

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

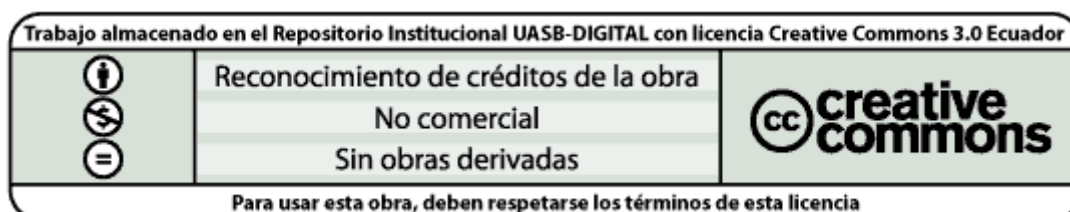
ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS MERCADERO

“Diseño de un modelo de gestión para mejorar la competitividad en el proceso de comercialización en las farmacéuticas de vacunas del mercado ecuatoriano”.

Ana Carolina Escobar Freire

2014



CLAÚSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Ana Carolina Escobar Freire autor de la tesis titulada “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN EN LAS FARMACÉUTICAS DE VACUNAS DEL MERCADO ECUATORIANO”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda la responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Septiembre 2014

.....

Ana Carolina Escobar Freire

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
MERCADEO

“Diseño de un modelo de gestión para mejorar la competitividad en el proceso de comercialización en las farmacéuticas de vacunas del mercado ecuatoriano”.

Autor: Ana Carolina Escobar Freire

Tutor: Dr. Diego Angulo Sánchez

Quito - Ecuador

RESUMEN

El propósito del tema de investigación surge a raíz de que actualmente las empresas farmacéuticas de vacunas se ven amenazadas ante la competencia y otros factores relacionados con el presente Gobierno del país. Por lo anterior, se ve la necesidad de diseñar e implementar en estas empresas diferentes modelos de trabajo, comunicación, servicio, promoción y posicionamiento para lograr mejores niveles de rentabilidad y servicio al cliente.

La investigación aborda un sinnúmero de análisis necesarios para el desarrollo del modelo, los mismos que empiezan por la situación actual del Ecuador, para posteriormente analizar las falencias de las diferentes áreas de las multinacionales; la información que se recopila en este capítulo es clave para crear el diseño del modelo.

Se realizó el estudio de investigación, aplicando una entrevista cualitativa a dos médicos de la ciudad de Quito y a partir de sus respuestas se hizo una investigación cuantitativa, la cual constó de una encuesta que fue respondida por un determinado número de médicos, según el resultado técnico para la determinación de la muestra. Así mismo se entrevistó a empresas que han hecho vacunaciones y a distribuidores.

Después de las entrevistas y encuestas se evidenciaron problemas que las farmacéuticas poseen y que son trabas para continuar con su crecimiento. Con los resultados obtenidos se logró elaborar y diseñar un modelo de gestión en función al mix comunicacional acorde con las necesidades de los clientes y de las multinacionales. El modelo aplica a todas las áreas que muestran falencias o debilidades, y aporta con ideas innovadoras y sugerencias adecuadas para el mejor desarrollo de la empresa y enfocadas a lograr un incremento en rentabilidad y posicionamiento de mercado.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mi carrera. Por ser mi fortaleza en los momentos más difíciles y por brindarme una vida llena de aprendizajes y felicidad.

Agradezco a mi esposo Leo por el apoyo incondicional que me ha brindado a lo largo de este largo camino. Por sus consejos y su ayuda constante para animarme a seguir adelante.

A mis papitos por el gran ejemplo que me han dado a lo largo de su vida. Por haber sido el pilar fundamental para mí y por los valores inculcados a lo largo del camino, tanto a nivel personal como profesional. Gracias de corazón.

A mis hermanitas Karen y Cami por ser parte importante en mi vida y por estar a mi lado en las buenas y en las malas.

A mi tutor, Dr. Diego Angulo por su gran apoyo y guía para alcanzar este gran reto. Por su confianza y dedicación para ayudarme a cumplir con esta meta.

A mis compañeras, Guisse, Lore y Nadi por haber sido grandes compañeras y amigas. Por siempre permanecer unidas y dispuestas a colaborar.

Gracias especiales a Elena Cerda porque sin su apoyo no hubiese podido realizar la maestría. Gracias por su gran confianza.

Gracias a mi amiga querida Doris Egas por su colaboración y apoyo incondicional durante este largo camino.

1. RESUMEN-----	4
2. AGRADECIMIENTO -----	5
3. TABLA DE CONTENIDOS -----	6
4. ANTECEDENTES -----	7
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN. -----	9
a. Marco Teórico -----	9
b. Análisis Situacional-----	13
b.1. Político-----	13
b.2. Económico/Monetario-----	15
b.3. Análisis Global-----	15
b.4. Análisis Ecuador-----	18
2. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN ENFOCADO EN EL MIX COMUNICACIONAL -----	24
a. Publicidad-----	24
b. Promoción -----	24
c. Relaciones Públicas-----	25
d. Estrategia de Fuerza de Ventas -----	25
e. Marketing Directo -----	30
f. Entrevista Médico-----	31
g. Encuesta Médico-----	32
h. Encuesta Médico Empresas-----	35
i. Encuesta Distribuidor-----	36
j. FODA del Sector Farmaceutico-----	38
3. CAPÍTULO III: ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN ENFOCADOEN EL MIX COMUNICACIONAL -----	38
a. Objetivos del Modelo de Gestión -----	38
b. Publicidad-----	39
c. Promoción -----	40
d. Relaciones Públicas-----	45
e. Estrategia de Fuerza de Ventas -----	46
f. Marketing Directo-----	60
g. Recursos Humanos -----	61
h. Análisis de Cifras -----	66
4. CAPITULO IV: CONCLUSIONES -----	69
5. BIBLIOGRAFÍA.-----	71
6.ANEXOS-----	74

ANTECEDENTES

Debido a la importancia de establecer un modelo de gestión que influya en las actividades diarias del personal de las farmacéuticas se debe tomar en cuenta que el mismo debe ser desarrollado con un enfoque hacia las acciones que no cumplen con ciertos requisitos que exige el modelo.

Para el desarrollo del modelo es indispensable investigar el origen de las vacunas, el desarrollo de las mismas en el país y se debe tomar en cuenta que los factores políticos, económicos y sociales afectan a la dinámica del producto.

La palabra vacuna viene del latín *vacca* y es descubierta en 1771 por Edward Jenner a raíz de experimentos que realizó con gérmenes de la viruela que atacaban a las vacas. En el año 1796 se coloca la primera vacuna de la viruela para que posteriormente en el año 1880 Louis Pasteur y Robert Koch descubrieran los gérmenes de otras enfermedades infecciosas como el cólera y la rabia y desarrollaran las vacunas respectivas.

Actualmente el Gobierno Ecuatoriano está enfocado en el desarrollo de planes de prevención de enfermedades, así como también en programas de vacunación gratuita para la mayoría de la población. El interés del Gobierno en proveer vacunas a la ciudadanía cada vez incrementa, por tal razón las farmacéuticas de vacunas enfrentan un gran reto y deben estar dispuestas a realizar cambios en el modelo de gestión que utilizan hoy en día.

Cabe recalcar que en varias ocasiones el Gobierno no se da abasto con las vacunas que tiene y aquí es precisamente donde existe una oportunidad para las multinacionales.

El sistema de promoción y ventas utilizado por las farmacéuticas en la actualidad está ligado a estrategias establecidas en el pasado, las mismas que han mantenido en pie a las multinacionales. Pero hoy en día, frente a la competencia que crece cada vez más, es necesario la implementación de un modelo innovador que abarque todas las herramientas del mix comunicacional de las empresas y ayude a realizar cambios importantes para las mismas.

La rentabilidad de una empresa depende mucho de herramientas comerciales enfocadas a llegar y mantenerse en la mente del consumidor, a la satisfacción del cliente y a la relación comercial que se desarrolle entre la empresa y el cliente. Las multinacionales emplean técnicas de publicidad y promoción que no son lo suficientemente eficaces y tienden a no enfocarse en el segmento meta, sino que más bien están orientadas a solamente transmitir el mensaje del producto en forma general.

La falta de ideas innovadoras y de mantener mente abierta para el cambio pueden ser obstáculos que no permitan crecer a la empresa. Es por esto que es necesario educar a los empleados y hacerles comprender que el cambio es positivo y que el estar en un área de confort por largos periodos de tiempo no es lo más apropiado para el desarrollo personal y de la empresa.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

MARCO TEÓRICO

El siguiente trabajo tiene como objetivo comprender la importancia de desarrollar y contar con un modelo de gestión en las farmacéuticas de vacunas, para lo cual es necesario realizar un recorrido por diferentes áreas de las empresas, con el fin de conocer más detalladamente su modelo actual.

Un modelo de gestión es un esquema que hace referencia a gestionar o administrar una compañía, con un conjunto de características difíciles de imitar. Un modelo de gestión implica establecer acciones que permitan innovar, dirigir, organizary ordenar aspectos que pueden ser mejorados en una empresa.

El diseño de un modelo de gestión es de gran importancia para las empresas ya que de él parten los lineamientos que guían a las compañías. En el modelo se establece el proyecto y objetivos de las empresas y sí es usado correctamente también genera credibilidad y competencia, características indispensables para el éxito de una empresa.

A un modelo de gestión se lo diseña partiendo del análisis actual de las empresas; al tener un panorama claro de la situación presente es más fácil diseñar un modelo integral en el que consten diferentes variables indispensables para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Establecer un modelo de gestión implica generar un cambio en las compañías, lo cual no es tarea fácil y muchas veces las empresas fracasan en el proceso. Los directivos deben estar preparados para saber implementar el cambio de la mejor manera.

Para alcanzar el cambio con éxito existen 8 pasos que John Kotter sugiere:

1. Establecer una sensación de urgencia
 - Examinar el mercado y las realidades competitivas.
 - Identificar y discutir la crisis y las oportunidades.
2. Crear el grupo que liderará el cambio.
 - Formar un grupo, hacerlo trabajar como equipo y darle poder.
3. Desarrollar una visión y estrategia.
 - Crear una visión que ayude a dirigir el esfuerzo de cambio.
 - Desarrollar estrategias para alcanzar esa visión.
4. Comunicar esa nueva visión.
 - Usar todos los medios posibles para comunicar esa nueva visión.
 - Lograr que el equipo que lidera se comporte como se pretende de los empleados.
5. Empoderar a empleados para encarar acciones.
 - Eliminar obstáculos.
 - Cambiar sistemas y estructuras.
 - Alentar ideas no tradicionales, riesgo y acción.
6. Generar éxito rápido.
 - Lograr mejoras visibles de corto plazo.
 - Reconocer y compensar a la gente que hace eso posible.
7. Consolidar logros y producir más cambio.
 - Incorporar, promover y desarrollar gente que pueda implementar la nueva visión.

- Revigorizar el proceso de cambio con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

8. Anclar los nuevos enfoques en la cultura.

- Crear un mejor accionar con un comportamiento orientado al cliente y a la productividad, a mejorar el liderazgo y la administración más efectiva.
- Asegurarse el desarrollo del liderazgo y la sucesión.

Adaptado y tomado de: John Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.

La propuesta y diseño del modelo de gestión de Marketing se la realizará en base al Mix Comunicacional, el cual tiene los siguientes objetivos:

- Informar de la existencia del producto y/o de los beneficios que reporta.
- Persuadir al consumidor a probar el producto y/o a adoptarlo como habitual.
- Recordar la existencia del producto y/o sus beneficios.

Las herramientas del mix comunicacional son:

1. Publicidad: Instrumento de comunicación unilateral, impersonal y remunerado, que emplea los medios de comunicación de masas para transmitir un mensaje pagado y controlado por el emisor.
2. Promoción: La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que refuerzan y vigorizan la oferta normal de la empresa, buscando modificar el comportamiento del público objetivo al que se dirigen.
3. Relaciones Públicas: Abarcan el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa con el fin genérico de mantener o proteger la imagen de un producto o

de la propia empresa y, en general, de favorecer las relaciones de la empresa con todos los elementos de su entorno.

