- Benchmarking competitivo, comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de nuestra organización; su objetivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de nuestros competidores y compararlos con los de nuestra organización.



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

**Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador**

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

- Benchmarking interno, el objetivo de este tipo es la identificación de los estándares del desarrollo interno de una organización. Cualquier esfuerzo en su aplicación debe iniciar con la total comprensión de los procesos internos, pues este se convierte en la base de las subsiguientes investigaciones en que participan los socios externos.

3. EL PROCESO DE BENCHMARKING.

La estructura del proceso de Benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo paso a paso.

Cualquier proceso de Benchmarking debe proporcionar una estructura apropiada para la planificación exitosa y la ejecución de la investigación. Idealmente, los modelos proporcionan mapas de acción y de comportamiento fáciles de entender.

a). ETAPAS DEL PROCESO DE BENCHMARKING.

i. DETERMINAR A QUE SE LE APLICARA BENCHMARKING.

Inicialmente se debe identificar la necesidad de realizar Benchmarking, conociendo las áreas deficientes de la empresa o las áreas que se pretenden mejorar.

Lo anterior se logra investigando los Factores Críticos de Exito (FCE), estos son los que producen más impacto en el desarrollo de la organización, pueden ser conocidos mediante un análisis

cuidadoso. Estos FCE poseen varios niveles de especificidad como son:

- Nivel 1: Area amplia o tema de investigación, habitualmente no relacionados con ningún tipo de medidas. Ejemplo organizaciones específicas o grupos de industrias, para nuestro caso la Industria Químico Farmacéutica.
- Nivel 2: Actividad o proceso definido por algún tipo de medida agregada o de actividad funcional general. Por ejemplo para el presente caso los niveles de venta y los márgenes de utilidad, etc.
- Nivel 3: Medidas de actividades o procesos específicos. Por ejemplo en el presente estudio será aplicado al proceso de comercialización de los medicamentos de la mediana Industria Químico Farmacéutica.

Definiendo los diversos niveles se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios como:

- Tiempo : cuánto tiempo llevará la investigación y cuán urgente es.
- Presupuesto : Cuánto costará y cuántos recursos necesito.
- Personal : Buscar el personal idóneo y capacitarlo.

ii. FORMAR UN EQUIPO DE BENCHMARKING.

Aunque el Benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de Benchmarking son actividades de equipo.

El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa del proceso de Benchmarking.

Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo, que están conformados por especialistas en las respectivas áreas donde se aplicará el Benchmarking, los cuales sugieren y nos limitan el radio de acción.

Los grupos suelen estar estructurados como equipos de tareas con trabajos específicos y conjuntos definidos de clientes que suelen ser los gerentes que designan a los participantes, el líder en su mayoría de veces no suele ser el gerente corriente.

En muchos casos se recurre a especialistas de fuera de la organización, ya que estos como espectadores de un juego de ajedrez, ven con mayor amplitud los problemas y soluciones y no están influenciados por otros aspectos de conveniencia en sus evaluaciones.

iii. IDENTIFICAR LOS SOCIOS DEL BENCHMARKING.

Esta etapa consiste en identificar las fuentes de información que se utilizarán para recolectar los datos.

El socio de Benchmarking, es cualquier persona u organización que proporcione información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Estas fuentes pueden ser:

- Empleados de Organizaciones en que se practica Benchmarking.
- Asesores.
- Analistas.
- Instituciones gubernamentales (ejemplo el Banco Central de Reserva de El salvador(BCR), Ministerio de Economía, etc.).
- Organizaciones especializadas en literatura de negocios y comercio.
- Personas que elaboran informes industriales, para el caso en estudio relacionados a la Industria Químico Farmacéutica.
- Instituciones o redes en donde se manejan bases de datos computarizadas, relacionadas al área de estudio.

iv. RECOPIRAR Y ANALIZAR LA INFORMACION DE BENCHMARKING.

En esta etapa se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información.

Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en métodos.

La etapa de recolección de datos es un proceso gradual, de descubrimiento que contiene cuatro fases principales:

- Análisis interno.
- Investigación externa.
- Investigación primaria.
- Visita.

La primera fase, el análisis interno, abarca la recolección de datos respecto a los procesos a comparar. Esta se realiza bajo la fase de "planeación del estudio" y termina con una definición del proceso o procesos a comparar, las mediciones de desempeño y el nivel actual de éstos.

Después se realiza una investigación externa a fin de emprender un estudio primario para efectuar las visitas de obtención de las prácticas óptimas, se contactan a los socios de Benchmarking, se recopila la información y luego se resume para hacer un análisis.

v. ACTUAR.

La última etapa está influenciada por las necesidades del cliente original y por los usos de la información de Benchmarking.

La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, en la información recopilada durante la investigación.

Básicamente lo que se obtendrá en este último paso es una serie de recomendaciones de las prácticas que han proporcionado éxito

a las empresas que brindaron la información, que pueden ser aplicadas por la administración de la empresa en donde se realiza el Benchmarking.

En esta última etapa se realiza un plan de acción el cual se presenta a continuación resumido en cinco pasos:

- producir un informe/resumen de Benchmarking.
- Presentarles soluciones a los clientes de Benchmarking.
- Comunicar los hallazgos.
 - Internamente - a otros grupos funcionales.
 - A los socios del Benchmarking.
- Buscar oportunidades.
 - Para mejorar los productos/procesos.
 - Para aprender - llevar a su organización nuevos conceptos e ideas.
 - Para formar redes funcionales.
- Estimular los esfuerzos para reiniciar el ciclo.
 - Modificar/mejorar su uso.
 - Introducir nuevos temas o temas relacionados para hacer Benchmarking.

C. ESTUDIO DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

La mezcla de mercadotecnia se encuentra formada por los siguientes elementos:

1. Producto.
2. Precio.

3. Promoción.

4. Plaza.

1. PRODUCTO.

Un producto es una serie de atributos reunidos en forma reconocible. Todo producto se designa con un nombre descriptivo (o genérico) que entiende la gente, en el caso de los medicamentos el nombre puede tomarse de diferentes formas tales como un derivado de sus componentes, del tratamiento indicado o sin ninguna relación a las anteriores. Por otra parte la marca indica al consumidor una diferencia del producto, y esto introduce en la definición el concepto de satisfacción de sus necesidades.

a). CONCEPTO.

"Es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas."⁵

Se debe reconocer que existen tres niveles para el desarrollo de productos, el nivel básico, el real y el aumentado.

En el primer nivel se plantean las necesidades escondidas para cada producto y vender beneficios no cualidades el producto

⁵ Philip Kotler, Mercadotecnia, McGraw Hill, 3ª Edición, México, 1989, Pág. 286

básico ocupa el centro del producto total, es decir, se responde a la pregunta ¿Qué está realmente comprando el cliente?.

El segundo nivel es el producto real o tangible, este puede tener hasta cinco características: nivel de calidad, estilo, características, nombre de marca y empaque.

Finalmente en el tercer nivel se encuentra el producto aumentado, en este punto se debe analizar el sistema total de consumo del comprador, es decir, la manera como el consumidor ejecuta la tarea total de lo que trata de obtener cuando usa el producto.

b). CLASIFICACION DE LOS PRODUCTOS.

Los productos pueden ser clasificados de acuerdo a sus características en distintas categorías.

Según su durabilidad los productos farmacéuticos pueden ser bienes no duraderos debido a que sus componentes tienden a deteriorarse fácilmente, una vez se inicie su consumo y terminado el tratamiento para el cual fue diagnosticado ya no debe ser consumido, un ejemplo son los antibióticos.

Los productos farmacéuticos también pueden verse incluidos como productos de consumo, en las categorías de bienes de uso común, categoría que puede subdividirse en artículos básicos y bienes de urgencia; los artículos básicos son aquellos que el consumidor adquiere regularmente; al categorizarlos como bienes

de urgencia son aquellos en que la compra es apremiante para ser consumidos o utilizados de inmediato. Finalmente, en los productos de consumo se incluyen los bienes de especialidad debido a las características propias y componentes especiales, es decir, para ser usados en determinadas enfermedades.

c). CALIDAD.

La calidad posee diferentes concepciones, la mayoría la considera como un conjunto de aspectos y características de un bien o servicio que determina su capacidad de satisfacer necesidades. Aunque cada consumidor suele tener opiniones diferentes sobre lo que constituye la calidad de un producto, los gustos personales desempeñan un papel decisivo, es decir, que la calidad es algo subjetivo.

Además de los gustos personales, las expectativas individuales también influyen los juicios sobre calidad. Es decir, cada consumidor tiene las expectativas del producto que adquiere, para obtener la finalidad de la marca las compañías deben buscar superar la expectativas del público a fin de procurarle altos niveles de satisfacción.

La evaluación de la calidad de un producto se basará en si la experiencia cumple con ellas o las defrauda.

d). GARANTIAS.

La finalidad es asegurar a los compradores que se les resarcirá en caso de que el producto no corresponda a sus expectativas razonables. Existen dos tipos de garantías la expresa y la implícita, la primera es la que se formula por escrito o en forma oral, su cobertura es muy limitada y tratan de proteger al vendedor contra los reclamos del cliente; la segunda es la garantía implícita, en este caso el productor es el responsable aún cuando el contrato de ventas se celebre entre el detallista y el consumidor.

e). SERVICIOS.

Este se ha vuelto indispensable ante la creciente complejidad de los productos, un número cada vez mayor de consumidores exigen más por su dinero. Los servicios que se pueden proporcionar son diversos entre algunos de ellos se pueden mencionar: confiabilidad de entrega, pronta cotización de precios, asesoría técnica, descuentos, servicio posterior a la venta, representación de ventas, facilidad de contacto, garantía de reposición, etc.

f). CARACTERISTICAS FISICAS Y FUNCIONALES.

i. MARCA.

No es más que "un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los bienes y

servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores"⁶.

Una marca registrada es aquella que tiene protección legal que indica que es propiedad exclusiva, los derechos de autor es un derecho legal para reproducir, publicar y vender el contenido de un producto. Existen diversas decisiones que deben plantearse en la adopción de una marca tales como:

- Decisión de adopción de marca.
- Decisión del patrocinador de la marca.
- Decisión de la calidad de la marca.
- Decisión de marcas individuales o colectivas.
- Decisión de ampliación de marca.
- Decisión de marcas múltiples.
- Decisión de reposicionamiento de marca.

ii. EMPAQUE.

Muchos productos físicos han de empacarse para ponerlos en el mostrador y los medicamentos no son la excepción. El empaque puede desempeñar un papel menor (como el caso de los productos baratos) o un papel de primera importancia (productos de calidad).

El empaque se define como las actividades que consisten en diseñar y producir el recipiente o la envoltura de un producto.

⁶ Philip Kotler, Mercadotecnia, McGraw Hill, 3ª Edición, México, 1989, Pág. 292

El empaque puede incluir hasta tres niveles de material; el empaque primario, es el envase inmediato y que contiene el producto; el empaque secundario, se refiere al material que protege al empaque primario y que se desecha cuando se va a usar el artículo, este proporciona protección extra y oportunidades de promoción; el tercer nivel es el empaque de embarque el cual es necesario para el almacenamiento, identificación o transporte. Por último, la etiqueta es parte del empaque y consta de información impresa que aparece sobre o con el empaque que describe el producto.

El empaque no debe considerarse como incidental o basar sus consideraciones de costo y producción con la función principal de contener y proteger el producto, si no que puede ser usado como una herramienta importante de mercadotecnia.

Deben tomarse decisiones sobre elementos específicos del empaque: tamaño, color, forma, materiales, textos y nombre de marca. Debe ser congruente con la publicidad del producto, su precio, distribución y otras estrategias de mercadotecnia.

Cada día el empaque atrae más la atención del público. Los mercadólogos deberán atender los siguientes temas cuando tomen sus decisiones de empaque:

- Empaque y etiquetado veraces, al público le preocupa que estos puedan ser falsos y engañosos.
-

- Contaminación, todo el material utilizado representa un grave problema de eliminación de los desperdicios, y esto representa un consumo de energía y trabajo para la población.

Para seleccionar un empaque eficaz en un producto nuevo la empresa debe someter los diseños a varias pruebas como:

- De ingeniería, estas se dirigen para asegurar que el empaque soporte las condiciones normales.
- Las visuales, se realizan para asegurar que el texto sea legible y que haya armonía entre los colores.
- De distribución, se hacen para asegurar que el empaque sea fácil de manejar y atractivo.
- Del consumidor, estas garantizan la respuesta favorable del consumidor.

Estas pruebas son para evitar al máximo la existencia de deficiencias del empaque en condiciones normales, pero, en el lanzamiento del producto pueden existir variables exógenas e imprevistas que sean negativas para el producto o reacciones secundarias que afecten al consumidor.

Para los fármacos en el decreto No 96, artículo 17, se establecen una serie de requisitos que debe poseer el empaque o envase entre ellas una leyenda en un lugar visible en la que se lea "inscrita en el Consejo Superior de Salud Pública, bajo el No_____ República de El Salvador, C.A.", además los siguientes:

- Claramente escrito el nombre comercial y la forma farmacéutica (Ejemplo, jarabe, tabletas, ungüento, etc.).
- Nombre genérico.
- Fórmula de composición (tipo de dosificación).
- Número de lote.
- Fecha de fabricación y vencimiento.
- Indicaciones terapéuticas.
- Contraindicaciones.
- Leyenda específica del medicamento (Ejemplo: agítese antes de usar, manténgase en refrigeración, etc.).
- Indicar la vía de administración (Ejemplo: oral, tópico, intramuscular, etc.).
- Número del registro del país de origen, si es del extranjero.
- Nombre del fabricante.

iii. ETIQUETA.

La etiqueta puede llevar únicamente el nombre de marca o una gran cantidad de información, para los medicamentos ésta debe contener información adicional.

La etiqueta cumple diversas funciones y el fabricante tiene que decidir cual usar. En el nivel más elemental, la etiqueta identifica el producto o marca, también podría graduarlo (dependiendo de la calidad), describir varias cosas acerca del producto (quién lo hizo, dónde y cuándo se fabricó, su

contenido, su uso, advertencias de efectos secundarios, etc.) pueden distinguirse entre etiquetas de identificación, de graduación, descriptivas y promocionales.

Las etiquetas han dado lugar desde hace mucho tiempo a preocupaciones de índole legal. Las etiquetas pueden engañar al consumidor, no describir los ingredientes importantes o no incluir advertencias de seguridad. Las empresas deben cerciorarse de que sus etiquetas contengan toda la información requerida antes de lanzar el fármaco.

Se debe hacer mención que se encuentra en proceso una ley que regule el etiquetado de los medicamentos, dicho proyecto de ley esta siendo elaborado en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

iv. LINEA DE PRODUCTOS.

Una línea de productos "es un grupo de artículos estrechamente relacionados entre sí, ya sea porque funcionan de una manera similar, se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de un mismo tipo de canales o caen dentro de determinada gama de precios"⁷.

Cada línea de productos necesita una estrategia de mercadotecnia enfrentando cierto número de decisiones sobre la extensión de la línea de productos, la modernización y las características.

⁷ Philip Kotler, Mercadotecnia, McGraw Hill, México, 3ª Edición, 1989, Pág. 312.

La línea es demasiado corta si el gerente puede acrecentar las utilidades al agregar artículos; la línea es demasiado larga si puede incrementar las utilidades excluyendo artículos.

La ampliación de la línea de productos ocurre cuando una compañía aumenta su línea más allá de su rango actual, esto se puede realizar hacia abajo, hacia arriba o en ambas direcciones, refiriéndose generalmente a la calidad y tamaño del producto.

Existen varios motivos para completar la línea de productos, entre ellos se pueden mencionar: lograr más utilidades, intentar satisfacer a los distribuidores que no realizan ventas debido a la falta de artículos en la línea, utilizar la capacidad ociosa de producción, ser la compañía líder de línea completa y llenar "huecos" para mantener fuera a la competencia.

2. PRECIO.

El precio es el único elemento en la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos; los otros elementos representan costos. Los errores más comunes de muchas empresas en su fijación pueden ser:

- Cuando estos se orientan demasiado hacia los costos.
- No se revisan con frecuencia para aprovechar los cambios del mercado.

- Se establece independientemente del resto de la mezcla de mercadotecnia, en lugar de ser un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento del mercado.
- No es lo suficientemente variado para los diferentes productos y segmentos del mercado.

a). CONCEPTO

Se conoce que el precio "es la cantidad de dinero o de otros objetos con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto"⁸.

b). PRECIO DE LISTA.

Este es llamado también precio base, el cual indica el precio de una unidad del producto en el lugar de producción o de venta. No incluye los descuentos el flete ni otra modificación como los precios del líder o los orientados al valor.

Para los productos nuevos es más sencillo ya que el mercado dictará el precio exacto. Los fabricantes para mantener el control del precio proporcionan a sus clientes una lista de precios recomendados con el cual establecen un margen de ganancia determinado, aunque, finalmente los vendedores tienen el derecho de venderlo a un precio mayor o menor.

⁸ William J. Stanton y Otros, Fundamentos de Marketing, McGraw Hill, 10ª Edición, México, 1995,

c). DESCUENTOS.

La rebaja puede darse como reducción del precio o bien alguna otra concesión. Algunos de ellos pueden ser:

- **Descuentos por volumen:** son rebajas del precio de lista y su finalidad es estimular a los consumidores a compra grandes cantidades de producto.
- **Descuentos por pronto pago:** es una reducción concedida a los clientes por pagar sus facturas dentro de determinado plazo. El descuento se calcula sobre la cantidad neta que queda después de restar al precio base los descuentos comercial y por volumen. Tales descuentos son la norma en muchas industrias y tienen el propósito de mejorar la liquidez del vendedor y reducir los gastos de cobro de créditos y de las cuentas incobrables.
- **Descuentos comerciales:** son llamados también descuentos funcionales, son reducciones del precio de lista que se ofrecen a los compradores en pago por las funciones de marketing que realizan: almacenamiento, promoción y venta del producto.

d). FACTORES A CONSIDERAR PARA LA FIJACION DE PRECIOS.

Existen dos grupos de factores a considerar en las decisiones de fijación de precios: factores internos y externos, los primeros comprenden los objetivos de mercadotecnia de la compañía, la estrategia de la mezcla de mercadotecnia, los costos y la organización; los externos incluyen la naturaleza del mercado y de la demanda, la competencia y otros factores ambientales.

i. FACTORES INTERNOS.

Objetivos de Mercadotecnia, mientras más claro se plasmen los objetivos de la empresa más fácil será establecer el precio. Dentro de los objetivos principales de mercadotecnia se pueden identificar los siguientes:

- **Supervivencia**, este se define cuando la empresa está plagada de sobre capacidad, competencia intensa o cambios en los deseos del consumidor, es utilizada para mantener la planta en marcha y el flujo del inventario estableciendo precios bajos con la esperanza de que el mercado sea sensible al precio.
- **Maximización de las utilidades actuales**, no es más que buscar elevar las utilidades, las empresas establecen un precio que se base en estimación de la demanda y los

costos asociados con un cierto margen de rendimiento sobre la inversión.

- **Liderazgo de porción de mercado,** con éste objetivo los empresarios fijan precios bajos para buscar obtener una porción grande del mercado, asumiendo que el productor que la posea disfrutará de los costos más bajos y de las utilidades más altas a largo plazo.
- **Liderazgo de calidad de producto,** al establecer éste objetivo se requiere normalmente cobrar un precio alto para cubrir la calidad elevada del producto y el alto costo de investigación y desarrollo.
- **otros objetivos,** pueden tomarse diferentes decisiones en la determinación de precios entre algunas de ellas se pueden mencionar, establecer precios bajos para impedir que la competencia entre al mercado, o bien establecer precios al nivel de los competidores para estabilizar el mercado, otros pueden ser el establecimiento de precios para mantener la lealtad y el apoyo de los revendedores, crear interés en el producto, evitar la intervención gubernamental, atraer clientes, etc.

