



Facultad de Ciencias de la Administración
Carrera de Administración de Empresas

**REINGENIERÍA EN VENTAS
PARA FARMERGOD LABORATORIOS
EN POS- PANDEMIA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado en Licenciada en Administración de
Empresas**

Autor:

María Esther Guzmán González.

Director:

Marco Antonio Ríos Ponce.

**Cuenca – Ecuador
2022**

DEDICATORIA

Llena de regocijo dedico esta tesis a mi hija Rafaella, por ser el pilar fundamental de mi vida y la razón fundamental para salir adelante.

A mi madre quien desde el cielo guía mi camino.

A mi esposo Nick que fue quién siempre confió en mí.

A mi familia, Edgar y Sebastián por el apoyo incondicional en cada paso.

A mis amigos con quienes he caminado a lo largo de este camino y conocen el esfuerzo necesario para llegar a esta meta.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar esta etapa.

A los docentes de la Universidad del Azuay por entregarme sus enseñanzas.

A Marco Antonio Ríos Ponce por la acertada orientación en la ejecución de este proyecto de investigación, por su paciencia y dirección.

Agradezco a cada persona que con sus palabras me impulsó a llegar a este día.

Índice de contenidos

Tabla de contenido

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de contenidos	iii
Índice de tablas	iv
Índice de figuras.....	v
Resumen:	vi
Introducción	1
1. ANÁLISIS COMERCIAL DE FARMERGOD LABORATORIOS	2
1.1 Marco Teórico.....	2
1.2 Estado del Arte.....	9
1.3 Análisis Comercial Interno	11
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA	25
2.1 Análisis FODA.....	25
2.2 Análisis PESTEL	26
2.3 5 fuerzas de Porter	30
3. Principales variables comerciales de la industria farmacéutica	33
3.1 Metodología	33
3.2 Investigación cualitativa	33
3.3 Investigación cuantitativa	44
3.3 Informe final	60
4.Nueva estructura de ventas	62
4.1 Producto/ servicio	62
4.2 Precio	63
4.3 Promoción	64
4.4 Plaza.....	66
4.5 Personas	67
4.6 Proceso de venta	68
4.7 Evidencia física	76
CONCLUSIONES	79
REFERENCIAS.....	82
ANEXOS	87

Índice de tablas

Tabla 1 División Territorial	24
Tabla 2 Cuestionario para entrevista a visitador médico	35
Tabla 3 Cuestionario entrevista a dependientes de farmacia	36
Tabla 4 Cuestionario entrevista a gerentes	38
Tabla 5 Clientes por provincia y tipo de establecimiento	45
Tabla 6 Nivel de confianza medicamentos naturales.....	46
Tabla 7 Importancia de la marca.....	47
Tabla 8 Medicamentos naturales y malestares.....	48
Tabla 9 Rotación medicamentos Farmergod	48
Tabla 10 Calificación a Visitador- Pregunta 1	49
Tabla 11 Calificación a Visitador- Pregunta 2.....	50
Tabla 12 Calificación a Visitador- Pregunta 3.....	50
Tabla 13 Calificación a Visitador- Pregunta 4.....	50
Tabla 14 Calificación a Visitador- Pregunta 5.....	51
Tabla 15 Edad y Género	52
Tabla 16 Motivos de no consumir medicamentos naturales	53
Tabla 17 Satisfacción de consumo en medicamentos naturales.....	54
Tabla 18 Aspectos importantes al momento de la compra	56
Tabla 19 Aceptación consumo para malestar urinario.....	57
Tabla 20 Aceptación en malestar digestivo	58
Tabla 21 Medicamento para el estrés y la ansiedad.....	59
Tabla 22 Matriz BCG.....	63
Tabla 23 Precios competencia.....	64
Tabla 24 Tabla de Bonificaciones.....	64
Tabla 25 Cálculo de tiempos de gestión	68
Tabla 26 Personal Regional	68
Tabla 27 Zona Visitador Nro. 1	70
Tabla 28 Zona Visitador Nro. 2	71
Tabla 29 Zona Visitador Nro. 3	72
Tabla 30 Zona Visitador Nro. 4	73
Tabla 31 Entrevista Visitador Médico 1	91
Tabla 32 Entrevista Visitador Médico 2	93
Tabla 33 Entrevista Dependiente de Farmacia 1.....	95
Tabla 34 Entrevista Dependiente de Farmacia 2.....	98
Tabla 35 Entrevista Gerente 1.....	100

Tabla 36 Entrevista Gerente 2.....	104
------------------------------------	-----

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama Farmergod Laboratorios	10
Figura 2 CISTENOSE.....	19
Figura 3 EIRENE B PLUS	20
Figura 4 L A FLOBACTIN	21
Figura 5 OXYTHYNA	22
Figura 6 GLUXICAM.....	23
Figura 7 Ventas en dólares Laboratorios Farmacéuticos Ecuador	27
Figura 8 Tasa de empleo adecuado a nivel nacional, urbano y rural año 2021	28
Figura 9 Nube de palabras- informes.....	43
Figura 10 Tipo de establecimiento.....	44
Figura 11 Lugar.....	45
Figura 12 Nivel de confianza medicamentos naturales.....	46
Figura 13 Importancia de la marca	47
Figura 14 Medicamentos naturales y malestares	47
Figura 15 Rotación medicamentos de Farmergod	48
Figura 16 Calificación a visitantes.....	49
Figura 17 Edad.....	51
Figura 18 Género	52
Figura 19 Motivos de no consumir medicamentos naturales.....	53
Figura 20 Satisfacción de consumo en medicamentos naturales	54
Figura 21 Aspectos importantes en el momento de la compra	55
Figura 22 Aceptación consumo para malestar urinario.....	57
Figura 23 Aceptación en malestar digestivo	58
Figura 24 Medicamento para el estrés y ansiedad	58
Figura 25 Aceptación para la elasticidad de la piel.....	59
Figura 26 Aceptación para la elasticidad de la piel.....	59
Figura 27 Muestras médicas	65
Figura 28 Flyer informativo.....	66
Figura 29 Hoja de reporte de actividades.....	77
Figura 30 Hoja de reporte de actividades.....	77
Figura 31 Clasificación de clientes	78

Resumen:

La siguiente investigación tiene como objetivo proponer una reingeniería para Farmergod Laboratorios, analizando la aceptación del mercado de los medicamentos naturales y los efectos en la actividad comercial que trajo consigo la pandemia de COVID- 19. El estudio posee un enfoque mixto, por ello se realizaron entrevistas a expertos, y se formularon encuestas a dos tipos de muestras con diferente propósito de investigación. Los resultados que arroja la primera investigación indica como se vio afectada la actividad comercial, y por tanto, los cambios en el trabajo de la fuerza de ventas; los resultados del análisis de la segunda investigación demostraron la evolución del mercado en cuanto a la aceptación de los medicamentos naturales, proporcionando información relevante para planificar y establecer estrategias para mitigar el impacto y con ellas se obtengan mejores resultados, con una interacción eficaz entre la compañía y sus clientes.

Palabras clave: comercialización, estrategias, marketing, medicamentos naturales, over the counter

Abstract:

The following research aims to propose some reengineering for "Farmergod Laboratories", analyzing the market acceptance of natural medicine and the effects on commercial activity that the COVID-19 pandemic brought with it. This study has a mixed approach, and this is why interviews were conducted with experts, and surveys were formulated to two different types of samples with different research purposes. Results yielded by the first study indicate how much commercial activities were affected and, therefore, the changes in the sales force work. Results on the analysis of the second study demonstrated market's evolution regarding natural medicine acceptance, providing relevant information to plan and establish strategies to mitigate impact and obtain better results, with an efficient interaction between the company and their clients.

Keywords: commercialization, marketing, natural medicine, over the counter



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

Introducción

El presente trabajo de investigación surge con el objetivo de plantear una nueva estructura de ventas, debido a que a raíz de la reciente pandemia vivida por el COVID- 19 muchos procesos y maneras de realizar el trabajo convencionalmente han cambiado, por lo que se necesita plantear un nuevo modelo o sistema. Esta propuesta está enfocada para su aplicación a Farmergod Laboratorios. Farmergod es una Compañía Farmacéutica fundada en la ciudad de Cuenca, dedicada a la maquila y comercialización de medicamentos de consumo humano que busca brindar salud y bienestar a la comunidad. Su área de ventas ha mantenido algunos desajustes tanto operativos como de resultados, a más que por la pandemia se ha enfrentado a una nueva realidad y es por ello que es necesario innovar en procesos y estrategias para lograr un crecimiento y estabilidad en el mercado. Cuando se plantea una reingeniería en ventas, el enfoque tiene que estar centrado en reinventar, ajustar, reordenar y dictar nuevos procesos de ventas aplicados en la empresa para lograr mejores resultados. Farmergod se encuentra 5 años dentro del mercado, este tiempo se lo considera como un periodo para intentar posicionarse, por lo que no se ha realizado un análisis de efectividad del proceso de gestión de ventas. Esto se ha visto reflejado en la falta de rotación de productos, déficit en el cumplimiento de cupos de venta, cartera vencida, y se considera como un agravante de esta problemática a la pandemia porque afectó no solo a esta empresa sino a todas las demás. En la actualidad, si bien no se ha superado completamente este evento, se presenta una nueva realidad a la que hay que acoplarse, los problemas existentes deben corregirse considerando la nueva realidad. En base a lo expresado anteriormente, esta propuesta busca mejorar la gestión comercial del laboratorio, proponer estrategias para mantener una estabilidad en ventas, generar un crecimiento adecuado, buscar una mayor rotación de productos y mantener una cartera sana. Los pasos a seguir para poder plantear estrategias que brinden soluciones a los problemas mencionados tienen que ir a la par con estudios de mercado, que permitan conocer cuál es el entorno al que se está enfrentando, el pensamiento de las personas y la aceptación a los medicamentos que oferta Farmergod Laboratorios. Se espera que en el transcurso del desarrollo de este trabajo de investigación se logre reconocer de mejor manera los desajustes presentes en el área de ventas, y que junto con la investigación al mercado y a perfiles de expertos inmersos dentro de la industria farmacéutica se logre

realizar una propuesta óptima de trabajo para la correcta aplicación para este laboratorio farmacéutico.

CAPÍTULO 1

1. ANÁLISIS COMERCIAL DE FARMERGOD LABORATORIOS

1.1 Marco Teórico

Definición de PYME

La pequeña y mediana empresa (PYME) es la clasificación que se da a las empresas por su tamaño, que puede dividirse en micro, pequeña y mediana empresa, que son las que se destacan por generar empleo permanente y son proveedoras de productos básicos al mercado interno (Araque, 2012). Debido a que las PYMES son las empresas que más sufrieron el impacto causado por la pandemia, se debe conocer cuáles fueron las condiciones que se ha presentado a nivel mundial por este factor, y por ello es importante evaluar y entender el impacto de la pandemia de COVID-19 en las ventas y en la actividad comercial de las empresas. En lo que se refiere a ventas se debe reestructuras las zonas de injerencia, vendedores y políticas. Hay que destacar que el principal desafío que enfrenta la PYME es la globalización de los mercados (Flores et al., 2012), y de esta manera se logra que con mayor presión sean eficientes los vendedores y posicionen a la empresa para que se acople al mercado volátil y cambiante. Rubio y Aragón (2008) manifiestan que la competitividad es la capacidad que tiene la empresa para mantenerse en el mercado y de esta manera poder presentarse ante la competencia, ya que presenta un mayor desempeño, y así mismo Lall et al., (2005) explican que la competencia ayuda a captar el mercado que se plantea conseguir y la mejor manera de hacerlo es siendo competente, para lograr ser se puede utilizar estrategias y los resultados se pueden medir en la rentabilidad que se presente luego de ciertos periodos.

Gerencia Comercial

Una gerencia comercial necesita entender cuáles son los factores que intervienen en su gestión para de esta manera gestionarlos y sacar el mayor provecho. Por ello Bullmore y Cristobal- Fransi (2015) consideran que la gerencia de ventas debe estar

presente dentro de una gerencia comercial porque los gerentes, quienes juegan un papel primordial en la definición de rendimiento, son quienes garantizan que el vendedor cumpla con los objetivos de rendimiento. El objetivo principal de una gerencia comercial es cumplir con los objetivos que proporcionen rentabilidad y estabilidad a la empresa, por lo tanto, a más de encargarse de la administración de la fuerza de ventas, debe considerar la gestión de la relación con el cliente (CRM), pues es la otra parte de las estrategias para conseguir éxito dentro de la empresa. En los últimos 200 años Birkinshaw, Mol y Hamel (2008) llegaron a la conclusión que el estudiar la gestión y mantenerla presente en la administración, genera grandes cambios que ayudan a crear ventajas competitivas frente a la competencia que se encuentre mejor posicionada, la que se encuentra como pionera, y por ende ayuda a la empresa a encontrarse en una posición más competitiva. De aquí parte la idea que, además de los puntos que se consideran tradicionalmente en estudio como los productos estrella, la disciplina y la influencia de los líderes, un factor sumamente importante considerando la situación externa es la innovación administrativa.

Innovar es generar nuevas ideas, productos, conceptos, marcas, procesos, estructuras, tecnologías de producción, competencias, etc. En definitiva, innovar es la manera de llamar culturalmente aquello que conecta con el futuro, lo nuevo, lo joven, lo fluido, que se mueve en tensión con el pasado, lo viejo, lo tradicional, lo sólido y lo quieto, que tienden a convertirse en disvalores (Simonato, 2018).

“En los últimos 100 años, la innovación de la gestión, más que cualquier otro tipo de innovación, ha permitido a las empresas atravesar nuevos umbrales de desempeño” (Hamel, 2005, p. 62).

A pesar de lo mencionado, Simonato (2018) afirma que la gestión comercial se ve retrasada en comparación con la evolución tecnológica, los nuevos estilos de vida, la geopolítica y otros, dentro del último medio siglo. La necesidad de percibir los cambios del mercado y generar innovaciones como resultado de la capacidad de absorción del nuevo conocimiento externo, resulta en una ventaja competitiva si se orienta hacia los procesos de mejora continua que implican innovaciones y diferenciación (Engelman et al., 2017)

También Simonato (2018) expresa que se debe tener una innovación en la implementación de gestión de experiencias, ya que esta se define como el alejamiento de lo tradicional en cuanto a los principios y las prácticas diarias, esto altera el trabajo del área de marketing. Las organizaciones medianas o grandes para poder cambiar la forma

de trabajo, los ejecutivos que están al frente tienen que reinventar los procesos, los productos, las marcas, el segmento, las promociones, los precios, la manera de comunicar y la logística.

Como dijo hace muchos años el ex CEO de General Electric: “Si el ritmo de cambio de una empresa es inferior al de su entorno, el final de la empresa está a la vista...” De manera clara, Jack Welch entendió que nada permanece inmutable y todo se transforma, quien no tome activamente la responsabilidad por conducir el cambio, inevitablemente se transformará, pero no en la forma deseada.

Estrategia comercial

Mintzberg et al. (1997) define a la estrategia como un plan que se establece para cumplir con las metas, objetivos y políticas de una organización, además de establecer las actividades y el tiempo que estas se deben desarrollar. Las estrategias deben planearse considerando las deficiencias internas y los atributos que se tengan a disposición para de esta manera lograr que la estrategia o plan sea viable; otro factor clave al momento de establecerlas es considerar los cambios que el entorno pueda presentar ahora o en un plazo, al igual que conocer a la competencia para tomar acciones.

Porter (1986, 1999) manifiesta acerca de las estrategias competitivas, que son las que intentan posicionar a la empresa utilizando las capacidades que posee frente a la competencia, dando un mayor énfasis a estas. Es importante considerar el conjunto de actividades, las estrategias, la cadena de valor y la conformación de sectores, lo que proporcionara competencia y conexión con diferentes cadenas empresariales para lograr mantenerse a largo plazo dentro del mercado. Nuevamente se considera a la innovación de productos y procesos como el punto que se necesita entender para ser competitivos. Con respecto a lo planteado anteriormente, Ferrer y Pérez (2005) exponen acerca de las capacidades medulares, que son las capacidades más representativas en relación a los productos y servicios de la organización que la diferencian de la competencia por los atributos que percibe el cliente; y también se pone a consideración las capacidades críticas, que son las funciones, habilidades y procesos de negocios que generan impacto en el medio. En conclusión, podemos entender que la competencia medular es cuando se fusionan las capacidades primarias o críticas para generar una ventaja frente a la competencia real.