4. Estrategia de Fuerza de Ventas: El vendedor puede cubrir una gran variedad de puestos, desde el más simple como atender un pedido hasta el más creativo buscando activamente el pedido.
5. Marketing Directo: Marketing interactivo mediante el cual se usa el correo electrónico o internet para comunicarse directamente con clientes.

Adaptado y tomado de: Ana Belén Casado y Ricardo Sellers, *Dirección de Marketing: Teoría y Práctica*, Alicante, Editorial Club Universitario, 2006, p. 315-336.

Hace más de cien años, las enfermedades infecciosas eran la principal causa de muerte en todo el mundo, incluso en los países desarrollados. Actualmente la vacunación es un proceso de prevención de enfermedades por el que todo ser humano debe pasar desde el nacimiento hasta la vejez y que además permite prevenir más de 25 enfermedades graves.

Los programas masivos de vacunación de las organizaciones de salud de cada país con la colaboración de las farmacéuticas de vacunas han demostrado su eficacia en la lucha contra las enfermedades y su erradicación. En 1980 la viruela fue la primera enfermedad erradicada a nivel mundial. Éste gran logro fue gracias a la colaboración de diferentes países que desarrollaron campañas de vacunación, vigilancia y emprendieron medidas de prevención para controlar los niveles epidémicos de cada país.¹

¹ “El programa de la erradicación de la viruela (1966-1980)”, Organización Mundial de la Salud, 2.10.12, en <http://www.who.int/features/2010/smallpox/es/>

Actualmente el sector farmacéutico ofrece un conjunto amplio de vacunas frente a las múltiples enfermedades del ser humano. Cada laboratorio se basa en procesos de alta complejidad, extensas investigaciones y se enfocan en cumplir con estándares de calidad que garantizan su seguridad y efectividad, esto es debido a múltiples controles a los que los laboratorios se ven expuestos.

El área comercial tiene un papel muy importante en el proceso de crecimiento de las farmacéuticas, es por ésta razón que existe la necesidad de mejorar el modelo y estrategias de comercialización. No se trata solamente de vender, existen otras variables importantes que se deben tomar en cuenta para aumentar la fidelidad de los clientes.

ANÁLISIS SITUACIONAL

POLÍTICO

En el Ecuador las farmacéuticas que comercializan vacunas y tienen un amplio portafolio de las mismas son: Sanofi Pasteur y Glaxo Smith Kline. En los últimos años estas empresas se han desenvuelto tanto en el mercado privado como en el público, pero hace algún tiempo el Ministerio de Salud Pública empezó a cubrir el mercado total con diferentes vacunas compradas a través de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) en países como: Cuba e India. El Ministerio tiene fortaleza económica por lo que su capacidad de acaparar gran parte de la población con vacunas gratuitas es evidente. Las vacunas que ofrece el Ministerio cubren la mayoría de enfermedades, entre ellas están: Varicela, Neumococo, SRP, Influenza, Fiebre Tifoidea, Difteria, Tetanos, Pertusis, Polio, Hepatitis B y Fiebre Amarilla.

El tema de mantener a la población conforme con vacunaciones gratuitas es un tema político debido a que el actual presidente del Ecuador está enfocado en satisfacer las necesidades del sector popular; el interés de fomentar salud y vacunas gratuitas ayuda a que su aceptación en el país crezca. . “El Ministerio de Salud Pública informa a la población que en todas las unidades de salud del país se puede acceder a la vacunación gratuita contra la Hepatitis B a fin de evitar severas infecciones en los y las adolescentes”²

Se puede observar una intensa promoción de vacunas gratuitas por parte del gobierno, además de estrategias muy bien desarrolladas y definidas en los diferentes sectores del país. “Ayer empezó la campaña de vacunación contra la influenza estacional, organizada por el Ministerio de Salud Pública (MSP). Se realiza en todas las unidades operativas de salud y está dirigida a niños y niñas desde los 6 meses hasta los 4 años.

También se aplica a jóvenes desde los 18 a 23 años y adultos mayores de 55 años en adelante, mujeres embarazadas y personas que padecen enfermedades crónicas. Autoridades de la salud en la provincia dieron a conocer que la campaña se desarrollará hasta el 30 de noviembre. Agregaron que el evento se desarrolla en lugares de concentración como: guarderías, jardines, universidades, instituciones públicas y privadas, centros geriátricos, clubes de adultos mayores.”³El sector de la salud es clave para el actual gobierno y es precisamente por esta razón que las

²“Ecuador Hoy: MSP Vacunas gratis contra Hepatitis B y C previniendo contactos entre adolescentes”, Medicina y Salud, 13.11.12, en <http://www.medicinaysalud.org/internacional/ecuador-hoy-msp-vacunas-gratis-contra-hepatitis-b-y-c-previniendo-contagios-entre-adolescentes/>

³“Arrancó campaña de vacunación”, La Hora, 13.11.12, en http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101418467/-1/Arranc%C3%B3_campa%C3%B1a_de_vacunaci%C3%B3n.html#.UKLvj2c7of0

incesantes campañas de vacunación continúan vigentes en diferentes partes del país. Además de que el nivel de participación de mercado de las farmacéuticas de vacunas ha decrecido, lo que también inquieta a las multinacionales es la calidad de las vacunas y de donde provienen.

El gobierno se ha concentrado en tener negociaciones para obtener vacunas a bajo precio en países como Cuba e India. “La primera entrega de vacunas importadas de Cuba llegaron a Quito. La Empresa Pública de Fármacos (Enfarma) entregó el martes pasado 280 000 dosis de vacuna pentavalente y 200 000 dosis de vacuna recombinante antihepatitis B pediátrica al Banco de Vacunas del Ministerio de Salud Pública (MSP).”⁴Lo que preocupa a las farmacéuticas es que las vacunas que adquiere el Ministerio de Salud causen efectos adversos con mayor frecuencia en la población. “Esta vacuna ha sido administrada fundamentalmente en forma de campañas por decisión de los ministerios de Salud de distintos países, como medida de acción frente al incremento del número de casos de la enfermedad...Esta fue la primera vacunación masiva con la vacuna cubana realizada en Uruguay. Esta vacuna es considerada inocua dado el tipo de componentes y su naturaleza purificada. Se describen reacciones adversas principalmente locales”.⁵

ECONÓMICO/MONETARIO

Análisis Global

La situación económica de la Unión Europea en los últimos años ha impactado fuertemente sobre la economía mundial, considerando varios factores

⁴“Vacunas cubanas llegaron”, El Comercio, 13.11.12, en http://www.elcomercio.com/sociedad/Vacunas-cubanas-llegaron_0_671932919.html

⁵“Efectos adversos asociados a la vacuna antimeningocócica”, Revista Médica de Uruguay, 21.11.12, en http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S0303-32952004000200003&script=sci_arttext

macroeconómicos como son el empleo, las transacciones comerciales, las inversiones y las relaciones políticas entre países.

Estados Unidos también ha enfrentado la desaceleración de las ganancias de productividad las cuales alcanzaron su máximo en el año 2002. Afortunadamente este país cuenta con gran cantidad de recursos minerales y la mayor parte de la tecnología y del resto del capital físico de esta nación pertenece a individuos o corporaciones. Además, la economía nacional es especialmente rica en el rubro de la tecnología de la información, lo cual fortaleció las grandes ganancias de productividad en el último decenio. El constante aumento de la productividad –la producción de cada trabajador por hora– es la única forma de lograr una expansión económica y un crecimiento continuo del ingreso.

Al contrario de E.E.U.U., América Latina y Asia son regiones que se han mantenido estables dentro de la economía mundial, de alguna forma constituyen un soporte importante. Se prevé que en los próximos años la relación comercial entre estos continentes se fortalezca. América Latina crece en el mercado asiático al exportar energía, alimentos y materias primas, y así enfoca su comercio en esta región ya que anteriormente lo hacía solamente en Europa.

Cabe recalcar la importancia que tienen los países de América Latina para varias empresas internacionales ya que muchos empresarios europeos y de otras partes del mundo piensan que invertir en estos países es una manera de defenderse de la crisis, lo que sirve para potenciar el papel de los países latinoamericanos en la comunidad internacional e ingresar con mejores condiciones económicas a naciones afectadas.

“En las Americas hay una población de más de 220 millones de niños y adolescentes entre 5 y 18 años de edad.”⁶El tema poblacional también es clave ya que en América Latina existe mayor número de niños y adolescentes lo que hace que exista una población más joven y por ende un mercado potencial mayor que en Europa.

En definitiva podemos decir que la crisis es una paradoja debido a que puede ser perjudicial y a la vez representa una oportunidad para los países que son considerados un buen lugar para invertir y desarrollar mercados que antes estaban desatendidos.

A continuación se detalla la manera cómo se ha comportado la industria farmacéutica de vacunas en los últimos tres años, explicando así la clara incidencia del Gobierno en el sector farmacéutico de vacunas, especialmente en el año 2012 en donde existió un decrecimiento notable de las multinacionales con respecto a otros años:

⁶Josefa Ippolito-Shepherd, *Escuelas promotoras de la salud*, Washington D.C., Biblioteca Sede OPS, 2003, 3.

AÑO		2011	2012	2013
Crecimiento	Sanofi Pasteur	8%	-32%	42,00%
	Glaxo Smith Kline	-23%	-17%	9,00%
	Merck Sharp &Dhome	-3%	0%	3,00%
Participación de Mercado	Sanofi Pasteur	28,4%	25,37%	33,21%
	Glaxo Smith Kline	37,09%	33,18%	29,07%
	Merck Sharp &Dhome	18,02%	20,35%	17,95%
Unidades Vendidas	Sanofi Pasteur	2544	2007	3078
	Glaxo Smith Kline	3322	2625	2694
	Merck Sharp &Dhome	1614	1610	1664

Tomado de Dataquest 2011, 2012 y 2013. Quito-Ecuador.

Análisis Ecuador

Actualmente Ecuador se encuentra estable en relación con años anteriores en donde el desempleo y la inflación cada vez eran mayores. Estos problemas van de la mano y afectan directamente al sector más pobre ya que generan altos niveles de pobreza y desigualdad. “La inflación llegó al 91% en 2000, a 22.4% en 2001, 9.4% en 2002 y alcanzó el 4.9% entre enero y julio del 2003.”⁷

Ecuador ha superado la crisis relativamente bien, el éxito de la política macroeconómica sostenible ha creado un terreno fértil para seguir institucionalizándola. El país mantiene una economía sólida y esto se debe en parte a la estabilidad política del actual gobierno debido a que se han venido desarrollando nuevos sistemas y políticas que integran de forma efectiva a trabajadores, empresarios y al sector público, lo cual ayuda a que la economía crezca y se mantenga activa.

⁷Carlos Larrea, *Pobreza, dolarización y crisis en el Ecuador*, Quito, Editorial AbyaYala, 2004, p. 35-36.

Afortunadamente el crecimiento de la mayoría de países latinoamericanos ha llegado al tope del desarrollo económico del presente ciclo. Ecuador no se queda atrás con una economía positiva a través de la cual se muestra una disminución en la inflación y desempleo, además de la implementación de políticas que ayudan al bienestar de la nación.

“Que Ecuador y la región están fortalecidos ante una crisis económica mundial fue el resultado de la evaluación que realizaron expertos de ocho países a la política económica y los modelos de desarrollo aplicados por los gobiernos de América Latina y el Caribe.”⁸

En el año 2000 a raíz de que el país enfrentó la dolarización han existido muchos cambios y en su mayoría positivos para los ecuatorianos. “Un hecho destacado para lograr la estabilidad viene desde el uso del dólar como moneda oficial. La divisa estadounidense estabilizó los precios y permitió que el salario real de los ecuatorianos incrementara en el tiempo.”⁹ La nueva moneda generó estabilidad económica lo que permitió que se fortalecieran las finanzas públicas y se preste mayor atención a la inversión social.