Estrategia de mezcla de mercadotecnia, Las decisiones de precio deben coordinarse con las decisiones sobre el diseño del producto, distribución y promoción para integrar un programa de mercadotecnia congruente y eficaz. Es decir que cualquier

decisión que se tome en las variables de mercadotecnia puede afectar las decisiones de precio.

Costos, el precio debe ser establecido a modo de cubrir los costos de producción, distribución y venta incluyendo cierto margen de rendimiento.

Consideraciones organizacionales, dependiendo del tipo de organización o tamaño de la empresa existen diversas personas que participan en la decisión de fijación del precio. En los mercados industriales se les debe permitir a los vendedores negociar con los clientes dentro de cierta escala de precios. Pero quienes fijan los objetivos y las políticas de precios y a menudo aprueban los precios propuestos es la gerencia general; otros que ejercen influencia sobre la fijación de precios son los gerentes de ventas, producción, finanzas y contadores.

ii. FACTORES EXTERNOS.

Mercado y Demanda, el mercado y la demanda establecen el precio máximo y mínimo. Tanto los compradores de consumo como los industriales equilibran el precio de un producto o servicio en comparación con los beneficios de poseerlo.

Percepción del consumidor en el precio y el valor, cuando los consumidores compran un producto, intercambian un valor (el precio) para obtener otro valor (los beneficios de tener o usar el producto), la fijación de precios eficaz y orientada al

comprador implica comprender que valor les dan los consumidores a los beneficios que reciben y un precio congruente con el valor, los beneficios pueden ser tangibles o intangibles.

Análisis de la relación entre el precio y la demanda, cada precio que la firma pudiera cobrar conducirá un nivel diferente de la demanda, la relación entre el precio cobrado y el nivel resultante de la demanda se capta en la conocida CURVA DE LA DEMANDA la cual muestra el número de unidades que el mercado comprará en un período determinado a precios alternativos; normalmente la demanda y el precio tienen una relación inversa, es decir, mientras más alto sea el precio, más baja será la demanda(y a la inversa), excepto para los bienes de prestigio en donde la curva de la demanda tiene a veces una pendiente positiva, es decir, cuando el precio es más alto se venden más unidades de ese bien.

Elasticidad de precio de la demanda, esta debe ser determinada por los mercadólogos: ¿En que grado responderá la demanda en un cambio en el precio?. Si la demanda casi no varía con un pequeño cambio en el precio, se dice que la demanda es inelástica. Si la demanda cambia de manera considerable, se dice que la demanda es elástica.

Mientras menos elástica sea la demanda, más le convendrá al vendedor elevar el precio. Es probable que la demanda sea menos elástica bajo las siguientes condiciones:

- Hay pocos o ningún sustituto competidor.
- Los compradores realmente no se dan cuenta del precio más alto.
- Los compradores son lentos para cambiar los hábitos de compra y su búsqueda de precios más bajos.
- Los compradores piensan que los precios más elevados están justificados por mejoras en la calidad, inflación normal, etc.

Si la demanda es elástica en vez de inelástica, los vendedores considerarían bajar los precios. Un precio más bajo producirá más ingresos totales. Esto tiene sentido siempre y cuando los costos de producir y vender más no aumenten desproporcionadamente.

Precios y ofertas de los competidores, los competidores evalúan el precio y el valor de un producto en comparación de los precios y valores de productos equiparables. Asimismo, la estrategia de fijación de precios puede afectar la naturaleza de la competencia a la cual se enfrenta: una estrategia de precios altos y margen elevado puede atraer a la competencia, mientras que una estrategia de precio bajo y margen bajo puede desalentar a los competidores o sacarlos del mercado.

Existen otros factores externos de los cuales se pueden mencionar:

Condiciones económicas, puede tener consecuencias profundas sobre la eficacia de diferentes estrategias de fijación de precios, los factores económicos como la inflación, el auge o la

recesión, así como las tasas de interés inciden en las decisiones, porque afectan tanto a los costos de producción como a las percepciones que tienen los consumidores en el precio y el valor del equipo.

Las reacciones de los vendedores, en el establecimiento de los precios que les permitan obtener utilidades razonables.

El gobierno, se deben conocer las leyes que afectan el precio y asegurar que las políticas de fijación de precios sean defendibles.

e). ESTRATEGIAS DE PRECIOS EN PRODUCTOS NUEVOS.

i. PRECIOS BASADOS EN EL DESCREMADO DEL MERCADO.

Esta consiste en ponerle a un nuevo producto un precio inicial alto, con ello se propone ante todo recuperar los costos de investigación y desarrollo en el menor tiempo posible. Por lo demás, los precios elevados suelen connotar una gran calidad. Más aún, con ellos se limita la demanda a niveles que no rebasen la capacidad de producción de la empresa. Finalmente, le da suficiente flexibilidad, porqué resulta mucho más fácil rebajar un precio inicial no grato para el público, que incrementar un precio inicial demasiado bajo que no logre cubrir los costos.

ii. FIJACION DE PRECIOS ORIENTADA A LA PENETRACION EN EL MERCADO.

Esta consiste en colocar un precio relativamente bajo. El fin primario de esta estrategia es penetrar inmediatamente en el

mercado masivo y, al hacerlo, generar un importante volumen de ventas, obteniendo con ello una gran participación en el mercado. Se busca asimismo desalentar a otras empresas para que no introduzcan productos competitivos.

3. PROMOCION.

a). CONCEPTO

"La promoción es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario"⁹.

b). METODOS PROMOCIONALES.

i. VENTA PERSONAL.

La venta personal, es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial, también se puede decir que es la presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales a fin de lograr la venta.

Las ventas personales son el instrumento más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, particularmente para desarrollar preferencia, convicción y acción en el consumidor. Algunas de las características que le distinguen son:

- Confrontación personal.
- Cultivo de una relación.
- Respuesta.

ii. LA PUBLICIDAD

Existen dos tipos de publicidad la pagada y la no pagada, la primera, es una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador en el cual está claramente identificado, en otras palabras es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

La publicidad tiene ciertas cualidades tales como:

- Presentación pública.
- Penetración.
- Expresividad amplificada.
- Impersonal.

La publicidad es una forma eficiente para llegar a muchos compradores dispersos geográficamente a un precio bajo por exposición.

Por su parte la publicidad no pagada, es una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportajes sobre una organización o sus productos, a diferencia de la publicidad esta no se paga, la organización que la recibe no tiene control sobre

⁹ William J. Stanton , Fundamentos de Marketing, McGraw Hill, 10ª Edición, México, 1995. Pág. 580

ella y, como aparece en forma de noticias, su credibilidad es mayor que la publicidad.

Esta es una estimulación no personal de la demanda de un producto, servicio o unidad comercial que se logra al colocar noticias comerciales significativas en un medio impreso, o bien, al obtener una presentación favorable en la radio, televisión o en el escenario que el patrocinador no pague. Dentro de las decisiones principales se pueden mencionar las siguientes:

- Establecimiento de los objetivos.
- Elección de los mensajes y los vehículos a utilizar.
- Implantación del plan.
- Evaluación de los resultados.

iii. PROMOCION DE VENTAS.

La promoción de ventas, es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal, en pocas palabras son incentivos a corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.

Los instrumentos incluyen **promoción de consumo**(muestras, cupones, ofertas de reembolso, descuentos, premios, concursos, estampillas de canje, demostraciones, etc.), **la promoción comercial** (descuentos por bonificación, artículos gratuitos, rebajas, publicidad cooperativa, dinero de promoción, concursos

de venta de distribuidores, etc.) y la **promoción para la fuerza de ventas** (bonificaciones, concursos, reuniones de ventas).

Los instrumentos de la promoción de ventas los usan la mayoría de las organizaciones, incluyendo fabricantes, distribuidores, detallistas, asociaciones comerciales e instituciones no lucrativas. Entre las principales decisiones que se deben tomar en la promoción de ventas podemos mencionar:

- Establecimiento de los objetivos de la promoción de ventas, el conjunto de objetivos específicos para la promoción de ventas variará con el tipo de mercado meta. Para los consumidores, los detallistas, fuerza de ventas.
- Selección de los instrumentos de promoción de ventas, en la promoción de consumo los instrumentos utilizados son: a) Las muestras, son ofertas de una pequeña cantidad del producto. b) Los cupones, son certificados que dan derecho al tenedor de un descuento específico al adquirir determinado producto. c) Los premios, son mercancías que se ofrecen gratis o a un costo bajo como incentivo para comprar un producto particular a los clientes que mantienen una alta fidelidad hacia el negocio o cadena de negocios. c) Las estampillas de canje son un tipo especial de premio que el o los consumidores más asiduos a un negocio o negocios obtienen, los cuales pueden intercambiar por mercancía en el establecimiento o línea de establecimientos donde se realizan las compras. d) Los

exhibidores en el punto de venta, son signos y carteles que reciben los distribuidores o vendedores por parte de los fabricantes.

Por su parte los productores pueden ofrecer a sus clientes;

- a) descuentos sobre compra, es una oferta de rebaja por volumen durante cierto período o un porcentaje de descuento por producto adquirido;
- b) rebaja comercial, se ofrecen para compensar a los distribuidores por la propaganda que hacen a sus artículos;
- c) mercancía gratuita, son cajas extra de mercancía para los intermediarios que compran una cierta cantidad de productos;
- d) incentivos en efectivo, consta de dinero en efectivo, regalos para los distribuidores o su fuerza de ventas para que impulsen los artículos de la empresa;
- e) artículos gratuitos, son productos que llevan el nombre de la compañía, como lápices, plumas, calendarios, pisapapeles, cajas de cerillos, cuadernos de memorándum, ceniceros, reglas, etc.

- Formulación el programa de promoción de ventas, deben tomarse decisiones para definir el programa completo de promoción entre ellas se pueden mencionar: cuánto incentivo ofrecer, quién puede participar, cómo anunciar la promoción de ventas, cuánto tiempo deberá durar, cuando deberá comenzar y cuánto presupuesto asignarle.

- Pruebas, los instrumentos de la promoción de ventas deberán someterse a una prueba previa cuando sea posible para determinar si son apropiadas y sí tienen la magnitud correcta de incentivo.
- Implantación, las compañías deberán establecer planes para poner en ejecución cada proceso de promoción que abarque el tiempo muerto y el global.

Todo método de promoción debe ser evaluado, esto es un requerimiento esencial y se puede realizar comparando las ventas antes, durante y después o utilizando datos colectivos sobre los consumidores, por medio de encuestas y a través del uso de expertos.

4. PLAZA.

a). CONCEPTO.

"La plaza comprende las diversas actividades de la compañía para que el producto llegue a los consumidores meta"¹⁰.

En este punto deben escogerse los canales de distribución, una vez seleccionado se les motiva para que le den al producto una buena atención y exhibición, se determinan los niveles de inventario, transporte y almacenamiento eficiente del producto.

¹⁰ Philip Kotler, Mercadotecnia, McGraw Hill, 3ª Edición, México, 1989, Pág. 43

b). INVENTARIO.

i. CONCEPTO.

Inventario es el sistema de obtención, almacenamiento y mantenimiento de materiales, materia prima, productos en proceso y producto terminado, a manera tal de lograr al menor costo; un abastecimiento eficiente en cantidad, tiempo y calidad, de acuerdo a las necesidades de la producción y las ventas, que permitan obtener el mayor beneficio global.

ii. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS.

Entre los objetivos principales en la administración de los inventarios se pueden mencionar:

- Minimizar el riesgo de tener faltantes.
- Aprovechar descuentos por cantidad.
- Minimizar los gastos de: almacenamiento, deterioro, obsolescencia, mantenimiento, administración, etc.
- Minimizar costo financiero.
- Maximizar la satisfacción de los clientes internos y externos.

iii. UTILIDAD DE LOS INVENTARIOS.

Dentro de la utilidad de la existencia del inventario se pueden mencionar las siguientes:

- Armonizar el ritmo de producción con la oferta de los proveedores.

- Permitir que continúe la producción.
- Armonizar el ritmo de la producción con el de la demanda.
- Asegurar el ritmo de producción frente a incertidumbres del mercado.
- Permite conseguir descuentos por la compra de volumen.
- Mantiene el flujo del proceso productivo.
- Permite un plazo de entrega corto al cliente.

iv. FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS NIVELES DE INVENTARIO.

Existen diversos factores que afectan el nivel de inventarios ya sea para que estos tiendan a aumentar o disminuir para el primer caso se pueden mencionar:

- Mayor mezcla de productos.
- Ciclos productivos largos.
- Costos elevados de realización de pedidos.
- Querer mejorar el nivel o calidad de servicios al cliente.
- Lejanía del nivel de aprovisionamiento.
- Complejidad en la programación y coordinación.
- Inestabilidad futura del mercado (de precios o aprovisionamiento).

Para el segundo caso se pueden mencionar los factores siguientes:

- Peligro de obsolescencia de los productos.

- Mayores posibilidades de tener pérdidas por hurto o deterioros.
- Limitaciones de espacio.
- Costo de los seguros.
- Costo del manipuleo.
- Costo del mantenimiento.
- Costo del almacenamiento.
- Costo de capital.

c). TRANSPORTE.

Una decisión de toda compañía es seleccionar el medio de transporte que utilizará para llevar su producto a los clientes entre los más comunes se tienen el ferrocarril, los camiones los barcos y los aviones.

La administración del transporte es un aspecto crítico para una operación exitosa. La capacidad de entregar constantemente productos a tiempo, al precio correcto y con la calidad adecuada, afecta favorablemente la opinión del cliente sobre su servicio. Si un tercero despacha el pedido dando por resultado retraso o pérdida del producto, el inconveniente será atribuido al servicio de su compañía.

Bien sea que la compañía despache productos en camión completo, paquetero o flota privada o mediante una combinación de las anteriores, la experiencia confirma que la operación del

transporte desempeña un papel crítico en el concepto del servicio al cliente.

Una administración de transporte efectiva empieza con una valoración de la satisfacción del cliente con la operación actual. ¿Es el servicio a tiempo una constante?, ¿Cuál es la calidad del producto a la llegada al cliente?, ¿Es el conductor amable y cortés? ¿El envío parece haber sido tratado incorrectamente?, las respuestas a estas interrogantes y a muchas más, son la base para mejorar el servicio de transporte y los costos de operación.

d). CANALES DE DISTRIBUCION

Un canal de distribución, se definen como "el conjunto de firmas e individuos que tienen derechos, o ayudan en la transferencia de derechos, del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor".¹¹

Las decisiones sobre el canal de distribución son las más difíciles a las que se enfrenta la gerencia. Los canales que son escogidos por la compañía afectan en última instancia cualquier otra decisión de mercadotecnia. La fijación de precios de la empresa depende si usa distribuidores grandes y de alta calidad o distribuidores medianos de calidad regular.

Para llevar el producto final a los compradores los fabricantes necesitan, generalmente, de intermediarios.

Los intermediarios no son más que entes de negocios que dan servicios relacionados directamente con la venta y/o compra de un producto, al fluir éste del fabricante al consumidor, estos tienen ciertas ventajas para la empresa entre ellas se pueden mencionar:

- La empresa carece de recursos financieros para ejecutar la mercadotecnia directa.
- La mercadotecnia directa exigiría que muchos fabricantes se convirtieran en intermediarios de artículos de otras empresas para lograr ahorros en la distribución masiva.
- Los productores que pueden costear sus propios canales pueden ganar mayores rendimientos al aumentar su inversión en su negocio principal.
- El uso de intermediarios se justifica principalmente por la mayor eficiencia con que ponen los bienes en los mercados metas.

i. FUNCIONES DEL CANAL DE DISTRIBUCION.

Un canal de distribución ejecuta el trabajo de desplazar los bienes de los productores a los consumidores, sus funciones clave son la investigación, promoción, contacto, adaptación, negociación, distribución física, financiamiento, aceptación de riesgo.

¹¹ Philip Kotler, Mercadotecnia, McGraw Hill, 3ª Edición, México, 1989, Pág. 398

Para obtener un buen canal de distribución no solo se debe buscar satisfacer las necesidades de los clientes si no que se necesita aplicar cuatro decisiones:

- **Especificar la función de distribución,** Una estrategia de canales debe diseñarse dentro del contexto de la mezcla global de marketing.
- **Seleccionar el tipo de canal,** Una vez especificada la función de la distribución del programa global de marketing, se escoge el tipo de canal más adecuado para el producto de la compañía.
- **Determinar la intensidad de la distribución,** o sea el número de intermediarios que intervendrán en los niveles de venta al detalle o al mayoreo en un territorio determinado.
- **Seleccionar a miembros específicos del canal,** consiste en decidir que determinadas compañías distribuyan los productos, tomando en cuenta factores compatibles con los objetivos de la empresa.

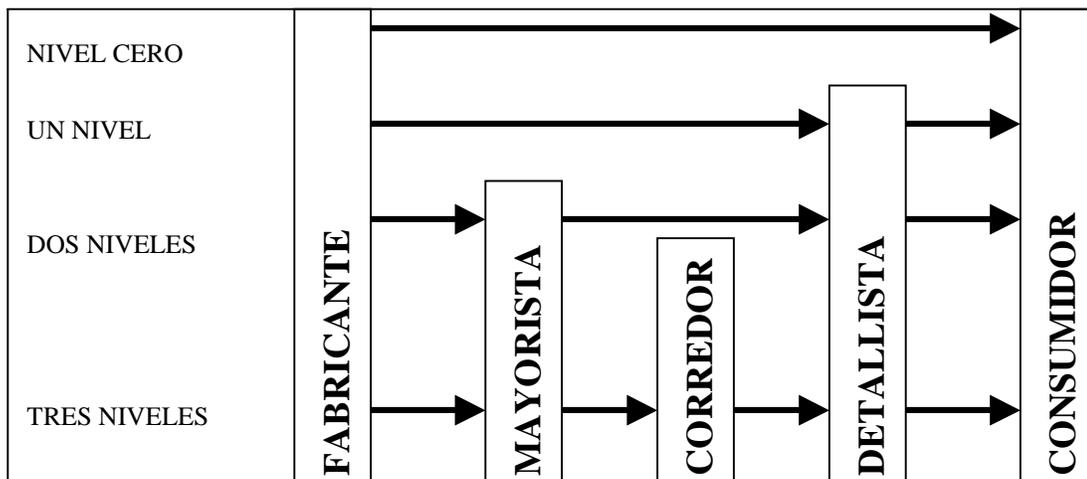
ii. TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCION.

Los canales de distribución pueden caracterizarse según el número de niveles. Cada intermediario que ejecuta su trabajo para acercar más el producto y su propiedad al comprador final constituye un nivel de canal, de la manera siguiente:

- Un canal de nivel cero, (llamado también canal de mercadotecnia directa) está formado por un fabricante que les vende directamente a los consumidores. Las tres formas principales de este tipo son: de puerta en puerta, pedidos por correo y por tiendas propiedad del fabricante.
- Un canal de un nivel, en los mercados de consumo es típicamente un detallista; en los mercados industriales suele ser un agente de ventas o un corredor.
- Un canal de dos niveles, contiene dos intermediarios. Mayorista y detallista, en los de consumo; para la industria puede ser un distribuidor industrial y los intermediarios.
- Un canal de tres niveles, contiene tres intermediarios.

Para tener una idea mas clara de los tipos de canales se visualiza la siguiente figura.

NIVELES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION.



iii. FORMAS DE DISTRIBUCION.