Fuerza de ventas

Las fuerzas de ventas vienen por la implementación de estrategias de marketing y ventas y consiste en una estructura organizacional con vendedores que tienen roles definidos, que realizan actividades de ventas para que la empresa pueda satisfacer las necesidades del cliente y así lograr sus metas financieras (Bullemore-Campbell y Cristóbal-Fransi, 2021). Como se necesita lograr éxito en las ventas Jordan y Vazzana (2011) plantean tres pilares que son: gestión, métricas y metodología. En ese sentido revelan que hay tres niveles de métricas de fuerza de ventas: los resultados comerciales, los objetivos de ventas y las actividades de ventas.

Verbeke et al. (2011) explica en su investigación que en el desempeño de la fuerza de ventas influyen factores como los vendedores y en estos se desglosa: la percepción de los roles, la aptitud, las habilidades, la motivación personal, la empresa y el entorno, además se debe realizar actividades que apoyan a la venta como las llamadas, la gestión de tiempo y visitas al cliente, pero es necesario medir el desempeño de las ventas, entonces Anderson y Oliver (1987) analizaron y establecieron que el desempeño de las ventas se mide con la evaluación de vendedores, los resultados luego de sus ventas y la manera que realiza su gestión. Una forma de evaluación puede ser mediante las unidades vendidas, los ingresos generados, la participación de mercados, etc. Para mejorar los resultados obtenidos de las ventas y para definir los Indicadores Claves de Ventas, Cespedes y Marsh (2017) explican que se debe construir el embudo de ventas y consiste en Prospección: llamadas, correos, etc.; Calificaciones: para determinar oportunidades y Oportunidades avanzadas: discusiones con oportunidades calificadas; Cierre: que es lo que se utiliza para cerrar el negocio; y Postventa: calificaciones del servicio, cumplimiento y satisfacción. Se entiende que las ventas se centran en las actividades que se realizan y Bolander et al. (2015) indican que, además influye la relación que se mantenga con los clientes, y si se requiere que la fuerza de ventas proporcione la misma relación satisfactoria con los clientes la empresa debe desempeñar un papel vital en manejar una adecuada relación con su fuerza de ventas.

Con lo mencionado anteriormente, se resume que son factores y actividades que ayudan a posicionar en el mercado y proporcionan mejor servicio y por tanto, se hace más competitivo, entonces Solleiro y Castañón (2005) anuncian que una empresa competitiva es la que se mantiene o incrementa su participación en el mercado, y para aumentar su productividad se basa en la creación de nuevas estrategias empresariales, y con eso también aumenta la capacidad interempresarial para poder negociar con otras compañías del mismo ámbito que maneje el mismo mercado, políticas y alianzas del

gobierno. También se debe tener claro que para la eficiencia en ventas se debe indudablemente tomar en cuenta la diferencia de venta tangible e intangible, la venta tangible es para los médicos, la parte especializada y lo intangible para la parte comercial debido a que hay muchas personas que se manejan de manera empírica.

Remuneración de la fuerza de ventas

Alberts y Mantrala (2008) explican que es complejo plantear una remuneración óptima por lo que se debe relacionar y establecer los porcentajes de acuerdo al volumen y la cantidad de ventas con relación a la paga. La remuneración de la fuerza de ventas es complicada debido a que tiene inmerso muchos puntos a considerar. Coughlan y Sen (1989) plantean un componente básico y óptimo para su remuneración que contiene: salario, comisión, bonos y gastos, más conocido en el medio como viáticos. Por tal factor, se consideran varios autores para entender el tema de compensación a la fuerza de ventas, Basu y Lal (1985) mediante un experimento que aplicaron a los vendedores, en el que utilizaron incentivos, lograron reconocer cual es el nivel de esfuerzo de acuerdo a los incentivos que maximizaron la utilidad. El resultado de este modelo fue que el plan de compensación óptimo es el que representa un salario fijo más una comisión de acuerdo a su función.

Orientación al cliente

Para ser eficientes en cuanto al área comercial, los gerentes deben comprender que desarrollar un enfoque orientado al cliente proporciona mayores beneficios porque se logra seguir el proceso de como los clientes utilizan sus productos, servicios o marcas, desde el inicio del proceso de compra, que es la presentación del producto hasta que lo tiene en sus manos. Simonato (2018) ha hecho hincapié en que se debe mejorar este sistema para lograr ofrecer de una mejor manera los productos y servicios al segmento.

Cho y Chang (2008) acotan que la fuerza de ventas debe racionalizar su operación en cuanto al cliente, haciéndola de manera más profesional, eficiente y personalizada. Los clientes tienen una expectativa grande y bien definida de acuerdo a la empresa, y de acuerdo a los productos/ servicios que esta ofrezca, por tanto, Weitz y Bradford (1999) se enfocan en que los vendedores deben convencer a su mercado de lo que está ofreciendo, este debe convencer y demostrar el valor agregado que presenta, con referencia a esto se entiende que la habilidad de habla y de convencimiento que tenga el vendedor influye en la decisión de compra y en la relación que mantenga siempre con el

cliente. La literatura demuestra que la naturaleza de la interacción entre compradores y vendedores podría influir en el comportamiento del cliente (Biggemann y Buttle 2009; Kim y Choi 2016; Srivastava y Kaul 2014). Así mismo menciona Klaus y Maklan (2013) que la experiencia que el cliente tenga en el proceso de compra comienza desde la primera interacción del vendedor que lo puede realizar a través de muchos canales. Este conjunto de factores en cuanto a la interacción es la que determina la satisfacción del cliente, Román y Martín (2014) opinan que si la experiencia vivida es positiva la satisfacción también será positiva. lo que genera un buen desenlace en el proceso de compra.

Estos motivos conducen a que De Haan et. al. (2015) explique que un cliente satisfecho desarrolla una mayor lealtad al vendedor y a la empresa, por eso se hace énfasis en desarrollar una buena interacción vendedor- cliente, con el fin de captar y retener clientes nuevos. Para Kumar & Col (2013) la lealtad de los clientes se ve reflejada en el comportamiento y en la actitud que este mantiene con sus proveedores comerciales, convirtiendo a uno en su preferido; y el cliente, por este motivo, para Pfohl & Gomm (2009) y Van Wijk (2018) presentara características que son buenas para la empresa porque mejora sus condiciones de pago, generando que las empresas puedan administrar de una mejor manera sus cuentas por cobrar y que el flujo de caja sea sólido.

Los clientes suelen utilizar referencias de boca en boca como importantes fuentes de información para ayudar en la evaluación de servicios empresariales complejos (Olaru et al. 2008). Esto significa para Anderson y Oliver (1987) que para obtener una buena referencia se necesita que gerencia realice un buen trabajo, dando seguimiento, enfocándose en el cliente, evaluando el desempeño del vendedor y proporcionando las recompensas obtenidas por cada uno en los resultados de sus gestiones.

Marketing

Internet, las redes sociales, las aplicaciones móviles y otras tecnologías de comunicaciones digitales se han convertido en parte de la vida cotidiana de miles de millones de personas en todo el mundo. Según estadísticas recientes de enero de 2020, 4.540 millones de personas son usuarios activos de Internet, lo que representa el 59% de la población mundial (Statista, 2020). Por este motivo, las empresas han considerado que deben dar un enfoque en cómo manejar en estos medios para estar a la vanguardia de su mercado. Stephen (2016) explica que por el comportamiento que presenta el

segmento es necesario integrar las redes sociales y el medio digital en el marketing empresarial.

Li y Rogers (2001) dicen que para una mejora en la gestión es necesario utilizar la innovación tecnológica como una herramienta en el departamento de marketing. Los avances tecnológicos se han utilizado sobre todo para las actividades de comercialización y administración del mercado (Blodgett, 1995; Morgan e Inks, 2001). Aquí entra la innovación y la utilización de las redes sociales, ya que si se fusiona se obtiene información que ayude al conocimiento interno en innovación. Las innovaciones de la gerencia, que deben ir a la par con la innovación tecnológica, explican Leiponen y CE Helfat (2010) que son de importancia para ser superiores competitivamente, utilizando el marketing y su evolución. Los beneficios de las redes sociales son varios, entre los cuales Algharabat et al. (2018) menciona que se destaca la conexión y cercanía con los clientes, hacer conocida la marca, influir en los consumidores y recibir críticas y comentarios que ayuden a mejorar la atención. Estos motivos son los que hicieron que Naylor (2012) y Schultz y Peltier (2013) expresen que han dejado de lado a los canales de comunicación tradicionales y han hecho que las empresas busquen alternativas como estrategias de marketing digital (redes sociales) para mantenerse y aumentar la participación de mercado. Se considera que las características del individuo pueden influir en la adopción de las tecnologías como herramienta de actuación para muchas empresas (Peral et al. 2014).

Gracias a estos beneficios Ajina (2019) expresó que el marketing digital y el uso de redes sociales son beneficiosos para las empresas por su bajo costo, y por ende Stephen (2016) dice que la aceptación del consumidor a estas estrategias hace que hoy en día sea un componente esencial e integral en los planes de marketing empresarial.

Además, en cuanto a innovación Najafi- Tavani et al. (2016) anuncia que también influye el contexto en el cual este presente la innovación porque se puede tomar en cuenta la comercialización, que se enfoca únicamente en el mercado y publicidad y, están las actividades de innovación, que es cuando el producto se adapta a las necesidades del mercado, cambiando su imagen, diseño, distribución, etc. Acotando con la innovación del producto, Eisenhardt y Martin (2000) dicen que el éxito de la empresa vendrá cuando la introducción de nuevos productos sea de acuerdo a las estrategias de marketing, debido a que se observa al entorno en un ambiente dinámico para estar listo ante las reales necesidades de la empresa y de esta manera tener un mejor desempeño. En lo que refiere las tecnologías de la información, algunos autores como Barker

proponen que este se integre a la fuerza de ventas porque explican que los vendedores aceptan el sistema si reciben beneficios por el esfuerzo diario.

1.2 Estado del Arte

Dentro de las investigaciones más relevantes y relacionadas con la temática se puede mencionar los siguientes artículos científicos:

El primer estudio perteneciente a Jorge Bullemore y Eduard Cristóbal (2021). Titulado “La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas”. Tiene como objetivo entender cuáles fueron los efectos y consecuencias que trajo consigo la crisis del coronavirus (COVID- 19) en las actividades comerciales de las empresas y que herramientas podemos utilizar o implementar para poder mitigar los impactos de la crisis. La metodología aplicada por este autor fue enfoque mixto. Los resultados explicaron que las perspectivas de los expertos dentro de los temas generales seleccionados de: medio ambiente, estrategias de marketing, empresa y resultados, profundizar en muchos de los aspectos clave y debates actuales dentro de la literatura más amplia de marketing digital y de redes sociales. Cada perspectiva presenta una visión y un conocimiento individuales sobre temas específicos que representan muchos de los debates actuales dentro de la investigación centrada en el académico y el profesional.

El segundo estudio perteneciente a Federico Torres, Haydee Tiffer y Yarima Sandoval (2016), el cual se titula “Remuneración a la Fuerza de Ventas”: Variables que determinan su éxito o fracaso”. Su objetivo fue abordar en los temas, ¿Qué tipo de incentivos incrementan el esfuerzo del vendedor para lograr las metas de la organización? y como se podrían combinar los incentivos para incrementar la dedicación del vendedor. La metodología aplicada fue método cuantitativo. Los resultados obtenidos se dividieron en dos grupos porque el estudio se enfocó en el análisis de dos hipótesis que se plantearon en los dos estudios, en el un grupo se esfuerza por incrementar su esfuerzo para conseguir los primeros lugares y el otro grupo presento la característica que su esfuerzo se basa en los premios, implementaciones de remuneración o una cuota de ventas establecidas como meta. La existencia de un pago inicial base como un salario o la posibilidad de ellos de comunicarse y establecer

estrategias conjuntas, no necesariamente incrementan el esfuerzo del vendedor por lograr sus metas. (Torres, 2016).

El tercer estudio perteneciente a Valter Afonso Vieira y Danny Pimentel (2020). Que se titula “Marco de prospección de ventas: equipo de marketing, competencia del vendedor, y estructura de ventas”. Su objetivo es detallar el proceso de prospección de ventas y proporcionar la idea de cómo realizando una administración con elementos que se pueden interconectar para que el desempeño de la empresa sea superior con sus agentes vendedores. Los elementos que podemos interconectar para una mejor administración El equipo de marketing, la competencia del vendedor y la empresa que está lista para implementar la estructura de ventas, dan como resultado un desempeño superior. La metodología aplicada fue revisión bibliográfica y los resultados explicaron que la investigación de las plataformas de ventas digitales podría profundizar nuestra comprensión de cómo los vendedores obtienen efectividad en los esfuerzos de prospección. Dado que estas plataformas se han vuelto populares en las organizaciones de ventas, los investigadores tienen la oportunidad de recopilar datos históricos extensos para arrojar luz sobre tácticas particulares y mejores prácticas de prospección de ventas.

El cuarto estudio perteneciente a Cesaire Chiatchoua y María del Carmen Lozano Arizmendi (2021). Que se titula “Mecanismos de ajuste y digitalización de las micro y pequeñas empresas ante el COVID-19 en México”. Su objetivo es generar un marco de soluciones para las diferentes actividades de las pymes en tiempo de COVID- 19. La metodología aplicada fue estudio descriptivo con un método cuantitativo y los resultados obtenidos expresaron que las empresas que están dentro de la clasificación de micro, cambiaron la forma de realizar sus actividades, haciéndolas ahora en línea.

En base a todo lo descrito anteriormente, se considera importante destacar que el impacto del COVID- 19 tiene grandes consecuencias dentro del área de ventas no solo de este laboratorio sino a nivel general, debido a que su impacto fue notorio y es necesario recurrir a nuevas estrategias para la aplicación en el proceso de ventas. Para poder hacer una aplicación es necesario conocer cuál era el proceso y la forma en que el laboratorio se manejaba antes para en base a eso tener una idea de cuáles serían los procesos a modificar, reemplazar o mejorar, considerando que hay gente bajo mando que hay que guiar y enseñar las nuevas estrategias para cumplir resultados.

1.3 Análisis Comercial Interno

Farmergod Laboratorios es una Compañía Farmacéutica fundada en el año 2016, en la ciudad de Cuenca, que se dedica a la maquila y comercialización de medicamentos de consumo humano con altos estándares de calidad y responsabilidad social que busca brindar salud y bienestar a la comunidad ecuatoriana.