Además ha permitido el ahorro por la desaparición del riesgo de la devaluación y el financiamiento porque es más factible acceder a créditos en el sistema financiero. “A partir de allí se desprende el mayor poder del endeudamiento de los consumidores,

⁸“El Universo”, Región está fortalecida frente a una crisis, 30.11.12, en <http://www.eluniverso.com/2012/04/23/1/1356/region-esta-fortalecida-frente-crisis.html>

⁹“Ekos Negocios”, Top 1000 Ecuador 2012, 29.11.12, en <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=791>

quienes se multiplicaron con la actual bonanza de liquidez de la economía ecuatoriana, un ingrediente clave para el auge económico que vive actualmente el Ecuador.”¹⁰

Hay que tomar en cuenta la importancia que se le debe dar al exceso de estímulos de crédito de los bancos y los consumos por parte de los ciudadanos ya que al descuidar estos factores se puede presentar una crisis económica en el país como se ha dado en otros países. “Desde hace tiempo se ve una tendencia de gran crecimiento en créditos de consumo lo cual es preocupante ya que es una de las variables que coadyuvaron a la crisis en EEUU y Europa. Por ello, se deben cuidar los factores de concesión de crédito y propensión al consumo que se den desde el Gobierno y por presiones de competencia del sector.”¹¹

En cuanto a exportaciones e importaciones se refiere existe mucha preocupación por la posible no renovación del ATPDEA (AndeanTradePromotion and DrugEradicationAct), tratado que exime de aranceles a más de 6000 productos no petroleros que son exportados cada año de Ecuador a Estados Unidos. “Las perspectivas de una eventual renovación no son alentadoras, ya que..., además de ser Ecuador el único país beneficiario del esquema, hay otros factores que pesan sobre la decisión; el reciente acuerdo comercial que ha entrado en vigencia con Colombia,... y la lista de temas de índole política que lastimosamente influyen sobre la posición crítica de algunos congresistas de ese país hacia el Ecuador.”¹² Estados Unidos es un país

¹⁰“Ekos Negocios”, Top 1000 Ecuador 2012, 29.11.12, en <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=791>

¹¹“Ekos Negocios”, Top 1000 Ecuador 2012, 3.12.12, en www.ekosnegocios.com

¹²“Federación Ecuatoriana de Exportadores”, Informativo de comercio exterior julio-agosto del 2012, 7.12.12 en http://www.fedexpor.com/site/index.php?option=com_content&view=category&id=32&Itemid=50

que analizará todos los factores que han ocurrido para tomar una decisión sobre el tratado, cabe señalar que las diferentes medidas con respecto a diferentes temas que ha tomado Ecuador, por ejemplo, el caso Chevron, el asilo político a Julian Assange, o la libertad de expresión, pueden afectar a la renovación del tratado.

El ATPDEA es importante para la economía y el buen funcionamiento del país. Al no pagar impuestos en productos que se exportan, el Ecuador entra en una dinámica comercial con el beneficio de tener un acceso especial de sus productos a los Estados Unidos. "... la negociación de un acuerdo comercial con EE.UU. tenía como primer objetivo consolidar y ampliar las preferencias arancelarias otorgadas en la ATPDEA y promover mayor estabilidad y seguridad para las inversiones, exportaciones y empleos generados en la economía nacional."¹³ Es evidente que existen muchos beneficios que no se pueden dejar a un lado y se los debe tomar en cuenta cada vez que Ecuador tome decisiones que tengan que ver con Estados Unidos para que en un futuro no afecte

Las exportaciones del primer semestre del 2012 fueron de \$12158, mientras que las importaciones fueron de \$11768, generando un superávit en la balanza comercial de \$391 millones. Por otro lado la balanza petrolera reflejó un superávit equivalente a \$4798 millones. Como se puede observar debido al tratado vigente que tiene Ecuador con Estados Unidos las exportaciones superan a las importaciones lo cual beneficia al resultado positivo de la balanza comercial.

¹³ Joaquín Arias y Julio Paz, *El acuerdo de promoción comercial Perú-EE.UU. Posibles impactos en la agricultura peruana*, Lima, Comunica, 2007, 6.

Por otro lado el producto interno bruto (PIB) del Ecuador se encuentra en 4.5% lo que quiere decir que varios sectores del país han mostrado un crecimiento positivo y por ende la tasa de desempleo ha disminuido. Se han creado empleos en estos sectores y esto ha beneficiado a la economía del Ecuador. “En el segundo trimestre de 2012 las actividades de acuicultura y pesca fueron las que más aportaron al crecimiento del PIB... pues el mismo sector es el que más apporto a la disminución del desempleo en el mismo periodo.”¹⁴

SOCIAL

El desempleo es el paro forzoso de actividades de una persona que tiene toda la capacidad y el deseo de trabajar. Este problema social se evidencia en naciones donde con frecuencia disminuye la inversión y la productividad dando como resultado la baja oferta de empleos frente a una elevada demanda de personas que buscan trabajo.

En años pasados el desempleo en el Ecuador alcanzó niveles altos gracias a diferentes factores que de una manera u otra incidían en este problema, entre ellos están:

- La inestabilidad política y económica.
- El cierre de empresas importantes que ofrecían varios puestos de trabajo.
- La fuga de capitales hacia otros países.
- La falta de preparación y experiencia de las personas.
- El crecimiento demográfico.
- La migración interna y externa.

¹⁴“Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica”, El PIB ecuatoriano crece a 5.2% en el primer semestre del año, 10.12.12 en <http://andes.info.ec/econom%C3%ADa/8057.html>

- La corrupción.

En el último año el desempleo y subempleo en el país ha disminuido significativamente en comparación con años pasados. “El desempleo bajó a niveles históricos en Ecuador al 4.6% en septiembre de 2012, esto es 0.9 puntos menos que lo registrado en el mismo trimestre del año anterior... el subempleo llegó a 41.9% frente a los 45.5% del año anterior.”¹⁵

La migración también es un problema social que el país ha enfrentado desde hacía muchos años. Los ecuatorianos enfocados en obtener nuevas oportunidades y un mejor futuro han optado por emigrar a otros países en donde pueden adquirir sueldos más competitivos y una superior calidad de vida. Durante algunos años la emigración ayudó a que los ingresos del país crezcan favorablemente debido a las remesas enviadas por migrantes a sus familias. “... cabe resaltar que las remesas, fruto del proceso emigratorio descrito, han tenido un crecimiento vertiginoso en el último quinquenio, al punto de constituirse en el segundo rubro de entrada de divisas del Ecuador, después del petróleo.”¹⁶

Desafortunadamente en la actualidad las cosas son diferentes ya que la reciente crisis mundial afectó la situación migratoria en diversos países del mundo y especialmente en la Unión Europea donde muchos compatriotas tuvieron que regresar al país por falta de empleo e ingresos en esos países y debido a las deportaciones a

¹⁵ “Instituto Nacional de Estadística y Censos”, El desempleo en Ecuador bajó a 4.6% en septiembre de 2012, 29.12.12 en http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=542%3Ael-desempleo-en-ecuador-bajo-a-46-en-septiembre-de-2012&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es

¹⁶ Ángel Montes del Castillo, *Ecuador contemporáneo: análisis y alternativas actuales*, Murcia, Edit.um, 2009, p. 161.

causa de la situación ilegal en la que se encuentran; provocando reducciones de las remesas, afectando directamente a la balanza comercial del Ecuador.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN ENFOCADO EN EL MIX COMUNICACIONAL

PUBLICIDAD

Las farmacéuticas de vacunas no están enfocadas en el desarrollo de técnicas o herramientas que ayuden a transmitir el mensaje de los productos con mayor facilidad a los médicos.

No existe publicidad que sea transmitida mediante televisión, radio, internet o prensa. Lo único que las farmacéuticas usan como publicidad son folletos y trípticos con información dirigida a pacientes, más no a médicos quienes son los que deben estar informados constantemente acerca de noticias y novedades de los productos, precisamente por ser clientes directos de las multinacionales.

PROMOCIÓN

Las farmacéuticas de vacunas presentan su ética de negocios a través de prácticas de comercialización (Compliance), que en varias ocasiones son demasiado rígidas, no colaboran con el crecimiento del negocio y con frecuencia frenan las actividades de la fuerza de ventas. Entre las prácticas que tienen están:

- No es permitido entregar regalos de gran valor o que no tengan que ver con el negocio a los clientes.
- Los descuentos o bonificaciones no son representativos para los médicos por lo que optan por no usarlos y prefieren obtener vacunas por unidades.

- Médicos no pueden recibir ningún tipo de incentivo por parte de las multinacionales como: tarjetas de fidelización, descuentos por pronto pago o muestras gratuitas.

RELACIONES PÚBLICAS

Además de ciertos puntos referentes a la promoción, dentro de su compliance, existen otras prácticas referentes a las relaciones públicas, como:

- No es permitido invitar a clientes a cenas o almuerzos sin tener un motivo específico que tenga que ver con los productos y la farmacéutica.
- En invitaciones a comidas no es permitido el consumo de bebidas alcohólicas.
- Los médicos no pueden ser invitados a eventos deportivos.
- Médicos deben ser invitados a lanzamientos y reuniones promocionales con poca regularidad.

ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS

La industria farmacéutica de vacunas en el Ecuador enfrenta cada vez más nuevos retos ya que se ve inmersa en el hecho de no descuidar a la competencia. La competencia de vacunas pediátricas que existe en el país es considerable, se debe tomar en cuenta los beneficios y desventajas de cada estrategia así como también qué tipo de promoción usan para vender.

Estrategia: responde a la pregunta sobre qué debe hacerse en una determinada situación. Establecer un plan de acción propio, interpretar el plan del oponente, tener una orientación del curso que pueden tomar los acontecimientos en el futuro son los principales elementos que forman parte de una estrategia.

Táctica:La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica¹⁷.

Beneficio:Bien que se hace o recibe¹⁸.

Es importante enfatizar que el beneficio en el mercadeo se da por cuanto el producto satisface las necesidades del cliente.

Antes de generar estrategias los laboratorios analizan las fortalezas y debilidades de sus competidores y realizan un análisis de valor para sus consumidores. Una vez conocidos estos factores se procede a la creación de estrategias. Existen estrategias para empresas líderes de mercado que pueden ser:

- Expansión de la demanda total del mercado.
- Defensa de la participación de mercado.

También están las empresas retadoras que pueden usar las siguientes estrategias:

- Atacar al líder del mercado.
- Atacar a otras empresas de su mismo tamaño que no atiendan bien al mercado y tengan problemas económicos.
- Atacar a pequeñas empresas locales y regionales.

Y por último están las empresas seguidoras que pueden usar las siguientes estrategias¹⁹:

- Falsificación.

¹⁷“Estrategia y Táctica”, 31.11, en <http://laplaza.org.ar/colabora/sca.htm>.

¹⁸“Beneficio” Diccionario Enciclopédico Universal, 1996.

¹⁹Kevin Keller y Philip Kotler, *Dirección de Marketing*, México D.F., Pearson Educación, 2006, p. 348-361.

- Clonación.
- Imitación.
- Adaptación.

En la actualidad las multinacionales no cuentan con estrategias específicas para un determinado target, sino que más bien aplican estrategias generales a todos sus clientes. A continuación se mencionan algunas estrategias usadas por las farmacéuticas:

ESTRATEGIA	BENEFICIO	DESVENTAJA
Defensa de la participación del mercado (líder) Buen servicio	Fuerza de ventas se encarga de atender a los clientes en el momento que necesitan.	Por estar a disposición de ciertos clientes pueden descuidar al resto.
Creación de descuentos y bonificaciones.	Precio final másbajo.	Clientes se acostumbran a descuentos y cuando se los quita dejan de comprar.
Ataque frontal (retadores) Igualar producto, precio, publicidad, y distribución de oponente.	Cuentan con las características necesarias para atacar e igualar a la competencia.	Corren el riesgo de no convencer al cliente y que el líder del mercado contraataque.
Entrega de regalos.	Aumenta la fidelidad del cliente.	Clientes basan su elección del producto basados en los regalos. No se gana a un cliente constante.
Productos de precibajo	Mantienen a los clientes contentos y dispuestos a comprar en grandes cantidades.	Clientes pueden asumir mala calidad de productos.
Proliferación de productos	Variedad de productos.	No enfocarse en productos específicos para promociones.

Adaptado y tomado de: Kevin Keller y Philip Kotler, *Dirección de Marketing*, México D.F., Pearson Educación, 2006, 352-356.