Dentro de las formas más comunes utilizadas en la industria química farmacéutica podemos mencionar las siguientes:

- **Distribución por pedido,** para definir este tipo de distribución se parte de la definición de la palabra pedido lo cual no es más que el encargo hecho a un fabricante o vendedor. Conociendo lo anterior se puede decir que la distribución por este sistema consiste en la entrega del producto de acuerdo a lo solicitado por el comprador y realizado en el momento en que este es requerido. La ventaja de este tipo es que se reduce el tiempo de entrega del bien o bienes solicitados.
- **Distribución por ruta,** básicamente es un itinerario previamente establecido para desarrollar la entrega del producto que ha sido solicitado por el cliente o los clientes. Una desventaja recae en aquellos compradores que deben esperar hasta que se ejecute la ruta de entrega que le corresponde, en otras palabras debe pasar cierto período, que puede ser demasiado largo, para la recepción de los productos solicitados llevando con ello la pérdida de algunas ventas o insatisfacción de los clientes.
- **Distribución por zona geográfica,** este sistema se desarrolla seccionando por áreas, zonas o sectores específicos el mercado de acuerdo a los cuales una o un grupo de oficinas

determinadas tiene la obligación de realizar las respectivas ventas o entregas de los productos adquiridos por los clientes.

- **Distribución por cantidad,** Es aquel tipo de distribución que se realiza de acuerdo al volumen de ventas; se debe aclarar que algunas empresas que basan su sistema de entrega establecen un límite de volumen de venta para que se lleve a cabo la respectiva entrega del producto, éste tipo de estrategia puede ser una desventaja para los que requieren pequeñas cantidades de productos como las clínicas particulares o las pequeñas farmacias.

CAPITULO II

"DIAGNOSTICO DE LAS MEJORES PRACTICAS APLICADAS EN EL AREA DE COMERCIALIZACION DE LA MEDIANA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA"

A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

a). OBJETIVO GENERAL.

Conocer e identificar las mejores prácticas de comercialización que realizan en la Mediana Industria Químico Farmacéutica del Area Metropolitana de San Salvador.

b). OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Conocer e identificar las mejores prácticas utilizadas en los **principales aspectos relacionados con el producto** en las operaciones de comercialización de la Mediana Industria Químico Farmacéutica del Area Metropolitana de San Salvador.
- Conocer e identificar las mejores prácticas para la **fijación de precios** utilizadas en las operaciones de comercialización de la Mediana Industria Químico Farmacéutica del Area Metropolitana de San Salvador.
- Conocer e identificar las mejores prácticas aplicadas en el **proceso de promoción de productos** utilizados en las

operaciones de comercialización de la Mediana Industria Químico Farmacéutica.

- Conocer e identificar las mejores prácticas utilizadas en la **distribución de productos** en las operaciones de comercialización de la Mediana Industria Químico Farmacéutica.

B. CLASE DE INVESTIGACION.

La investigación que se realizó en el presente estudio fue explicativa ya que se busco conocer las razones por las cuales algunos laboratorios de la Mediana Industria Químico Farmacéutica han tenido éxito en el área de comercialización, específicamente las pertenecientes a la zona metropolitana de San Salvador, entendiendo su éxito en el área porque poseen una amplia proporción del mercado y sus niveles de venta superior, en comparación a la empresa base.

Posterior a detectar las mejores prácticas se comparan con los de laboratorios Marycielo para adoptar o adaptar procesos o técnicas administrativas utilizadas por los líderes que contribuyan al rendimiento de la organización y en el establecimiento de bases para la mejor toma de decisiones.

1. DETERMINACION DE LOS SUJETOS DE ESTUDIO.

Los sujetos de estudio fueron las principales prácticas realizadas en el proceso de comercialización por los

laboratorios de la Mediana Industria Químico Farmacéutica del Area Metropolitana de San Salvador, entre ellas están: las características del producto, las líneas de producción, como realizan las proyecciones sobre las ventas, los factores que consideran en la fijación de precios, políticas de crédito, los involucrados en la toma de decisiones de fijación de precios, políticas de fijación de precios, como motivan a la fuerza de ventas, rotación del personal, las prestaciones sociales que recibe, la importancia de la promoción de ventas, los instrumentos y medios de promoción, el período de entrega y las formas de distribución.

2. EL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

a). UNIVERSO.

El universo de la investigación lo conforman los laboratorios pertenecientes a la Mediana Industria Químico Farmacéutica del Area Metropolitana de San Salvador, los cuales constituyen un total de 31, estos se detallan en el anexo 1, de los que se extrajo la muestra que sirvió para obtener la información necesaria para el desarrollo del estudio.

b). LA MUESTRA.

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en

estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. La muestra se puede definir como una parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se desean estudiar en ella.

El método otorga una probabilidad conocida de integrar la muestra en cada elemento de la población, y dicha probabilidad no es nula para ningún elemento, el método para el presente caso de investigación fue el muestreo aleatorio simple, dicho método consistió en seleccionar elementos de un universo o población en donde cada uno de ellos tuvo la misma posibilidad de ser elegido, esto constituye una muestra aleatoria.

c). TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para el cálculo de la muestra se parte de un universo finito por lo que se utilizó la fórmula que se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * PQ * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 (PQ)}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo (31 laboratorios considerados como de la Mediana Industria Químico Farmacéutica, listado en el anexo 1)

e = Máximo error posible de la muestra (10%), constituye un porcentaje máximo que se puede cometer con la obtención de los resultados.

Q = Probabilidad de Rechazo de la hipótesis (50%) que es la probabilidad más alta que se puede asignar debido a que no existe un estudio base de Benchmarking aplicado al área de comercialización en la Mediana Industria Químico Farmacéutica.

P = Probabilidad de éxito de la hipótesis, corresponde al 50% como el respectivo inverso de Q.

Z = Nivel de Confianza del 0.05 cuyo valor bajo la curva normal es de 1.96.

Aplicando los datos anteriormente expresados:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 31}{[(0.1)^2(31-1)] + [(1.96)^2(0.50 \times 0.50)]} = 23.628889 = 24.$$

El total de la muestra poblacional es de **24** Laboratorios.

C. TECNICAS DE LA INVESTIGACION.

A continuación se detallan las técnicas que se utilizaron para la realización de la investigación de campo.

1. FUENTES DE INFORMACION.

Las fuentes de información fueron los gerentes de ventas como primera alternativa, los visitantes médicos en segunda instancia, ya que son personas que se ven inmersas en el desarrollo de las actividades del área de comercialización, y que laboran en los laboratorios químico farmacéuticos pertenecientes a la Mediana Industria del Area Metropolitana de San Salvador.

2. LA ENCUESTA.

Esta se realizó por medio de un cuestionario dirigido a gerentes de ventas y visitantes médicos, de las empresas consideradas líderes del mercado, dichas empresas se encuentran ubicadas en la zona Metropolitana de San Salvador, la encuesta esta formada de 22 preguntas (ver anexo No 2), entre abiertas y cerradas determinadas para aspectos relacionados con el producto, el precio, la promoción y la plaza.

D. RECOLECCION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.

Del total de los laboratorios encuestados (24) se establecieron dos categorías para el manejo de la información de acuerdo a sus niveles de ventas y a la posición que ocupan según el Índice de Medición Laboratorios Químicos Farmacéuticos (IMS), dicho índice también se relaciona con la participación que poseen los

laboratorios en el mercado. El establecimiento de las categorías está basado de acuerdo al puesto que ocupa Industrias Marycielo, de la manera siguiente:

- Las empresas del TIPO A, agrupan aquellas que en comparación con la entidad sujeta de estudio poseen niveles de venta por encima de ésta al igual que poseen un nivel superior de participación en el mercado.
- Las empresas del TIPO B, agrupan aquellas que en comparación con la entidad sujeta de estudio están por debajo en sus niveles de venta al igual que su participación en el mercado.

Dicho agrupamiento fue necesario para identificar y reconocer aquellas prácticas que realizan los laboratorios que pertenecen a las del grupo A, ya que representan aquellas prácticas que les han proporcionado buenos resultados.

1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

A continuación se detallan los resultados obtenidos por medio de la encuesta dirigida a gerentes de ventas y visitantes médicos relacionada al área de comercialización pertenecientes al Area Metropolitana de San Salvador, desarrollando un breve comentario para cada uno de ellos.

1-¿Cuál es la característica primordial por la cual usted considera que prefieren sus productos?

Objetivo: Establecer las características principales por las cuales los clientes adquieren el producto.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	EFICIENCIA	6	30,00%	4	28,57%	10	29,41%
B	MARCA	8	40,00%	4	28,57%	12	35,29%
C	PRECIO	0	0,00%	4	28,57%	4	11,76%
D	PRESENTACIONES	2	10,00%	0	0,00%	2	5,88%
E	OTRAS	4	20,00%	2	14,29%	6	17,65%
TOTAL		20	100,00%	14	100,00%	34	100,00%

Comentario: Para las empresas del TIPO A, las características por las cuales consideran que los clientes adquieren su producto queda distribuida de la siguiente forma: el 40%, para la marca; el 30%, para la eficiencia; el 20%, para la categoría Otras la cual para el presente cuestionamiento engloba lo eficaz del producto y el prestigio de la empresa. Por su parte para las empresas del TIPO B, los porcentajes quedan distribuidos con el 28.57%, para la eficiencia; con un porcentaje igual para la marca y el precio; el restante 14.29%, es para la categoría de Otras.

2-¿Cuáles son las líneas de productos que distribuye su empresa en el mercado?

Objetivo: Identificar las diferentes líneas de productos que la empresa distribuye en el mercado.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	POPULAR	6	25,00%	5	23,81%	11	24,44%
B	ETICOS	17	70,83%	15	71,43%	32	71,11%
C	OTRA	1	4,17%	1	4,76%	2	4,44%
TOTAL		24	100,00%	21	100,00%	45	100,00%

Comentario: El cuadro refleja los resultados para las empresas con categoría A, distribuidos de la siguiente manera: los productos Eticos poseen el 70.83%; le siguen con el 25%, la línea Popular; y el restante 4.17%, les pertenece a otros tipos de línea. Por su parte las empresas del TIPO B, quedan con el 71.11% para los productos Eticos; el 23.81%, para la línea Popular; y el restante 4.76%, es para otros tipos de línea.

3-¿Cuál de ellas posee más demanda?

Objetivo: Determinar cual es la línea de productos que es más demandada por los consumidores.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	POPULAR	5	35,71%	4	40,00%	9	37,50%
B	ETICOS	9	64,29%	6	60,00%	15	62,50%
C	OTRA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		14	100,00%	10	100,00%	24	100,00%

Comentario: Al observar los datos podemos establecer que para las empresas del TIPO A que más demanda posee es la línea de productos Eticos con el 64.29% y la Popular, con el 35.71%. Por

otro lado las empresas del grupo B, el 60%, le corresponde a la línea Popular; el restante 40%, para los productos Eticos.

4-¿Poseen un programa de estudio y desarrollo para productos nuevos?

Objetivo: Determinar si la empresa realiza estudios para conocer las expectativas y preferencias de los clientes.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	SI	12	85,71%	9	81,82%	21	84,00%
B	NO	2	14,29%	2	18,18%	4	16,00%
TOTAL		14	100,00%	11	100,00%	25	100,00%

Comentario: Como se puede apreciar en los datos obtenidos la mayoría de personas en ambas categorías de empresas respondieron de forma positiva ya que para las empresas el TIPO A, el 85.71%, le corresponde a los que poseen programas de estudio y desarrollo de productos; frente a un 14.29%, que no lo hace; para las empresas del TIPO B, el 81.82%, le corresponde a las que realizan estudios y el restante 18.18%, a las que no.

5-¿Considera que el empaque es importante para promocionar su producto?

Objetivo: Determinar sí el empaque es considerado como una ventaja de promoción en el mercado.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	SI	13	92,86%	8	80,00%	21	87,50%
B	NO	1	7,14%	2	20,00%	3	12,50%
TOTAL		14	100,00%	10	100,00%	24	100,00%

Comentario: Para las empresas del TIPO A la proporción queda con el 92.86%, para los que consideran al empaque como importante para la promoción de los fármacos y el restante 7.14%, para las que no. Por su parte las empresas del TIPO B están con el 80%, para los que contestaron de forma positiva y el correspondiente 20%, para los que le consideran que no es importante para la promoción de los productos farmacéuticos.

¿Porque?.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	POR LA IMAGEN DEL LABORATORIO	2	14,29%	0	0,00%	2	8,33%
B	LA PRESENTACION	8	57,14%	6	60,00%	14	58,33%
C	IMAGEN DE CALIDAD	4	28,57%	2	20,00%	6	25,00%
D	SERIEDAD E IDENTIFICACION	0	0,00%	2	20,00%	2	8,33%
TOTAL		14	100,00%	10	100,00%	24	100,00%

Comentario: Los resultados del cuestionamiento quedaron de la siguiente manera: para las empresas del TIPO A, el 57.14%, le corresponde a las presentaciones de los productos; le siguen con el 28.57%, los que consideran que el empaque es importante por la imagen de calidad y por último con en 14.29%, se encuentran los que lo relacionan con la imagen del laboratorio. Por su

parte las empresas del TIPO B le corresponde el 60%, para las presentaciones; el 20%, para la imagen de calidad y con un porcentaje igual la seriedad e identificación de la empresa.

6-¿ Considera adecuada las presentaciones de sus productos?

Objetivo: Identificar sí el vendedor ésta de acuerdo con las presentaciones que distribuye.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	SI	14	100,00%	8	80,00%	22	91,67%
B	NO	0	0,00%	2	20,00%	2	8,33%
TOTAL		14	100,00%	10	100,00%	24	100,00%

Comentario: La información recopilada se concentra en los que consideran estar de acuerdo con las presentaciones que distribuyen, para las empresas de TIPO A, el 100%, respondió que está de acuerdo con las presentaciones. Por su parte las empresas del TIPO B, presenta un 20%, que no está conforme con las presentaciones de los productos que distribuye; el restante 80%, opina que sí lo esta.

7-¿Cuáles de los siguientes factores toman en cuenta para la fijación de precios?

Objetivos: Identificar aquellos factores que son considerados cuando se toman decisiones de colocación de precios.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	SUPERVIVENCIA	1	6,25%	0	0,00%	1	3,03%
B	MAXIMIZACION DE LAS UTILIDADES ACTUALES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
C	LIDERAZGO DE PORCION DEL MERCADO	2	12,50%	1	5,88%	3	9,09%
D	LIDERAZGO DE CALIDAD DEL PRODUCTO	1	6,25%	3	17,65%	4	12,12%
E	PRODUCTO, PLAZA Y PROMOCION	2	12,50%	3	17,65%	5	15,15%
F	COSTOS	1	6,25%	1	5,88%	2	6,06%
G	CONSIDERACIONES ORGANIZACIONALES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
H	MERCADO Y DEMANDA	3	18,75%	1	5,88%	4	12,12%
I	EL TIPO DE MERCADO	1	6,25%	2	11,76%	3	9,09%
J	PERCEPCION DEL CONSUMIDOR EN EL PRECIO Y VALOR	3	18,75%	3	17,65%	6	18,18%
K	ELASTICIDAD DE PRECIO DE LA DEMANDA	0	0,00%	1	5,88%	1	3,03%
L	PRECIOS Y OFERTAS DE LOS COMPETIDORES	2	12,50%	1	5,88%	3	9,09%
M	CONDICIONES ECONOMICAS	0	0,00%	1	5,88%	1	3,03%
N	OTROS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		16	100,00%	17	100,00%	33	100,00%

Comentario: Como puede observarse para las empresas tipificadas como A, los factores que consideran para la fijación de precios quedaron como a continuación se detalla: el 18.75%, para el factor del mercado y la demanda al igual que la percepción del consumidor en el precio y el valor; le siguen con el 12.50%, tanto el liderazgo de porción del mercado como el que considera al producto, plaza y promoción, al igual que los precios y ofertas de los competidores; el 6.25%, lo poseen el factor de la supervivencia, el liderazgo de calidad del producto, los costos y el tipo de mercado. Por su parte los resultados de las empresas del TIPO B se distribuyen así: con el 17.65%, el liderazgo de calidad del producto, el producto, plaza y

promoción, la percepción del consumidor en el precio y valor; con el 11.76%, se encuentra el tipo de mercado; el 5.88%, lo poseen el liderazgo de porción del mercado, los costos, el mercado y la demanda, la elasticidad de precio de la demanda, los precios y ofertas de los competidores y finalmente las condiciones económicas.

8-¿Cuáles son las políticas de crédito establecidas en su empresa?

Objetivos: Identificar las principales políticas de precios que comúnmente utilizan los laboratorios e identificar aquellas que proporcionan más éxito al área de comercialización.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	CREDITO A 60 DIAS	6	33,33%	4	30,77%	10	32,26%
B	CREDITO A 30 DIAS	10	55,56%	6	46,15%	16	51,61%
C	PAGO DE CONTADO LAS TRES PRIMERAS COMPRAS	0	0,00%	1	7,69%	1	3,23%
D	NO POSEEN	2	11,11%	2	15,38%	4	12,90%
TOTAL		18	100,00%	13	100,00%	31	100,00%

Comentario: Para las empresas del TIPO A, se repartieron los datos porcentuales para los que proporcionan crédito por 30 días, con el 55.56%; le siguen el crédito a 60 días, con el 33.33% y el restante 11.11%, afirma no poseer políticas de crédito. Para las empresas del TIPO B los porcentajes quedan plasmados así: el 46.15%, para el otorgamiento de crédito a 30 días; el 30.77%, le corresponde a los que otorgan créditos por

60 días, con el 15.38% para los que no poseen políticas de crédito y el restante 7.69%, las que ofrecen créditos al cliente luego de que este haya hecho tres compras al contado.

9-¿Quiénes participan en la fijación de precios de los productos de su empresa?

Objetivo: Determinar quiénes participan en la colocación de los precios en los laboratorios químicos.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	LOS ACCIONISTAS	2	10,00%	2	16,67%	4	12,50%
B	LA JUNTA DIRECTIVA	2	10,00%	4	33,33%	6	18,75%
C	EL DUEÑO	2	10,00%	0	0,00%	2	6,25%
D	EL GERENTE FINANCIERO	2	10,00%	0	0,00%	2	6,25%
E	EL GERENTE DE VENTAS	6	30,00%	2	16,67%	8	25,00%
F	EL GERENTE DE COMERCIALIZACION	6	30,00%	4	33,33%	10	31,25%
G	EL AGENTE VENDEDOR	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
H	OTROS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		20	100,00%	12	100,00%	32	100,00%

Comentario: Entre los involucrados en la fijación de precios de los medicamentos destacan, para las empresas del TIPO A, con el 30%, el gerente de comercialización y el gerente de ventas; el 10%, lo poseen los accionistas, la junta directiva, el dueño y el gerente financiero. Por su parte la empresa de TIPO B se distribuye con un dato común de 33.33%, para la junta directiva y el gerente de comercialización; el 16.67% para gerente de ventas y los accionistas.

10-¿Qué tipo de política para la fijación de precios utilizan en su empresa?

Objetivo: Determinar cual es la política de fijación de precios que es más aplicada en las empresas de ésta naturaleza.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	POR AREA GEOGRAFICA	0	0,00%	2	14,29%	2	6,67%
B	UN SOLO PRECIO	0	0,00%	2	14,29%	2	6,67%
C	PRECIOS VARIABLES	2	12,50%	0	0,00%	2	6,67%
D	DE PENETRACION	2	12,50%	0	0,00%	2	6,67%
E	DE PRECIOS DE LINEA	6	37,50%	0	0,00%	6	20,00%
F	DE FIJACION DE PRECIOS POR PRESTIGIO	0	0,00%	2	14,29%	2	6,67%
G	LIDERAZGO EN EL PRECIO	0	0,00%	2	14,29%	2	6,67%
H	POR COSTUMBRE	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
I	PARA SOBREVIVIR EN EL MERCADO	0	0,00%	2	14,29%	2	6,67%
J	EN RELACION A LA DEMANDA	6	37,50%	4	28,57%	10	33,33%
K	NINGUNA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
L	OTRA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		16	100,00%	14	100,00%	30	100,00%

Comentario: Al observar los datos se puede apreciar que las empresas del TIPO A, poseen una distribución porcentual de la siguiente manera: Con el 37.50%, la relacionada a la demanda del producto al igual que la de aplicar precios de línea; le siguen con el 12.50%, la aplicación de precios variables de igual manera la de penetración en el mercado. La distribución porcentual para las empresas del TIPO B se concentran la relacionada a la demanda, con el 28.57% y el 14.29% lo poseen la colocación de precios por área geográfica, un solo precio,

fijación de precios por prestigio, liderazgo en el precio y para sobrevivir en el mercado.