1.3.1 Misión

“Aportar al mercado farmacéutico medicamentos naturales con altos estándares de calidad, cubriendo el mercado nacional y proporcionando salud y bienestar a los consumidores”

1.3.2 Visión

“Ser una compañía líder al servicio de la salud, generando valor a nuestros consumidores e inversionistas; garantizando bienestar y desarrollo profesional a cada uno de los colaboradores”

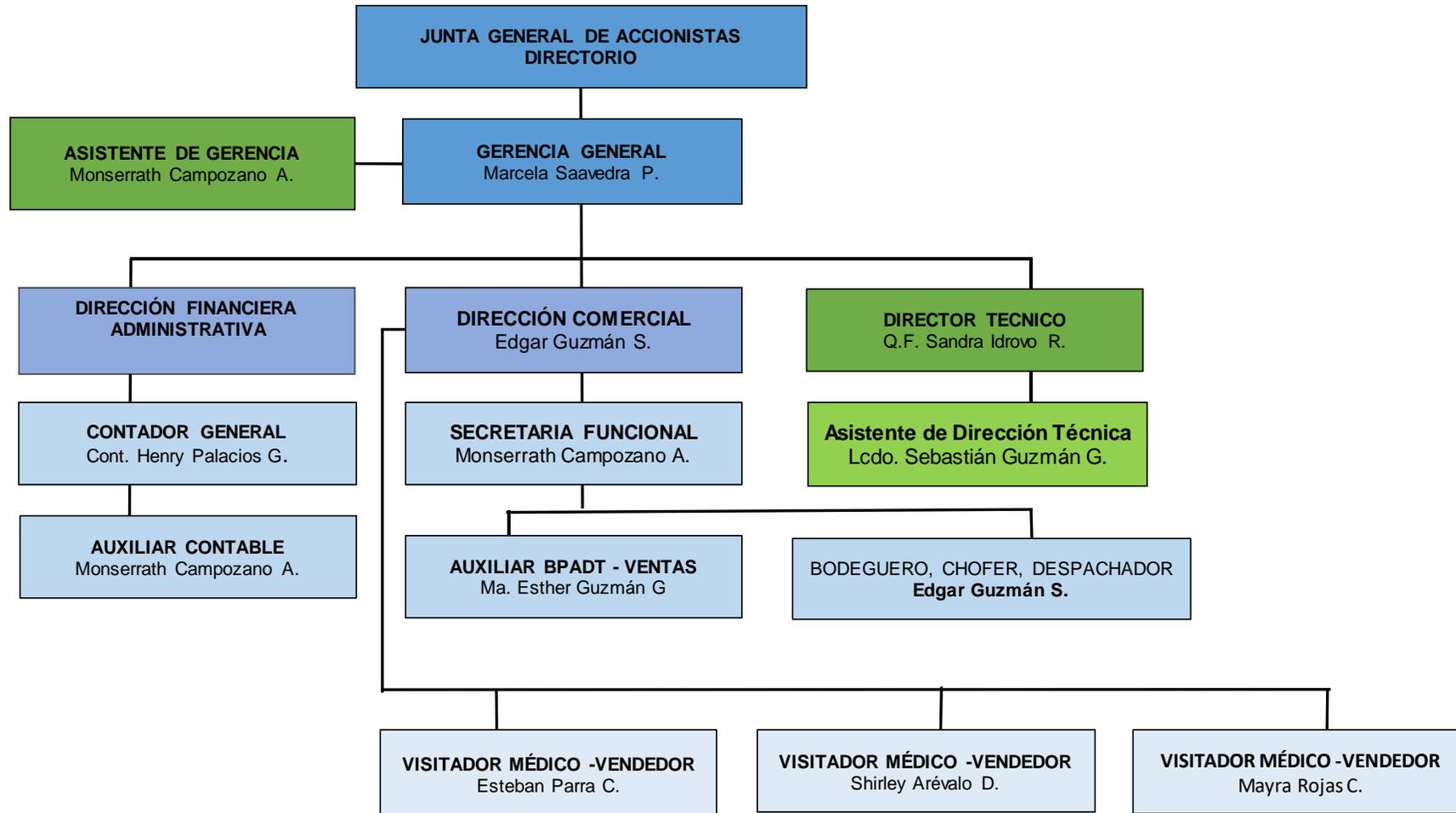
1.3.3 Objetivos institucionales

- Garantizar calidad en nuestros medicamentos
- Diversificar el portafolio de medicamentos
- Sostenibilidad en el tiempo
- Generar plazas de trabajo

1.3.4 Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama actual de Farmergod Laboratorios, el cual presenta una estructura básica y se encuentra aprobado por la Junta General de Accionistas.

Figura 1 Organigrama Farmergod Laboratorios



Descripción organigrama funcional

Junta General de Accionistas

ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

- a) Resolver sobre la prórroga del plazo de duración de la compañía, su disolución anticipada, la reactivación, el aumento o disminución del capital, la transformación, fusión, o cualquier otro asunto que implique reforma del Contrato Social o Estatuto;
- b) Resolver sobre la distribución de los beneficios sociales;
- c) Conocer y aprobar el informe del Gerente, así como las cuentas y balances que presenten los administradores;
- d) Aprobar la cesión de las participaciones sociales y la admisión de nuevos socios;
- e) Disponer que se inicien las acciones pertinentes contra los administradores, sin perjuicio del ejercicio de este derecho por parte de los socios, de acuerdo a la Ley;
- f) Interpretar obligatoriamente las cláusulas del Contrato Social, cuando hubiere duda sobre su inteligencia;
- g) Designar al presidente y al Gerente, fijar sus remuneraciones, y removerlos por causas legales, procediendo a la designación de sus reemplazos, cuando fuere necesario;
- h) Acordar la exclusión de los socios de acuerdo con la Ley; Autorizar la constitución de mandatarios generales de la Compañía; Autorizar al Gerente la realización de contratos cuya cuantía exceda de mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (1.000 USD), así como de actos de disposición de bienes inmuebles de la Compañía;
- k) Las demás que no hubieren sido expresamente previstas a algún órgano de administración.

Presidente Ejecutivo

ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL PRESIDENTE EJECUTIVO

- a) Convocar, presidir y dirigir las sesiones de la Junta General, debiendo suscribir actas de sesiones de dicho organismo;
- b) Suscribir conjuntamente con el Gerente los certificados de aportación;
- c) Suscribir el nombramiento del Gerente; y,

- d) Subrogar el Gerente en caso de ausencia o fallecimiento de este, hasta que la Junta General proceda a nombrar un nuevo Gerente, con todas las atribuciones del subrogado. La Junta General deberá designar un nuevo presidente en caso de ausencia definida; en caso de ausencia temporal será subrogado por el gerente;
- e) Llevar conocimiento de la Junta General todos los asuntos que fueren de competencia privativa de esta y, especialmente, los informes y balances que deben presentarse al finalizar el ejercicio económico,
- f) Vigilar el movimiento económico y la correcta gestión administrativa,
- g) Desempeñar las funciones que le asigne la Junta General,
- h) Hacer cumplir la ley, estos Estatutos y las resoluciones de la Junta.

CARGOS

Cargo: Gerente general

Rol: Ejecutivo

Competencias:

Orientación de servicio

Innovación y mejora continua

Dependencias:

1. Director técnico
2. Gerente comercial
3. Gerente financiero administrativo
4. Asistente de gerencia- secretaria

Cargo: Director técnico

Rol: Ejecutivo

Competencias:

Orientación de servicio

Innovación y mejora continua

BPA-D-T

Farmacovigilancia

Dependencias:

N/A

Objetivo básico:

Dirigir, coordinar y controlar los procesos relacionados con la implementación de normas y procedimientos estandarizados para las buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte de los productos comercializados por FARMERGOD LABORATORIOS.

Cargo: Gerente Financiero Administrativo

Rol: Ejecutivo

Nivel de reporte: Gerencia general

Competencias organizacionales:

Orientación de servicio

Innovación y mejora continua

Dependencias:

Contador

Objetivo básico:

Planificar, dirigir y ejecutar la gestión financiera y administrativa con el objetivo de obtener y mantener la máxima eficiencia administrativa en las actividades de facturación y bodega.

Cargo: Contador General

Rol: Operativo

Nivel de reporte: Gerencia Financiera Administrativa

Competencias organizacionales:

Orientación de servicio

Innovación y mejora continua

Dependencias:

Auxiliar contable

Objetivo básico:

Planificar, dirigir, monitorear y controlar la gestión de Contabilidad, así como por obtener y presentar los estados financieros mensuales, oportunos y confiables, asegurando la veracidad e integridad de la información financiera, aplicando los principios de contabilidad general, leyes tributarias y obligaciones vigentes.

Cargo: Auxiliar contable

Rol: operativo

Nivel de reporte: contador

Competencias organizacionales:

Orientación de servicio

Innovación y mejora continua

Dependencias:

Auxiliar de servicios generales

Objetivo básico:

Receptar, verificar y procesar la información contable generada por las diferentes áreas de la institución de acuerdo con las normas contables y procedimientos establecidos.

Cargo: Auxiliar de servicios generales

Rol: operativo

Nivel de reporte: auxiliar contable

Competencias organizacionales:

Orientación de servicio

Innovación y mejora continua

Dependencias:

N/A

Objetivo básico:

Brindar apoyo a todas las áreas en temas relacionados al mantenimiento y limpieza.

Cargo: Gerente comercial

Rol: ejecutivo

Nivel de reporte: gerencia general

Competencias organizacionales:

Orientación de servicio

Innovación y mejora continua

Dependencias:

Gerente de ventas

Objetivo básico:

Planificar, dirigir, coordinar y controlar la gestión comercial, establecer los objetivos comerciales y de ventas, las estrategias y políticas comerciales para los servicios y/o productos. Ventas, mercadeo y compras.

Cargo: Gerente de ventas

Rol: ejecutivo

Nivel de reporte: gerencia comercial

Competencias organizacionales:

Orientación de servicio

Innovación y mejora continua

Dependencias:

Supervisor regional

Jefe de bodega- chofer repartidor

Secretaria facturación

Objetivo básico:

Cumplir con los procesos comerciales relacionados con el portafolio de productos, determinación de precios/ bonificaciones, canales de distribución y promociones de los productos que ofrece el laboratorio.

Cargo: Jefe de bodega- chofer repartidor

Rol: operativo

Nivel de reporte: gerencia de ventas

Competencias organizacionales:

Orientación al servicio

Innovación y mejora continua

Dependencias:

N/A

Objetivo básico:

Custodiar, salvaguardar y manejar los bienes, productos y materiales de la bodega; así también, del vehículo asignado para el reparto de los cartones y mantener limpio las instalaciones de bodega según el POE-04-LIMPIEZA.

Cargo: Supervisor regional

Rol: operativo

Nivel de reporte-. Gerente de ventas

Competencias organizacionales:

Orientación al servicio

Innovación y mejora continua

Dependencias:

Visitador medico comercial

Vendedor cobrador mercaderista

Objetivo básico:

Supervisar, organizar, planificar y brindar apoyo a la gestión de la fuerza de ventas a fin de cumplir con los objetivos y metas propuestas de ventas. Atender y dar soporte necesario tanto a clientes como el personal a cargo, antes y después de efectuarse una venta.

Cargo: Visitador medico comercial

Rol: operativo

Nivel de reporte: supervisor regional

Competencias organizacionales:

Orientación al servicio

Innovación y mejora continua

Dependencias:

Vendedor cobrador

Objetivo básico:

Organizar, planificar y realizar las visitas programadas, dar apoyo a la gestión de fuerza de ventas a fin de cumplir con los objetivos y metas propuestas de ventas.

Cargo: Vendedor cobrador- mercaderista

Rol: operativo

Nivel de reporte: supervisor regional

Competencias organizacionales:

Orientación de servicio

Innovación y mejora continua

Dependencias:

N/A

Objetivo básico:

Promover y vender la cartera de productos médicos con la finalidad de establecer relaciones a largo plazo con los clientes. Gestionar una base de datos de clientes y potenciar.

Cargo: Secretaria facturadora- cartera

Rol: operativo

Nivel de reporte: gerente de ventas

Competencias organizacionales:

Orientación de servicio

Innovación y mejora continua

Objetivo básico:

Mantener, asegurar y proporcionar información estadística oportuna y confiable, basada en resultados diarios de ventas y responsable de la facturación diaria de la compañía.

Cargo: asistente de gerencia

Denominación: asistente de gerencia

Rol: operativo

Nivel de reporte: gerencia comercial

Competencias organizacionales:

Orientación de servicio

Innovación y mejora continua

Dependencias:

N/A

Objetivo básico:

Ejercer funciones de apoyo a la gerencia general, elaborar y canalizar comunicaciones, cartas, memorandos, preparar la correspondencia, mantener los archivos y manejar con discreción la información confidencial.

1.3.5 Portafolio de productos

Farmergod Laboratorios al momento cuenta con 5 productos:

MEDICAMENTOS NATURALES

➤ CISTENOSE

Figura 2

CISTENOSE



Composición: D'manosa, arándano rojo y colágeno.

Presentación: Comprimido

Contenido: Caja x30

Aplicación: Infección recurrente de vías urinarias

Cistitis

Profilaxis ITU (Infección Tracto Urinaria)

➤ **EIRENE B Plus**

Figura 3

EIRENE B PLUS



Composición: Pasiflora, valeriana, cloruro de magnesio y complejo B.

Presentación: Tabletas

Contenido: Caja x30

Aplicación: Ansiedad

Nerviosismo

Contractura muscular

Deficiencia de complejo B

➤ L A FLOBACTIN PLUS

Figura 4

L A FLOBACTIN



Composición: Lactobacillus acidophilus más Pectina.

Presentación: Capsulas

Contenido: Caja x30

Aplicación: Alteración flora intestinal

Antidiarreico

➤ OXYTHYNA FG

Figura 5

OXYTHYNA



Composición: Axtasantina

Presentación: Tabletas

Contenido: Caja x40

Aplicación: Antioxidante

Antiinflamatorio osteoarticular

MEDICAMENTOS QUIMICOS

➤ **GLUXICAM**

Figura 6

GLUXICAM



Composición: Glucosamina 1500 gr y Meloxicam 15mg

Presentación: Sobres

Contenido: Caja x20

Aplicación: Dolor e inflamación osteoarticular

1.3.6 División geográfica

Las zonas geográficas que cubre Farmergod Laboratorios dentro del país corresponden a las siguientes (se dividirá mediante provincia y ciudad):

Tabla 1*División Territorial*

DIVISIÓN ZONAS					
AZUAY	CAÑAR	LOJA	ZAMORA CHINCHIPE	EL ORO	ZONA COSTANERA AZUAY, CAÑAR, GYE SUR
CUENCA	AZOGUES	LOJA	ZAMORA	MACHALA	MILAGRO
PAUTE	BIBLIAN	VILCABAMBA	YANTZAZA	PUERTO BOLIVAR	KM26
EL PAN	CAÑAR	CATAMAYO	CUMBARATZA	PASAJE	SIMON BOLIVAR
SEVILLA DE ORO	EL TAMBO	CATACocha	SUMBI	SANTA ROSA	EL TRIUNFO
GUALACEO	SUSCAL	CELICA	EL PANGUI	ZARUMA	NARANJITO
CHORDELEG	INGAPIRCA	ALAMOR	GUALAQUIZA	PORTOVELO	MATILDE ESTHER
SIGSIG		PINDAL	ZUMBA	PIÑAS	ROBERTO ASTUDILLO
GIRON		ZAPOTILLO	PALANDA	BALSAS	NARANJAL
SANTA ISABEL		MACARA		MARCABELI	ZHUMIRAL
SAN FERNANDO		CARIAMANGA		ARENILLAS	SAN CARLOS
OÑA		GONZANAMA		EL GUABO	BALAO
CUMBE		SARAGURO		PASAJE	PONCE ENRIQUEZ
TARQUI				EL CAMBIO	EL TRIUNFO
				LA IBERIA	LA TRONCAL
					COCHANCA Y
					BUCAY
					CUMANDA
					PUERTO INCA

Capítulo 2

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA

2.1 Análisis FODA

FORTALEZAS

- Productos mejorados en formula.
- Productos con la certificación BPM.
- Experiencia en el manejo administrativo y de ventas.
- Conocimiento del mercado.
- Interés en formular productos naturales.

OPORTUNIDADES

- Mercado accesible.
- Preferencia del consumidor por medicamentos naturales.
- Auge del mercado de productos naturales.
- Incremento de las ventas a nivel farmacéutico.

DEBILIDADES

- Poco capital.
- Deficiente fuerza de ventas.
- Falta de control interno.
- Estrategias no definidas en el manejo de visitadores a médicos y ventas.
- Objetivos mal planteados.

AMENAZAS

- Presencia de la competencia.
- Laboratorios con mayor fuerza de ventas y capital.
- Inestabilidad comercial debido a la pandemia de COVID- 19.
- Valores monetarios altos por registro de marcas y patentes.
- Costo elevado de mantener productos en el mercado.