“Medir la satisfacción de los clientes. Es recomendable utilizar sistemas de sugerencias y reclamaciones, encuestas a clientes y compara comparativa. General Electric envía unas 700,000 tarjetas de respuesta cada año, solicitando a los

consumidores una puntuación sobre los servicios que ofrece. Citibank controla constantemente las medidas de precisión, receptividad y plazos. Muchas empresas también crean sistemas y bases de datos con información sobre clientes para poder ofrecer un servicio más personalizado y a la medida.” (P. Kotler y K. Keller, 2006:406)

Para saber cómo se está trabajando en la zona se busca la retroalimentación de los clientes para identificar áreas en las que se pueda mejorar o reforzar. Las encuestas y entrevistas de satisfacción son los métodos más conocidos que se usa para saber qué tan contento se encuentra el cliente con el laboratorio y con la visita de cada representante.

En muchas ocasiones la promoción y posicionamiento de un producto no se llega a dar de la mejor manera porque los clientes se encuentran descontentos con el servicio o la visita que se les hace, lo cual puede ser un gran problema si no se soluciona con anticipación; al médico le puede gustar los beneficios de las vacunas, promociones y precios pero si no está satisfecho con el servicio es difícil que adquiera vacunas o las recete.

Las encuestas y entrevistas son métodos muy frecuentes que son usados para conocer la opinión de los clientes y entender el comportamiento del mercado.

Encuesta: estudio metódico de una sociedad global o grupo social con vista a un conocimiento objetivo de su realidad psicosocial o social gracias a la obtención de datos fiables acerca de las actitudes, comportamientos y opiniones de los individuos que lo forman.²⁰

²⁰“Encuesta” Diccionario Enciclopédico Universal, 1996.

Entrevista: vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado.²¹

Es indispensable realizar entrevistas a los médicos de modo que se obtengan datos relevantes sobre la calidad de servicio que se está dando. También se harán encuestas a médicos de consultorios y de empresas ya que se debe conocer si existe o no fidelidad al producto por parte de los consumidores, es necesario hacerlas ya que con estos resultados se podrá averiguar la clase de servicio que está brindando la fuerza de ventas.

Así mismo la encuesta se la aplicará a los distribuidores de manera que se cuente con información certera y específica del socio estratégico para poder establecer mejores estrategias y mejorar la relación de la alianza.

Esta técnica también es imprescindible para detectar la presencia de un nicho de mercado al que no se está atendiendo como se debería y ayudará a conocer si existe un peso de marca (Brand Equity Management) en el mercado.

“Un **servicio** se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos. Los fabricante, los distribuidores y los minoristas pueden ofrecer servicios de valor agregado o simplemente ofrecer un servicio excelente de atención al cliente para diferenciarse de los demás.”²²

Para dar una buena imagen y estar en la mente del consumidor lo más frecuente posible es muy importante el servicio que se dé al cliente. Un servicio de calidad es

²¹“Entrevista” Diccionario Enciclopédico Universal, 1996.

²²K. Keller y P. Kotler, Pearson Educación, p. 585.

indispensable en la etapa de promoción de un producto ya que al trabajar activamente para conseguir una comprensión genuina de la perspectiva del cliente ayuda a que se forme un vínculo entre el representante y el médico y éste se sienta en compromiso con el producto.

Los representantes construyen alianzas y soluciones beneficiosas para ambas partes. Los clientes cuentan con los representantes para que les solucionen cualquier problema. Un servicio de calidad a todos los clientes del target se logra mediante la perseverancia y actitud positiva ante cualquier problema. Al tener buena actitud frente a los inconvenientes y mostrar siempre buena cara ayuda a que los clientes se den cuenta de la clase de representante con quien están tratando.

Los laboratorios realizan campañas de vacunación con poca frecuencia y éstas están enfocadas a mantener al producto en constante promoción. Cabe recalcar que las vacunaciones pueden ser en colegios, escuelas, instituciones públicas y empresas privadas. Mientras los laboratorios estén presentes con su producto en más lugares tendrán mejor acogida y mayor aceptación por la experiencia ganada.

Además de las campañas de vacunación la fuerza de ventas se encarga de seguir un plan comercial que es revisado cada tres meses, el cual no es completo ya que no está enfocado a promociones y descuentos significativos para los clientes.

MARKETING DIRECTO

En la actualidad se observa que las farmacéuticas han crecido a través de los años en tecnología en cuanto a estar en el campo se refiere pero lo que se tiene no es suficiente para tener resultados más rentables. La fuerza de ventas aún cuenta con aparatos sin acceso a internet en los cuales solamente están permitidos registrar sus

visitas y sincronizar su trabajo diario para posterior análisis de las gerencias. A través de esta herramienta los representantes no pueden transmitir objeciones o analizar estudios o casos que ayuden a responder dudas o preguntas por parte de los clientes. Además, en sus visitas continúan usando literaturas físicas para exponer los beneficios y las características de los productos, lo cual en la actualidad es poco innovador.

Después de haber hecho un análisis a las diferentes herramientas del mix comunicacional de las farmacéuticas, existe la necesidad de realizar una investigación exhaustiva a los clientes directos e indirectos de las multinacionales. Es fundamental conocer las necesidades de los clientes, en qué se está fallando y en qué se puede mejorar.

MÉDICOS

Se realizó el estudio aplicando una entrevista cualitativa a dos médicos de la ciudad de Quito para determinar sus necesidades y a partir de sus respuestas se hizo una investigación cuantitativa, la cual constó de una encuesta que fue respondida por un determinado número de médicos.

ENTREVISTA MÉDICO

1. Cómo le gusta la atención de las farmacéuticas de vacunas?
2. Con qué frecuencia le parece a usted que la fuerza de ventas debería visitarle?
3. Cómo le parece la frecuencia de eventos organizados por las farmacéuticas de vacunas?
4. Qué es lo que le gusta de la visita médica?
5. En cuanto al despacho qué está bien o mal?
6. Qué mejoraría de la entrega de las vacunas?

En Quito son 200 médicos los que usan vacunas, población finita que fue tomada en cuenta para determinar el número de médicos encuestados. Tomando un

margen de error del 5% y nivel de confianza del 95%, se ha obtenido la muestra a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

En donde:

N = Total de la población (200)

Za= 1.96 al cuadrado (95% de confianza)

P = proporción esperada (5% =0.05)

Q = 1 - P (1 - 0.05 = 0.95)

e= 5%

$$N = \frac{1.96^2 * 200 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 (200 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$N = 53.70$$

$$N = 54$$

ENCUESTA MÉDICO.

1. Qué tiempo usted usa vacunas en sus pacientes?
Menos de un año _____
Entre 1 y 3 años _____
Entre 3 y 6 años _____
Más de 6 años _____
2. Con qué frecuencia realiza pedidos de vacunas?
Una vez a la semana _____
Dos o tres veces al mes _____
Una vez al mes _____
Menos de una vez al mes _____
3. Cómo califica las campañas de vacunación organizadas por el laboratorio?
Excelente _____
Bueno _____
Malo _____

4. Cómo califica la atención de la fuerza de ventas?
Excelente _____
Bueno _____
Malo _____
5. Cómo califica el conocimiento científico de la fuerza de ventas?
Excelente _____
Bueno _____
Malo _____
6. Cómo califica el incentivo que recibe por parte de las farmacéuticas de vacunas?
Excelente _____
Bueno _____
Malo _____
7. Usted ha recibido algún tipo de incentivo por parte de las farmacéuticas de vacunas?
Sí _____
No _____
8. Con qué frecuencia ha sido invitado a eventos de las farmacéuticas de vacunas?
Una vez mensual _____
Una vez semestral _____
Una vez anual _____
9. Cómo califica la atención de la distribuidora farmacéutica?
Excelente _____
Bueno _____
Malo _____
10. Se encuentra conforme con el crédito para pago de vacunas que tiene?
Sí _____
No _____
11. Se encuentra conforme con la información que recibe de manejo de vacunas por parte de la distribuidora farmacéutica de vacunas?
Sí _____

No _____

12. Cómo califica las promociones o bonificaciones de vacunas?

Excelente _____

Bueno _____

Malo _____

A continuación se detalla los resultados de las encuestas realizadas:

El 80% de los médicos califican las campañas de vacunación como buenas.

El 80% de los médicos piensa que el servicio de la fuerza de ventas debe mejorar.

El 90% de los médicos opina que los representantes deben estar mejor preparados científicamente en el momento de la visita.

El 90% de los médicos califican al incentivo que reciben por parte de las farmacéuticas como malo.

El 90% de los encuestados comenta que pocas veces han sido invitados a eventos organizados por las multinacionales.

El 90% de los encuestados piensa que el servicio de la distribuidora farmaceutica es bueno.

El 95% de los médicos comenta que no recibe información sobre cómo la distribuidora realiza el manejo de vacunas.

El 80% de los clientes califica a las promociones o bonificaciones como malas.

Ver gráfico completo Anexo 1.

MÉDICOS EMPRESAS

En cuanto a empresas se refiere, en Quito son 20 empresas las que han realizado campañas de vacunación, población finita que fue tomada en cuenta

para determinar el número de empresas encuestadas. Tomando un margen de error del 5% y nivel de confianza del 95%, se ha obtenido la muestra a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

En donde:

N = Total de la población (20)

Za= 1.96 al cuadrado (95% de confianza)

P = proporción esperada (5% =0.05)

Q = 1 - P (1 - 0.05 = 0.95)

e= 5%

$$N = \frac{1.96^2 * 20 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 (20 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$N = 5,36$$

$$N = 5$$

ENCUESTA MÉDICO EMPRESAS

1. Cómo nos conoció?

Internet _____

Prensa _____

Contactos empresariales _____

Visita de representante _____

2. Desde cuándo es usted cliente?

Menos de un año _____

Entre 1 y 3 años _____

Entre 4 y 8 años _____

Más de 9 años _____

3. Cada cuánto tiempo realiza vacunaciones en su empresa?

Cada año _____

Cada 2 años _____

Cada 3 años _____

4. Cuál es su grado de satisfacción con las campañas de vacunación?

Excelente _____
Bueno _____
Malo _____

5. Cómo califica el seguimiento que recibe por parte de las farmacéuticas de vacunas?

Excelente _____
Bueno _____
Malo _____

A continuación se detalla los resultados de las encuestas realizadas:

Más del 95% de las empresas son clientes entre 4 y 8 años.

El grado de satisfacción del 90% de los encuestados es bueno.

El 90% de las empresas califica como malo el seguimiento que recibe por parte del laboratorio.

Ver gráfico completo Anexo 2.

DISTRIBUIDORA

Se realizó la encuesta a una distribuidora de vacunas que es la que actualmente acapara la distribución.

ENCUESTA DISTRIBUIDORA

1. Cómo califica las promociones que ofrece la farmacéutica?

Excelente _____
Bueno _____
Malo _____

2. Cómo califica la información científica que recibe por parte del laboratorio?

Excelente _____
Bueno _____
Malo _____

3. Con qué frecuencia recibe actualizaciones de información científica por parte del laboratorio?
- | | |
|----------------|-------|
| Mensualmente | _____ |
| Semestralmente | _____ |
| Anualmente | _____ |
4. En su opinión cuál es el grado de satisfacción de los clientes con respecto a las bonificaciones que tiene cada producto?
- | | |
|-----------|-------|
| Excelente | _____ |
| Bueno | _____ |
| Malo | _____ |

El 100% de los encuestados califica al plan de promociones como bueno.

El 100% de las distribuidoras piensa que la información científica es excelente.

El 100% comenta que reciben información científica anualmente.

El 100% de los encuestados piensa que es el grado de satisfacción de los clientes con respecto a las bonificaciones que tiene cada producto es malo.

Ver gráfico completo Anexo 3.

Según las respuestas de las encuestas realizadas, se ha concluido que las multinacionales deben empezar a trabajar en la estructura de un modelo de gestión enfocado en el mix comunicacional que ayude al desarrollo y mejora de las diferentes áreas.