Estos resultados revelan que la política que ninguna de las dos categorías utiliza es la colocar precios por costumbre.

11-¿Cuáles estrategias para motivar la fuerza de ventas utilizan en su empresa?

Objetivo: Identificar cuáles son las estrategias que utiliza la empresa para motivar a la fuerza de ventas.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	BONIFICACIONES	10	55,56%	8	44,44%	18	50,00%
B	CONCURSOS	0	0,00%	4	22,22%	4	11,11%
C	REUNIONES DE VENTAS	4	22,22%	4	22,22%	8	22,22%
D	NINGUNA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
E	OTRAS	4	22,22%	2	11,11%	6	16,67%
TOTAL		18	100,00%	18	100,00%	36	100,00%

Comentario: Observando los datos para la empresa de TIPO A quedan distribuidos de la siguiente manera: el 55.56%, para las bonificaciones; le sigue las reuniones de ventas con el 22.22%; al igual que para la categoría Otras. Para las empresas de TIPO B, el 44.44%, es para las bonificaciones; el 22.22%, lo poseen los concursos y las reuniones de ventas al final se tiene con el 11.11% la categoría Otras.

12-¿Qué estrategia de motivación considera que incentiva al personal del departamento a esforzarse por realizar mayores ventas?

Objetivo: Conocer e identificar la política de motivación que incentiva a la fuerza de ventas.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	BONIFICACIONES	5	35,71%	2	20,00%	7	29,17%
B	REUNIONES CON MEDICOS	3	21,43%	0	0,00%	3	12,50%
C	REPRESENTACION EXTRANJERA	3	21,43%	0	0,00%	3	12,50%
D	COMISIONES	2	14,29%	0	0,00%	2	8,33%
E	CLIMA ORAGANIZACIONAL	1	7,14%	4	40,00%	5	20,83%
F	NINGUNA	0	0,00%	4	40,00%	4	16,67%
TOTAL		14	100,00%	10	100,00%	24	100,00%

Comentario: Con los resultados obtenidos se puede apreciar que a los empleados de las empresas del TIPO A les motiva más las bonificaciones la cual posee un porcentaje del 35.71%; le siguen las reuniones con médicos y la de representar productos de una empresa extranjera, las cuales tienen un 21.43%, cada una; el 14.29%, lo poseen las comisiones y el restante 7.14% el clima organizacional. Para las empresas del TIPO B, se distribuyen de la siguiente manera: el 40%, para los que les motiva el clima organizacional con igual porcentaje se encuentran aquellos que no les motiva ninguna de las estrategias expuestas; el restante 20% lo poseen las bonificaciones.

13-¿Cuáles de los siguientes instrumentos de promoción utiliza su empresa?

Objetivo: Determinar los instrumentos de promoción que más utilizan en este tipo de empresas.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	PATROCINIO A DEPORTISTAS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B	CUPONES	0	0,00%	3	15,79%	3	10,00%
C	PREMIOS	1	9,09%	1	5,26%	2	6,67%
D	ESTAMPILLAS DE CANJE	1	9,09%	1	5,26%	2	6,67%
E	EXHIBIDORES	0	0,00%	1	5,26%	1	3,33%
F	PAQUETES DE DESCUENTO	2	18,18%	1	5,26%	3	10,00%
G	DESCUENTOS POR COMPRAS	1	9,09%	1	5,26%	2	6,67%
H	REBAJA COMERCIAL	1	9,09%	0	0,00%	1	3,33%
I	MERCANCIA GRATUITA	1	9,09%	4	21,05%	5	16,67%
J	INCENTIVOS EN EFECTIVO	0	0,00%	2	10,53%	2	6,67%
K	ARTICULOS GRATUITOS	2	18,18%	1	5,26%	3	10,00%
L	CONVENCIONES Y EXPOSICIONES	2	18,18%	2	10,53%	4	13,33%
M	CONCURSOS, RIFAS, JUEGOS.	0	0,00%	2	10,53%	2	6,67%
N	NINGUNO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		11	100,00%	19	100,00%	30	100,00%

Comentario: Los encuestados de las empresas de TIPO A respondieron con un 18.18%, para los paquetes de descuento, la entrega de artículos gratuitos y las exposiciones e igual manera la asistencia a convenciones; con un porcentaje de 9.09% están: la entrega de premios, el uso de las estampillas de canje, los descuentos por compras, la rebaja comercial y la entrega de mercancía gratuita. Para las empresas del TIPO B, los

porcentajes se distribuyen así: con un 21.05%, se encuentran la entrega de mercancía gratuita; posteriormente se encuentra con el 15.79%, el uso de cupones; el 10.53%, lo poseen tanto los incentivos en efectivo, la asistencia a convenciones y exposiciones, además, el uso de concursos, rifas y juegos; el 5.26% de forma común lo poseen los premios, las estampillas de canje, el uso de exhibidores, los paquetes de descuento, los descuentos por compras y la entrega de artículos gratuitos.

14-¿Porqué medios de comunicación promociona los productos su empresa?

Objetivo: Conocer e identificar cual de los medios de comunicación es más utilizado en la promoción de productos farmacéuticos.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	%
A	TELEVISION	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B	RADIO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
C	PERIODICO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
D	REVISTAS	0	0,00%	4	40,00%	4	16,67%
E	VOLANTES	0	0,00%	2	20,00%	2	8,33%
F	INTERNET	2	14,29%	0	0,00%	2	8,33%
G	NO REALIZA	6	42,86%	2	20,00%	8	33,33%
H	OTROS	6	42,86%	2	20,00%	8	33,33%
TOTAL		14	100,00%	10	100,00%	24	100,00%

Comentario: Las empresas de TIPO A, poseen el porcentaje de 42.86%, para la categoría Otros, la cual engloba las visitas que

se realizan a los clientes, las charlas educativas y la visita médica; mismo porcentaje posee aquellas empresas que no realizan promociones de los fármacos por ningún medio; finalmente con el 14.29%, se encuentran las empresas que utilizan el Internet como medio para realizar promociones de los medicamentos.

Los medios que utilizan las empresas TIPO B, se distribuye de la manera siguiente: las revistas, con el 40%; con un 20%, el uso de volantes al igual que la categoría Otros y de similar forma para las empresas que no utilizan ningún medio de información para promocionar sus productos.

15-¿Cuánto tiempo transcurre entre la realización del pedido y la entrega del mismo en el establecimiento del cliente?

Objetivo: Establecer cual es el período que el cliente debe esperar para poner a la venta dicho producto y conocer la efectividad de los canales de distribución de la empresa.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	DE 1 A 3 DIAS	14	100,00%	7	70,00%	21	87,50%
B	DE 4 A 8 DIAS	0	0,00%	1	10,00%	1	4,17%
C	DE 9 A 15 DIAS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
D	MAS DE 15 DIAS	0	0,00%	2	20,00%	2	8,33%
TOTAL		14	100,00%	10	100,00%	24	100,00%

Comentarios: Como puede apreciarse la entrega del producto es realizada de uno a tres días para las empresas del TIPO A. Por su parte las empresas del TIPO B, a ese mismo período le

corresponde un porcentaje del 70%; el 20%, pertenece a aquellas empresas que entregan el producto pasados quince días; le siguen con el 10%, las empresas que poseen un rango de entrega entre los cuatro y ocho días posteriores a la realización del pedido.

16-¿Cuales formas de distribución de productos realizan?

Objetivo: Conocer las estrategias de distribución de la empresa, así como, el despacho de producto para evaluar el más adecuado.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	POR PEDIDO	6	37,50%	6	42,86%	12	40,00%
B	POR RUTA	4	25,00%	4	28,57%	8	26,67%
C	POR ZONA GEOGRAFICA	2	12,50%	0	0,00%	2	6,67%
D	POR CANTIDAD	2	12,50%	0	0,00%	2	6,67%
E	NO EXISTE UNA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION	2	12,50%	2	14,29%	4	13,33%
F	OTRA	0	0,00%	2	14,29%	2	6,67%
TOTAL		16	100,00%	14	100,00%	30	100,00%

Comentario: De acuerdo a los resultados para las empresas del TIPO A, queda como a continuación procede: el 37.50%, para la distribución por pedido; el 25%, para los que entregan el producto por ruta; le siguen con el 12.50%, la entrega por zona geográfica, por cantidad y las que no poseen una estrategia de distribución definida. Para las empresas de TIPO B, los datos quedan diseminados como sigue: el 42.86% corresponde a la entrega por pedido; el 28.57%, es para los que hacen llegar sus productos por ruta; finalmente con un porcentaje similar de

6.67%, están los que no poseen una estrategia de distribución definida y los que realizan sus entregas utilizando otro tipo de modalidad.

17-¿Por cuántas personas está conformada su fuerza de ventas?

Objetivo: Conocer el tamaño de la fuerza de ventas que posee la empresa.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	DE 1 A 5 MPLEADOS	2	14,29%	2	20,00%	4	16,67%
B	DE 6 A 10 EMPLEADOS	8	57,14%	4	40,00%	12	50,00%
C	DE 11 A 15 EMPLEADOS	2	14,29%	2	20,00%	4	16,67%
D	MAS DE 15 EMPLEADOS	2	14,29%	2	20,00%	4	16,67%
TOTAL		14	100,00%	10	100,00%	24	100,00%

Comentario: Para las empresas TIPO A, los datos se distribuyen con el 57.14%, para las empresas que poseen entre seis y diez empleados en su fuerza de ventas; le siguen con un porcentaje de 14.29%, las empresas que poseen de uno a cinco empleados, las que poseen entre once a quince empleados y aquellas que tienen más de quince empleados en su fuerza de ventas. Las empresas de TIPO B, se distribuye de la siguiente manera: el 40%, le corresponde a las que poseen entre seis y diez empleados; luego con un porcentaje de 20%, se encuentran las que poseen de uno a cinco empleados, de once a quince empleados y finalmente las que poseen más de quince empleados.

18-¿De qué manera realizan sus proyecciones de ventas?

Objetivo: Conocer en que se basa para asignar sus proyecciones de ventas.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	ESTADISTICAS DE AÑOS ANTERIORES	12	75,00%	8	66,67%	20	71,43%
B	ESTUDIOS DE MERCADO	2	12,50%	4	33,33%	6	21,43%
C	ANALISIS COSTO-BENEFICIO	2	12,50%	0	0,00%	2	7,14%
D	OTROS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		16	100,00%	12	100,00%	28	100,00%

Comentario: Con los datos se muestra que las empresas TIPO A, aplican para realizar sus proyecciones de ventas las estadísticas de años anteriores con el 75%; le sigue un 12.50%, para las que realizan estudios de mercado de igual manera las que usan el análisis costo beneficio. Para las empresas de TIPO B, la distribución porcentual se concentra en la aplicación de estadísticas de años anteriores para la proyección de sus ventas, con el 66.67%; finalmente al 33.33%, le corresponde a aquellas que utilizan los estudios de mercado.

19- ¿Cómo considera el presupuesto de promoción asignado para el desempeño de las labores de los vendedores?

Objetivo: Conocer si el vendedor tiene conocimiento de los recursos financieros de que dispone para realizar su trabajo.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	EXCESIVO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B	SUFICIENTE	4	28,57%	8	80,00%	12	50,00%
C	INSUFICIENTE	6	42,86%	2	20,00%	8	33,33%
D	NO SABE	4	28,57%	0	0,00%	4	16,67%
TOTAL		14	100,00%	10	100,00%	24	100,00%

Comentario: Los resultados quedaron distribuidos de la siguiente manera: para las empresas TIPO A, el 42.86%, considera que es insuficiente; continúan con un porcentaje de 28.57%, aquellos que opinan que es suficiente y de igual manera los que no saben o desconocen con cuanto cuentan para el desarrollo de sus actividades. En cambio para las empresas de TIPO B, se concentran en los que lo consideran suficiente, con el 80%; el restante 20%, opina que el presupuesto de promoción asignado es insuficiente.

20-¿Cuánto personal de ventas se ha marchado de la empresa en el año 2001?

Objetivo: Conocer el nivel de rotación del personal de ventas.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	NO RESPONDIO	0	0,00%	2	20,00%	2	8,33%
B	3 EMPLEADOS	0	0,00%	2	20,00%	2	8,33%
C	2 EMPLEADOS	2	14,29%	0	0,00%	2	8,33%
D	1 EMPLEADO	7	50,00%	2	20,00%	9	37,50%
E	0 EMPLEADOS	5	35,71%	4	40,00%	9	37,50%
TOTAL		14	100,00%	10	100,00%	24	100,00%

Comentario: Con la información del cuadro anterior se puede establecer que el 50% de las empresas de TIPO A tuvo al menos una deserción en su fuerza de ventas; con el 35.71%, corresponde a aquellas empresas que mantuvieron su fuerza laboral inamovible; mientras el 14.29%, pertenece a las que renunciaron dos empleados. Para las empresas del TIPO B, los porcentajes quedaron distribuidos de la siguiente manera: el 40%, para las organizaciones que mantuvieron su fuerza laboral intacta; el 20%, es para un grupo que no respondió el cuestionamiento; igual porcentaje poseen los que contestaron que tres empleados se marcharon de la institución y para aquellas empresas que renunció un empleado.

21-¿Qué tipo de prestaciones recibe en su empresa?

Objetivo: Identificar y conocer las principales prestaciones que el mercado ofrece para competir y obtener personal con experiencia.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	SEGURO MEDICO	3	16,67%	4	18,18%	7	17,50%
B	SEGURO DE VEHICULO	3	16,67%	4	18,18%	7	17,50%
C	VIATICOS	4	22,22%	4	18,18%	8	20,00%
D	DEPRECIACION DE VEHICULOS	3	16,67%	3	13,64%	6	15,00%
E	COMBUSTIBLE	5	27,78%	4	18,18%	9	22,50%
F	SEGURO DE VIDA	0	0,00%	2	9,09%	2	5,00%
G	NINGUNA	0	0,00%	1	4,55%	1	2,50%
TOTAL		18	100,00%	22	100,00%	40	100,00%

Comentario: Para las empresas del TIPO A, los datos se detallan así: el 27.78%, corresponde al suministro de combustible; el 22.22%, al pago de viáticos; con un porcentaje igual del 16.67%, se encuentran el otorgamiento de seguro médico, de vehículo y la depreciación del automóvil. Para las empresas de TIPO B, se establecen con el 18.18%, los que ofrecen seguro medico, de vehículo, el pago de viáticos y el suministro de combustible; con un 13.64%, se encuentra los que ofrecen la depreciación de vehículos; el 9.09%, a las que otorgan seguro de vida y el restante 4.55%, las que no ofrecen ningún tipo de prestación adicional.

22-¿Cómo considera el clima organizacional del departamento de ventas?

Objetivo: Conocer el clima organizacional en el departamento de ventas.

COD.	CONCEPTO	TIPO A	%	TIPO B	%	TOTAL	% TOTAL
A	BUENO	10	71,43%	7	70,00%	17	70,83%
B	REGULAR	4	28,57%	2	20,00%	6	25,00%
C	MALO	0	0,00%	1	10,00%	1	4,17%
TOTAL		14	100,00%	10	100,00%	24	100,00%

Comentario: Al visualizar la información las empresas de TIPO A, posee el 71.43%, para los que consideran al clima organizacional bueno; le siguen con el 28.57%, los que opina que es regular. Para las empresas TIPO B, el 70%, le corresponde a los que consideran el clima organizacional bueno; con el 20%, se

encuentran las que lo consideran regular y el restante 10% afirma que el clima organizacional de la empresa en que laboran es malo.

E. IDENTIFICACION DE LAS MEJORES PRACTICAS DE COMERCIALIZACION EN LAS EMPRESAS DE LA MEDIANA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA.

De la información recopilada en el literal anterior se identifican las mejores prácticas aplicadas por las empresas de TIPO A en la mezcla de mercadotecnia, para el producto, el precio, la promoción y la plaza. Las cuales guiarán el estudio para la elaboración del modelo de Benchmarking, aplicado a la empresa base y que se espera genere beneficios en el área de comercialización.

1. PRODUCTO.

a). Características.

Dentro de las características principales, según la pregunta No 1, que debe poseer el producto se detallan las siguientes: marca, eficiencia, otras (eficaz y prestigio de la empresa) y las presentaciones.

b). Estudio y desarrollo de productos.

Con los resultados de la pregunta No 4, se puede apreciar que la mayoría de laboratorios de la Mediana Industria Químico

Farmacéutica realiza programas de estudios de mercado para el desarrollo y lanzamiento de productos nuevos, obteniendo beneficios para la empresa, ya que con ello buscan satisfacer las necesidades de los clientes. Este es un punto bastante importante para lograr mantenerse en el mercado de los fármacos, aunque los mismos datos reflejan que existe un reducido grupo que no realiza estudios de mercado.

c). Líneas de distribución.

Con los resultados de la pregunta No 2, se identifican las líneas de distribución y producción de la Mediana Industria Químico Farmacéutica las cuales son: la línea de productos Eticos y la Popular.

La pregunta No 3, nos indica que entre las líneas que poseen una demanda alta están la línea de productos Eticos, que es la principal y la Popular, que está en la segunda posición.

d). Presentaciones.

Con el resultado de la pregunta No 6, se puede afirmar que las diversas presentaciones que poseen las empresas con éxito representan una ventaja en el mercado, debido a que el cliente siempre obtiene el producto que necesita en una misma empresa.

e). Proyecciones de ventas.

Según los resultados de la pregunta No 18, los laboratorios considerados exitosos aplican el uso de las estadísticas de años anteriores, los estudios de mercado y el análisis costo beneficio para proyectar sus ventas.

2. EL PRECIO.

a). Fijación de precios.

Entre los factores que utilizan para la fijación de precios en los laboratorios químico farmacéuticos, según los datos obtenidos con la pregunta No 7 son: la percepción del consumidor en el precio y valor, el mercado y la demanda, liderazgo de calidad del producto, la tendencia hacia el producto, la plaza y la promoción, precios y ofertas de los competidores, el liderazgo de porción del mercado, para sobrevivir en el mercado, liderazgo de calidad del producto, los costos, el tipo de mercado.

b). Políticas de Crédito.

Con la pregunta No 8, se identifican las políticas de crédito que aplican los laboratorios del TIPO A de la Mediana Industria Químico Farmacéutica siendo estas: las de otorgar crédito a 30 días y crédito a 60 días. Aunque existe un reducido número de empresas que no posee ninguna política de crédito, se podría

decir con esto que las ventas que realizan son estrictamente al contado.

c). Toma de decisiones en la fijación de precios.

Entre las personas que se ven involucradas para la fijación de precios de los medicamentos, de acuerdo al orden obtenido en la pregunta No 9, en éste tipo de decisiones, destacan: el gerente de ventas, el gerente de comercialización, los accionistas, la junta directiva, el dueño y el gerente financiero.

d). Políticas aplicadas en la fijación de precios.