2.2 Análisis PESTEL

POLITICA

Para tener un portafolio de medicamentos es necesario cumplir con un determinado número de políticas establecidas dentro de la Constitución Ecuatoriana, esto se debe a que el manejo de productos medicamentos son de responsabilidad absoluta porque de estos dependen la salud de los seres humanos. Para ello la principal entidad rectora para el desarrollo es el Ministerio de Salud Pública con la entidad reguladora que es el ARCSA (Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria), la misma que se dedica a la regulación y control de los productos, tanto en producción y en comercialización. También está basado en el manejo económico regulado por el SRI; además depende de la ubicación de las compañías farmacéuticas porque existen instituciones públicas que regulan su actividad, como es municipalidades de cada ciudad, Cuerpo de Bomberos y otras instituciones que norman la actividad con el propósito de brindar ayuda y bienestar a las compañías.

Uno de los principales requisitos hablando de los productos es contar con el Registro Sanitario y/o Notificación Sanitaria dependiendo de la característica del producto. Este certificado de notificación o registro se considera como la partida de nacimiento de un producto; para poder comercializar se debe contar con el código de barras que ya es una necesidad indispensable para la identidad del medicamento.

En cuanto a los precios existe una comisión del Ministerio de Salud Pública (MPS) que se encarga de la fijación de precios, pero dentro del área de medicamentos químicos, como FARMERGOD laboratorios maneja en su mayoría medicamentos naturales no se rige bajo esta comisión, por tanto, puede realizarlo mediante la libre oferta y demanda, costos y según el principio activo de la molécula, y dentro de los medicamentos químicos se cuenta con uno que si cuenta con fijación de precios.

La farmacovigilancia es importante dentro del funcionamiento de un laboratorio farmacéutico. Que es farmacovigilancia.

Los permisos necesarios para el funcionamiento son:

- BPM
- BPA- DT

ECONOMICO

Según la Dirección de Estudios CIG, durante 2020, en la pandemia, el PIB en Ecuador cayó en un 7,8% y se contrajo en un 15% el total de ventas.

Ventas totales en dólares de Laboratorios Farmacéuticos en Ecuador, años 2018- 2019- 2020.

Figura 7

Ventas en dólares Laboratorios Farmacéuticos Ecuador



**Ecuador: mayores empresas
cuya actividad principal
es la fabricación de productos
farmacéuticos
(ventas totales, en dólares)**

	2018	2019	2020
ROCHE ECUADOR S. A.	113.170.109	98.478.413	91.003.306
LABORATORIOS SIEGFRIED S. A.	66.121.880	72.262.214	82.658.241
NOVARTIS ECUADOR S. A.	63.725.863	64.519.983	61.513.513
LABORATORIOS INDUSTRIALES FARMACEUTICOS ECUATORIANOS LIFE	47.188.350	44.864.617	45.981.190
ACROMAX LABORATORIO QUIMICO FARMACEUTICO S. A.	45.607.684	41.586.396	35.198.586
NEFROCONTROL S. A.	33.606.046	36.666.913	n/d
TECNANDINA S. A. TENSA	29.120.101	28.955.589	n/d
FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S. A. (FPC)	24.180.416	25.393.378	36.516.231
CARVAGU S. A.	21.015.916	22.573.216	22.342.817
INDEUREC S. A.	19.536.047	18.962.023	n/d
JAMES BROWN PHARMA C. A.	17.377.306	18.619.844	19.531.173
LABORATORIO VIDA (LABOVIDA) S. A.	8.701.327	15.522.693	15.702.670
LABORATORIOS ROCNARF S. A.	14.335.075	14.432.839	18.299.850
LABORATORIO FARMACEUTICO LAMOSAN C. L.	13.894.107	13.715.373	13.669.244
LABORATORIOS DR A BJARNER C. A.	12.397.806	13.149.868	14.259.191
FARMACIAS CUXIBAMBA FARMACUX CIA. LTDA.	8.912.187	12.081.111	18.515.238
SANFER-BUSSIE ECUADOR S. A.	11.712.490	11.863.101	10.821.392
PROPHAR S. A.	27.087.953	11.269.339	11.179.023
SERVICIOS FARMACEUTICOS MAYORGA S. A. MAYORFARMA	9.457.186	9.914.646	n/d
DISTRIBUIDORA COMERCIAL LA RAIZ DISCOMRAIZ S. A.	9.492.630	9.483.902	n/d
QUANTUMPHARM CIA. LTDA.	8.962.722	9.308.611	4.117.729
QUIMICA ARISTON ECUADOR CAMPAÑA LIMITADA	6.044.192	9.205.996	n/d
QUALIPHARM LABORATORIO FARMACEUTICO S. A.	9.112.662	7.649.451	n/d
OXIALFARM CIA. LTDA.	7.289.086	7.508.297	6.262.959
HOSPIMEDIKKA C. LTDA.	6.180.873	7.183.144	6.706.469

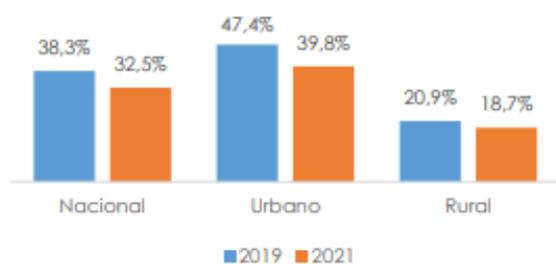
Fuente: Adaptado de Superintendencia de Compañías

SOCIAL

Según el INEC y ENEMDU (2021) la tasa de empleo adecuado en el país fue del 32,5%, bajando 5,8 puntos con respecto al año 2019, en las que se puede considerar varios factores influyentes.

Figura 8

Tasa de empleo adecuado a nivel nacional, urbano y rural año 2021



Fuente: Adaptado de ENEMDU anual

En las fuentes de empleo no solo se considera las fuentes de empleo directo sino también empleo indirecto porque se considera el trabajo que se genera en imprentas, maquiladoras, elaboración de cajas, transporte, dirección técnica.

La responsabilidad que mantiene un laboratorio farmacéutico comienza desde el análisis y pruebas de los medicamentos hasta el correcto almacenamiento de los productos. Nuevamente en este apartado entra la farmacovigilancia, para conocer acerca de los efectos secundarios que causen los productos o daños que se hayan podido ocasionar en el medio ambiente en producción. En el producto se controla que no existan alteraciones en la presentación de cada uno como humedad, hongos, grumos, controlando la calidad, de esta manera se considera la salud de quien consume el producto. Al ser dueños de marca, son responsables de mantener el producto en el mercado, por este motivo, se requiere un control de fechas de elaboración y expiración. Además, la demanda de medicamentos en el mercado va en crecimiento, lo que permite comercializar los medicamentos teniendo un mercado atractivo que se lograra captar mediante estrategias que vayan ligadas al crecimiento de la tecnología.

TECNOLOGICO

La evolución tecnológica mundial aporta a la mejora de procesos en producción. Las fábricas o laboratorios que realizan los productos deben estar con la maquinaria que se encuentre actualizada con tecnología de punta y que cumpla los procesos establecidos de acuerdo a las especificaciones de los estándares de la salud como normas internacionales para la calidad de producción de los medicamentos. Para ello, se debe mantener alianzas con proveedores o laboratorios que cuenten con estos requisitos.

ECOLOGICO

A pesar de que son medicamentos naturales y homeopáticos deben cumplir los estándares de calidad. Como laboratorio se quería implementar el utilizar cartulina reciclada para la elaboración de las cajas de medicamentos, pero está considerada como no apta para mantener medicamentos porque no cumple con normas de inocuidad alimentaria y medicamentos.

LEGAL

Cumplir con la parte legal es de vital importancia porque esta regula la actividad de la compañía, se encuentra la Superintendencia de Compañías que vigila y controla las actividades y el correcto funcionamiento; también está el Registro Mercantil que es el que proporciona la legalidad a los nombramientos de la parte administrativa; el Servicio de Rentas Internas (SRI) regula la parte tributaria de las empresas y se encarga de la recaudación de impuestos por lo que se tiene que mantener al día al igual que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que regula las aportaciones mensuales, jubilaciones y salud; otro punto importante es el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) que protege y mantiene el uso correcto de la Propiedad Intelectual, se encuentra presente el Ministerio Laboral que rige el bienestar del trabajador, el cumplimiento de derechos y de seguridad laboral; además se necesita de los permisos municipales (patentes) y el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos que normal que el local este protegido ante posibles riesgos.

2.3 5 fuerzas de Porter

1. Amenaza de nuevos participantes

Poder: ALTO

Al contar con moléculas nuevas, se genera gran expectativa en la competencia, debido a que los resultados que se obtienen en beneficio de bienestar de la salud de las personas es lo que más genera impacto. Pero tiene un poder medio el poder entrar al mercado farmacéutico porque tiene barreras como:

-Requerimiento de capital

-Políticas

-Alto nivel de competencia

Al momento de trabajar en el mercado se encuentra con una gran barrera porque al introducir moléculas nuevas tiene un alto costo para la generación de demanda, por lo que, si un nuevo participante entra al mercado, obtiene mejores resultados con menores costos y en menor tiempo.

2. Rivalidad entre competidores existentes

Poder: MEDIO

Existen otras moléculas de acción similar que se encuentran posicionadas en el mercado por muchos años. Los laboratorios que se podrían considerar competidores fuertes en el país son: Roche, Swiss North Group, Merk, MK, LaboVida.

Son competidores fuertes, ya que son empresas transnacionales y otras nacionales pero que poseen presencia en el mercado y manejan un respaldo económico muy alto.

3. Productos sustitutos

Poder: ALTO

Si se analiza productos con características de acción similar, se encuentra en el mercado un sinnúmero de productos con similares efectos. Considerando que los productos de competencia se encuentran en las dos divisiones que posee Farmergod, tanto productos

químicos como naturales; y lo más importante que puede ser relevante es el manejo de la competencia es de manera OTC.

Según Castellanos (2021) un medicamento OTC es aquel que no necesita receta médica para ser comercializado, es decir que la administración del mismo no requiere que un médico lo suministre y que las dosis y las condiciones son seguras.

Farmergod Laboratorios tiene un portafolio de productos que poseen características que lo hacen de venta libre, pero con un gran condicionante, debido a que las moléculas que se manejan son poco conocidas y es indispensable la generación de demanda mediante la promoción directa con visita médica hacia los profesionales en la salud.

4. Poder de negociación de los clientes

Poder: MEDIO

El poder de negociación con los clientes es medio porque la política de Farmergod es llegar directamente a los clientes, evitando intermediarios con la finalidad de darle mayor ventaja a los clientes de rentabilidad. Un cliente potencial puede pedir ventaja en cuanto a los días de crédito y negociar la bonificación de acuerdo a la cantidad de su pedido, pero la empresa cuenta con políticas de comercialización, tanto en días crédito, con un máximo tolerable hasta 90 días y una promoción máxima de un 40%, y por otro lado en ventas al contado, cuenta con un porcentaje de descuento de un 5% hasta 8 días contados desde la fecha de facturación. Todo esto se basa en un análisis interno de conveniencias económicas en resultado de un punto de equilibrio.

5. Poder de negociación de los proveedores

Poder: BAJO

El poder de negociación es casi nulo, debido a que se depende del comportamiento económico tanto nacional como internacional; si se toma en cuenta a proveedores de materia prima, que son extranjeros, se depende mucho del precio en el que se encuentra en el mercado internacional. Por otro lado, la poca capacidad de negociación en la maquila se debe a que ya se tiene fijado un precio de producción y son pocos los proveedores que cumplen con las normas internacionales de calidad en el área de producción, lo que dificulta expandirse en la búsqueda de más proveedores.

Capítulo 3

3. Principales variables comerciales de la industria farmacéutica

3.1 Metodología

El enfoque que tiene el estudio es mixto, es decir, posee un enfoque cuantitativo, cualitativo porque tendrá inmerso conclusiones numéricas e interpretaciones de las mismas que aportan a la evaluación para la realización de la reingeniería en ventas. El propósito es una investigación aplicada ya que se abordan estrategias para la elaboración del objetivo, a más que genera un beneficio adicional en la elaboración de la reingeniería, tomando en cuenta la investigación exploratoria porque no tiene una investigación ni desarrollo en Farmergod Laboratorios. Es importante conocer que la investigación es transversal porque se realiza el estudio en un periodo de tiempo específico que es post- pandemia.

El estudio se va aplicar a una muestra no probabilística del laboratorio y para la aplicación de estos enfoques se utilizará la recolección de datos en base a resultados y observaciones dentro del laboratorio, que serán procesados mediante Microsoft Excel y Microsoft Word, exponiendo los resultados en informes o tablas para su posterior presentación.

3.2 Investigación cualitativa

Una investigación cualitativa se caracteriza por recolectar datos de manera empírica, es decir, a las personas se les estudia de acuerdo al contexto en donde se encuentran. Por ello, a continuación, se procede a establecer un perfil de acuerdo a las necesidades de la investigación para poder comprender como se encuentra el entorno y como los diferentes factores han ido modificando su planeación antes establecida.

3.2.1 Perfil de expertos

1. VISITADOR MÉDICO

Edad:	30- 55 años
Industria:	Farmacéutica
Experiencia:	Mínimo 5 años
Título:	Visitador a medico

Tecnología en administración- ventas

Administración de empresas

Carreras a fines

Funciones: Visita, venta y cobranzas a médicos y farmacias.
Planificación de trabajo.
Identificar necesidades de los clientes.

2. DEPENDIENTE DE FARMACIAS

Edad: 25- 40 años

Industria: Farmacéutica

Experiencia: Mínimo 3 años

Título: Tecnología en administración- ventas

Administración de empresas

Bioquímica y farmacia

Carreras afines

Funciones: Atención al cliente- ventas
Control de medicamentos- lotes, fechas de expiración
Organización y limpieza

3. GERENTES

Edad: 35-55 años

Industria: Farmacéutica

Experiencia: Mínimo 5 años

Título: Administración de empresas

Carreras afines

Funciones: Gerencia Regional- Nacional
Gerencia Administrativa- comercial
Control de producción

3.2.2 Entrevistas

1. Visitador a médico

Tabla 2

Cuestionario para entrevista a visitador médico

VARIABLE	PREGUNTA	OBJETIVO
POLITICO	¿Cuál fue el impacto percibido en las ventas a raíz de las nuevas disposiciones legales del MSP, de requerir prescripción médica a ciertos productos?	Conocer el impacto que generan las disposiciones.
	¿Cómo ha afectado la crisis de la pandemia reciente en ventas y cobranzas? ¿Cuáles fueron las nuevas estrategias de venta que se aplicaron?	Indagar el impacto directo del COVID-19 y como se enfrentaron.
ECONÓMICO	¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID- 19 a la rotación de los medicamentos, en lo que respecta a las fechas de expiración en farmacias?	
	¿Cantas visitas promedio alcanza en el día?	
LABORAL	¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de objetivos?	Conocer la parte interna y la presión de trabajo que se
	¿Qué fortaleza posee el laboratorio donde trabaja?	ejerce.
	¿Cuál sería una debilidad del laboratorio?	
	¿Por qué?	
	¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 en la visita médica?	
	En cuanto a la planificación diaria de trabajo, ¿Qué acciones se tuvieron que realizar para volver a estructurarla?	Mantener una cantidad de médicos prescriptores generando demanda.
	¿Cuáles fueron las nuevas estrategias de visita médica que se aplicaron?	
	¿Qué tipo de incentivos son los que más le impulsa a generar ventas?	
	¿Qué laboratorios conoce usted con productos de similares características?	
	¿Conoce sobre los paquetes promocionales que maneja la competencia?	

COMPETENCIA	<p>¿A partir de qué porcentaje de cumplimiento se hacen acreedores de los incentivos económicos, llamado comisiones por el cumplimiento de objetivos?</p> <p>¿Qué tipo de sanciones económicas se aplican al no cumplir con los cupos de ventas?</p> <p>¿Cree que las ventas se motivan mediante visita médica o por planes promocionales?</p> <p>¿Por qué?</p>	Conocer la competencia con el propósito de tener los suficientes argumentos para enfrentar a la competencia.
PRODUCTOS	<p>Dentro de los medicamentos de lactobacillus, para alteración de flora intestinal, ¿Qué producto es el que más se destaca y de que laboratorio?</p> <p>En lo referente a medicamentos que se utilicen para el estrés, ¿Qué marca se destaca?</p> <p>¿Cuál es el comportamiento de precios dentro de esta línea de medicamentos?</p>	Conocer los productos líderes en el mercado y su comportamiento.
MATERIAL POP	<p>¿Qué material POP es el que más impacto y efectividad genera en los clientes?</p> <p>En los establecimientos farmacéuticos, ¿Qué les motiva a los dependientes para dar mayor rotación de su línea?</p>	Conocer las estrategias comerciales de la competencia.