Tomando en cuenta los parámetros antes mencionados podemos observar que la industria farmacéutica a la vez que tiene fortalezas y oportunidades también existen debilidades y amenazas que debe afrontar. A continuación presentamos un análisis FODA del sector farmacéutico:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>*Amplio portafolio de vacunas.</p> <p>*Cuentan con fuerza de ventas.</p> <p>*Usan tecnología avanzada para la elaboración de sus productos.</p>	<p>*Los pediatras son conscientes sobre la importancia de la vacunación en la vida de todo ser humano.</p> <p>*Los pediatras siguen el calendario de vacunación con todos sus pacientes.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>*El precio de las vacunas es alto.</p> <p>*Escaso presupuesto para el desarrollo del negocio por parte de los laboratorios.</p>	<p>*Pediatras no reciben visita médica.</p> <p>*Médicos recomiendan vacunas gratuitas que ofrece el Gobierno a sus pacientes.</p> <p>*Pediatras no se sienten incentivados por farmacéuticas.</p>

CAPÍTULO III: ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN ENFOCADO EN EL MIX COMUNICACIONAL

Después de haber analizado cada una de las herramientas del mix comunicacional de las multinacionales se puede observar que existe una deficiencia de servicio en el área comercial, esto explica los bajos niveles de crecimiento en los últimos años. Con el nuevo modelo de gestión enfocado en el mix comunicacional se pretende mejorar la competitividad en el proceso de comercialización de las farmacéuticas de vacunas del mercado ecuatoriano de manera definitiva.

Objetivos del Modelo de Gestión:

1. Identificar qué métodos de publicidad usan las farmacéuticas de vacunas para dar a conocer sus productos.
2. Saber qué técnicas de promoción usan las multinacionales para llegar a clientes con mayor facilidad y realizar ventas a corto plazo.

3. Analizar las actividades que las farmacéuticas realizan para tener relaciones comerciales estables con los médicos.
4. Conocer el nivel de atención de la fuerza de ventas a pediatras.
5. Saber qué tipo de capacitación en atención al cliente recibe la fuerza de ventas.
6. Identificar los métodos de Marketing Directo que se usan para estar en contacto frecuente con clientes.

PUBLICIDAD

No sólo está en los representantes mantener el posicionamiento del producto en la mente del consumidor, sino también en la calidad de publicidad que maneje el laboratorio. Es importante que la publicidad de las vacunas sea dirigida al segmento meta y de esta manera no se desvíe el mensaje que se quiere dar.

La publicidad que las farmaceuticas deben manejar está constituida en: redes sociales (página web), afiches y folletos informativos, y libros.

Las redes sociales son herramientas indispensables para la promoción de vacunas. En los últimos años el mundo virtual ha tomado fuerza, a tal punto que el uso de teléfonos inteligentes y tablets cada vez es más común. Estos aparatos se han convertido en instrumentos imprescindibles en la vida de la gente, es por esta razón que el mercadeo virtual que se le dé a un producto es fundamental para llegar al segmento meta de manera rápida y efectiva. Dentro de lo que se puede hacer para promocionar vacunas virtualmente es posicionar la marca mediante páginas web que sean interactivas y dinámicas, a las que los usuarios puedan entrar con facilidad y adquirir información de manera ágil sobre vacunas, como por ejemplo: esquemas de vacunación, presentación de vacunas, contraindicaciones, posibles reacciones, etc.

Además de información relevante sobre el producto, los usuarios y clientes podrán realizar transacciones de manera fácil y efectiva. “El Marketing digital es un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones de Marketing de la empresa, que utiliza los sistemas de comunicación telemáticos para conseguir el objetivo principal que marca cualquier actividad de marketing: Conseguir una respuesta medible ante un producto y una transacción comercial.”²³

Actualmente casi ninguna multinacional usa estos medios para llegar a sus clientes, lo cual está influyendo directamente en las ventas, ya que la gente al no tener conciencia sobre la importancia de la vacunación humana ni tampoco información suficiente sobre el producto, simplemente deciden no poner mayor atención al tema.

Afiches y folletos con información relevante sobre vacunas deben ser dirigidos a los médicos más no a los pacientes. El material científico y monografías que se entreguen a los médicos también son herramientas importantes de publicidad del producto.

Para que los médicos estén bien informados acerca de todo lo que tiene que ver con vacunas, es necesario que reciban por parte de los representantes material científico como: libros y todo tipo de documentación que contenga información relevante acerca de los productos.

Este material ayuda a que además de mantener al cliente al día con información importante; el producto esté en la mente del cliente de manera constante.

PROMOCIÓN

En el mundo comercial se usan diferentes técnicas para llegar a los clientes. El objetivo principal de la promoción de un producto es incentivar al cliente la preferencia

²³ *Marketing Digital*, Málaga, Publicaciones Vértice, s.f., p. 2.

de nuestro producto frente al de la competencia y promover ventas a corto plazo. Se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Crear en la mente del cliente una imagen de marca.
- Dar a conocer las ventajas y características importantes del producto.
- Transmitir la propuesta de valor de la empresa.

Para lograr el objetivo antes mencionado las farmacéuticas de vacunas deben implementar ciertas técnicas para llegar a sus clientes de manera más fácil y directa.

Entre las técnicas sugeridas están:

1. Descuentos.

Los descuentos agradan de sobremanera al cliente ya que mientras más dinero ahorren en la compra es mejor para su bolsillo. Los descuentos deben ser más atractivos, es decir las farmacéuticas se pueden comprometer en entregar un vale del 10% de descuento para la próxima compra de vacunas pediátricas de \$100. (dos veces al año)

2. Programa de fidelización.

Estos programas pueden ser de gran ayuda para fidelizar al cliente y hacer que compren más y con mayor frecuencia. El sistema de fidelización es un software enlazado con el departamento de facturación que permite tener control de los puntos de fidelización. La manera como funciona es la siguiente: los médicos cada vez que realicen una compra entregan su número de cédula y con ésta información van sumando, que cada mes pueden ser canjeados por vacunas.

3. Muestras.

Si bien es cierto el manejo de vacunas requiere mucho cuidado por el tema de la cadena de frío que debe mantenerse a cierta temperatura constante, pero si ésta es bien manejada no existe dificultad. La idea es que a cada representante se le entregue vacunas de la influenza para que sean obsequiadas como muestras a sus clientes. Esto ayudaría a mantener al producto en la mente del consumidor y también la fidelidad del cliente se reforzaría. (cuatro veces al año)

4. Plan Comercial

Obligatoriamente se debe realizar un plan comercial mensual para tener claras las promociones vigentes de la empresa. Este plan debe incluir los descuentos exclusivos para ciertas vacunas, así como también ofertas que aplican por compra en volumen o a ciertas organizaciones que tienen el privilegio de obtener vacunas a menor costo.

El plan comercial es un factor clave para marcar la diferencia en el mercado ya que si se cuenta con atractivos descuentos, ofertas inigualables y bonificaciones por compra, con seguridad los clientes optarán por trabajar con la compañía que les ofrece tanto el mejor servicio como las mejores promociones que resultan en el ahorro de dinero.

Pero el plan comercial no debe ser enfocado solamente a nivel monetario y de precios sino también se debe enfatizar en cada plan los incentivos que los clientes pueden adquirir por la compra de cierto número de productos, por pronto pago o por referencias que realicen.

El plan comercial se refiere a la planificación de las tareas de gestión comercial, donde se debe considerar especialmente los siguientes aspectos²⁴:

- Gestión de ventas: define la función de ventas y lo que se usa para atraer al cliente.
- Gestión de clientes: se refiere a conocer al cliente, que es lo que busca y su nivel de satisfacción.

A continuación se puede observar un ejemplo de un plan comercial que combina precios e incentivos a clientes:

Precios Especiales

Facturado desde el distribuidor a los médicos.

Hepatitis B pediátrica USD 4,00 bruto (tres veces al año)

LISTA DE DESCUENTOS ESPECIALES			
CODIGO	PUNTO DE VENTA		DESC.
	CIUDAD BASE	CIUDAD	MÉDICO
100	Farmacéutica	Quito	4%

Paquetes especiales

Vacuna hepatitis B pediátrica + Vacuna hepatitis A pediátrica a USD 40,00 (esquema completo), si la venta es en la primera semana del mes. (tres veces al año)

Sobre este precio no se aplicará más descuentos.

Descuento especial por volumen para los puntos de venta

²⁴Alberto Saavedra., "Plan comercial", 31.7, en <http://mask.wikidot.com/plan-comercial>

Se aplica a precio de lista y para clientes con descuentos especiales

Para vacuna de sarampión, rubeola y paperas se facturará a los médicos con el precio de USD 6 (precio normal USD 8). (tres veces al año)

Para vacuna de hepatitis A pediátrica se facturará a los médicos con el 5% de descuento.(tres veces al año)

Para vacuna de varicela se facturará a los médicos con el 5% de descuento.(tres veces al año)

Descuento especial por pronto pago

Se efectuará un descuento del 3% a las facturas que sean canceladas antes del plazo acordado con los médicos (usualmente 30 días).

Descuento a ONG´s

Children International 10% de descuento a cargo de laboratorio farmacéutico.

DOLE 10% de descuento a cargo de laboratorio farmacéutico.

Bonificaciones Especiales(Dos veces al año)

Producto:

Varicela 6+1

Hepatitis A pediátrica 5+1

Gripe 8+1

Hepatitis B pediátrica 6+1

NOTA:Las bonificaciones a los médicos se las despacha con cada una de las facturas.

Incentivos para médicos

- Comprar 4 o más promociones al mes: cena para dos en importante restaurante de la ciudad. (Una vez al año)
- Cliente que tenga mayor número de ventas en el año: auspicio de \$2000 para congreso de año siguiente. (Una vez al año)
- Referir a nuevo cliente: desayuno para dos.(Una vez al año)

RELACIONES PÚBLICAS

Las prácticas de Comercialización (Compliance) son las políticas de cumplimiento que cada empresa establece y que deben ser cumplidas por todos los empleados del área.

Es importante que éstas políticas estén muy claras a los ojos de los empleados para de esta manera puedan ser seguidas y respetadas. Las prácticas del área de Comercialización tienen mucho que ver con el modelo de atención que se brinda a los clientes y las relaciones públicas que mantienen las multinacionales. Para el área comercial es muy importante el tiempo que la empresa ocupe para desarrollar éstas políticas ya que muchas veces solamente de esto depende el estar o no en el Top of Mind (TOM) del cliente.

Las farmacéuticas de vacunas deben dedicar más tiempo en elaborar las prácticas de Comercialización, especialmente las que son utilizadas como incentivos para los

clientes. Para que exista mayor fidelidad en los clientes las multinacionales deben presentar políticas como:

- Invitaciones a un total de 4 clientes a desayunos, almuerzos o cenas una vez al mes sin la necesidad de hablar de algún tema relacionado con el producto ofertado.

Este punto es muy importante debido a que muchas veces en este tipo de invitaciones los médicos solamente desean conversar sobre temas generales y no necesariamente de vacunas. Además estos eventos son una manera de mostrar el agradecimiento por la confianza y lealtad a la empresa.

- Lanzamientos/Reuniones promocionales. (Una vez al año)

Para dar a conocer un producto es importante la frecuencia con que se invite a los clientes a reuniones que tengan que ver con la promoción del producto. Los lanzamientos de nuevos productos son claves para el desenvolvimiento posterior de los mismos. A los médicos les atrae asistir a este tipo de eventos ya que además de actualizarse científicamente, comparten momentos agradables con colegas.

ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS

Después de analizar las fortalezas y debilidades de sus competidores las farmacéuticas deben enfocarse en alcanzar una competitividad estratégica la cual se mantenga y cree valor, para luego desarrollar una ventaja competitiva que sea difícil de imitar, costosa de copiar y que permita sobresalir en el mercado y mantener a la competencia alejada de los clientes.

Las estrategias que la empresa establezca son las que dan el giro al negocio, es por esta razón que son fundamentales y en especial las de la fuerza de ventas que están enfocadas a marcar el posicionamiento y diferenciación del producto en el mercado.

La estrategia de fuerza de ventas tiene como objetivos: hacer que el personal se comunique directamente con el comprador y brindar la capacitación al personal en atención al cliente. Ésta estrategia está estructurada de la siguiente manera:

Para generar posicionamiento se propone:

1. Establecer propuesta de valor
2. Cambiar el concepto de representantes a consultores
3. Mantener el ciclo de valor presente.
4. Conservar relación comercial constante y de calidad con los clientes.