Con los resultados de la pregunta No 10, en la fijación de precios de los productos existen diversas políticas, para los pertenecientes a la Mediana Industria Químico Farmacéutica destacan: los precios de línea, en relación con la demanda, precios variables y de penetración.

3. PROMOCION

a). Fuerza de ventas.

La fuerza de ventas de las empresas de éxito, esta conformada en su mayoría entre los seis y diez empleados, otro grupo de empresas que están entre uno y cinco empleados, entre once y quince y los que poseen más de quince, esto según los resultados de la pregunta No 17.

b). Estrategias de motivación.

La fuerza de ventas necesita sentir una motivación adicional para cumplir con las metas de ventas y los objetivos propuestos por las directrices de la empresa, por ello los administradores utilizan diversas estrategias para motivar a sus empleados entre las que se mencionan en la pregunta No 11 están: las bonificaciones y las reuniones de ventas.

Algo que hay que analizar detenidamente es cuales de las estrategias de motivación contribuye a elevar el esfuerzo para alcanzar las metas propuestas a los miembros de la fuerza de ventas, con la información recopilada en la pregunta No 12 estas se identifican como se detallan a continuación: las bonificaciones, las reuniones con médicos especialistas, realizar y mantener relaciones con empresas extranjeras para producir, distribuir, vender, etc. sus productos, el uso de las comisiones y el clima organizacional.

Según los resultados de las preguntas No 20 y 22, se debe poner atención al clima de la organización ya que éste es un elemento importante para mantener la motivación del personal de ventas en alto y mantiene una baja rotación de personal.

c). Prestaciones sociales.

Con la pregunta No 21 se identifican aquellas prestaciones sociales que reciben los miembros de la fuerza de ventas, destacan en orden de importancia: la de proporcionar combustible, viáticos, seguro médico, seguro de vehículo y su depreciación.

d). Promoción de Ventas.

Con el cuestionamiento No 5, se refleja que es importante reconocer al empaque como esencial para la promoción del producto, por diferentes razones, las cuales fueron expuestas de la siguiente manera: por la presentación del producto, la imagen de calidad del medicamento y la imagen del laboratorio.

Con los resultados de la pregunta No 19 se determina que en su mayoría los vendedores de las empresas contemplan al presupuesto de promoción que le es asignado insuficiente para el desarrollo de sus actividades diarias. Por otra parte hay un grupo que considera el presupuesto suficiente y otro que no sabe de cuanto disponen en el presupuesto de promoción para la realización de sus ventas.

e). Instrumentos de promoción.

Las empresas de la Mediana Industria Químico Farmacéutica realizan una serie de instrumentos para atraer a nuevos clientes o mantener los ya existentes según la pregunta No 13 los que más

se utilizan están: los paquetes de descuento, entrega de artículos gratuitos, el asistir a convenciones y exposiciones, premios, estampillas de canje, descuentos por compras, rebaja comercial, entrega de mercancía gratuita.

f). Medios de promoción.

La divulgación de los productos por algún medio de información masivo es una parte primordial para dar a conocer el producto en el mercado nacional e internacional.

Aunque parezca paradójico, según la pregunta No 14, la mayoría de los laboratorios no utiliza ningún medio de promoción siendo la novedad el uso del Internet como medio de promoción, es de reconocer que este medio es utilizado por las grandes compañías para promover sus productos, realizar ventas tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

4. LA PLAZA.

a). Tiempo de entrega.

Los laboratorios de la Mediana Industria Químico Farmacéutica realizan una efectiva entrega, según los datos de la pregunta No 15, ya que lo hacen de uno a tres días posteriores a la realización del pedido.

b). Formas de distribución.

Con la pregunta No 16 se identifican las formas de distribución que utilizan los laboratorios químico farmacéuticos de la mediana industria salvadoreña, entre estas destacan la entrega por pedido, la distribución por ruta, por zona geográfica y por cantidad. Pero existe un grupo de estas empresas que no poseen una estrategia de distribución definida.

F. CONCLUSIONES.

En la muestra existen dos categorías de laboratorios las que están por encima y las que están por debajo de Marycielo según el Índice de Medición de Laboratorios Químico Farmacéuticos (IMS) con respecto a las ventas y a su participación en el mercado.

A continuación se mencionaran las diferentes practicas aplicadas en el área de comercialización las cuales proporcionan buenos resultados a las empresas que fueron catalogadas con categoría A. Empresas que poseen niveles de venta superiores y una alta participación en el mercado (posición que proporciona el Índice de Medición de los Laboratorios Químico Farmacéutico) en comparación en la empresa modelo.

- Las prácticas para el producto quedan de la siguiente manera:

Características del producto.

Marca, los laboratorios de la Mediana Industria Químico Farmacéutica debe buscar obtener una marca reconocida para promover las ventas.

Eficiencia, los productos deben ofrecer los resultados que el consumidor final desea.

Líneas de producción.

Dentro de las principales líneas de producción que poseen una demanda amplia se mencionan: la línea de productos Eticos y la línea Popular.

Proyecciones de ventas.

Dentro de la forma en que se realizan las proyecciones de ventas las empresas de la mediana industria destacan las estadísticas de años anteriores, estudios de mercado y análisis de costo beneficio.

- Las prácticas aplicadas al precio quedan de la siguiente manera:

Fijación de precios.

Los factores a considerar en la fijación de precios para los fármacos son: el establecimiento de precios sobre la base del mercado y la demanda. Otro factor que se toma en cuenta está el de conocer la percepción del consumidor en el precio y valor del producto.

Políticas de crédito.

Dentro de las políticas de crédito que desarrollan las mejores empresas destacan: el ofrecimiento de crédito por treinta días hasta un máximo de sesenta días.

Toma de decisiones en la fijación de precios.

Dentro de las principales personas que se ven involucradas en la toma de decisiones de los precios para los fármacos se encuentran el gerente de ventas y el gerente de comercialización.

Políticas aplicadas en la fijación de precios.

Las políticas para la fijación de precios que han proporcionado buenos resultados en la Mediana Industria Químico Farmacéutica están la de colocar precios según la línea del producto y la relacionada a la demanda del medicamento.

- Las mejores prácticas aplicadas en la promoción de los fármacos quedan de la siguiente manera:

Motivación del personal de ventas.

La fuerza de venta debe estar bastante motivada para lograr las metas y objetivos propuestos para ello a continuación se mencionan las que más les incentiva a su consecución, estas son: las bonificaciones, las reuniones con médicos especialistas y la de representar productos extranjeros reconocidos, las cuales también sirven para mantener el nivel de rotación del personal

baja y con ello no se pierde la experiencia que poseen en el conocimiento del producto.

Prestaciones sociales.

Como prestaciones sociales se entienden aquella parte adicional que el empleado percibe. Dentro de las aplicadas en el área de comercialización se encuentra el suministro de combustible y el pago de viáticos.

Promoción de ventas.

El empaque es un aspecto primordial para la promoción del fármaco porque le da presentación al medicamento, le proporciona una imagen de calidad y esto conlleva a la formación de una buena imagen del laboratorio que vende y distribuye el producto.

Presupuesto de promoción.

El presupuesto asignado debe estar acorde a los objetivos propuestos de la administración.

Instrumentos de promoción.

Existen diversos instrumentos de promoción utilizados en la Mediana Industria Químico Farmacéutica para aumentar las ventas, entre ellos tenemos el uso de paquetes de descuento, la entrega de artículos gratuitos y la asistencia a convenciones y exposiciones.

Medios de promoción.

Entre los medios de promoción que más le ha dado resultado a las empresas de la Mediana Industria Químico Farmacéutica están las

visitas que los agentes de venta hacen a los clientes, las visitas médicas, las charlas educativas y el uso de Internet.

- Las mejores prácticas aplicadas al proceso de distribución quedan de la siguiente manera:

Tiempo de entrega.

Para lograr mantener al cliente la empresa debe realizar la entrega del producto entre uno y tres días.

Formas de distribución.

Para disminuir el tiempo de entrega, la distribución se debe realizar al momento en que el cliente realiza un pedido o estableciendo rutas de entrega.

G. RECOMENDACIONES.

Las empresas de la Mediana Industria Químico Farmacéutica deben establecer en el proceso de comercialización las mejores prácticas, es decir, aquellas que han proporcionado buenos resultados a empresas con niveles superiores de venta y con una alta de participación en el mercado, las cuales se detallan a continuación:

- Poseer productos de marcas reconocidas.
- Poseer productos que actúen con eficiencia en la reparación de la salud y el mantenimiento de la misma.
- Formular proyecciones de las ventas.

- Efectuar análisis de costo beneficio.
- Poseer unidades que se encarguen del desarrollo de productos.
- Fijar precios considerando los factores siguientes: 1) el mercado y la demanda, 2) las percepciones del consumidor, 3)liderazgo de porción del mercado, 4)consideran al producto la plaza y la promoción 5)los precios y ofertas de los competidores.
- Otorgar créditos a un plazo de 30 días.
- Involucrar al gerente de ventas y al de comercialización en la toma de decisiones de la fijación de precios.
- Utilizar para la fijación de precios las políticas: de precios de línea y la relacionada a la demanda del producto.
- Utilizar como motivación de la fuerza de ventas las bonificaciones, las reuniones con médicos especialistas y poseer productos de marca reconocida.
- Poseer una fuerza de ventas que oscile entre los 6 y 10 empleados.
- Poseer una rotación de personal baja.
- Proporcionar combustible y viáticos a la fuerza de ventas.
- Otorgar la importancia debida al empaque de los productos.
- Proporcionar un presupuesto adecuado para el desarrollo de las funciones de la fuerza de ventas.

- Utilizar como instrumentos de promoción los paquetes de descuento, la entrega de artículos gratuitos y la asistencia a convenciones y exposiciones.
- Utilizar como medios de promoción de los fármacos las visitas a los clientes, charlas educativas y la visita médica.
- Entregar los pedidos dentro de los dos días siguientes del pedido.
- Distribuir los productos de acuerdo a la conveniencia del envío utilizando las formas de pedidos o por ruta.
- Fomentar un clima organizacional.

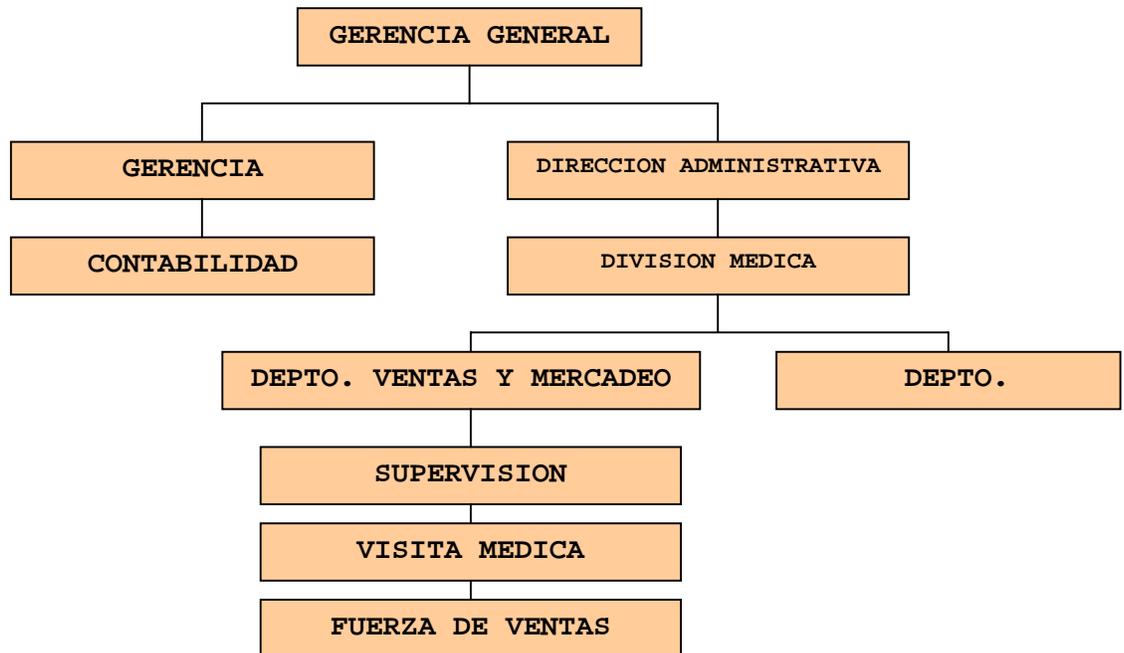
CAPITULO III

**“APLICACION DEL BENCHMARKING EN EL AREA DE COMERCIALIZACION DE
UNA EMPRESA DE LA MEDIANA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA DEL
AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.”**

A. GENERALIDADES DE LABORATORIOS MARYCIELO, S.A. DE C.V.

1. ORGANIZACION.

Laboratorios MARYCIELO, S.A. de C.V., fue fundado en el año de 1,989, consta de 50 empleados, su giro es la producción y venta de productos medicinales, los productos que ofrece son en su mayoría éticos y una línea popular de medicamentos infantiles. Su estructura orgánica se presenta de la siguiente manera:



2. PRODUCTOS.

Los medicamentos de mayor demanda y que representan un 80% del total de ventas son:

- Gluconase (Glibenclamida)
- Influtos (Guafenosina, pseudoefedrina, dexametorform)
- Diclonac (Diclofenaco)
- Artrixican (Piroxican)
- Colinorgin (clordiazopocido, clidinio)

B. APLICACION DEL BENCHMARKING EN LA EMPRESA MARYCIELO.

1. PROPOSITO.

Las prácticas comerciales que emplean las empresas farmacéuticas que tienen un mejor nivel de ventas se aplicaran a la empresa Marycielo con el propósito de mejorar su participación en el mercado nacional.

A continuación se desarrollará el proceso del Benchmarking en la empresa modelo de acuerdo al establecido en el desarrollo del capítulo II.

2. DETERMINAR A QUE APLICARLE EL BENCHMARKING.

El Benchmarking se aplicará en el área de comercialización de los laboratorios Marycielo.

Las prácticas comerciales que han demostrado tener éxito son las que desarrollan las empresas TIPO A, las cuales fueron obtenidas en la investigación de campo.

3. FORMAR EL EQUIPO DE BENCHMARKING.

El equipo de investigación se constituyó por los tres egresados que conforman el grupo de graduación integrado para elaborar el presente trabajo, como contraparte actuó el jefe del departamento de ventas de laboratorios Marycielo.

4. IDENTIFICACION DE LOS SOCIOS DEL BENCHMARKING.

- Dentro de los socios están aquellos laboratorios incluidos en la agrupación A de la investigación de campo, en donde se encuentran los laboratorios que poseen niveles de venta superiores a los de la unidad de estudio.
- Las publicaciones trimestrales del Índice de Laboratorios Químico Farmacéutico(IMS), en donde se miden los niveles de ventas y el nivel de participación en el mercado.
- De las instituciones gubernamentales que fueron utilizadas para obtener información, que sirvió para el desarrollo del estudio, está el Banco Central de reserva de El Salvador (BCR) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

5. RECOPIRAR Y ANALIZAR LA INFORMACION DE BENCHMARKING.

a). INFORMACION RECOPIRADA (LINEA BASE).

i. EL PRODUCTO.

Característica. Para los administradores de la empresa en estudio consideran que la principal característica que toman en cuenta los clientes para la adquisición de su producto es el precio. Lo anterior es debido a que buscan ganar las licitaciones públicas con lo cual genera mayores volúmenes de venta.

Líneas de productos. Las líneas de producto que distribuye la empresa son los éticos y los populares, siendo los primeros los que representan el volumen más alto de ventas.

Proyecciones sobre las ventas. La forma en que se realizan estas es de acuerdo a la demanda del producto y la estimación sobre la base de períodos anteriores. En el primer caso se determina la demanda de los productos que distribuye la empresa observando la movilidad de los inventarios, para el segundo caso no es más que la aplicación de correlaciones para observar las tendencias períodos futuros.

Empaque. Este es considerado por los administradores del laboratorio como un elemento importante para la promoción del producto porque representa la seriedad e identificación de la empresa.

ii. EL PRECIO.

Políticas de crédito. Según la información que se nos proporcionó, la empresa ofrece créditos hasta un máximo de treinta días y si el cliente se anticipa en su pago recibe un descuento por pronto pago, como un incentivo adicional.

Fijación de precios. La empresa fija sus precios para la línea de productos populares para sobrevivir en el mercado, ya que la oferta de estos es dominada por los grandes laboratorios, pero la mantienen con el objetivo de no perder los clientes que posee y que adquiere otros tipos de producto, para su aplicación colocan precios que cubran sus costos más un bajo porcentaje de utilidad. Para la línea de productos éticos que, como se menciono anteriormente, poseen una demanda alta, los fijan de acuerdo a los precios y ofertas de los competidores.

Los responsables de la fijación de los precios son el jefe de la división médica, quien es uno de los principales accionistas de la empresa y el gerente financiero.

La empresa aplica las políticas de fijación de precios por área geográfica y la de sobrevivencia en el mercado. Para la primera se toman de base la ubicación del cliente y el volumen del pedido; la segunda política es utilizada especialmente para los productos de la línea popular con el objetivo de mantener a los clientes, ofreciendo precios bajos, ya que el mercado de estos fármacos es dominado por los grandes laboratorios.

iii. LA PROMOCION.

Motivación de la fuerza de ventas. En este punto la empresa otorga comisiones al personal de ventas por alcanzar las metas de la empresa, estrategia que es aplicada de acuerdo al volumen de venta que realiza cada agente de ventas, por ejemplo si la venta es menor de \$150.00. el porcentaje de la comisión es del 2.5%, si esta entre \$150.00 y \$500.00 es del 6% y si es superior a \$500.00 el porcentaje de comisión es del 10%

Prestaciones sociales. Dentro de estas se encuentran el suministro de combustible y el pago de viáticos. Práctica que se adjudica de acuerdo al nivel de ventas que la empresa les pone como meta. Estas se aplican de manera similar a las comisiones cambiando los porcentajes de 3%, 4% y 5% respectivamente para los tres niveles de venta expuestos en el párrafo anterior.

Presupuesto de promoción. La empresa generalmente no realiza planes de promoción, debido a que pone mas énfasis en las ventas a instituciones adquiridas por medio de licitaciones.

Instrumentos de promoción. El instrumento de promoción de las ventas que utiliza Marycielo son los descuentos por compras, es decir, establecen porcentajes de descuento por los productos adquiridos por el cliente.

Medios de promoción. Como ya se mencionó el presupuesto del departamento de ventas es bajo, por tanto no utiliza ningún medio para promover la venta de sus productos.

iv. LA PLAZA.

Formas de distribución. Marycielo entrega los productos de acuerdo a rutas establecidas, la cual se realiza cada cinco días.

Período de entrega. La empresa realiza sus entregas a los clientes, en un promedio de cinco días, posteriores a la realización del pedido.

v. PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

El departamento de ventas esta formado por 12 empleados los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- 5 Visitadores Médicos.
- 4 Vendedores.
- 1 Supervisor General de Ventas.
- 1 Jefe de Ventas y Mercadeo.
- 1 Secretaria.

Una característica particular del personal contratado es que su edad oscila entre los 50 y 55 años, consideran esa edad ya que los que poseen una edad menor tienen una expectativa salarial diferente a la que proporciona MARYCIELO; también se nos informó que en el transcurso del año renuncian o son despedidos alrededor de 3 empleados, por no cumplir con las metas establecidas o por otras razones personales.

Clima organizacional, de acuerdo a las opiniones de algunos empleados del departamento de ventas las condiciones no son las idóneas para el desarrollo de las funciones, debido a la falta de colaboración de los demás miembros de la empresa.

vi. LAS VENTAS.

Los clientes de Laboratorios MARYCIELO básicamente son: instituciones gubernamentales (obtenidos por participación en Licitaciones Públicas), farmacias y clínicas particulares. A excepción de la primera el mercado lo distribuyen geográficamente en tres zonas: Occidental, Paracentral y Oriental, ya que son los lugares en los cuales posee una demanda alta.