2. Dependiente de farmacia

Tabla 3

Cuestionario entrevista a dependientes de farmacia

VARIABLE	PREGUNTA	OBJETIVO
ECONOMICO	¿Cuál ha sido el impacto de la pandemia de COVID-19 en las ventas?	Conocer la variación de las ventas por la situación de la pandemia.
	¿Qué influencia tuvo el cambio de la venta libre de los productos OTC, pasando a ser productos de venta bajo prescripción médica?	Entender el impacto de las ventas totales.
	¿Se ha visto afectado su empleo durante y después de la pandemia?	Saber si se afectó el área de empleo por la situación percibida.
	¿Qué tipo de incentivo le conviene para	Comprender que incentivos generan más

	impulsar una línea?	demanda.
TECNOLOGICO	¿Conoce usted el software informático farmacéutico?	Saber si la tecnología se encuentra generalizada.
	En el establecimiento que usted trabaja, ¿cuenta con un software informático?	
ECOLOGICO	¿Cumple con las normas establecidas por el ARCSA y el municipio sobre el manejo de los diferentes residuos que se producen dentro del establecimiento?	Indagar sobre el aporte que evita el impacto ambiental.
LEGAL	¿Cuáles son los grupos de medicamentos que no requieren prescripción médica para su venta?	Registrar el cumplimiento
	Siendo la farmacovigilancia de vital importancia, ¿Cuál es su criterio de eficacia?	de la normativa para conocer a que mercado se enfrenta.
CLIENTES	Cuando llega un cliente y le pregunta que medicamento puede tomar para algún malestar, ¿Qué le impulsa a recomendar una marca en específico?	
	¿Qué porcentaje de clientes viene por prescripción médica y que porcentaje viene por demanda en mostrador?	Reconocer que tipo de cliente acude con mayor facilidad.
	¿Qué porcentaje de clientes manejan pago en efectivo o pago por tarjetas?	
	En la consulta por mostrador, ¿Qué problemas de salud son más frecuentes?	
PRODUCTOS	¿Qué tipos de productos se venden más, los genéricos o de marca?	
	¿Qué opina de la nueva disposición del MSP acerca del cambio de venta de los productos OTC, que ahora sean bajo prescripción médica?	Analizar el impacto percibido por las disposiciones legales.
	¿Qué productos se venden con mayor facilidad, los químicos o naturales?	Conocer que tipos de productos generan mas
	¿Cuán aceptable es el cambio de marca cuando no se tiene la marca requerida?	demanda.
	Los proveedores, ¿brindan conocimiento	

	necesario para conocer los diferentes medicamentos?	Entender las estrategias de
PROVEEDORES	¿Con que frecuencia le visitan los proveedores de cada laboratorio? ¿Qué frecuencia considera que es apta?	los proveedores para mantenerse en el mercado.

3. Gerentes

Tabla 4

Cuestionario entrevista a gerentes

VARIABLE	PREGUNTA	OBJETIVO
POLITICO	¿Cómo considera usted a la certificación BPA- DT?	
	¿Cuál es el obstáculo más grande que ha tenido que superar en cuanto a normas o restricciones establecidas por las diferentes entidades de control?	Analizar si los laboratorios mantienen un nivel estándar.
	¿Qué influencia tienen los gobiernos de turno en las políticas que dicta frente a la venta y prescripción de los medicamentos?	
ECONOMICO	Realice un comentario sobre la presencia de las diferentes cadenas farmacéuticas y su impacto económico.	Conocer sobre los posibles clientes potenciales.
	¿Cuál fue la parte más difícil de enfrentar a la pandemia en lo económico?	
	¿Cómo afecto la crisis del COVID-19 en los sistemas de producción?	Entender el impacto del COVID-19 en el área económica y estrategias dieron resultados.
	¿Qué estrategia desarrollo durante el confinamiento?	
	¿Cuáles son las nuevas estrategias para enfrentar el mercado post COVID?	
	¿Fue necesario desarrollar un plan de contingencia en el inicio de la pandemia?	
	¿Qué fue lo más difícil para mantener al equipo de trabajo en el tiempo de	Comprender cuales fueron los detonantes en el periodo de confinamiento.

	confinamiento?	
SOCIAL	<p>Defina acerca de la Responsabilidad Social, en calidad de Gerente en el laboratorio farmacéutico.</p> <p>Argumente sobre la ética que se maneja dentro del laboratorio que está a su cargo.</p> <p>¿Al cuanto por ciento, cree usted que se cumple la farmacovigilancia? ¿Por qué?</p>	<p>Analizar el cumplimiento de los principios y calidad para manejar un laboratorio farmacéutico.</p>
TECNOLOGICO	<p>De acuerdo a su criterio, ¿Cuál considera que es el impacto de la tecnología en relación a la producción, almacenamiento, distribución y transporte de los medicamentos?</p> <p>¿Considera que la tecnología sirve de aporte en la gestión de marketing?</p>	<p>Conocer si se utiliza la tecnología como apoyo para cumplir con normas de calidad.</p>
ECOLOGICO	<p>¿Cuál es su criterio sobre la disposición de retirar los medicamentos del mercado 3 meses antes de su fecha de caducidad?</p> <p>¿Qué impacto ecológico tiene el laboratorio farmacéutico dentro de la sociedad?</p>	<p>Saber el compromiso y el cumplimiento para mitigar el impacto ambiental.</p>
LEGAL	<p>¿Qué es lo más engorroso para el desarrollo de la actividad empresarial, en base al aspecto legal?</p> <p>¿Está de acuerdo con la política establecida por los gobiernos de turno, en cuanto a los impuestos implementados?</p> <p>¿Qué impacto tiene las políticas de importación establecidas en el Ecuador para la adquisición de materia prima?</p> <p>¿Está de acuerdo con la liberación de moléculas (principios activos) para que todos puedan producir y comercializar?</p>	<p>Indagar sobre las principales Limitaciones que se presentan para constituir un laboratorio farmacéutico.</p>

3.2.3 Resultados investigación cualitativa

Informe entrevista a visitador a médicos

Se ha realizado la entrevista a dos visitantes médicos, de la industria farmacéutica, pero con la diferencia que un visitador, trabaja en un laboratorio que maneja en su mayoría medicamentos químicos, que son de prescripción, y el laboratorio en el que es representante lleva varios años dentro del mercado; en cambio, el otro visitador se dedica a la venta de medicamentos naturales, que en su mayoría no requieren prescripción médica y que prácticamente es un laboratorio nuevo en el medio. Si bien ambos comunican a los médicos, las ventajas y beneficios que cada medicamento ofrece, se diferencian en la manera de pensar acerca de los productos de la competencia. En la manera que se realiza la visita médica, se lleva a cabo de manera similar pero cada laboratorio concibe una manera distinta de fidelizar sus clientes. El laboratorio que lleva muchos años dentro del mercado, como ya se encuentra posicionado, no requiere de mayores estrategias para poder ganarse la prescripción del médico porque se basa en la confianza que el laboratorio tiene ganada por su trayectoria y por la reputación de tener la mejor planta maquiladora a nivel de Sudamérica.

Los criterios de ambos, en referencia a los productos naturales son muy dispares, puede verse influenciado en el medio que se desarrollan, por ejemplo, el visitador que trabaja en su mayoría con medicamentos químicos y de prescripción, va a dar mayor prioridad a estos porque su mercado demanda este tipo de medicamentos; en cambio, el que trabaja con medicamentos naturales, ve el crecimiento diario de estos, como indica en la entrevista, hay varios médicos y dependientes de farmacia que están optando por utilizar medicamentos naturales, este es el cambio que se ha presentado después de la pandemia. En cuanto a las actividades comerciales, el laboratorio más posicionado, tiene un control y planificación mucho más estricta y determinada, ya que se enfoca únicamente en clientes potenciales, que son los más fuertes, y dejan de lado la visita a farmacias porque el médico es quien prescribe y este es el que genera las ventas, caso contrario sucede en el laboratorio con medicamentos naturales porque este, como es nuevo en el mercado necesita de prescripción por parte del médico, y que el dependiente de farmacia lo haga rotar, por ello es importante realizar visita en ambos lugares.

Como conclusión, es muy diferente la realidad de un laboratorio que posee trayectoria y vende medicamentos que se rigen a la prescripción, que la de un laboratorio que lleva poco tiempo en el mercado y sus medicamentos son de venta

libre; cada uno desarrolla diferentes estrategias de acuerdo a su segmento y capacidad.

Informe entrevista a dependientes de farmacia

Conforme a los criterios expresados por los dependientes de farmacia, las ventas aumentaron en ciertos medicamentos, como los medicamentos que se utilizan para tratar el COVID o enfermedades con similares síntomas a este, de esta manera se intentó equilibrar las ventas totales del establecimiento; el problema es con los laboratorios que no poseen líneas que apoyen al tratamiento de las enfermedades antes mencionadas que se pueden englobar en enfermedades respiratorias. En lo que respecta a las nuevas disposiciones legales, si presenta un cierto malestar el incrementar el número de medicamentos que requieren prescripción médica porque esto genera una disminución en la venta de las farmacias, y además por la situación que se atraviesa en este tiempo, la gente no tiene dinero para acudir a consulta privada y opta por no ir, ya que no se puede ayudar con algún medicamento desde la farmacia.

Es claro que la competencia siempre está pendiente a las estrategias y movimientos de su entorno, y la mejor manera de sobresalir en la competencia y que los dependientes puedan recomendar y hagan rotar más una marca es proporcionando un medicamento de mejor calidad, dando a conocer cuáles son las ventajas y beneficios, y entregando mayor rentabilidad a la farmacia, sin olvidar que las bonificaciones son esenciales para este apartado.

En cuanto a los medicamentos naturales y químicos, expresan que existe la preferencia por los medicamentos químicos porque son los que han estado presentes a lo largo del tiempo y llevan una ventaja que es la confianza y son de más rápida acción, pero los medicamentos naturales presentan un auge en estos tiempos, por ello, es necesario que se motive, se consolide y se potencie estos medicamentos porque el mercado tiene la apertura para hacerlo. Los clientes son quienes tienen la libertad de decidir cual usar, y además están bajo la influencia del personal de salud, por lo que, es indispensable generar visita médica como estrategia, para generar mejores resultados en ventas. Y entrando a la parte de ventas, los proveedores para las farmacias deben conocer a sus clientes para lograr posicionar el producto, mantener un stock saludable, evitando pérdidas y mejorando la atención; y por último manejar una cartera sana, lo que ayuda

al cumplimiento de cupos personales, pero también ayuda al laboratorio proveedor en el cumplimiento de sus objetivos de ventas y cobros.

Informe entrevistas a gerentes

Las certificaciones que deben cumplir los laboratorios farmacéuticos si bien son un tanto rigurosas, son de vital importancia porque se utilizan para garantizar la calidad y la vida útil del fármaco. Esta calidad se ve ligada con el uso de la tecnología porque esta es la que proporciona mejor maquinaria y control para la elaboración de un producto terminado con estándares de calidad calificado. Además, la tecnología no solo sirve para la producción de medicamentos, sino para la innovación administrativa y de ventas porque si se logra acoplar de acuerdo a las necesidades de la empresa, da resultados muy útiles y positivos. En el proceso de marketing, es indispensable utilizar la tecnología que se tenga disponible para llegar a la mayor cantidad de segmento, se pueden utilizar las redes sociales, de esta manera se reducen los costos, y además gracias a esta tecnología las capacitaciones y materiales de apoyo se pueden hacer llegar de manera más directa, rápida, evitando problemas de movilización y también reduciendo costos.

Los gerentes de los laboratorios que se entrevistaron perciben realidades distintas en ciertos campos por la trayectoria y por la capacidad económica y territorial que posee cada uno, pero hay varios factores como la responsabilidad social y la ética que manejan que se deben hacer con el mismo objetivo y los mismos principios.

El área comercial puede desarrollarse de mejor manera si se tiene mejores recursos, esto no quiere decir que un laboratorio que tenga menor capacidad no puede realizar un buen trabajo. La innovación empresarial sirve para aquello, el utilizar los recursos que se tienen para explotarlos y entregar mejores resultados. El crecimiento consiste en eso, por ende, el mercado es un actor principal para el crecimiento, se lo debe conocer y tratar de acuerdo a las necesidades. El COVID afectó a las actividades diarias de trabajo, afectó en las ventas a los laboratorios, pero tuvo un impacto mucho más grande en los que no tienen línea que se relacione con las que tratan el COVID o las enfermedades respiratorias, son dos escenarios, pero en los cuales se tuvo que aplicar estrategias durante y después y los que realizan estas estrategias deben estar capacitados y tener una fuerza de ventas preparada para los retos presentes en el entorno.

Figura 9

Nube de palabras- informes



Las entrevistas realizadas han servido como gran aporte para el conocimiento del estado en el que se encuentra el mercado, cuáles han sido los factores que más han incurrido en la constitución y desarrollo de las actividades comerciales y de producción de medicamentos, además de las características del mercado, los principales intereses; y sin olvidar el movimiento de la competencia.

Para tener éxito en el desarrollo farmacéutico, se debe cumplir las normativas establecidas por diferentes organizaciones, tanto de salud y de control administrativo, los mismos que en resultado de esto se entrega garantía. Por la capacidad del laboratorio hay puntos que se pueden resultar más difíciles de cumplir o implementar porque también influye la parte económica.

1.3 Investigación cuantitativa

1.3.1 Encuestas

Las encuestas se realizarán con dos enfoques distintos con el objetivo de conocer de una manera más detallada y determinada el mercado; la primera encuesta tendrá un enfoque B2B, enfocada en los clientes directos de Farmergod, y la segunda será B2C, que será desarrollada por los consumidores.

1.3.2 Muestra

Encuesta B2B

La encuesta se realizó a una muestra por conveniencia de 50 clientes de Farmergod Laboratorios. Se consideraron solo 4 provincias del Ecuador, que son las cuales han tenido continuidad de trabajo, se calculó el peso de cada en relación al total de clientes para poder calcular un estimado de cuántas encuestas tiene que aportar cada provincia.

Muestra= 36

Encuesta B2C

Esta encuesta se enfocó en la población de la provincia del Azuay, para las personas mayores a 20 años.

Para el cálculo de la muestra se utilizó:

Z= 1.96%

Error= 5%

P= 0,5

Muestra= 385

1.3.3 Resultados investigación cuantitativa

1.3.3.1 Resultados Encuesta B2B

Figura 10

Tipo de establecimiento

¿Cuál es su tipo de establecimiento?

36 respuestas

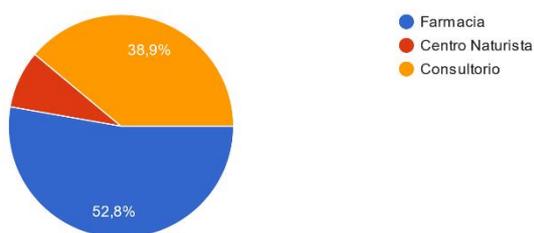


Figura 11

Lugar

¿En qué provincia se encuentra?

36 respuestas

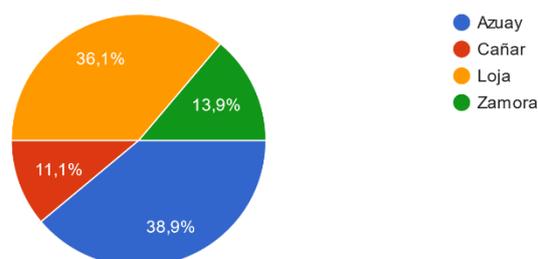


Tabla 5

Clientes por provincia y tipo de establecimiento

¿En qué provincia se encuentra?	Centro Naturista	Consultorio	Farmacia	Total general
Azuay	1	9	4	14
Cañar	1		3	4
Loja	1	3	9	13
Zamora		2	3	5
Total general	3	14	19	36

Las dos preguntas anteriores se pueden relacionar entre sí, proporcionando una información que nos permite conocer la presencia de Farmergod Laboratorios en las 4 zonas de estudio, la mayor parte de clientes se encuentran en la zona de Azuay y Loja, pero se puede considerar que la muestra demuestra su error en la clasificación de tipo de establecimiento, ya que en la lista general de clientes existen una cantidad considerable de centros naturistas.