Para tener diferenciación se propone que:

1. El foco de los representantes sea la satisfacción del cliente.
2. El plan de visita sea atractivo para los clientes y representantes.
3. Se practique el programa de excelencia en ventas.
4. Se realicen campañas innovadoras en colegios y empresas.

“Si una empresa sigue una estrategia de posicionamiento excelente, podrá desarrollar el resto de su planeación de marketing y diferenciación a partir de su estrategia de posicionamiento. El **posicionamiento** se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. El objetivo es ubicar la marca en la mente

del gran público para maximizar las utilidades potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que se obtienen. Gracias al posicionamiento, se logra crear una *propuesta de valor centrada en el cliente*, una razón convincente por la cual el mercado meta debería adquirir el producto.”²⁵

Cabe mencionar que el posicionamiento de un producto depende de una serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en relación al mismo y en comparación de los productos de la competencia. El representante está en la obligación de hacer que el producto y la marca se mantengan en la mente del cliente y eso se logra a través de la creación de una propuesta de valor que incluya varios factores que son mencionados a continuación:

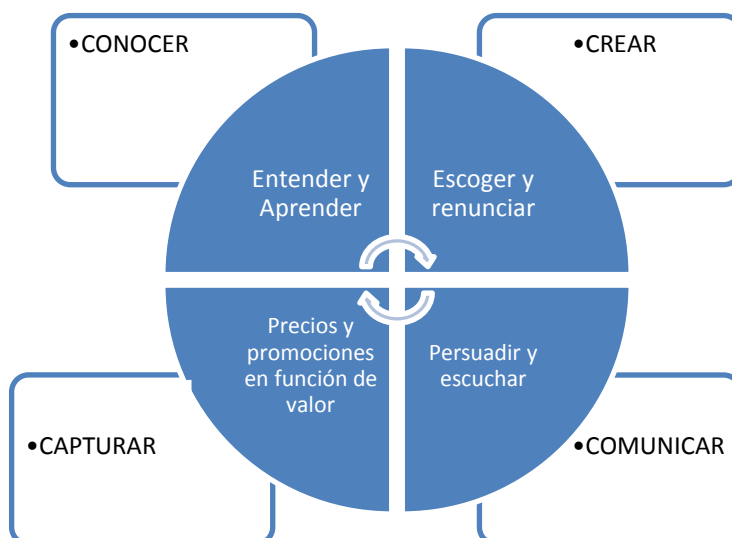
1. Establecer propuesta de valor.

Es indispensable que las multinacionales cuenten con una propuesta de valor específica para sus clientes. Esta propuesta debe incluir:

- Acompañamiento y guía a clientes.
- Servir al cliente de manera cercana y comprometida.
- Tener en mente relaciones de largo plazo que permiten afianzar relaciones y generar valor en forma constante.
- Asumir responsabilidades.

²⁵K. Keller y P. Kotler, Pearson Educación, p.310.

- El cómo se sienten los clientes debe estar por encima del presupuesto de ventas.
 - Hablar siempre con la verdad.
 - Creer firmemente en conocimientos.
 - Conocer debilidades y dar lo mejor para superarlas.
2. En cada visita los representantes se deben transformar en consultores, es decir personas con los siguientes atributos:
- Pensadores, creativos, inquietos y rigurosos.
 - Que tengan empatía efectiva.
 - Con conexión a nivel humano y desempeño a nivel profesional.
 - Que sean grandes contadores de experiencias.
3. Practicar y mantener siempre presente el ciclo de valor y comunicación para llegar en el momento justo y con el producto indicado al cliente.



Adaptado y tomado de: K. Keller y P. Kotler, Pearson Educación, p. 36.

4. Conservar relación comercial constante y de calidad con diferentes clientes.

Es indispensable que los laboratorios tengan un acercamiento constante con el médico. Para lograr dicho acercamiento y una buena comunicación se debe considerar los siguientes aspectos:

- Realizar visitas que sean constantes y de calidad cada mes.

Esto no quiere decir que se deba visitar al médico cada semana, pero sí con una frecuencia razonable con la que el cliente no se aturda, es decir que una vez al mes es necesario tener este acercamiento con el médico.

Al mencionar que las visitas deben ser de calidad, se sugiere que el representante debe llegar a la visita con ánimos de entablar una conversación en la que nazcan preguntas por parte del cliente. Los representantes deben estar dispuestos a exponer sus explicaciones y a dar toda la información científica posible para aclarar dudas de los clientes. No es aconsejable que los colaboradores lleguen a las visitas a recitar los beneficios y características de todo el portafolio de vacunas, es necesario llegar al cliente con productos específicos y de una manera diferente, sin caer en la monotonía.

- Brindar un excelente servicio todo el tiempo.

El excelente servicio abarca muchos aspectos que no pueden pasar por desapercibidos. Entre ellos están, por ejemplo:

- En el momento que un cliente pide información sobre algún tema, es importante no dejar pasar semanas para dársela, sino que la acción debe ser inmediata.
- Cuando existen pedidos es importante realizar el seguimiento del pedido para saber si llegó en el día y hora acordada.
- El seguimiento que el representante debe hacer con el cliente es muy importante para saber el nivel de satisfacción del mismo.

“La diferenciación obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva. La clave de esta estrategia competitiva es que cualquiera que sea el atributo de un producto o servicio que se escoja para distinguirse, debe diferenciar a la empresa de la competencia...”²⁶ En este punto de la propuesta se aconseja que además de contar con la estrategia de posicionamiento también se use la de diferenciación con el fin de complementar el modelo y obtener un rendimiento superior al promedio.

Para diferenciarse en el mercado se recomienda lo siguiente:

1. Foco: Satisfacción del cliente

“Satisfacción del cliente: Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema, proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.”²⁷ La fuerza de ventas de las farmacéuticas de vacunas debe tener claro y siempre presente el significado de

²⁶ Mary Coulter y Stephen Robbins, *Administración*, México D.F., Pearson Educación, 2005, p. 194.

²⁷ María Claudia Londoño, *Atención al Cliente y Gestión de Reclamaciones*, Madrid, Fundación Confemetal, 2006, p. 11.

satisfacción del cliente ya que al practicarlo se obtienen muchos beneficios. Al tener a un cliente satisfecho, son 3 factores que no pueden pasar desapercibidos:

- El cliente satisfecho, vuelve a comprar.
- El cliente satisfecho cuenta a otros sus experiencias.
- El cliente satisfecho es fiel y deja a un lado a la competencia.

“El siglo XXI ha traído, quizá por la mayor competitividad y la globalización, una enorme preocupación por la satisfacción del cliente en las empresas. Las que tienen más éxito son precisamente las que proporcionan el nivel de servicio que el cliente espera. Son las empresas que tienen como objetivo principal la satisfacción del cliente.”²⁸ Mantener satisfechos a los clientes es un factor clave para ser diferentes de la competencia. Definitivamente no todas las compañías tienen un programa organizado de atención al cliente con servicio de pre venta y post venta. Las farmacéuticas enfocadas en alcanzar las metas de ventas no han podido focalizar sus esfuerzos en crear una cultura de servicio excelente en las empresas. Al realizar el respectivo seguimiento a los clientes antes y después de cada compra hará que los clientes se sientan importantes y satisfechos con las vacunas, los representantes y por ende con la compañía.

2. Plan de Visita

Actualmente el plan de visita que los laboratorios usan está diseñado para un visitador que se encarga de actualizar y recordar una vez al mes a los médicos de su zona, sobre los beneficios de las vacunas. Por lo general los representantes son responsables de acudir a 12 médicos diarios y 10 instituciones al mes, que es lo que dura un ciclo de trabajo.

²⁸ María Claudia Londoño, *Atención al Cliente y Gestión de Reclamaciones*, Madrid, Fundación Confemetal, 2006, p. 11.

Lo que se propone es cambiar el método de visita y hacer que los representantes roten de zona cada mes, esto con la finalidad de que las visitas sean más dinámicas y que todos los miembros de la fuerza de ventas no estén limitados a conocer a cierto grupo del mercado, sino que conozcan a todos los clientes.

La rotación requerida es indispensable para que no exista monotonía en el trabajo diario y aún más importante para que los médicos no se cansen de ver a la misma persona cada mes.

En la industria farmacéutica de vacunas pediátricas no es necesario hacer más de una visita mensual ya que puede ser contraproducente y afectar al negocio. La mayoría de médicos no se sienten cómodos con las visitas médicas y menos aún si solamente reciben folletos promocionales y no muestras médicas como lo hacen del resto de laboratorios. En el momento de la visita es clave presentarse con los productos que más usan o necesitan, no es recomendable presentar el portafolio completo de vacunas ya que en este acto se pierde tiempo valioso que puede ser utilizado para promocionar otros productos con mayor posibilidad de venta.

3. Programa de Excelencia en Ventas (dirigido a representantes)

Teniendo en cuenta los puntos anteriores no se puede dejar de lado lo importante que es un programa de excelencia en ventas. El programa debe consistir en alcanzar resultados que satisfagan y sobrepasen las expectativas de ventas de cada farmacéutica. Se utiliza la excelencia en ventas para maximizar las inversiones que se realiza en el mercado privado y la fuerza de ventas es el mecanismo más efectivo para el crecimiento del producto en dicho mercado.

Este programa ayudará a superar las metas del negocio las cuales por lo general son enfocadas a incrementar la rentabilidad de la empresa mediante las ventas, además logra obtener efectividad de comercialización en mercados privados clave y los representantes llegan a conocer los deseos y verdaderas necesidades que cada cliente tiene. Para implementar este programa los laboratorios deben identificar las mejores prácticas de los siguientes campos²⁹:

- Pre-visita
- Visita
- Post-Visita

A las tres etapas se les da el mismo nivel de importancia ya que son el fundamento principal para realizar una buena visita y lograr posicionar y promocionar las vacunas acorde con la personalidad de cada médico.

Los representantes deben estar conscientes que para obtener excelencia en ventas nada tiene mayor importancia que la visita y el mensaje que se imparta. Para obtener un mensaje clave y atractivo es necesario sumar cuatro factores importantes: mensaje clave, análisis del negocio, conocimiento del cliente y habilidades de ventas.

La **Pre-Visita** debe consistir en revisar, analizar e interpretar la información del cliente, y crear y establecer objetivos específicos de la visita. Durante el análisis e interpretación de la información del cliente en la Pre-Visita se analizará el perfil del cliente, notas de visitas anteriores, datos de ventas y prescripción e información local, es decir una evaluación completa del estatus actual del cliente.

²⁹ Efectividad en Ventas, Documento de trabajo en el entrenamiento de ventas de laboratorio de vacunas, 2012.

Cuando se realiza el análisis del perfil del cliente se debe actualizar continuamente el perfil ya que define la categoría del cliente (A, B, o C) ayudando de esta forma a entender la importancia que tiene cada médico del panel.

En las notas de visitas anteriores con clientes se analiza los comentarios acerca de los productos, los planes de acción previamente definidos y las observaciones importantes desde la última visita.

En cuanto a los datos de ventas y prescripciones es fundamental examinar el historial de ventas y prescripción de cada médico ya que proporciona el potencial de compra/prescripción de los clientes y muestran las compras recientes de cada vacuna.

Para establecer objetivos específicos se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir a donde se quiere llegar con el cliente y que se quiere lograr con la visita.
- Para los productos más importantes los objetivos deben ser meticulosos.
- Es de mucha importancia tener un conocimiento profundo de:
 - ✓ El orden en que se van a presentar los productos a cada cliente.

El orden de presentación es básico ya que indica el nivel de importancia de cada producto. Por ejemplo, el producto que sea mencionado primero es el que se lleva mayor atención y ocupa el primer lugar en ventas.

- ✓ Mensaje clave de productos lo cual es la estrategia bien definida que incluye características y beneficios del producto y las ventajas que tiene el mismo sobre el producto del principal competidor.

El mensaje clave es un marco para posicionar el producto, un conjunto de conceptos que, cuando son comunicados de manera correcta, tienen

significado para el cliente. El mensaje clave es también una base para aplicar las percepciones de los clientes y las habilidades de ventas.