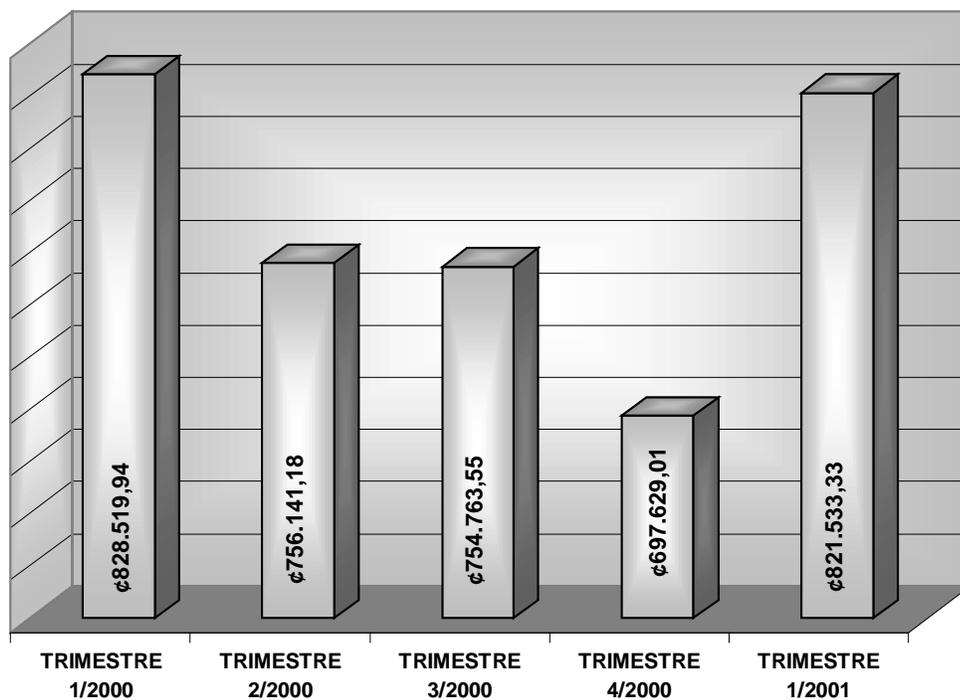
La tabla que a continuación se detalla muestra los datos de las ventas trimestrales (los cuales corresponde a ventas antes de la aplicación del Benchmarking), al observar los montos se aprecia que existe una tendencia hacia la baja.

VENTAS POR TRIMESTRE 2000-2001.

TRIMESTRE/AÑO	VENTAS (COLONES)
1er/2000	828,519,94
2do/2000	756,141,18
3er/2000	754,763,55
4o/2000	697,629,01
1er/2001	821,533,33
TOTAL	3.858.587,01

Al hacer una representación gráfica se aprecia más fácilmente las tendencias de las ventas, quedando de la siguiente manera:

VENTAS BRUTAS POR TRIMESTRE AÑO 2000



Analizando el gráfico de los datos trimestrales, claramente puede observarse el descenso de las ventas en el año 2000: de 828,519.94 que vendió en el primer trimestre a 697,629.01 que vendió el último trimestre. Para el primer trimestre del año 2001, incrementó sus ventas a 821,533.33, pero comparando con el primer trimestre del año 2000 disminuyó un 0.16%, por lo que la tendencia a la baja se mantiene.

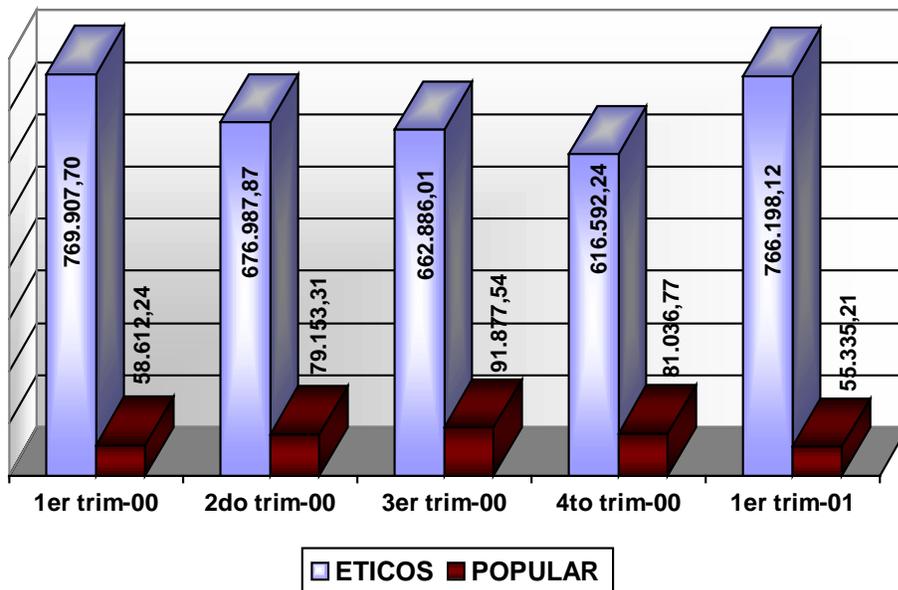
vii. **VENTAS POR LINEAS DE PRODUCTO.**

Dentro de las líneas de productos que distribuye la empresa se encuentran la línea de productos éticos y la popular, a continuación se presentan los datos de ventas por trimestre de dichas líneas.

LINEA	TRIMESTRE (MONTOS EN COLONES)				
	1er-00	2do-00	3er-00	4to-00	1er-01
ETICOS	769.907,70	676.987,87	662.886,01	616.592,24	766.198,12
POPULAR	58.612,24	79.153,31	91.877,54	81.036,77	55.335,21

Gráficamente estos datos se observan de la siguiente manera:

**GRAFICO DE VENTAS POR LINEA DE PRODUCTO
PERIODO 2000-2001 POR TRIMESTRE (EN COLONES)**



Como puede apreciarse las ventas de los productos éticos son superiores en todos los períodos, pero su tendencia es de forma decreciente; en las ventas de la línea popular se observa que sufren ligeros incrementos en cada período y se visualiza que en el primer trimestre tienden a ser menores en ambos años; para el segundo trimestre las ventas incrementan en un 35% con respecto al primer trimestre; para el tercer trimestre el incremento es del 16%, con respecto al segundo; en el cuarto trimestre inicia un comportamiento hacia la baja, decreciendo un 12% con respecto al trimestre tres y continua la baja en el primer trimestre del 2001, llegando a un nivel de un 6% menos que el primer trimestre del año 2000.

b). ANALISIS DE LA INFORMACION.

En el desarrollo de este apartado se comparan las prácticas aplicadas por las empresas del TIPO A, que son las que mantienen un nivel de ventas superior al de Marycielo, con las prácticas que esta empresa ejecuta para efectuar sus ventas. Los resultados de la comparación se presentan a continuación:

i. EL PRODUCTO.

La siguiente tabla recopila la información que proporcionaron los gerentes de ventas, supervisores y agentes de ventas, por medio de las encuestas.

ASPECTOS RELACIONADOS AL PRODUCTO	
PRACTICAS DE EMPRESAS TIPO A	PRACTICAS DE EMPRESAS MARYCIELO
CARACTERISTICA PRIMORDIAL	
MARCA	
EFICIENCIA	
	PRECIO
LINEAS DE PRODUCCION	
ETICOS	ETICOS
POPULAR	POPULAR
PROYECCIONES DE VENTAS	
ESTUDIOS DE MERCADO	
ESTADISTICAS DE AÑOS ANTERIORES	ESTADISTICAS DE AÑOS ANTERIORES
ANALISIS COSTO-BENEFICIO	
ESTUDIO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	
REALIZA	
	NO REALIZA

A la derecha se encuentran las prácticas que realiza la empresa en estudio y a la izquierda las que realiza las empresas agrupadas en las del TIPO A, catalogadas como exitosas.

La característica del producto, para las empresas que han obtenido éxito en el área de comercialización el uso de marcas reconocidas y la eficiencia del producto las consideran como características principales por las cuales sus productos son adquiridos, por su parte la empresa en estudio centra su atención en el precio.

Líneas de distribución, en este punto puede apreciarse que las líneas de la empresa modelo y las agrupadas en el TIPO A son iguales, es decir, la línea de productos éticos y la popular.

Las proyecciones sobre las ventas, las empresas que están catalogadas como exitosas realizan sus proyecciones de acuerdo a estudios de mercado, estadísticas de años anteriores y

utilizando el análisis de costo-beneficio, por su parte la empresa en que se desarrolla el estudio realiza sus proyecciones basada en las estadísticas de años anteriores.

Estudio y desarrollo de productos, en este punto las empresas del TIPO A poseen una unidad que se encarga del estudio y desarrollo de productos, por el contrario de lo que sucede en Marycielo que no dispone de una unidad que realice dicha actividad.

ii. EL PRECIO.

En la tabla que se presenta a continuación se presentan las prácticas que realizan las empresas de TIPO A y Marycielo, con ella se hace una comparación para determinar aquellas que pueden ser adaptadas a esta última.

PARA EL PROCESO DE FIJACION DE PRECIOS	
PRACTICAS DE EMPRESAS TIPO A	PRACTICAS DE EMPRESAS MARYCIELO
FACTORES USADOS EN LA FIJACION DE PRECIOS	
MERCADO Y DEMANDA	
PERCEPCION DEL CONSUMIDOR EN EL PRECIO Y VALOR	
LIDERAZGO DE PORCION DEL MERCADO	
PRODUCTO PLAZA Y PROMOCION	
SUPERVIVENCIA	SUPERVIVENCIA
PRECIOS Y OFERTAS DE LOS COMPETIDORES	PRECIOS Y OFERTAS DE LOS COMPETIDORES
POLITCAS DE CREDITO	
CREDITO A 30 DIAS	CREDITO A 30 DIAS
CREDITO A 60 DIAS	CREDITO A 60 DIAS
TOMA DE DECISIONES EN LA FIJACION DE PRECIOS	
GERENTE DE VENTAS	
GERENTE DE COMERCIALIZACION	
EL DUEÑO	
GERENTE FINANCIERO	GERENTE FINANCIERO
LOS ACCIONISTAS	LOS ACCIONISTAS
POLITICAS APLICADAS EN LA FIJACION DE PRECIOS	
EN RELACION A LA DEMANDA	
PRECIOS VARIABLES	
PRECIOS POR LINEA DE PRODUCTO	
PRECIOS DE PENETRACION	
	PARA SOBREVIVIR EN EL MERCADO
	POR ZONA GEOGRAFICA

A la derecha se encuentran las prácticas que realiza la empresa en estudio y a la izquierda las que realiza las empresas agrupadas en las del TIPO A, catalogadas como exitosas.

Factores utilizados en la fijación de precios, las empresas con mayores niveles de venta se concentran en factores tales como: el mercado y la demanda, la percepción del consumidor en el

precio y valor, el liderazgo de porción del mercado, la supervivencia, en los precios y ofertas de los competidores y en el producto, la plaza y promoción, por su parte Marycielo utiliza el factor de la supervivencia y los precios y ofertas de los competidores.

Políticas de crédito, la información refleja que tanto las empresas agrupadas como TIPO A y Marycielo proporcionan a sus clientes créditos de 30 y 60 días.

Toma de decisiones en la fijación de precios, en Marycielo las personas que participan en este tipo de decisiones son: el gerente financiero y los accionistas de la empresa, por su parte en las empresas con categoría A se ven inmersos en estas decisiones el gerente de ventas, el de comercialización, el financiero, el dueño y los accionistas.

Políticas aplicadas en la fijación de precios, la empresa en estudio utiliza la política de sobrevivir en el mercado y estableciendo zonas geográficas, por otro lado las políticas comúnmente utilizadas por las empresas de éxito están cuando los fijan en relación a la demanda, precios variables, por línea de producto y precios de penetración.

iii. LA PROMOCION.

Al igual que las anteriores en la tabla siguiente se resumen las prácticas que realizan las empresas TIPO A y Marycielo.

PARA EL PROCESO DE PROMOCION DE LOS PRODUCTOS	
PRACTICAS DE EMPRESAS TIPO A	PRACTICAS DE EMPRESAS MARYCIELO
MOTIVACION DE LA FUERZA DE VENTAS	
BONIFICACIONES	
LAS REUNIONES CON MEDICOS	
REPRESENTACION DE PRODUCTOS EXTRANJEROS	
COMISIONES	COMISIONES
CLIMA ORGANIZACIONAL	
PRESTACIONES SOCIALES	
PAGO DE VIATICOS	PAGO DE VIATICOS
SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE	SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE
PROMOCION DE VENTAS	
PRESENTACION	
IMAGEN DE CALIDAD	
IMAGEN DEL LABORATORIO	
INSTRUMENTO DE PROMOCION	
PAQUETES DE DESCUENTO	
ARTICULOS GRATUITOS	
CONVENCIONES Y EXPOSICIONES	
PREMIOS	
ESTAMPILLAS DE CANJE	
DESCUENTOS POR COMPRAS	DESCUENTOS POR COMPRAS
MEDIOS DE PROMOCION	
VISITAS DE LOS AGENTES DE VENTA	
VISITAS MEDICAS	
CHARLAS EDUCATIVAS	
INTERNET	
ARTICULOS GRATUITOS	
	NINGUNO

A la derecha se encuentran las prácticas que realiza la empresa en estudio y a la izquierda las que realizan las empresas agrupadas en las del TIPO A.

Motivación de la fuerza de ventas, Marycielo utiliza la práctica de otorgar comisiones, por su parte las empresas de éxito hacen uso de las bonificaciones, reuniones con médicos especialistas, poseer productos de marcas reconocidas, las comisiones y mantener un clima organizacional estable.

Prestaciones sociales, en este punto se aprecia que tanto Marycielo y las empresas agrupadas en las del TIPO A utilizan las prácticas de pago de viáticos y el suministro de combustible.

Promoción de las ventas, en este punto Marycielo no ejecuta ninguna práctica, en cambio las empresas del TIPO A las realiza por presentación, calidad e imagen del laboratorio.

Instrumento de promoción, la práctica que utiliza Marycielo son los descuentos por compras y las empresas de éxito utilizan los paquetes de descuento, la entrega de artículos gratuitos, la asistencia a convenciones y exposiciones, el uso de premios, las estampillas de canje y los descuentos por compras.

Medios de promoción, la empresa en donde se desarrollo el estudio no utiliza medios de difusión masivos para la promoción de sus productos en cambio las empresas de categoría A ocupa las visitas de los agentes de venta, las visitas medicas, las charlas educativas, el Internet y la entrega de artículos gratuitos.

iv. LA PLAZA.

En la tabla que se presenta a continuación se presentan las prácticas que realizan las empresas de TIPO A y Marycielo, con ella se hace una comparación para determinar aquellas que pueden ser adaptadas a esta última.

PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS	
PRACTICAS DE EMPRESAS TIPO A	PRACTICAS DE EMPRESAS MARYCIELO
TIEMPO DE ENTREGA	
DE UNO A TRES DIAS	
	DE CUATRO A OCHO DIAS
FORMAS DE DISTRIBUCION	
POR PEDIDO	POR PEDIDO
POR RUTAS DE ENTREGA	POR RUTAS DE ENTREGA

A la derecha se encuentran las prácticas que realiza la empresa en estudio y a la izquierda las que realizan las empresas agrupadas en las del TIPO A.

Tiempo de entrega, los datos reflejan que la empresa en que se desarrollo el estudio generalmente sus productos llegan al cliente entre los cuatro y ocho días, en cambio las otras empresas lo hacen entre uno y tres días.

Formas de distribución, como puede apreciarse las empresas de éxito y Marycielo las realizan de similar manera estas son por pedidos y por rutas de entrega.

6. ACTUAR.

Esta consistirá en la aplicación de mejoras en algunas de las prácticas que realiza las empresas con categoría A y que Marycielo no desarrolla (ver anexo No 3, el cronograma de las actividades a realizar).

a). EL PRODUCTO.

Para este aspecto no se aplicó ninguna práctica.

b). EL PRECIO.

Entre las prácticas que se aplico el Benchmarking están:

Factores que se consideran en la fijación de precios.

Los ejecutivos de la empresa modelo acordó en el mes de febrero fijar precios de acuerdo al mercado y la demanda para los productos que poseen un nivel de ventas alto, proceso que será revisado y ajustado trimestralmente para mantener y atraer a nuevos clientes esta modalidad se desarrollará de acuerdo al comportamiento de ventas, es decir, que para los productos que poseen una demanda alta el margen de utilidad sufrirá ligeros incrementos, decrementos o estabilidad, dependiendo del movimiento que en el período haya tenido el fármaco. Ese precio será revisado cada seis meses.

Toma de decisiones en la fijación de precios.

Se tomó la decisión durante el mes de marzo involucrar en este proceso al jefe de ventas y mercadeo, ya que poseen una idea más clara de la demanda de los productos y pueden proporcionar información valiosa para la colocación de precios ya que tienen contacto con los clientes y conocen lo que el cliente desea.

Políticas aplicada en la fijación de precios.

En este punto se acordó establecer los precios de acuerdo a la demanda esta política se implanto durante el mes de febrero y la revisión de los precios se realiza cada trimestre.

La política de precios basada en la demanda esta relacionada con el uso del factor demanda es decir que cuando el producto tenga demanda alta se aprovechara para incrementar el precio de lo contrario bajara o se mantendrá estable.

c). LA PROMOCION.

De la información de la etapa anterior se extraen las prácticas en las cuales Marycielo adaptara a su proceso de comercialización entre ellas se tienen.

Motivación de la fuerza de ventas.

Durante la elaboración del presente estudio se celebraron de manera bimensual reuniones con médicos especialistas y la fuerza de ventas para conocer más las propiedades curativas de los

medicamentos que produce y distribuye la empresa (ver anexo 4 contiene la información pertinente de estas reuniones), estas reuniones se celebraron el primer sábado por la mañana de cada bimestre.

Medios de promoción.

Con las charlas con los médicos especialistas, se obtuvo una fuerza de ventas con mejores conocimientos sobre los fármacos que distribuye la empresa, explotando las visitas medicas para incentivar a los médicos (que son los promotores del producto) para incentivar a los clientes a adquirir los medicamentos de la empresa por las propiedades curativas que poseen.

d). LA PLAZA.

De la información de la etapa anterior se extraen las prácticas en las cuales Marycielo adaptara a su proceso de comercialización entre ellas se tienen.

Tiempo de entrega de los productos a los clientes.

Observando el proceso de envío del producto al cliente se determinó que la causa principal del retraso se debía al tiempo que se pierde en el proceso del procesamiento de la orden del pedido, reduciendo algunos pasos para disminuir el período de distribución de los fármacos, el cual se ejecuto a partir del mes de agosto del año recién pasado.

D. RESULTADO DE LA APLICACION DEL BENCHMARKING.

1. RESULTADO SOBRE ELEMENTOS CONTEMPLADOS EN LA ENCUESTA.

El índice de Medición Laboratorios Químicos Farmacéuticos (IMS) que es realizado trimestralmente por la empresa ASSERTA DE C.A.S.A., Laboratorios MARYCIELO presentó para el año 2001 la posición número 116 y para el tercer trimestre del año 2002 se encontraba en lugar número 95.

El personal es contratado de acuerdo a aspectos de productividad para la empresa, para ello se considero formar la fuerza de ventas por personas con un promedio de edad entre los 35 y 45 años, con esta nueva fuerza de ventas la rotación del personal del departamento de ventas pasa de tres empleados que se retiraban, antes del desarrollo del estudio, a uno en promedio anualmente.