Figura 12

Nivel de confianza medicamentos naturales

¿Cuál considera que es el nivel de confianza en los medicamentos naturales?
36 respuestas

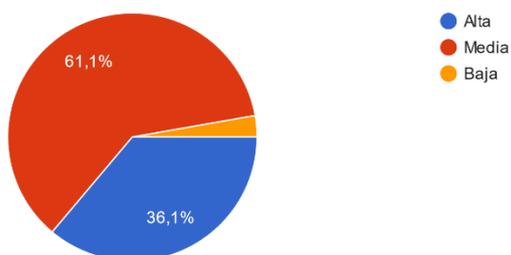


Tabla 6

Nivel de confianza medicamentos naturales

¿Cuál considera que es el nivel de confianza en los medicamentos naturales?	Alta	Baja	Media	Total general
Centro Naturista	2		1	3
Consultorio	4	1	9	14
Farmacia	7		12	19
Total general	13	1	22	36

En las entrevistas realizadas a los expertos, se indagó sobre el nivel de confianza en los medicamentos naturales, y se expresó que realmente existe una acogida favorable por parte de los consumidores porque factores externos como el cambio en la mente de los clientes y nuevas ideologías y la pandemia, hicieron que los consumidores opten por consumir medicamentos naturales. La tabla expuesta denota que existe alta confianza a nivel de Centros Naturistas, Consultorios y Farmacias.

Figura 13

Importancia de la marca

Al momento de realizar la compra, ¿los consumidores se fijan en la marca del medicamento?
36 respuestas

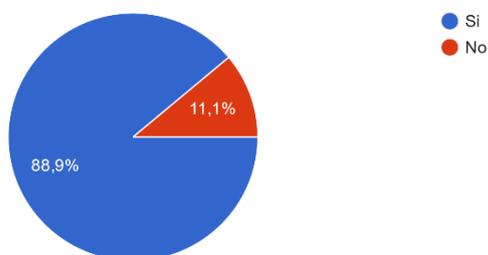


Tabla 7

Importancia de la marca

Al momento de realizar la compra, ¿los consumidores se fijan en la marca del medicamento?	No	Si	Total general
Azuay	2	12	14
Cañar	1	3	4
Loja	1	12	13
Zamora		5	5
Total general	4	32	36

Los resultados dicen que la marca del medicamento es importante, por ello se debe potenciar el conocimiento y la difusión de la marca, para generar confianza y esto ayudará a tener mayores resultados en ventas.

Figura 14

Medicamentos naturales y malestares

¿En qué tipo de malestar es mas apetecido un medicamento natural?
36 respuestas

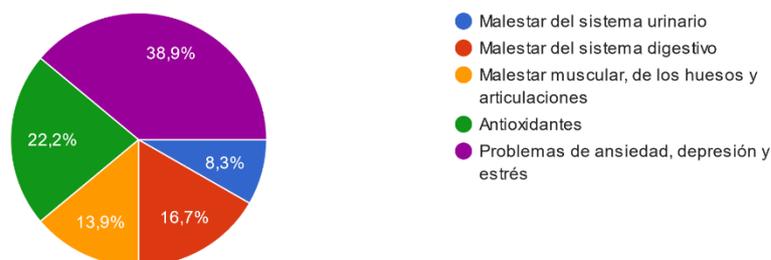


Tabla 8*Medicamentos naturales y malestares*

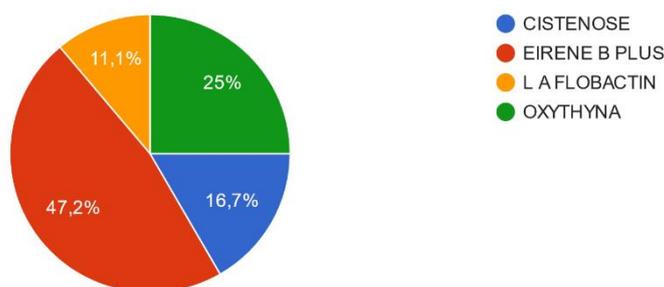
¿En qué tipo de malestar es más apetecido un medicamento natural?	Azuay	Cañar	Loja	Zamora	Total general
Antioxidantes	2	1	3	2	8
Malestar del sistema digestivo	4		2		6
Malestar del sistema urinario	2		1		3
Malestar muscular, de los huesos y articulaciones	2		2	1	5
Problemas de ansiedad, depresión y estrés	4	3	5	2	14
Total general	14	4	13	5	36

Los medicamentos en los que se debe poner mayor énfasis en promoción y venta deben ser los que sirven para el estrés y los antioxidantes, estos pueden generar mayores resultados económicos por la aceptación del mercado en estas categorías. Cabe recalcar que todos tienen buena aceptación de los consumidores, por lo que si se logra posicionar estos medicamentos se puede mantener un buen nivel de venta en el mercado.

Figura 15*Rotación medicamentos de Farmergod*

¿Qué medicamento tiene más rotación?

36 respuestas

**Tabla 9***Rotación medicamentos Farmergod*

¿Qué medicamento tiene más rotación?	CISTENOSE	EIRENE B PLUS	L A FLOBACTIN	OXYTHYNA	Total general
Azuay	4	5	2	3	14
Cañar		2		2	4
Loja		8	2	3	13
Zamora	2	2		1	5

Total general	6	17	4	9	36
----------------------	----------	-----------	----------	----------	-----------

La pregunta anterior a esta tiene como resultados principales a los problemas de estrés y a los antioxidantes; por ello la rotación de estos es mayor a los demás medicamentos, si se considera a nivel de provincia, se necesita trabajar más en Cañar y Zamora porque hay menos adquisición de portafolio completo, y trabajando más junto con visita médica se puede lograr generar mayor demanda.

Figura 16

Calificación a visitantes

Califique a los visitantes de Farmergod Laboratorios en los siguientes puntos.

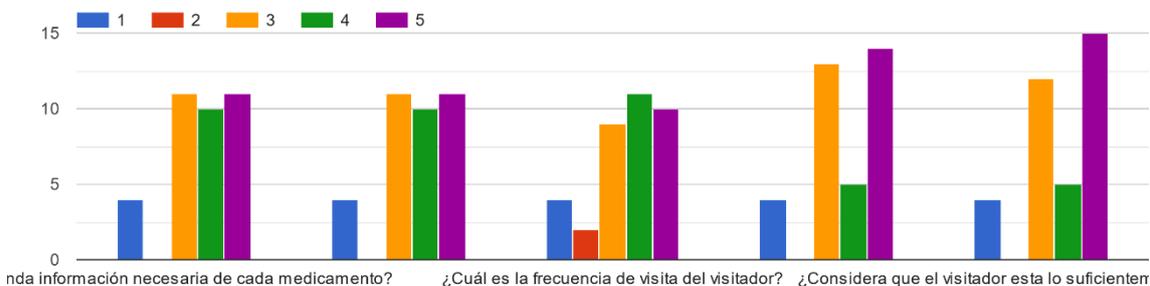


Tabla 10

Calificación a Visitador- Pregunta 1

¿Brinda información necesaria de cada medicamento?	1	3	4	5	Total general
Azuay		18	20	15	53
Cañar		3		15	18
Loja	2	9	20	15	46
Zamora	2	3		10	15
Total general	4	33	40	55	132

Nota: Calificación al visitador, considerando como 5 muy satisfecho y 1 como muy insatisfecho

Tabla 11*Calificación a Visitador- Pregunta 2*

¿Cómo califica la atención del visitador?	1	3	4	5	Total general
Azuay		18	16	20	54
Cañar		3		15	18
Loja	2	9	24	10	45
Zamora	2	3		10	15
Total general	4	33	40	55	132

Nota: Calificación al visitador, considerando como 5 muy satisfecho y 1 como muy insatisfecho

Tabla 12*Calificación a Visitador- Pregunta 3*

¿Cuál es la frecuencia de visita del visitador?	1	2	3	4	5	Total general
Azuay			18	20	15	53
Cañar			3		15	18
Loja	2	2	6	24	10	44
Zamora	2	2			10	14
Total general	4	4	27	44	50	129

Nota: Calificación al visitador, considerando como 5 muy satisfecho y 1 como muy insatisfecho

Tabla 13*Calificación a Visitador- Pregunta 4*

¿El visitador resuelve sus dudas e inquietudes?	1	3	4	5	Total general
Azuay		24	8	20	52
Cañar		3		15	18
Loja	2	9	12	25	48
Zamora	2	3		10	15
Total general	4	39	20	70	133

Nota: Calificación al visitador, considerando como 5 muy satisfecho y 1 como muy insatisfecho

Tabla 14

Calificación a Visitador- Pregunta 5

¿Considera que el visitador está lo suficientemente capacitado?	1	3	4	5	Total general
Azuay		21	12	20	53
Cañar		3		15	18
Loja	2	9	8	30	49
Zamora	2	3		10	15
Total general	4	36	20	75	135

Nota: Calificación al visitador, considerando como 5 muy satisfecho y 1 como muy insatisfecho

Los resultados de estas preguntas indican que los visitadores que trabajan en estas 4 provincias tienen un buen rendimiento en cuanto a sus conocimientos y su capacidad para dar a conocer el portafolio de medicamentos.

1.3.3.2 Resultados Encuesta B2C

Figura 17

Edad

Edad
326 respuestas

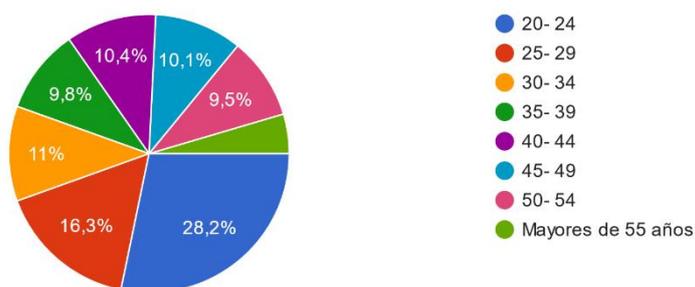


Figura 18

Género

Género
326 respuestas

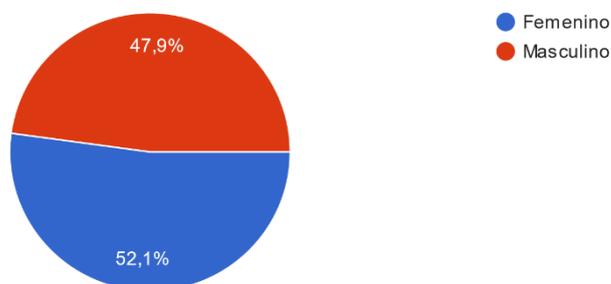


Tabla 15

Edad y Género

Edad	Femenino	Masculino	Total general
20- 24	49	43	92
25- 29	25	28	53
30- 34	17	19	36
35- 39	15	17	32
40- 44	21	13	34
45- 49	16	17	33
50- 54	17	14	31
Mayores de 55 años	10	5	15
Total general	170	156	326

Para poder llegar a los consumidores finales, se debe conocer cómo se compone el mercado, los resultados de esta encuesta presentan que existe una leve diferencia de 4,2% entre el porcentaje de hombres y mujeres; además la dispersión de la edad, se puede considerar de tal manera que el mercado de medicamentos naturales no solo se segmenta en una edad.

Figura 19

Motivos de no consumir medicamentos naturales

En caso de haber respondido que no, ¿cuál ha sido el motivo?

71 respuestas

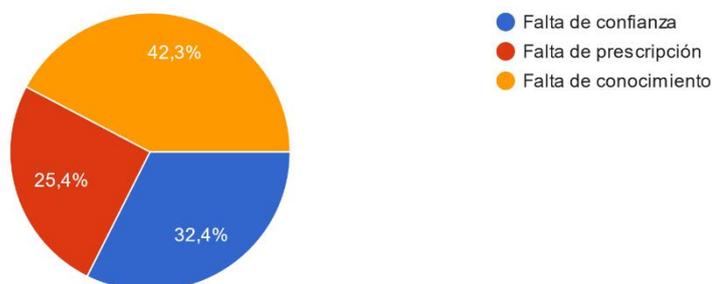


Tabla 16

Motivos de no consumir medicamentos naturales

En caso de haber respondido que no, ¿cuál ha sido el motivo?	Falta de confianza	Falta de conocimiento	Falta de prescripción	Total general
Femenino	12	11	6	29
20- 24	5	5		10
25- 29	3		2	5
30- 34		1	1	2
35- 39	1	1		2
40- 44	1	1	1	3
45- 49		1		1
50- 54	1	1	2	4
Mayores de 55 años	1	1		2
Masculino	11	19	12	42
20- 24	4	10	1	15
25- 29		5	4	9
30- 34	3		2	5
35- 39	3	1	1	5
40- 44		1	2	3
45- 49	1	1	1	3
50- 54		1	1	2
Mayores de 55 años				
Total general	23	30	18	71

La falta de confianza y la falta de conocimiento en los hombres y mujeres, independiente de la edad, son los que dividen al mercado en preferencias de

medicamentos naturales y químicos, en lo que refiere a confianza, se debe trabajar en publicidad y en demostrar los beneficios que estos entregan al consumir, y la falta de conocimiento, igual se puede contrarrestarla con publicidad mediante medios masivos, marketing y otras estrategias.

Figura 20

Satisfacción de consumo en medicamentos naturales

¿Cómo se siente con los beneficios de consumir medicamentos naturales?

326 respuestas

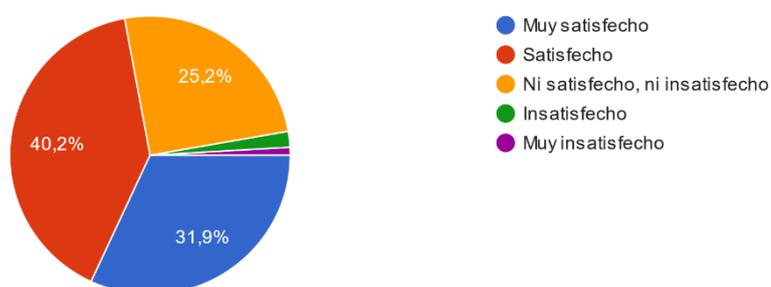


Tabla 17

Satisfacción de consumo en medicamentos naturales

¿Cómo se siente con los beneficios de consumir medicamentos naturales?	Femenino	Masculino	Total general
Insatisfecho	2	4	6
20- 24	2	2	4
25- 29		1	1
30- 34		1	1
Muy insatisfecho	1	2	3
20- 24	1	1	2
25- 29		1	1
Muy satisfecho	69	35	104
20- 24	14	8	22
25- 29	5	4	9
30- 34	6	5	11
35- 39	8	4	12
40- 44	11	5	16
45- 49	9	4	13
50- 54	8	5	13
Mayores de 55 años	8		8
Ni satisfecho, ni insatisfecho	28	54	82

20- 24	9	19	28
25- 29	5	12	17
30- 34	3	6	9
35- 39	2	3	5
40- 44	6	2	8
45- 49		7	7
50- 54	3	3	6
Mayores de 55 años		2	2
Satisfecho	70	61	131
20- 24	23	13	36
25- 29	15	10	25
30- 34	8	7	15
35- 39	5	10	15
40- 44	4	6	10
45- 49	7	6	13
50- 54	6	6	12
Mayores de 55 años	2	3	5
Total general	170	156	326

El grupo de personas que consideran que se sienten insatisfechas o poco satisfechas representan una cantidad poco representativa. Todo esto se entrelaza con las respuestas a las entrevistas y a las encuestas en donde se indaga sobre la aceptación y consumo de medicina natural, si hay aceptación es porque los resultados de ingerir esto son buenos. Con esto se logra consolidar la idea que necesita seguir trabajando en el mercado.