✓ Materiales a presentar

Los materiales que se presentan deben ser actualizados y se los usa dependiendo de las características del cliente: especialidad, función, y categoría. Es recomendable tener la cantidad suficiente para que no falte en ninguna visita.

- Un objetivo específico debe tener intención, medida y plazo.

Los objetivos específicos son vitales para alcanzar los objetivos de negocio y brindar un impacto positivo al mismo.

La **Visita** debe incluir: la apertura, comunicación del mensaje y cierre.

Una óptima apertura incluye el saludo y el propósito de la visita. En esta etapa los representantes se muestran seguros de sí mismos y con la confianza suficiente para iniciar un dialogo con el médico y prepararlo para recibir el mensaje clave.

La comunicación y contenido del mensaje son aspectos básicos para el posicionamiento de las vacunas. Según la estrategia del producto se comunica un mensaje lógico que se entienda y acepte. Los mensajes son claros, precisos y reforzados. A continuación se pueden observar diferentes ejemplos de mensajes adecuados para vacunas pediátricas:

HEPATITIS A

- Todos los niños deben vacunarse contra la Hepatitis A.
- Protección desde la segunda semana.
- Respuesta inmunogénica amplia, rápida y duradera.

- Jeringa pre llenada: aplicación rápida que ahorra tiempo.

VARICELA

- Protección eficaz contra la varicela.
- Indicada para la pre-exposición de la enfermedad a partir de 1 año de edad y en cualquier época del año.
- En la post-exposición puede prevenir o modificar la enfermedad.
- Facilita adhesión al calendario de vacunas.

Un buen cierre es fundamental al final de la visita médica ya que en ese momento se solicita al cliente tome una acción específica que genere un gran compromiso con las vacunas de niños. En muchas ocasiones los representantes son excelentes para tener una buena interacción con los médicos discutiendo los productos, sin embargo cuando llega el momento de hacer el cierre no lo solicitan y simplemente no se concreta el negocio.

En el periodo de **Post-Visita** es necesario un análisis de la visita y el ingreso de los datos.

El objetivo del análisis de la visita es medir si se logró alcanzar el objetivo planteado en la pre-visita y establecer un nuevo objetivo para la siguiente visita. Con este análisis también se logra identificar las necesidades de cada médico y tomar medidas para resolver inquietudes o problemas que puedan tener.

En este paso también se hace un análisis general acerca de lo que pasó durante la visita y de información importante acerca del médico y su negocio. Es vital resumir y reflexionar acerca de lo que pasó y es fundamental hacerse las siguientes preguntas:

Qué se logró?, Qué compromiso se adquirió por parte del médico?, Qué faltó decir en la visita?, Qué se dijo de más? o Qué funcionó bien durante la visita?

Como podemos ver el programa de excelencia en ventas es muy completo y consta de tres fases indispensables para el desempeño exitoso de la fuerza de ventas en cada visita. Cabe mencionar que para posicionar de manera adecuada las vacunas y para ser diferentes a la competencia uno de los aspectos más importantes que los laboratorios deben usar es la formulación del mensaje clave. Si no hay un buen mensaje no se llegará al médico y por tanto no se logrará un posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

4. Campañas innovadoras mediante visita a médicos de empresas y colegios

En la actualidad la industria farmacéutica de vacunas está enfocada en la promoción de sus productos por medio de la fuerza de ventas, quienes a través de su trabajo hacen conocer la marca y por ende las vacunas que la empresa ofrece.

Los representantes realizan campañas de vacunación esporádicamente en diferentes instituciones tanto a nivel público como privado. Estas campañas se dan en entidades donde ya se ha vacunado anteriormente y que se comunican con la farmacéutica o distribuidora para realizar otra vacunación. Realmente la fuerza de ventas no está enfocada en buscar a médicos de empresas a los que se pueda dar charlas educativas o de prevención para que se cree el interés sobre la vacunación.

Lo que se recomienda es que el foco de toda farmacéutica debe tener dos frentes: médicos de consulta privada y médicos de empresas/colegios. Para crear conciencia suficiente sobre la importancia de la vacunación en los médicos, los

representantes deben incluir dentro de su cronograma de trabajo la visita a 5 médicos de empresas y 5 de colegios cada mes.

Las visitas deben enfocarse en obtener campañas de vacunación que tengan un orden, es decir que los representantes sepan que hacer en la pre venta, la venta y la post venta.

- Pre venta: Analizar toda la información recopilada referente a la empresa/colegio.
- Venta: Presentación, Charlas educativas, Vacunación, Entrega de Certificados.
- Post Venta: Seguimiento a 2das dosis y a posibles eventos adversos que puedan presentarse.

Al realizar la búsqueda de las empresas de forma conciente y al seguir un orden en la planeación de visitas se obtendrá un mejor resultado en las mismas y sin duda las campañas de vacunación que se organicen tendrán buena acogida y serán exitosas.

Además de las campañas en empresas/colegios se sugiere no dejar de lado a las pequeñas comunidades que están alejadas de la ciudad y que siempre necesitan de información sobre vacunas.

La fuerza de ventas debe tener como objetivo el visitar por lo menos una vez al mes a una comunidad que esté en la zona periférica de la ciudad. Comprometerse a tener un acercamiento con el médico encargado, entregar información científica para que este al día en las novedades de las vacunas, realizar charlas educativas y de concientización dirigidas a la comunidad e incluso lograr vacunaciones en estas zonas que por la distancia se encuentran olvidadas.

Al analizar los puntos en los que las multinacionales deben enfocarse, se sugiere que los representantes sean capacitados en los diferentes puntos de la propuesta 6 veces al año, a través de un experto de la misma compañía. La estrategia de la fuerza de ventas está focalizada en establecer un nuevo concepto de servicio al cliente mediante el cual esté obligada a cambiar su manera de pensar y trabajar en el campo.

MARKETING DIRECTO

El marketing directo es una herramienta básica para comunicarse con los clientes, a través de mailing, datamining, telemarketing o call center las empresas pueden llegar con mayor facilidad a sus clientes.

Se propone establecer un programa de Customer Relationship Management (CRM), el cual debe ser diseñado para entender mejor a los clientes y manejar a los mismos de una manera superior a cómo lo hace el resto. Además se lo aplicaría para obtener una mayor fidelización por parte de los clientes.

“El hecho de recibir un valor superior refuerza la fidelidad de los clientes a la empresa que lo proporciona. Existen pruebas de que la fidelidad guarda una relación directa con la rentabilidad. Por ejemplo, Ford Motor Company estima que cada punto de porcentaje que aumenta la fidelidad de los clientes ... produce, cuando menos, 100 millones de dólares de ganancias adicionales al año.”³⁰ Para administrar de mejor manera a los clientes se recomienda se use el programa de software llamado CRM, el cual cumple la labor de desarrollar perfiles, mantener la información al día de los clientes y por su puesto integrar comunicaciones de los clientes con diferentes áreas de sus empresas

³⁰Michael A. Hitt, Duane Ireland y Robert Hoskisson, *Administración Estratégica*, México D.F., Cengage Learning Editores, 2004, p. 113.

como: tesorería, contabilidad o ventas. Al tener el conocimiento de los factores antes mencionados las farmacéuticas están en la posibilidad de entender y por ende satisfacer las necesidades del cliente de manera rápida y oportuna.

Además se debe tener en cuenta que especialmente para la industria farmacéutica es esencial el uso acertado de tecnología. Los representantes deben contar con equipos especializados en los que además de registrar sus actividades diarias, también puedan acceder a todo tipo de documentos científicos de interés médico e información completa de los productos que se promocionan. Mediante estos aparatos los representantes también tendrían acceso al programa de Customer Relationship Management (CRM), para de este modo estar más al tanto de lo que ocurre con cada cliente, saber sus necesidades y así llegar en el momento preciso, sin dar tiempo a que la competencia intervenga.

“...Se puede destacar que el desarrollo tecnológico, la innovación, la estructura del sistema de ciencia y tecnología o el espíritu innovador de la propia empresa figuran entre los más importantes factores estratégicos para la consecución de ventajas competitivas.”³¹

RECURSOS HUMANOS

Además de las herramientas del mix comunicacional sugeridas, a continuación también se propone un análisis a futuro de la manera de trabajo del departamento de Recursos Humanos: método de selección de personal, estimulación a trabajar en equipo, mantener presente los niveles de la pirámide de Maslow en la

³¹ Juan Carlos Fernández de Arroyabe y Nieves Arranz Peña, *La Cooperación entre Empresas*, Madrid, ESIC Editorial, 1999, p. 222.

mente de los representantes y practicar un modelo horizontal con coaching en la corporación.

Las farmacéuticas de vacunas deben enfocarse en un modelo meticuloso de selección de personal para ventas y servicio al cliente ya que las aptitudes de los candidatos deben estar relacionadas con los puestos de trabajo. Es por esta razón que la búsqueda de perfiles que estén relacionados con el área comercial debe ser uno de los pasos más importantes en el proceso y a continuación se proponen también algunos cambios en el área de Recursos Humanos.

En Recursos Humanos existe la función de empleo que consiste entre otras cosas el realizar una selección de personal precisa. “La función de Empleo tiene como objetivo el proporcionar a la Organización, en todo momento, el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica.”³²

Con respecto a la selección del personal de comercialización en la industria farmacéutica de vacunas es necesario tomar en cuenta variables que influyen en el desempeño del empleado y al crecimiento de la empresa y por otro lado no olvidar que la experiencia es básica para la elección. Es decir, se necesita un balance adecuado entre la formación profesional y la experiencia de cada candidato.

En el departamento de recursos humanos también existe la función de compensación. “La función de Compensación trata de conseguir el establecimiento de una estructura de salarios que idealmente debe cumplir el triple objetivo de ser

³² Luis Puchol, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2007, p. 22.

internamente equitativa, externamente competitiva y motivadora. Los estudios salariales; el establecimiento de sistemas retributivos; la elaboración de incentivos o primas, los sistemas de medición de resultados...son actividades típicas de esta función..."³³En general esta función consiste en velar por los empleados de la empresa y por ende por sus intereses y necesidades. También es indispensable no dejar de lado un plan de incentivos que ayude a motivar a la gente. Para que el programa de incentivos de una compañía funcione es necesario que sea claramente entendido tanto por empleados como gerentes y que no solamente se lo haga por recompensar a los empleados o estar haciendo lo mismo que la competencia sino que el objetivo principal sea mantener motivados a los empleados, lo cual es esencial para el buen funcionamiento de la empresa y para mejorar el compromiso y productividad de los trabajadores.

El trabajo en equipo es un factor clave para el buen desenvolvimiento del negocio. No es posible tener en la empresa departamentos que sean poco colaborativos o con escasos deseos de trabajar en equipo por el bien común de la empresa.

Las farmacéuticas deben crear una cultura de trabajo en equipo y comunicación efectiva lo cual sea practicada por todos y cada uno de los empleados. Para el equipo comercial es muy importante el apoyo de las demás áreas por el hecho de estar más del 90% fuera de la oficina.

³³Luis Puchol, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2007, p. 23.

“Para que el equipo crezca y desarrolle toda su capacidad, los integrantes del equipo deben aceptar que son parte de él. Deben cumplir su rol sin perder la noción del conjunto.”³⁴

Un equipo de trabajo se crea bajo un proceso basado en una orientación común de los objetivos de la empresa y con una justa distribución de responsabilidades. Dentro de las condiciones que hay para que exista un grupo de trabajo están: un trabajo realizado en equipo, estructura funcional y organizativa, un sistema racional, entre otros.

Las ventajas de trabajar en equipo son:

- Mayor productividad.
- Comunicación más eficaz.
- Atmósfera de trabajo más estimulante.
- Mayor motivación.
- División de trabajo más precisa.
- Respeto a las opiniones ajenas.
- Mayor compromiso con el equipo.³⁵

El enfoque jerárquico de recurso humano que usan las farmacéuticas de vacunas está basado en establecer niveles a cada trabajador, lo que significa que unos van a sentirse menos importantes que otros y a largo plazo esto provoca un trabajo poco eficiente. Actualmente lo que se necesita es tener un modelo

³⁴José María Acosta, *Trabajo en Equipo*, Madrid, ESIC Editorial, 2011, p. 48.