El proceso de envío del producto al cliente disminuyó de cinco días a tres, con ello se logra mantener la lealtad de los clientes debido a que no perderán ventas por falta de existencia de producto.

La tabla que se muestra a continuación refleja las variaciones de los precios al aplicar las nuevas disposiciones en la fijación de precios para el periodo en que se desarrollo el estudio y el periodo posterior, dichos variaciones se reflejan asi:

PRECIOS POR PRODUCTOS (EN DOLARES AMERICANOS)		
PRODUCTOS	PRECIO	
	2001	2002
	FACTURACION	FACTURACION
	+ IVA	+ IVA
01: APARATO RESPIRATORIO		
BRONCODILAT 2MG X 20TAB.	2,23	2,45
BRONCODILAT 4MG X 20TAB.	2,75	3,08
BRONCODILAT JBE X 120ML.	2,90	3,10
BRONCODILAT JBE EXP X 175ML.	4,98	5,02
CARBOCIT X 20 CAPS	4,03	4,57
INFLUTOS X 30 CAPS	2,50	2,83
INFLUTOS X 200 CAPS	16,34	16,47
INFLUTOS JBE X 120ML	3,15	3,65
KETOFEN X 30 TAB	4,39	4,39
KETOFEN JBE X 120ML	4,21	4,48
02: ANTIREUMATICOS		
ARTRIXICAN GEL	3,35	3,65
ARTRIXICAN DUOPACK FORTE	6,87	6,86
ARTRIXICAN 20 X 10 CAPS.	5,15	5,15
ARTRIXICAN 20 X 50 CAPS.	21,36	21,31
DICLONAC 50 X 20 GRAGEAS	4,35	5,47
TOFOLIT 300 MG X 20 TAB.	3,88	4,10
03: ANALGESICOS		
PIRODOL 500MG X 200 TAB.	9,86	9,60
PIRODOL JBE X 60ML	1,60	1,55
04: ANTI-PARASITOS		
FLAGENASE SUSP. X 120 ML	3,35	3,47
FLAGENASE 250 MG X 30 TABS.	3,15	3,20
FLAGENASE 500 MG X 30 TABS	5,35	5,47

Como puede apreciarse las variaciones son relativamente bajas existiendo alguno de ellos que incluso han bajado sus precios como en los analgésicos y otros han mantenido su precio.

2. RESULTADOS SOBRE LAS VENTAS.

Para reflejar los resultados es necesario observar los datos de las ventas.

Para observar las variaciones registradas como consecuencia de las nuevas medidas se comparan los períodos posterior, durante y después del desarrollo del estudio, situación que se refleja en la siguiente tabla.

**CUADRO DE VENTAS NO INSTITUCIONALES
POR TRIMESTRE (en colones) PERIODO 2000-2002**

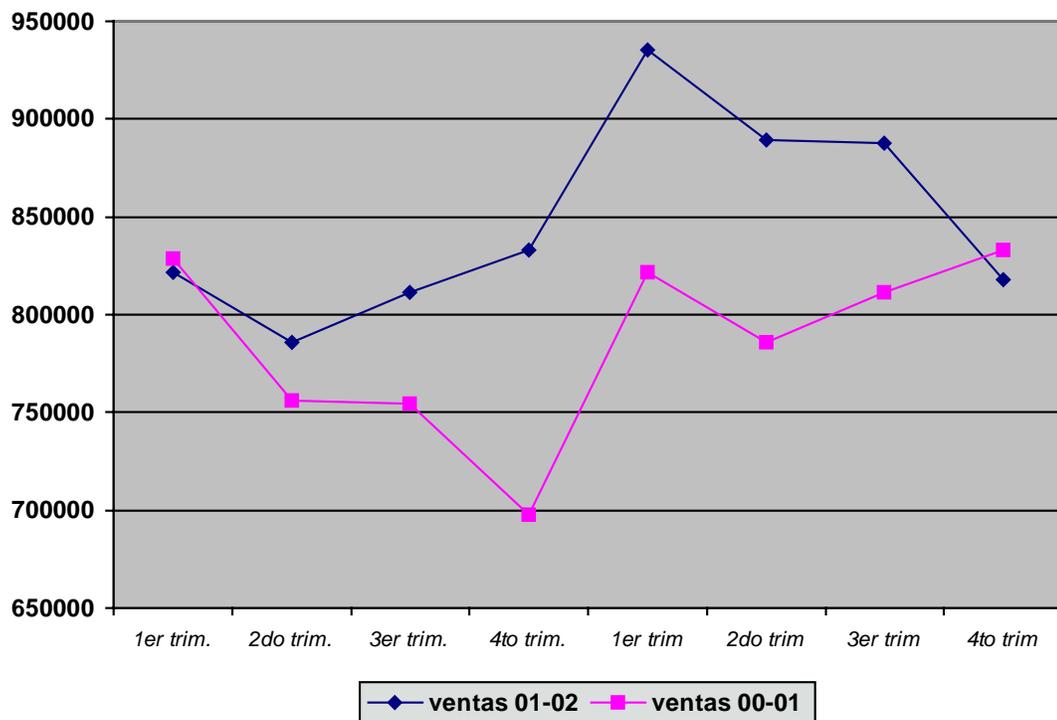
TRIMESTRE	VENTAS		DIFERENCIA
	2001	2000	
1ro	821.533,33	828.519,94	-6.986,61
2do	785.680,44	756.141,18	29.539,26
3ero	811.533,07	754.763,55	56.769,52
4to	833.003,93	697.629,01	135.374,92
	2002	2001	
1ero	935.408,45	821.533,33	113.875,12
2do	889.254,49	785.680,44	103.574,05
3ero	887.789,39	811.533,07	76.256,32
4to	817.610,72	833.003,93	-15.393,21

La información que se observa refleja que a partir del segundo trimestre del período 2001 las ventas poseen montos superiores al del período anterior, tendencia que continua en el año 2002. Como puede apreciarse en los años 2000 y 2002 se observa que en el cuarto trimestre las ventas sufren una tendencia hacia la baja, cuando visualizamos las diferencias entre los períodos la

mayoría es positiva a excepción del primer trimestre del 2001 frente al año 2000 y el cuarto trimestre del 2002 frente al 2001, en el segundo de los casos se presentan variables que no se pueden controlar como la situación que presenta el régimen de salud el cual hasta la fecha no ha tenido solución.

Una visualización más clara nos puede dar el gráfico que a continuación se muestra.

GRAFICO DE VENTAS NO INSTITUCIONALES DEL PERIODO DE MARYCIELO DURANTE EL DESARROLLO DEL ESTUDIO (2000 AL 2002)



El gráfico nos demuestra mas claramente los incremento de las ventas durante el desarrollo del presente estudio, aunque en el mismo se refleja que en el año del 2002 la tendencia de las ventas es hacia la baja. Comparando el cuarto trimestre del año 2001 con el año 2002 se aprecia una caída de las ventas, por ciertas variables que no pueden ser controladas como la inestabilidad de la salud, la cual hasta la fecha no vislumbra salida alguna.

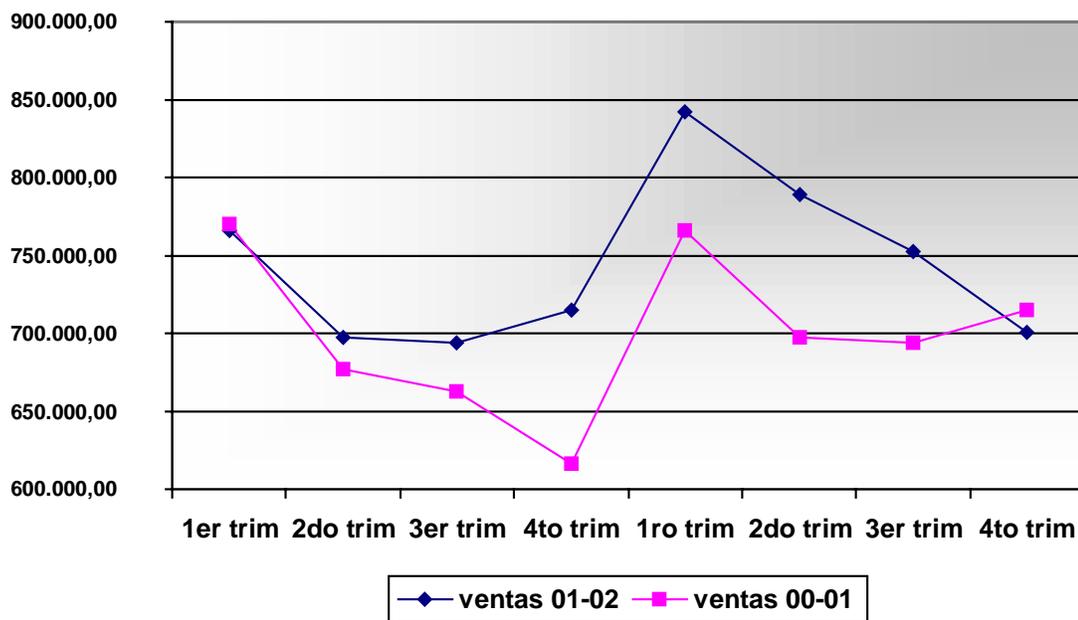
De igual manera se tratarán los datos de venta para las líneas de los productos para ello se muestra la siguiente tabla que muestra los datos de los productos éticos.

**VENTAS NO INSTITUCIONALES DE
PRODUCTOS ETICOS POR TRIMESTRE (en colones)
PERIODO 2000-2002**

TRIMESTRE	VENTAS		DIFERENCIA
	2001	2000	
1ro	766.198,12	769.907,70	-3.709,58
2do	697.101,13	676.987,87	20.113,26
3ero	694.016,84	662.886,01	31.130,83
4to	714.932,93	616.592,24	98.340,69
	2002	2001	
1ro	841.927,88	766.198,12	75.729,76
2do	789.407,23	697.101,13	92.306,10
3ero	752.544,88	694.016,84	58.528,04
4to	700.840,75	714.932,93	-14.092,18

Esta tabla refleja los incremento de las ventas ocurridas durante el desarrollo del estudio.

GRAFICO DE VENTAS NO INSTITUCIONALES 2000-2002
LINEA DE PRODUCTOS ETICOS.



Como puede observarse en el período 2000 y 2001 las ventas tienden al incremento, en cambio para el siguiente período a pesar de que las ventas son superiores estas tienden a la bajo, pero en el cuarto trimestre las ventas de productos éticos son menores al mismo período del año anterior, debido a causa ajenas e incontrolables existentes en el medio.

En la siguiente tabla se observan los datos de las ventas de la línea popular antes y durante la realización del estudio.

**VENTAS NO INSTITUCIONALES DE LA
LINEA POPULAR POR TRIMESTRE (en colones)
PERIODO 2000-2002**

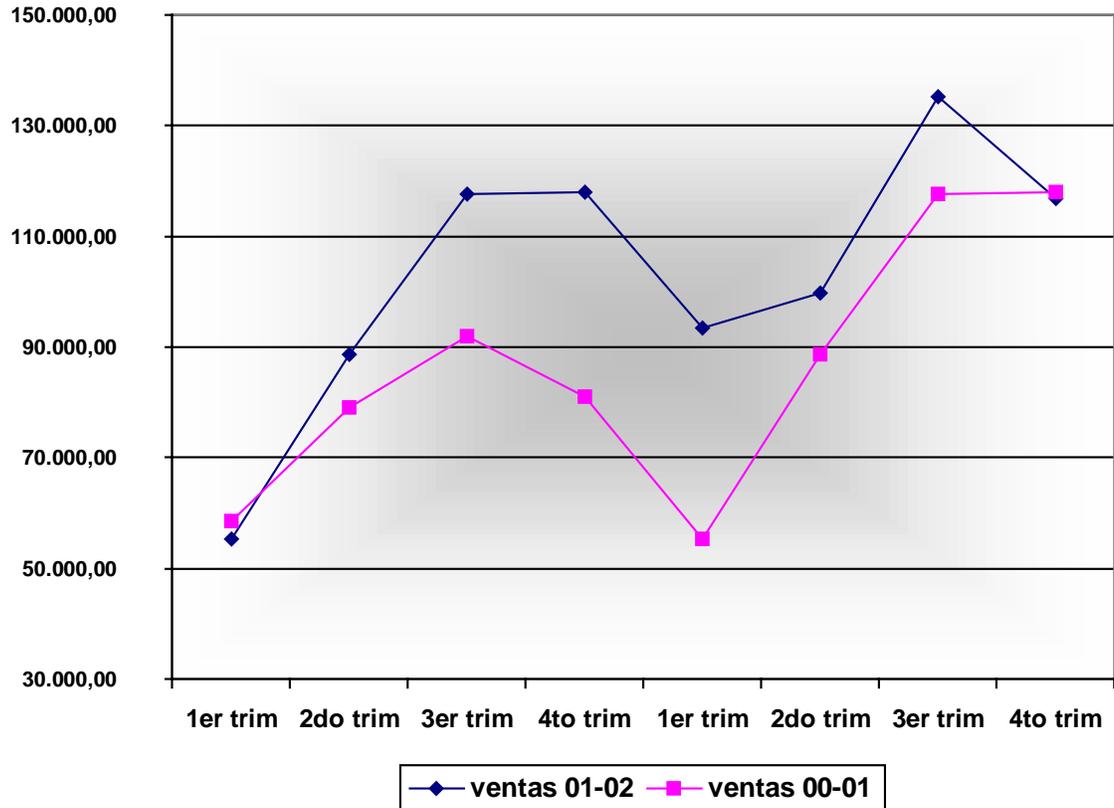
TRIMESTRE	VENTAS		DIFERENCIA
	2001	2000	
1ro	55.335,21	58.612,24	-3.277,03
2do	88.579,31	79.153,31	9.426,00
3ero	117.516,23	91.877,54	25.638,69
4to	118.071,00	81.036,77	37.034,23
	2002	2001	
1ro	93.480,57	55.335,21	38.145,36
2do	99.847,26	88.579,31	11.267,95
3ero	135.244,51	117.516,23	17.728,28
4to	116.769,97	118.071,00	-1.301,03

Esta tabla refleja los incremento de las ventas durante el desarrollo del estudio.

Siendo más evidente en el tercer y cuarto trimestre del año 2002 la influencia de variables incontrolables que hacen que las ventas sean menores que el mismo período del año anterior.

El gráfico que a continuación se presenta esta elaborado con la idea de observar el comportamiento de las ventas de la línea popular.

GRAFICO DE VENTAS NO INSTITUCIONALES 2000-2002
LINEA DE PRODUCTOS POPULARES



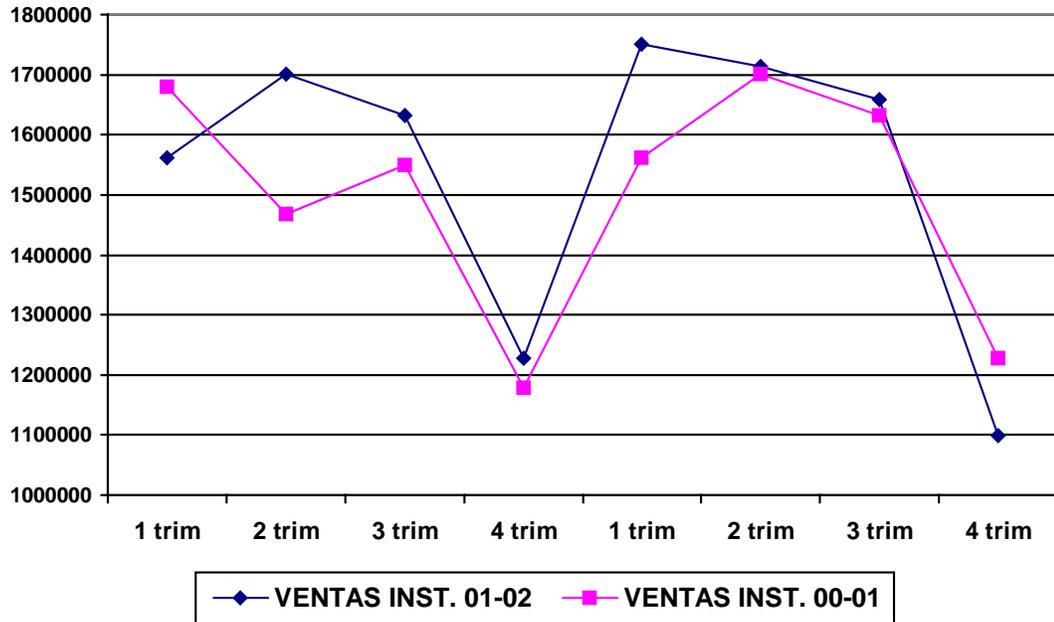
Como puede apreciarse las ventas de la línea popular poseen una tendencia hacia el incremento para el período del 2001 frente al 2000, al igual que para el año 2002 siendo hasta el cuarto trimestre de ese año en que sufre una pequeña baja.

VENTAS INSTITUCIONALES POR TRIMESTRE (en colones)
PERIODO 2001-2002

TRIMESTRE	VENTAS		DIFERENCIA
	2001	2000	
1ro	1.561.080,49	1.680.457,45	-119.376,96
2do	1.701.923,53	1.468.322,32	233.601,21
3ero	1.631.896,73	1.548.390,61	83.506,12
4to	1.228.578,15	1.177.953,02	50.625,13
	2002	2001	
1ro	1.750.459,45	1.561.080,49	189.378,96
2do	1.712.623,18	1.701.923,53	10.699,65
3ero	1.658.549,61	1.631.896,73	26.652,88
4to	1.098.284,83	1.228.578,15	-130.293,32

En la siguiente tabla nos muestra la tendencia de las ventas por licitación comparando los periodos 2000, 2001 y 2002, podemos observar su variabilidad en los distintos periodos, como puede apreciarse dichas diferencias tienden al incremento, siendo en el cuarto trimestre del 2002 en que la baja es más sensible debido a que durante dicho periodo surge una variable incontrolable en sector salud, la cual hasta la fecha no se presenta solución.

GRAFICO DE VENTAS INSTITUCIONALES TRIMESTRALES
PERIODO 2000-2002



Como puede apreciarse la variabilidad de las ventas por licitación corresponde en los periodos en los cuales se cierra y se abren nuevos contratos es por ello que su tendencia no es estable.

3. RESULTADOS ECONOMICOS.

Analizando los datos de los Estados de Resultado, que se presentan en el anexo No 5, se extraen aquellos que se ven influenciados con la aplicación del Benchmarking, para los dos periodos en estudio tal es el caso de los ingresos de las

ventas, los gastos de ventas y los intereses ya que estos pueden haberse realizado por la aplicación de las nuevas prácticas en el proceso de comercialización de los Laboratorios Marycielo.

Dichos datos son los siguientes:

Para el periodo 2000 sin la aplicación de Benchmarking son:

➤ Los ingresos	¢ 8,912,177.08
➤ Menos gastos de venta	¢ 1,586,367.52
➤ Ingresos después de gastos de venta.	¢ 7,325,809.56
➤ Menos los intereses del período.	¢ 231,716.60
➤ Se obtiene una contribución de	¢ 7,094,092.96

Para el periodo 2001 con la aplicación de Benchmarking son:

➤ Los ingreso	¢ 9,375,229.67
➤ Menos gastos de venta	¢ 1,800,044.10
➤ Ingresos después de gastos de venta	¢ 7,575,185.57
➤ Menos los intereses del período.	¢ 328,133.04
➤ Se obtiene una contribución de	¢ 7,247,052.53

Contribución neta con Benchmarking.....	¢ 7,247,052.53
Contribución neta sin Benchmarking	¢ 7,094,092.96
Incremento de la contribución	¢ 152,959.57

Esa diferencia es la contribución neta en las utilidades que proporcionó la aplicación del Benchmarking en los Laboratorios Marycielo, comparando el período del 2000 frente al 2001.