Figura 21

Aspectos importantes en el momento de la compra

Al momento de realizar la compra, ¿se fija en...?

 Copiar

326 respuestas

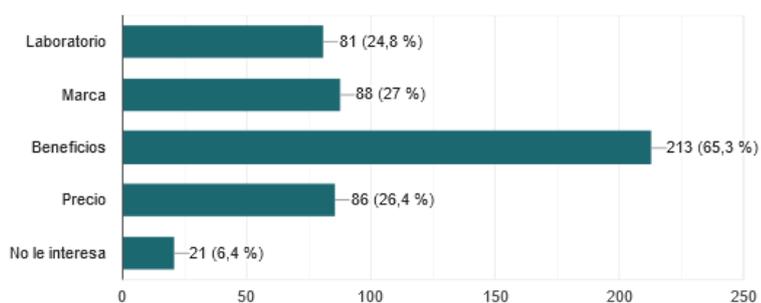


Tabla 18*Aspectos importantes al momento de la compra*

Al momento de realizar la compra, ¿se fija en...?	Femenino	Masculino	Total general
Beneficios	62	45	107
Beneficios, No le interesa		1	1
Beneficios, Precio	21	21	42
Laboratorio	14	13	27
Laboratorio, Beneficios	12	6	18
Laboratorio, Beneficios, Precio	1	3	4
Laboratorio, Marca		7	7
Laboratorio, Marca, Beneficios	11	4	15
Laboratorio, Marca, Beneficios, Precio	4	3	7
Laboratorio, Marca, Precio	1	1	2
Laboratorio, Precio	1		1
Marca	15	15	30
Marca, Beneficios	10	5	15
Marca, Beneficios, Precio	2	2	4
Marca, No le interesa		1	1
Marca, Precio	2	5	7
No le interesa	5	14	19
Precio	9	10	19
Total general	170	156	326

Al momento de la decisión de compra siempre existen factores que apoyan a la compra de cierto medicamento, en este caso, los beneficios que ofrezca el medicamento son de suma importancia para el consumidor, que va ligado con el precio acorde a lo que este ofrezca y con la confianza que la marca transmita.

Figura 22

Aceptación consumo para malestar urinario

Si pudiera escoger un medicamento natural, en lugar de un medicamento químico para aliviar los malestares del sistema urinario, ¿lo compraría?

326 respuestas

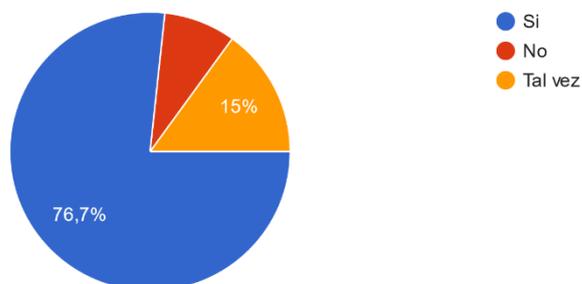


Tabla 19

Aceptación consumo para malestar urinario

Medicamento malestar urinario	Femenino	Masculino	Total general	
No		10	17	27
Si		142	108	250
Tal vez		18	31	49
Total general		170	156	326

Figura 23

Aceptación en malestar digestivo

Para los malestares digestivos, ¿consumiría un medicamento natural?

326 respuestas

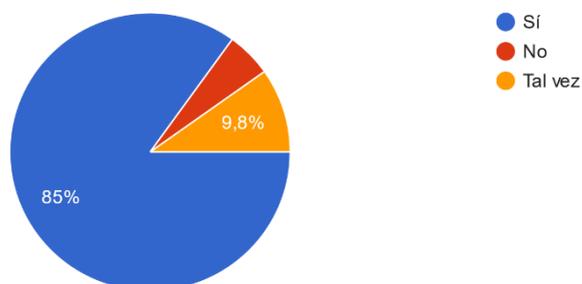


Tabla 20

Aceptación en malestar digestivo

Cuenta de Género	Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	Femenino	Masculino	Total general
No		4	13
Sí		154	123
Tal vez		12	20
Total general		170	156

Figura 24

Medicamento para el estrés y ansiedad

Si pudiera escoger un medicamento natural que sirve para la ansiedad y el estrés, incluso para la depresión, ¿lo adquiriría?

324 respuestas

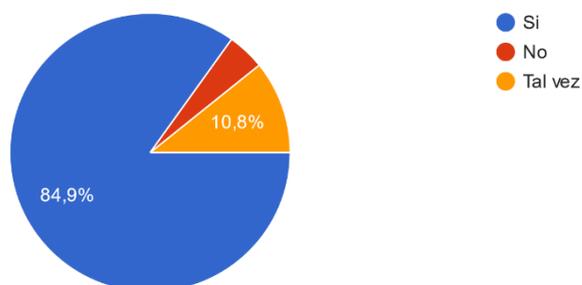


Tabla 21

Medicamento para el estrés y la ansiedad

Cuenta de Género	Etiquetas de columna			
	Femenino	Masculino	Total general	
Etiquetas de fila				
No		2	12	14
Si		154	121	275
Tal vez		13	22	35
(en blanco)		1	1	2
Total general		170	156	326

Figura 25

Aceptación para la elasticidad de la piel

¿Tendría interés en consumir un medicamento natural que le ayude a la elasticidad y cuidado de la piel?

326 respuestas

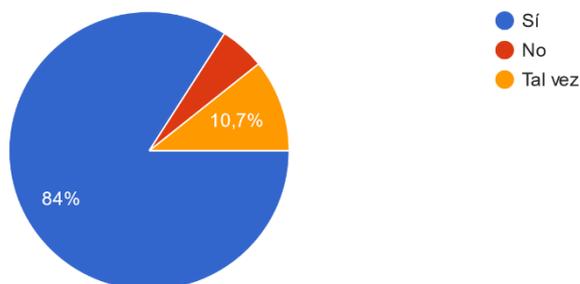


Figura 26

Aceptación para la elasticidad de la piel

Cuenta de Género	Etiquetas de columna			
	Femenino	Masculino	Total general	
Etiquetas de fila				
No		3	14	17
Sí		157	117	274
Tal vez		10	25	35
Total general		170	156	326

Se realizaron preguntas relacionadas a los medicamentos del portafolio de Farmergod Laboratorios, y en todas se obtuvo porcentajes mayores al 70%, lo que significa que

todas las respuestas anteriores son verídicas, y las personas que aún no están dentro del mercado de medicamentos naturales, pueden formar parte de esto proporcionando mayor información, trabajo de consolidación de marca y demostrando beneficios.

3.3 Informe final

De la investigación de mercados realizada se pudo conocer sobre la disposición del mercado a los medicamentos naturales, además de conocer el impacto del COVID- 19 en lo relacionado a ventas, formas de trabajo y gestión de cobranzas. Para ejecutar las entrevistas, se realizaron las preguntas de manera presencial a los dependientes de farmacias, por llamada telefónica a los gerentes y visitantes a médico.

Para las entrevistas realizadas a los expertos, se consideraron diferentes perfiles para visitantes a médico, dependientes de farmacia y gerentes de laboratorios farmacéuticos. Se consideraron a estas personas porque son parte esencial para el movimiento comercial de la industria farmacéutica. Los resultados de estas indicaron que existe un buen mercado accesible, que tiene preferencia por consumir los medicamentos naturales. Como los medicamentos químicos mantienen un su mercado por la confianza al momento de consumirlos, se debe trabajar en brindar confianza poniendo a consideración los beneficios y resultados positivos de consumir medicamentos naturales, ya que el porcentaje de personas que manifestó que no han consumido es por falta de confianza y falta de conocimiento. Otro punto importante que se destaca es el impacto en la manera de trabajar de las farmacias, debido a que en el tiempo de confinamiento subió la rotación de fármacos que ayuden a las enfermedades de vías respiratorias y dolores comunes, bajando la rotación de otros fármacos.

En lo referente al control interno de Farmergod Laboratorios, se colocaron preguntas relacionadas al rendimiento de los visitantes a médico. Se indagó acerca de la frecuencia de visita, si brinda información necesaria, además si está capacitado para ofrecer el portafolio de medicamentos, en respuesta a esto existe un promedio positivo sobre la media. Los resultados de las entrevistas a los gerentes, sirven de guía para conocer el nivel de Farmergod frente a la competencia, si bien es un laboratorio pequeño comparado con los demás, se encuentra posicionado en el mercado por su marca, pero por su capacidad económica no puede competir directamente con estos, se debe buscar otra alternativa para poder competir, utilizando otros recursos como la

ventaja competitiva que ofrecen los medicamentos por sus principios activos. Para ello hay que enfocarse en el trabajo de campo y mantener una frecuencia rítmica para quedarse en la mente de los dependientes de farmacia, y en el caso de los consumidores finales, apoyarse en la prescripción de los doctores, optando por mejorar la visita médica.

En conclusión, se puede considerar que los clientes están satisfechos con el trabajo de los visitadores, únicamente se debe establecer un plan de marketing y un plan de trabajo con objetivos específicos, para lograr la efectividad en venta y ganar mayor mercado.

Capítulo 4

4.Nueva estructura de ventas

4.1 Producto/ servicio

4.1.1 Producto Base

El producto base sería los medicamentos en general porque cumplen las funciones de prevenir, curar y aliviar síntomas de las diferentes enfermedades existentes.

4.1.2 Producto Real

Medicamento para el estrés

Marca: Farmergod

Registro sanitario: Si

Principio activo: Pasiflora, valeriana, cloruro de magnesio y complejo B

Presentación: Tabletas

4.1.3 Producto aumentado

- Formula mejorada
- No causa efectos secundarios
- Efecto inmediato

4.1.4 Matriz BCG

Tabla 22

Matriz BCG

ESTRELLA	INTERROGACIÓN
OXYTHYNA Alta participación Inversión alta	CISTENOSE Requiere mucha inversión Perspectiva de crecimiento
VACA	PERRO
EIRENE B PLUS Genera fondos y utilidades	L A FLOBACTIN Baja participación en el mercado Pocos ingresos
FUERTE	DÉBIL

4.2 Precio

Política de fijación de precios

Se fija el precio en base a dos aspectos, el primer método sería el de margen de contribución donde se considera los costos totales, la inversión, el tiempo de retorno de inversión y la ganancia deseada; además se realiza la fijación en base a un estudio realizado a los precios de la competencia. Considerando que hay factores como la calidad e imagen que influyen al momento de establecer un precio.

Precios de la competencia

Tabla 23*Precios competencia*

MEDICAMENTOS FARMERGOD	PVP	COMPETENCIA	PVP
L A FLOBACTIN	\$ 19,50	PROBACILLUS	\$ 18,48
		BACILUX	\$ 23,50
CISTENOSE	\$ 31,50	TRATAMIENTO CON ANTIBIOTICOS	
OXYTHYNA	\$ 28,00	ASTAXANTINA	\$ 17,50
EIRENE B PLUS	\$ 16,50	VALPAS B	\$ 15,50
		CAMINO A LA LUNA	\$ 17,50
GLUXICAM	\$ 36,00	FLEXIVA	\$ 26,00

4.3 Promoción

Existen varios tipos de promoción en el momento de la venta, por ejemplo:

- **De acuerdo a la cantidad**

Las bonificaciones se manejan de acuerdo al número de cajas que adquiere el cliente.

Tabla 24*Tabla de Bonificaciones*

VENTA	BONIFICACION	MARGEN DE UTILIDAD
5	1	20%
10	3	30%
24	8	33%
50	23	46%
100	50	50%

Nota: Se han establecido en base a los costos fijos de producción.

Las bonificaciones se utilizan como un instrumento de incentivo de compra para las farmacias. A mayor volumen, mayor margen de rentabilidad. Desde el precio de venta a farmacia al PVP (precio de venta al público) hay un margen de utilidad establecida por la ley del 20%.

Los márgenes de utilidad que se encuentran en la tabla de bonificaciones se consideran como márgenes adicionales. Esto motiva al farmacéutico a adquirir ciertas cantidades de

producto de acuerdo a su capacidad de venta, con el propósito de obtener un mayor margen de rentabilidad por la comercialización de un medicamento.

- **Venta al contado**

Políticas que rigen en la venta

Crédito 60 días

Descuento del 5% - pronto pago hasta 8 días.

Descuento del 3% - pronto pago hasta 30 días.

Estos descuentos tienen el propósito de generar liquidez a la empresa.

- **Visita médica**

Se entrega a los visitantes:

- una muestra por cada producto a cada médico según sea su especialidad.

Figura 27

Muestras *médicas*



- Literaturas, basadas en la investigación científica y estudio de los componentes del producto, enfocado a médicos.
- Flyer informativos con la finalidad de que sirva como apoyo visual y promocional al médico y visitador.

Figura 28

Flyer informativo



Como promoción adicional y como estrategia de fidelización a los clientes se puede considerar entregar algún presente como recordatorio de marca en una época especial en el año.

4.4 Plaza

Las provincias en donde se encuentra Farmergod son Azuay, Cañar, Loja, Zamora, El Oro y parte del Guayas.

Las provincias en donde se proyecta estar a nivel nacional, considerando como estrategia comercial a un mediano plazo las siguientes: Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza.

Para llegar a ellas se debe solidificar las zonas en donde se mantiene la visita médica y venta, para generar mayor posicionamiento de mercado, una vez estabilizadas estas zonas se puede dar paso al crecimiento y extensión de la zona centro del país.

El objetivo del portafolio de medicamentos de Farmergod es poder comercializar en todas las farmacias y centros naturistas, por la razón que son medicamentos de venta libre.

En el panel medico se pueden clasificar a los médicos AAA, AA y A, considerando que esta clasificación es por la cantidad de pacientes que atienden al día.

En farmacias se puede realizar una categorización similar por la zona en la que se encuentra, por la infraestructura, por su capacidad de pago; es importante considerar que las cadenas de farmacias deben ser tomadas en cuenta, ya que son pocas las cadenas dentro de la lista general de clientes.

4.5 Personas

4.5.1 Perfil personal comercial

El visitador a médico debe tener las siguientes habilidades para ejercer su trabajo:

- Comunicación
- Convencimiento, persuasión
- Trato agradable a los demás
- Mantener la calma en situaciones tensas
- Encontrar soluciones a los problemas
- Lograr resultados
- Planificar y organizar el trabajo

La capacitación será aplicada a todo el personal, con el propósito de proporcionar conocimiento y de esta manera mejorar la competencia y el cumplimiento del trabajo.

4.5.2 Perfil personal administrativo

Para aportar a la parte administrativa de Farmergod Laboratorios, las personas del área administrativa deben contar con las siguientes competencias:

- Capacidad para organizar, planificar y realizar tareas administrativas
- Seguimiento y control mediante vías telefónicas
- Capacidad para relacionarse comercialmente

- Ser polifuncional

4.6 Proceso de venta

El proceso de venta son las etapas que se deben cumplir desde el momento que se capta la atención del cliente hasta que se ejecuta la venta.

A continuación, se detalla la planificación de ventas propuesta.

En primer lugar, se realiza el cálculo para poder establecer el número de impactos diarios a realizar por cada visitador médico.

Tabla 25

Cálculo de tiempos de gestión

TIEMPOS DE GESTIÓN	HORAS	MINUTOS
1 DIA	8	480
TIEMPO X VISITA GLOBAL		28
VISITA MÉDICA		7
TRASLADO		7
TIEMPO DE ESPERA		14
NRO. VISITAS DÍA		17
NRO. VISITAS SEMANA		86

Cada visitador debe cumplir con 17 gestiones diarias, realizándolas de la siguiente manera: 12 visitas a médicos y 5 visitas a farmacias.

La gestión a cumplir de los 12 médicos conlleva al objetivo de que el 70% del tiempo diario se emplea en generación de demanda; y el 30% restante se invierte en la efectivización de ventas.

Requerimiento de personal

Tabla 26

Personal Regional

NRO. VISITADORES	4
JEFE REGIONAL	1
TOTAL PERSONAS REGIONAL	5

Cupos de venta

- **Cupo nacional:** \$29.253,28
- **Cupo por visitador:** \$7.313,32

Los cupos de venta están calculados en base al margen de utilidad que arroja cada medicamento; los mismos que dan un porcentaje de participación.