³⁵José María Acosta, *Trabajo en Equipo*, Madrid, ESIC Editorial, 2011, p. 49.

horizontal mediante el cual todos los colaboradores sean líderes dispuestos a trabajar por un objetivo.

Un modelo horizontal ayudaría a que los representantes de ventas sean gerentes de sus propias zonas, teniendo la flexibilidad de decidir sobre sus clientes, su cartera, su presupuesto, sus promociones y sus ventas.

Es evidente que siempre debe existir la presencia de un Coach quién pueda guiar o aconsejar al representante ante cualquier evento o problema, lo que no se debe pasar por alto es la autonomía que tienen los colaboradores.

A continuación se analiza la pirámide de Maslow, la cual debe ser una guía para alcanzar la tan deseada autorrealización de las personas y por ende conseguir a líderes dispuestos a convertir sus potencialidades y habilidades en capacidades de esfuerzo, dedicación y entrega a los objetivos organizacionales.



Adaptado y Tomado de: Eduardo Cosacov, *Introducción a la Psicología*, Córdoba, Editorial Brujas, 2005, p. 295.

ANÁLISIS DE CIFRAS

Esta propuesta está hecha en base a las falencias que se han encontrado en la industria farmacéutica de vacunas, es por ésta razón que se vio la necesidad de incurrir en gastos extras correspondientes al modelo de gestión que se propone. El modelo va a generar un 4% de crecimiento en ventas lo que quiere decir que a pesar de la fuerte

competencia que existe por parte del Gobierno, las multinacionales tienen la oportunidad de crecer y llegar a su objetivo de mercado.

A continuación se detalla el historial de ventas de vacunas en el mercado mencionado:

HISTORIAL DE VENTAS DE VACUNAS		
2012	2013	PPTO 2014
\$ 3.050.000	\$ 3.111.000	\$ 3.250.000

Ventas. Documento confidencial, información no permitida de divulgación.

El presupuesto de gastos del área comercial de las farmacéuticas de vacunas corresponde al 4% de las ventas del año, a continuación se detallan los presupuestos para cada año.

PRESUPUESTO DE GASTOS DEL ÁREA COMERCIAL		
2012	2013	PPTO 2014
\$ 122.000	\$ 124.440	\$ 130.000

Según el análisis realizado se cuenta con \$130000 para poner en marcha el modelo, a continuación los valores de cada punto propuesto en el modelo:

GASTOS ESTIMADOS DE LA PROPUESTA		
Publicidad		Valor
	Página Web	\$ 1.150
	Folletos y afiches informativos	\$ 20.000
	Libros	\$ 3.000
Promoción		
	Vales de descuento	\$ 4.000
	Sistema de fidelización	\$ 4.000
	Muestras médicas	\$ 8.000
	Plan Comercial	
	* Descuentos	\$ 1.236
	* Oferta Esquema Completo Hepatitis	\$ 2.400
	* Oferta SRP (Sarampeón, Rubeola y Paperas)	\$ 1.200
	* Promoción Varicela	\$ 8.800
	* Promoción Hepatitis A Pediátrica	\$ 6.400
	* Promoción Gripe	\$ 4.000
	* Promoción Hepatitis B Pediátrica	\$ 1.600
	* Incentivos para médicos	
	> Por compra de 4 o más promociones: cena para dos.	\$ 20.000
	> Cliente que tenga mayor número de ventas en el año: auspicio de \$2000 para congreso de año siguiente.	\$ 2.000
	> Por referir a nuevo cliente: desayuno para dos	\$ 12.000
Relaciones Públicas		
	Invitaciones a desayunos/cenas	\$ 3.000
	Lanzamiento de productos	\$ 10.000
Estrategia de Fuerza de Ventas		
	Capacitaciones a representantes	\$ 12.000
Marketing Directo		
	CRM	\$ 3.500
	Dispositivo	\$ 1.000
Total		\$ 129.286

Cotizaciones tomadas por Green IT.

Como se puede observar el presupuesto de gastos para el área comercial puede abarcar los gastos en los que las multinacionales incurrirían para la implementación del modelo, dejando para un futuro el análisis del área de Recursos Humanos.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

- El modelo propuesto por el Gobierno Ecuatoriano referente a vacunaciones representa una amenaza para las farmacéuticas de vacunas, quienes ante este problema deben estar preparadas y sus representantes alineados para alcanzar un mismo objetivo.
- Las farmacéuticas de vacunas juegan un papel muy importante en cuanto al nivel de concientización de vacunas en la población, por tanto están comprometidas a crear e impulsar campañas educativas que ayuden a elevar estos niveles de conciencia.
- La selección de personal de ventas exige mayor rigurosidad con la finalidad de contar con profesionales calificados para enfrentar retos y solucionar de manera autónoma problemas que se puedan presentar.
- Tras los análisis recogidos en esta investigación es posible afirmar que el buen manejo de las prácticas de comercialización ayudan de manera positiva la gestión comercial. Además que sirven como guía para las diferentes decisiones que los representantes quieran tomar.
- En cuanto a la propuesta de valor y a las actividades modificadas de un consultor, se debe tomar en cuenta el vínculo que existe entre estos aspectos. Por un lado la propuesta de valor incluye la presentación de un consultor que está a disposición de las necesidades del cliente y por otro están los representantes que deben modificar sus ideas y prepararse para dejar de ser representantes de ventas y cambiar el chip de sus cabezas para convertirse en consultores.

- Los resultados de las entrevistas muestran que los clientes del mercado de vacunas demandan mayor atención, es por esta razón que cada multinacional para diferenciarse de la competencia debe empezar a manejar un programa adecuado de CustomerRelationship Management (CRM), el cual ayude a conocer más a fondo a los clientes.
- Parte del modelo de gestión muestra que el desarrollo y ejecución de un plan de visita y un programa de excelencia en ventas van ligados y promueven resultados positivos para la empresa y sus colaboradores.
- Las herramientas del mix comunicacional deben ir alineados hacia un mismo objetivo. Son bases fundamentales de la promoción de vacunas, es por esta razón que al estar bien trabajados se obtienen resultados positivos en cuanto al dar a conocer al producto.
- En la mayoría de empresas de toda industria el nivel tecnológico cada día avanza con más rapidez y esto hace que la competencia crezca también. Al estar actualizados en tecnología estamos un paso más adelante en comparación con la competencia, por tanto es indispensable no descuidar este factor que es herramienta básica para la industria.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, José María, *Trabajo en Equipo*, Madrid, ESIC Editorial, 2011.
2. Arias, Joaquín, y Julio Paz, *El acuerdo de promoción comercial Perú-EE.UU. Posibles impactos en la agricultura peruana*, Lima, Comunica, 2007.
3. Arrancó campaña de vacunación; en el siguiente link:
http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101418467/-1/Arranc%C3%B3_campa%C3%B1a_de_vacunaci%C3%B3n.html#.UKLvj2c7of0
4. Arranz, Nieves, y Juan Carlos Fernández de Arroyabe, *La Cooperación entre Empresas*, Madrid, ESIC Editorial, 1999.
5. “Beneficio” en Diccionario Enciclopédico Universal, 1996.
6. Caro, Jorge, *Experiencias sobre Sistemas de Incentivos*, Colombia, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2004.
7. Casado, Ana Belén, y Ricardo Sellers, *Dirección de Marketing: Teoría y Práctica*, Alicante, Editorial Club Universitario, 2006.
8. Cosacov, Eduardo, *Introducción a la Psicología*, Córdoba, Editorial Brujas, 2005.
9. Coulter, Mary, y Stephen Robbins, *Administración*, México D.F., Pearson Educación, 2005.
10. Dataquest. Quito-Ecuador.
11. Del Castillo, Ángel Montes, *Ecuador contemporáneo: análisis y alternativas actuales*, Murcia, Edit.um, 2009.
12. Ecuador Hoy: MSP Vacunas gratis contra Hepatitis B y C previniendo contactos entre adolescentes; en el siguiente link:

<http://www.medicinaysalud.org/internacional/ecuador-hoy-msp-vacunas-gratis-contra-hepatitis-b-y-c-previniendo-contagios-entre-adolescentes/>

13. Efectividad en Ventas. Documento confidencial, información no permitida de divulgación.

14. Efectos adversos asociados a la vacuna antimeningocócica en el siguiente link:
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S0303-32952004000200003&script=sci_arttext

15. “Ekos Negocios”, Top 1000 Ecuador 2012; en el siguiente link:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=791>

16. “El Universo”, Región está fortalecida frente a una crisis; en el siguiente link:
<http://www.eluniverso.com/2012/04/23/1/1356/region-esta-fortalecida-frente-crisis.html>

17. “Encuesta” en Diccionario Enciclopédico Universal, 1996.

18. “Entrevista” en Diccionario Enciclopédico Universal, 1996.

19. Estrategia y Táctica; en el siguiente link: <http://laplaza.org.ar/colabora/sca.htm>

20. Federación Ecuatoriana de Exportadores”, Informativo de comercio exterior julio-agosto del 2012; en el siguiente link:
http://www.fedexpor.com/site/index.php?option=com_content&view=category&id=32&Itemid=50

21. Hitt, Michael. A, Robert Hoskisson, y Duanelreland, *Administración Estratégica*, México D.F., CengageLearning Editores, 2004.

22. “Instituto Nacional de Estadística y Censos”, El desempleo en Ecuador bajó a 4.6% en septiembre de 2012; en el siguiente link:
http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=542%3Ael

-desempleo-en-ecuador-bajo-a-46-en-septiembre-de-2012&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es

23. Ippolito-Shepherd, Josefa, *Escuelas promotoras de la salud*, Washington D.C., Biblioteca Sede OPS, 2003.
24. Keller, Kevin, y Philip Kotler, *Dirección de Marketing*, México, Pearson Educación, 2006.
25. Kotter John, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.
26. Larrea, Carlos, *Pobreza, dolarización y crisis en el Ecuador*, Quito, Editorial AbyaYala, 2004.
27. Londoño, María Claudia, *Atención al Cliente y Gestión de Reclamaciones*, Madrid, Fundación Confemetal, 2006.
28. *Marketing Digital*, Málaga, Publicaciones Vértice, s.f.
29. Puchol, Luis, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2007.
30. Rosales R., Perseo, "Importancia de la comunicación"; en el siguiente link:
<http://www.mailxmail.com/curso-sintesis-teorica-comunicacion-publicitaria/importancia-comunicacion>
31. Torin Douglas, *Guía Completa de la Publicidad*, España, HermannBlume Ediciones, 2000, p. 96.
32. Vacunas cubanas llegaron; en el siguiente link:
http://www.elcomercio.com/sociedad/Vacunas-cubanas-llegaron_0_671932919.html
33. WHO; en el siguiente link: <http://www.who.int/features/2010/smallpox/es/>.

ANEXOS

ANEXO 1.		RESULTADOS DE ENCUESTA				
	PORCENTAJE DE POBLACIÓN	80%	85%	90%	95%	100%
ENCUESTA	MÉDICOS					
Campañas de vacunación son buenas		X				
El servicio de la fuerza de ventas debe mejorar		X				
Representantes deben estar mejor preparados en el momento de la visita				X		
Incentivo que reciben por parte de las farmacéuticas es malo				X		
Muy pocas veces han sido invitados a eventos organizados por las multinacionales				X		
Servicio de distribuidora farmacéutica es bueno				X		
No reciben información sobre cómo la distribuidora realiza el manejo de vacunas					X	
Las promociones o bonificaciones son malas		X				

ANEXO 2.						
RESULTADOS DE ENCUESTA						
	PORCENTAJE DE POBLACIÓN	80%	85%	90%	95%	100%
ENCUESTA	EMPRESAS					
Son clientes entre 4 y 8 años					X	
El grado de satisfacción es bueno				X		
El seguimiento por parte del laboratorio es malo				X		

ANEXO 3.						
RESULTADOS DE ENCUESTA						
	PORCENTAJE DE POBLACIÓN	80%	85%	90%	95%	100%
ENCUESTA	DISTRIBUIDORAS					
Califica el plan de promociones como bueno						X
Piensa que información científica es excelente						X
Recibe información científica anualmente						X
Piensa que es el grado de satisfacción de los clientes con respecto a las bonificaciones que tiene cada producto es malo						X