La siguiente información pertenece a los períodos del 2001 frente al 2002.

Para el periodo 2002 con la aplicación de Benchmarking son:

➤ Los ingreso	¢ 9,749,980.12
➤ Menos gastos de venta	¢ 1,535,621.87
➤ Ingresos después de gastos de venta . .	¢ 8,214,358.25
➤ Menos los intereses del período.	¢ 282,749.42
➤ Se obtiene una contribución de	¢ 8,931,608.83

Contribución neta 2002.	¢ 7,931,608.83
Contribución neta 2001.. . . .	¢ 7,247,052.53
Incremento de la contribución	¢ 684,556.30

Con estos resultados se puede establecer que el uso de la herramienta administrativa como lo es el Benchmarking, es efectivo para aplicarse en la Mediana Industria Químico Farmacéutica ya que para la unidad de estudio generó cambios positivos los cuales aun se están reflejando en los procesos de comercialización de la empresa.

E. CONCLUSIONES.

En la empresa modelo no posee una unidad que se encargue del estudio y desarrollo de productos.

En el desarrollo del estudio no se consideraron las prácticas que se detallan a continuación:

- Obtener productos de marcas reconocidas.
- La forma en que desarrollan las proyecciones sobre las ventas.
- Las políticas de crédito.
- Las estrategias que utilizan para motivar a la fuerza de ventas.
- Las prestaciones sociales que se ofrece a los miembros de la fuerza de ventas.
- El uso de instrumentos de promoción.
- El uso de medios de promoción.
- Las formas que utilizan para distribuir los productos a los clientes.

F. RECOMENDACIONES.

- La empresa debe establecer una unidad para la creación, revisión y estudio de los fármacos a fin de mejorar los existentes o elaborar otros que contenga características de alguno existente con un alto nivel de ventas.
- Mantener un constante monitoreo de las prácticas implementadas.

- Implementar las prácticas que no se pusieron en marcha durante el desarrollo del estudio.
- Las empresas que pertenecen al la Mediana Industria Químico Farmacéutica deben aplicar el proceso de Benchmarking en todas las áreas de la empresa a fin de estimular el buen uso de los recursos y buscar la satisfacción del cliente interno y externo.

BIBLIOGRAFIA.

LIBROS.

- **ALVARADO Y OTROS.** "METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION", OPS-OMS, 2ª EDICION, MEXICO, 1989.
- **BOXWEEL ROBERT J.,** "BENCHMARKING PARA COMPETIR CON VENTAJA", GRUPO EDITORIAL MC GRAW HILL, ESPAÑA, 1995.
- **CAÑAS MARTINEZ, BALBINO SEBASTIAN,** "MANUAL PARA LA FORMULACION Y EJECUCION DE PROYECTOS", 3ª EDICION, EL SALAVDOR, 1999.
- **FISCHER, LAURA,** "INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE MERCADOS", GRUPO EDITORIAL MAC GRAW HILL, 2ª EDICION, MEXICO, 1996.
- **HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO,** "METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION", GRUPO EDITORIAL MAC GRAW HILL, 2ª EDICION, MEXICO, 1998.
- **KOTLER, PHILIP,** "MERCADOTECNIA", EDITORIAL MAC GRAW HILL, 3ª EDICION, MEXICO, 1989.
- **LAMB-HAIR-MCDANIEL,** "MARKETING", EDITORIAL THOMSON, ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA, 1998.
- **SPENDOLINI, MICHAEL J.,** "BENCHMARKING" GRUPO EDITORIAL NORMA, MEXICO, 1994.
- **STATON J, WILLIAM;** "FUNDAMENTOS DE MARKETING" GRUPO EDITORIAL MC GRAW HILL, 10ª EDICION, MEXICO, 1995.

- **WILEY, JOHN;** "DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS", EDITORIAL OCEANO, S.A., ESPAÑA, 2000.

LEYES.

- **ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR,** (1983) "CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR", DIARIO OFICIAL.
- **DR. FRANCISCO ALONSO MARTINEZ,** (1990) "PRONTUARIO DEL QUIMICO FARMACEUTICO DE EL SALVADOR", 4ª EDICION, EL SALVADOR.

TESIS.

- **CARRERA RUIZ, ELSA SOFIA Y OTROS;** "DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACION, PROGRAMACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION PARA LA MEDIANA Y GRAN INDUSTRIA FARMACEUTICA SALVADOREÑA", TRABAJO DE GRADUACION, UCA, EL SALVADOR, MARZO 1990.
- **GUARDADO JOVEL, YANIRA YOLANDA Y OTROS,** "DIAGNOSTICO Y PROPUESTA PARA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS ETICOS", TRABAJO DE GRADUACION, UES, EL SALVADOR, NOVIEMBRE 1992.

PAGINAS WEB.

- [http : //REVISTA.ROBOTIKER.COM/GE/ARTICULOS_1.JPS](http://REVISTA.ROBOTIKER.COM/GE/ARTICULOS_1.JPS)
- [http : //PP.TERRA.COM.MX//RJAGUADO/BENCH.HTML](http://PP.TERRA.COM.MX//RJAGUADO/BENCH.HTML)
- [http : //SERVER2.SOUTHLINK.COM.AR/VAP/BENCHMARKING.HTM](http://SERVER2.SOUTHLINK.COM.AR/VAP/BENCHMARKING.HTM)
- [http : //MEMBERS.TRIPOD.COM/ANDREABENKI/BENCHMARKING.htm.](http://MEMBERS.TRIPOD.COM/ANDREABENKI/BENCHMARKING.htm)
- [http : //BCR.COM.SV.](http://BCR.COM.SV)
- [http : //BCOAGR.COM.SV.](http://BCOAGR.COM.SV)

ANEXOS

**LISTADO DE LABORATORIOS DE LA MEDIANA INDUSTRIA QUIMICO
FARMACEUTICA DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

1. BILLCA, LIC. GILLERMO CAÑAS, GERENTE GENERAL.
2. CAPITOL, DR. MARIO SANTOS, GERENTE GENERAL.
3. CAROSA S.A. DE C.V., SR. CARLOS SACA, PRESIDENTE.
4. COMBISA, SR. GERMAN MARON, GERENTE GENERAL.
5. CORPORACION BONIMIA, LIC. HUMBERTO CUESTAS, PRESIDENTE.
6. D.B.S.A., DR. SALVADOR DIAZ BAZAN, GERENTE GENERAL.
7. DELMED, LIC. RAFAEL ANTONIO CARPIO, GERENTE GENERAL.
8. FALMAR S.A. DE C.V., DR. FRNCISCO ALONSO MARTINEZ,
GERENTE GENERAL.
9. FARMAKON, LIC. JUANA SOLEDAD DE OWENS, GERENTE GENERAL.
10. FERNANDEZ, DR. JOSE ANTONIO FERNANDEZ, GERENTE GENERAL.
11. GAMEZ, SR. ALEXANDER GAMEZ SOL, GERENTE GENERAL.
12. HUBE, DR. JULIO EDUARDO CASTRO ARAUJO.
13. IFASAL S.A. DE C.V. ING. ROLANDO SACA, GERENTE
GENERAL.
14. INTERMEDICAL, DR. HECTOR ESCOBAR V. HIJO, GERENTE
GENERAL.
15. IQSA, LIC. MANUEL MACHON, GERENTE GENERAL.
16. LAKINSAKA, DR. ANTONIO SACA, GERENTE GENERAL.
17. LAFCO, LIC. EDUARDO ESCOBAR, GERENTE GENERAL.

18. LAFISA S.A. DE C.V., LIC. JEANETH CORTEZ DE GALLEGOS,
GERENTE GENERAL.
19. LAMYL, LIC. BETTY REYES DE RUIZ, GERENTE GENERAL.
20. MARCELI, ING. ELIAS SILHY, GERENTE GENERAL.
21. MARCOPHARMA S.A. DE C.V., LIC. ANA MARIA PORTILLO,
GERENTE GENERAL.
22. MEDITECH, DR FRANKLIN LOPEZ, GERENTE GENERAL.
23. PAILL S.A. DE C.V., ING. HECTOR ESCOBAR C., GERENTE
GENERAL.
24. PAZAPHARM, ING. MAURICIO PAYAN, GERENTE GENERAL.
25. PHARMA LAB, SR. JOSE LUIS ALAS, GERENTE GENERAL.
26. PHARMASIL S.A. DE C.V., LIC. VICTOR ARNULFO BRIZUELA,
GERENTE GENERAL.
27. PHARMATOR, LIC. JUAN ERNESTO MACHON SAMOUR, GERENTE DE
PRODUCCION.
28. PROPHARMA, DRA. AIDA VALDEZ DE QUIJANO.
29. TECNOQUIMICA, DRA. ESTELA POLANCO DE LARA.
30. VIDES, DR. JOSE ROBERTO VIDES, GERENTE GENERAL.
31. WHOLER, DR. WALTER BIGIT, GERENTE GENERAL.

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una propuesta de mejora al área de comercialización de la mediana industria químico farmacéutica por lo que pedimos su valiosa cooperación para contestar las siguientes preguntas las cuales no le quitaran mucho de su valioso tiempo. Su respuesta será confidencial y anónima.

Lea cuidadosamente y conteste las siguientes preguntas:

MARQUE EL PARENTESIS CORRESPONDIENTE O COMPLETE LA RESPUESTA QUE A CONTINUACION SE PLANTEA.

Nombre de la empresa : _____

Cargo Desempeñado : _____

PREGUNTAS.

1.-¿Cuál es la característica primordial por la cual usted considera que prefieren sus productos?

A. Eficiencia. ()

B. Marca. ()

C. Precio. ()

D. Presentaciones. ()

E. Otras _____

2-¿Cuáles son las líneas de productos que distribuye su empresa en el mercado?

A. _____

B. _____

C. _____

D. _____

E. _____

3-¿Cuál de ellas posee mas demanda?

4-¿Poseen un programa de estudio y desarrollo para productos nuevos?

A. Si. ()

B. No. ()

5-¿Considera que el empaque es importante para promocionar su producto?

A. Si. ()

B. No. ()

¿Porqué?.

6-¿ Considera adecuada las presentaciones de sus productos?

A. Si ()

B. No. ()

7-¿Cuáles de los siguientes factores toman en cuenta para la fijación de precios?

- A. Supervivencia () B. Maximización de las utilidades actuales ()
C. Liderazgo de porción del mercado () D. Liderazgo de calidad de producto ()
E. Producto, plaza y promoción () F. Costos ()
G. Consideraciones organizacionales () H. Mercado y Demanda ()
I. El tipo de mercado () J. Percepción del consumidor en el precio y valor ()
K. Elasticidad de precio de la demanda () L. Precios y ofertas de los competidores ()
M. Condiciones económicas ()
N. Otros. _____

8-¿Cuáles son las políticas de crédito establecidas en su empresa?

- A. _____
B. _____
C. _____
D. _____
E. _____

9-¿Quiénes participan en la fijación de precios de los productos de su empresa?

- A. Los accionistas () B. La junta directiva ()
C. El dueño () D. El gerente financiero ()
E. El gerente de ventas () F. El gerente de comercialización ()
G. El agente vendedor () H. Otros _____

10-¿Qué tipo de política para la fijación de precios utilizan en su empresa?

- A. Por área geográfica. () B. Un solo precio ()
C. Precios variables. () D. De penetración. ()
E. De precios de línea () F. De fijación e precios por prestigio. ()
G. Liderazgo en el precio () H. Por costumbre. ()
I. Para sobrevivir en el mercado () J. En relación a la demanda. ()
K. Ninguna () L. Otra _____

11-¿Cuáles estrategias para motivar la fuerza de ventas utilizan en su empresa?

- A. Bonificaciones ()
B. Concursos ()
C. Reuniones de ventas ()
D. Ninguna ()
E. Otras _____

12-Explique la estrategia de motivación que usted considera que considera incentiva al personal del departamento a esforzarse a realizar mayores ventas.

13-¿Cuáles de los siguientes instrumentos de promoción utiliza su empresa?

- | | | | |
|-----------------------------|-----|--------------------------------|-----|
| A. Patrocinio a deportistas | () | B. Cupones | () |
| C. Premios | () | D. Estampillas de canje | () |
| E. Exhibidores | () | F. Paquetes de descuento | () |
| G. Descuentos por compras | () | H. Rebaja comercial | () |
| I. Mercancía gratuita | () | J. Incentivos en efectivo | () |
| K. Artículos gratuitos | () | L. Convenciones y Exposiciones | () |
| M. Concursos, rifas, juegos | () | N. Ninguno | () |

14-¿Porqué medios de comunicación promociona los productos su empresa?

- | | | | |
|---------------|-----|-------------|-----|
| A. Televisión | () | B. Radio | () |
| C. Periódico | () | D. Revistas | () |
| E. Volantes | () | F. Internet | () |
| G. No realiza | () | H. | |

Otros. _____

15-¿Cuánto tiempo transcurre entre la realización del pedido y la entrega del mismo en el establecimiento del cliente?

- | | |
|--------------------|-----|
| A. De 1 a 3 días. | () |
| B. De 4 a 8 días. | () |
| C. De 9 a 15 días. | () |
| D. Mas de 15 días | () |

16-¿Cuáles formas de distribución de productos poseen?

- A. Por pedido ()
- B. Por ruta ()
- C. Por zona geográfica ()
- D. Por cantidad ()
- E. No existe una estrategia de distribución ()
- F. Otra _____

17-¿Por cuantas personas esta conformada su fuerza de ventas?

- A. De 1 a 5 empleados. ()
- B. De 6 a 10 empleados. ()
- C. De 11 a 15 empleados. ()
- D. Mas de 15 empleados. ()

18-¿ De qué manera realizan sus proyecciones de ventas?

- A. Estadísticas de años anteriores ()
- B. Estudios de mercado ()
- C. Análisis costo - beneficios ()
- D. Otros _____

19- ¿ Cómo considera el presupuesto de promoción asignado para el desempeño de las labores de los vendedores?

- A. Excesivo ()
- B. Suficiente ()
- C. Insuficiente ()
- D. No sabe ()

20-¿Cuanto personal de ventas se ha marchado de la empresa en el año 2001.?

21-¿Qué tipo de prestaciones recibe en su empresa?

- A. Seguro medico ()
- B. Seguro de vehículo ()
- C. Viáticos ()
- D. Depreciación de vehículos ()
- E. Gasolina ()
- F. Ninguna ()
- G. Otras _____

22-¿ Cómo considera el clima organizacional del departamento de ventas?

- A. Bueno ()
- B. Regular ()
- C. Malo ()

¡ Muchas gracias por su colaboración!

**CHARLAS DE MEDICOS ESPECIALISTAS PARA EL AREA DE VENTAS DE LOS
LABORATORIOS MARYCIELO.**

IMPORTANCIA DE LAS CHARLAS.

La importancia radica en que la fuerza de ventas de Marycielo se desempeñe la mejor manera posible con un rendimiento superior, así como, una integración de conocimientos de las propiedades curativas de los medicamentos.

OBJETIVOS.

General.

- Proporcionar a la fuerza de ventas una serie de conocimientos de las propiedades curativas de los medicamentos que distribuye la empresa.

Específicos.

- Identificar y conocer las propiedades curativas de los medicamentos que distribuye la empresa.
- Dar a conocer a la fuerza de ventas las propiedades curativas de los medicamentos así como un conocimiento de sus componentes, efectos, indicaciones y contraindicaciones.
- Proporcionar a la fuerza de ventas algunos conocimientos básicos acerca de cómo actuar los componentes de los medicamentos en el tratamiento de las enfermedades.

TEMATICA.

Se le proporcionará el seminario taller acerca de:

- Las características físicas y funcionales los productos.
- La posología del medicamento.
- Las propiedades curativas de los medicamentos.

TIEMPO.

Las charlas se realizaran por la mañana del primer sábado de cada dos meses.

LUGAR.

A precisar en fecha posterior.

DIRIGIDO A.

El jefe del departamento de ventas

Los supervisores de Ventas.

Los visitadores médicos.

Los agentes de ventas.

NUMERO DE PARTICIPANTES.

En la sala de reuniones de la empresa.

COSTO POR PARTICIPANTE (ABSORBIDO POR LA EMPRESA).

El costo por participante será de \$ 7.00 (incluye refrigerio)

METODOLOGIA.

Charlas expositivas.

Dinámicas de grupo.

Desarrollo de casos.

Discusión de casos prácticos.

EJECUTOR.

Médicos especialistas que utilizan los medicamentos que distribuye laboratorios Marycielo.

Miembros de la fuerza de ventas que poseen más experiencia.

LABORATORIOS MARYCIELO S.A. DE C.V.

ANEXO 5

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE PARA AMBOS PERIODOS

(EN COLONES)

ESTADO DE RESULTADOS	2000		2001		dif. Absoluta	dif. Relativa
INGRESOS	8.912.177,08	100,00%	9.375.229,67	100,00%	463.052,59	5,20%
COSTO DE VENTAS	3.137.086,33	35,20%	3.131.326,71	33,40%	-5.759,62	-0,18%
UTILIDAD BRUTA	5.775.090,75	64,80%	6.243.902,96	66,60%	457.292,97	8,12%
GASTOS DE OPERACION						
ADMINISTRACION	207.653,73	2,33%	328.133,04	3,50%	120.479,31	58,02%
VENTAS	1.586.367,52	17,80%	1.800.044,10	19,20%	213.676,58	13,47%
TOTAL GASTOS	1.794.021,25	20,13%	2.128.177,14	22,70%	334.155,89	18,63%
U.A.I.I.	3.981.069,50	44,67%	4.115.725,83	43,90%	134.656,32	3,38%
INTERESES	231.716,60	2,60%	328.133,04	3,50%	96.416,43	41,61%
UTILIDADES D. DE INTERESES	3.749.352,90	42,07%	3.787.592,79	40,40%	38.239,89	1,02%
IMPUESTOS	1.124.805,87	12,62%	1.136.277,84	12,12%	11.471,97	1,02%
RESERVA LEGAL	262.454,70	2,94%	265.131,50	2,83%	2.676,79	1,02%
UTILIDAD NETA	2.362.092,32	26,50%	2.386.183,45	25,45%	14.148,76	1,02%

LABORATORIOS MARYCIELO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA PERIODO (EN COLONES)

ESTADO DE RESULTADOS	2001		2002		dif. Absoluta	dif. Relativa
INGRESOS	9.375.229,67	100,00%	9.749.980,12	100,00%	-374.750,45	4,00%
COSTO DE VENTAS	3.131.326,71	33,40%	3.363.743,14	34,50%	-232.416,43	7,42%
UTILIDAD BRUTA	6.243.902,96	66,60%	6.386.236,98	65,50%	-607.166,88	2,28%
GASTOS DE OPERACION						
ADMINISTRACION	328.133,04	3,50%	324.674,34	3,33%	3.458,70	-1,05%
VENTAS	1.800.044,10	19,20%	1.535.621,87	15,75%	264.422,23	-14,69%
TOTAL GASTOS	2.128.177,14	22,70%	1.860.296,21	19,08%	267.880,93	-12,59%
U.A.I.I.	4.115.725,83	43,90%	4.525.940,77	46,42%	-410.214,94	9,97%
INTERESES	328.133,04	3,50%	282.749,42	2,90%	45.383,62	-13,83%
U. DESPUES DE INTERESES	3.787.592,79	40,40%	4.243.191,35	43,52%		
IMPUESTOS	1.136.277,84	12,12%	1.272.957,40	13,06%	-136.679,56	12,03%
RESERVA LEGAL	265.131,50	2,83%	297.023,39	3,05%	-31.891,89	12,03%
UTILIDAD NETA	2.386.183,45	25,45%	2.673.210,55	27,42%	-168.571,46	12,03%