Políticas para pago de comisiones

- Para comisionar en ventas se debe llegar a cumplir el 80% del cupo.
- En cobros comisiona a partir del 85% de cartera, con un condicionante de que toda factura que pase de 90 días ya no entra para el cálculo de comisiones.
- **Bono de cumplimiento:** Obtener 30 pedidos al mes para una comisión de \$100.
- **Bono incentivo:** Realizando 5 pedidos a clientes NUEVOS, se comisiona \$50.

División Territorial

R1CN: Cuenca Norte

R1CS: Cuenca Sur

R1AZ: Cantones Azuay

R1CR: Cañar

R1AUSTRO: Zona costanera

R4: El Oro- Alto

R4-1: El Oro- Bajo

R5: Machala

R11: Loja y Zamora

R11C: Cantones Loja

División Territorial por visitador

Número de visitadores: 4

Visitador Nro. 1**Residencia:** Cuenca**Cupo:** \$7.313,32**Tabla 27***Zona Visitador Nro. 1*

DIVISION DE ZONAS			
CIUDAD BASE CUENCA	PROV. CAÑAR	ZONA COSTANERA	
		PROV. AZUAY, CAÑAR, GUAYAS	PROV. CAÑAR, GUAYAS SUR
ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4
R1CN (5 DÍAS)	R1CR (3 DÍAS) / R1CN (2 DÍAS)	R1 AUSTRO (5 DÍAS)	R1 AUSTRO (5 DÍAS)
LUIS CORDERO	AZOGUES	PONCE ENRIQUEZ	CUMANDA
MERCADO 9 DE OCTUBRE	EL DESCANSO	SAN CARLOS	BUCAY
MERCADO 12 DE ABRIL	CHUQUIPATA	CALDERON	PALLATANGA
MIRAFLORES	CHARASOL	BALAO	MATILDE ESTHER
EL VECINO - LA CATOLICA	BIBLIAN	NARANJAL	MILAGRO
AV. GONZALEZ SUAREZ	DELEG	JESUS MARIA	EL TRIUNFO
TOTORACOCHA	CAÑAR	PUERTO INCA	KM26
MONAY – GAPAL	EL TAMBO	LA TRONCAL	VIRGEN DE FATIMA
CDLA. EL BOSQUE	INGAPIRCA	COCHANCAY	ROBERTO ASTUDILLO
CUENCA			
PARQUE INDUSTRIAL			
RICAURTE			
PANAMERICANA NORTE			
CDLA. KENEDY			
PACCHA – UCUBAMBA			

Visitador Nro. 2**Residencia:** Cuenca

Cupo: \$7.313,32

Tabla 28

Zona Visitador Nro. 2

DIVISION DE ZONAS			
CIUDAD BASE CUENCA	PROV. AZUAY	CIUDAD BASE CUENCA	
ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4
R1CS (5 DÍAS)	R1AZ (5 DÍAS)	R1CS (5 DÍAS)	R1CS (5 DÍAS)
LUIS CORDERO	CUMBE - TARQUI	AV. LOJA - DON BOSCO	FERIA LIBRE
MERCADO 10 DE AGOSTO	GIRON	AUTOPISTA - PANAM. SUR	REMIGIO CRESPO
SAN FRANCISCO	SANTA ISABEL	BAÑOS - AV. RICARDO DURAN	SAN JOAQUIN
MARIA AUXILIADORA	SAN FERNANDO	MEDIO EJIDO	AV. AMERICAS - MISICATA
3 DE NOVIEMBRE - CLINICA BOLIVAR	GUALACEO	SAYAUSI - ORDOÑEZ LAZO	
AV. LOJA – BATAN	CHORDELEG	AV. ABELARDO J. ANDRADE	
	SIGSIG	MUTUALISTA AZUAY	
	PAUTE	RACAR	
	GUACHAPALA		
	SEVILLA DE ORO		
	EL CABO		

Visitador Nro. 3

Residencia: Loja

Cupo: \$7.313,32

Tabla 29*Zona Visitador Nro. 3*

DIVISION DE ZONAS			
CIUDAD BASE LOJA	PROVINCIAS: LOJA – ZAMORA		
ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4
R11 (5 DÍAS)	R11C (5 DÍAS)	R11 (5 DÍAS)	R11 LOJA PROV. (3 DÍAS) / LOJA CIUDAD (2 DÍAS)
BELEN - LA PITAS	SARAGURO	ZAMORA	CATACOCCHA
TERMINAL TERRESTRE	VILCABAMBA - MALACATOS	CUMBARATZA	CELICA
SOLCA – ZAMORAHUAYCO	CATAMAYO	ZUMBI	ALAMOR
MERCADO MAYORISTA	CARIAMANGA - GONZANAMA	YANTZATZA	PINDAL
MERCADO CENTRAL	PALANDA - ZUMBA	EL PANGUI	ZAPOTILLO
PARQUE CENTRAL – CATEDRAL		GUALAQUIZA	MACARA
SAN SEBASTIAN			LOJA
SAN CAYETANO			LOJA PERIFERIAS
LA TEBAIDA			LOJA CENTRO
MOTUPE			LOJA CLÍNICAS

Visitador Nro. 4**Residencia:** El Oro**Cupo:** \$7.313,32

Tabla 30*Zona Visitador Nro. 4*

DIVISION DE ZONAS			
CIUDAD BASE MACHALA		PROV. AZUAY, CAÑAR, GUAYAS	PROV. CAÑAR, GUAYAS SUR
ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4
R5 (5 DÍAS)	R4 (2 DIAS) / R5 (3 DÍAS)	R4-1 (3 DIAS) / (2 DÍAS)	R5 (5 DÍAS)
MACHALA (CLINICAS)	MARCABELI	EL GUABO	MACHALA CENTRO
PUERTO BOLIVAR	BALSAS	PASAJE	MACHALA NORTE
EL CAMBIO	PIÑAS	SANTA ROSA	MACHALA SUR
LA IBERIA	PORTOVELO	ARENILLA	
	ZARUMA		
	MACHALA	MACHALA	
	CENTRO MACHALA	PERIFERIAS MACHALA	

Visita médica**Objetivo de la visita médica:**

1. El agente realiza la visita médica con el objetivo de generar prescripción médica para la generación de demanda del producto en farmacias.

Pasos para una visita médica:

- **Paso 1:** Capacitación del Visitador Médico o agente comercial
- **Paso 2:** Identificación y clasificación de médicos
- **Paso 3:** Preparación previa a la entrevista con el médico
- **Paso 4:** Planificación de la ruta de visita
- **Paso 5:** Entrevista con el médico (visita médica)
- **Paso 6:** Elaboración y presentación de informes

Ejemplo de ejecución de visita médica:

1. PRESENTACIÓN DEL EJECUTIVO

Doctor..., muy buenos días permítame presentarme soy ...
de Farmergod Laboratorios, FARMERGOD es una Compañía Farmacéutica
dedicada a la Producción y Comercialización de medicamentos Químicos y
Naturales.

2. RUPTURA DEL HIELO

Como le va doctor (un breve tema sobre algo relevante del momento).

3. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

Doctor permítame presentarle o recordarle a un producto de vital importancia
dentro de sus tratamientos diarios según la patología de cada paciente:

Se trata de:

OXYTHYNAfg

OXYTHYNA es el Antioxidante Natural, siendo el más poderoso, además,
posee una potente acción antiinflamatoria y de control del dolor; es decir, con
amplia y significativa Bioactividad Antioxidante y Antiinflamatoria.

La ASTAXANTINA es de origen 100% natural.

En estudios revisados, manifiestan que la ASTAXANTINA es el mejor
antioxidante que se encuentra en el planeta, ya que es Extraído de algas
marinas. Específicamente de las algas Haematococcus pluviales

OXYTHYNA viene en comprimidos de 4 mg de Astaxantina de manera íntegra
debido a que no posee otro componente; pudiendo así utilizar en combinación
con otros medicamentos de acuerdo a su necesidad terapéutica.

OXYTHYNA actúa:

550 veces más potente que la vitamina E;

6000 ves más que la vitamina C;

800 veces más que CoQ10;

54 veces más que b-carotenos

47 superiores a luteína.

4. BENEFICIOS

OXYTHYNA: Verdaderamente Única.... Multifuncional Antioxidante
Antiinflamatorio y controla el dolor.

5. MECANISMO DE ACCIÓN

OXYTHYNA como Astaxantina. - es un donador de electrones que neutraliza
Radicales Libres, atrapa simultáneamente 19 Radicales Libres a la vez,

formando una nube de electrones alrededor de la molécula. OXYTHYNAfg, no se destruye al neutralizar Radicales Libres.

Por todos estos beneficios se afirma que OXYTHYNA neutraliza más de 19 radicales libres a la vez.

ACCIÓN ANTINFLAMATORIA:

OXYTHYNAfg aumenta la producción de otros antioxidantes SUPEROXIDO-DISFUTASA, disminuye la producción de moléculas PRO-INFLAMATORIAS como el MALONDIALDEHIDO. Adema, disminuye citoquinas inflamatorias INTERLEUCINA 1 BETA / INTERLEUCINA 6

Previene enfermedades cardiovasculares

Único en cruzar la barrera hematoencefálica con capacidad neuro-protectora.

Potente antiinflamatorio articular, reduciendo en un 92% el dolor

Síndrome del túnel carpiano

Líneas de expresión y manchas en la piel, mejorando el aspecto de la piel en un 92% y actuando como una foto-protector ante el sol

Previene degeneración macular, pérdida de visión; cataratas y glaucoma, es considerado el antioxidante más potente para la salud ocular; siendo el único que atraviesa la barrera hemoretiniana.

Previene daños relacionados con el estrés, reduciendo en un 96% la fatiga diaria

Mejora el rendimiento deportivo y desempeño físico

Mejora la fertilidad masculina en calidad y cantidad de espermatozoides

Aumenta el colesterol HDL reduciendo el LDL y triglicéridos

Fortalece el cabello en un 93%

Fortalece el sistema inmunológico reduciendo la frecuencia de catarrros y resfriados.

PROTECTOR EN ENFERMEDADES CRÓNICAS

- Diabetes mellitus
- Enfermedades hepáticas
- Cáncer
- Neurodegenerativas

6. PRE-CIERRE

Doctor Dentro de su campo son varios beneficios que presenta

OXYTHYNA ¿verdad?.....

Permítame por favor, indicarle sus usos y las dosis recomendadas.

7. PRESENTACIÓN FINAL

Los beneficios de OXYTHYNA se extienden a todo el cuerpo, siendo el único con capacidad de mantenerse en estado pre oxidativo en el organismo (el producto no se oxida)

A diferencia de otros antioxidantes protege las células tanto internamente como en forma externa debido a su naturaleza.

8. ENTREGA DE LA MUESTRA

Doctor, permítame entregarle OXYTHYNA que viene en caja de 40 comprimidos ranurados de 4 mg, además le comento que OXYTHYNA cuenta con las certificaciones de BPM y Mucho Mejor Si Es Hecho en Ecuador, y adicionalmente la Compañía FARMERGOD cuenta con las BPA, DT que son las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte.

Doctor para terminar, como Ud. ve OXYTHYNAfg al ser un producto tan noble dentro de las necesidades de las diferentes patologías, desde ya cuento con su apoyo en prescripciones mi estimada doctora.

Gracias...

4.7 Evidencia física

Los reportes diarios de actividades son fundamentales como control de los visitantes. Actualmente se realiza mediante seguimiento de puntos de ubicación por medio de la herramienta de WhatsApp, y con hojas de reporte diario de actividades a mano.

Se estructuró una hoja de reporte para que el visitador llene los datos correspondientes al médico o farmacia.

Otro punto importante es que se ha realizado la clasificación de los clientes por provincia y visitador, analizando el tipo de cliente y además actualizando el listado de clientes en activos e inactivos.

Figura 31

Clasificación de clientes

TOTAL CLIENTES POR AÑO Y PROVINCIA	TOTAL CLIENTES ACUMULADOS					CLASIFICACION DE CLIENTES			
	2017	2018	2019	2020	2021	ACTIVOS	%	INACTIVOS	%
PROVINCIA CAÑAR	6	10	23	30	38	33	87%	5	13%
AZOGUES	2	2	6	8	12	10	83%	2	17%
CAÑAR	0	0	3	4	4	4	100%	0	0%
LA TRONCAL	4	6	9	11	13	10	77%	3	23%
ZHUD	0	0	0	0	0	0	0%	0	0%
DUCUR	0	0	0	0	0	0	0%	0	0%
BIBLIAN	0	1	3	4	6	6	100%	0	0%
SUSCAL	0	0	1	1	1	1	100%	0	0%
TAMBO	0	0	0	1	1	1	100%	0	0%
COCHANCAY	0	1	1	1	1	1	100%	0	0%

Nota: Ejemplo de la clasificación de una sola zona, en este caso Cañar.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados encontrados a lo largo de esta investigación, se logró realizar una nueva estructura al sistema de ventas de Farmergod Laboratorios. En el análisis macro de la industria farmacéutica se encontró que, si bien existe presencia de la competencia posicionada dentro del mercado, Farmergod se encuentra en camino a un buen posicionamiento gracias a la aceptación que tiene por su portafolio de medicamentos. No se puede considerar una competencia directa por el tipo de medicamentos que manejan los diferentes laboratorios porque manejan distintas fórmulas y principios activos. La competencia se puede ver reflejada en la capacidad económica que poseen los laboratorios, lo que les permite mantener una mejor fuerza de ventas, y también el no haber sentido mucho el impacto generado por la pandemia. En la parte legal y de políticas que rigen el mantener un laboratorio farmacéutico no existen problemas, ya que es un laboratorio que cumple con todas las exigencias y requisitos que el ARCSA emite para cumplir con los estándares de calidad y ofrecer un excelente medicamento y un correcto proceso para poder comercializarlo. Esta empresa tiene un portafolio de medicamentos que entran a la categoría de medicamentos OTC, que significa que son de venta libre, pero el condicionante en estos es que se necesita la prescripción médica para generar rotación de medicamentos, por ello es importante el generar demanda a través de la visita médica y farmacias, exponiendo los beneficios que estos medicamentos presentan. El mercado se encuentra un tanto modificado a partir de la pandemia porque todos han sufrido impactos que hoy en día se ven reflejados. La forma convencional de llevar a cabo el trabajo durante y luego del confinamiento generó un resultado negativo en las ventas del laboratorio porque durante ese tiempo solo cierto tipo de medicamentos fueron comercializados (los que sirven para tratar enfermedades respiratorias), generando un desbalance en la rotación de otros medicamentos. El mantener una cartera sana se ha convertido en un gran desafío, la razón es que algunas farmacias, en el peor de los casos tuvieron que cerrar y, otras en cambio tuvieron que luchar para mantenerse en el mercado, retrasando su crédito con los laboratorios. Como los médicos son quienes generan la demanda de los medicamentos de este portafolio, y ellos también se vieron afectados, algunos murieron y otros no receptaban visitas, generaron un desbalance grande en ventas. Hoy en día, que se ha tratado de mantener una vida “normal” es donde se requiere aplicar estrategias para manejar el mercado de una mejor manera. Buscando la liquidez y así proponer

facilidades a las farmacias y centros naturistas que son los principales clientes. Los resultados encontrados en la investigación cuantitativa realizada presentan a un mercado muy accesible en lo referente a medicamentos naturales, con gran aceptación a los que tiene Farmergod; también posee un gran mercado en el cual se puede trabajar, pero se debe fomentar la confianza y dar a conocer de distinta manera los beneficios que estos ofrecen para llegar adecuadamente a las personas. Farmergod está dentro de algunas provincias del país, sin duda las que han mantenido estabilidad con la fuerza de ventas son las que presentan mejores resultados, esto se puede considerar como una guía para buscar solidificar a los integrantes de la fuerza de ventas, haciéndoles parte del trabajo y crecimiento, reclutando personas con perfiles que se acojan a las exigencias del laboratorio, capacitándolos y controlando su trabajo de manera diaria para conseguir resultados óptimos. La investigación cualitativa, mediante las entrevistas a expertos, posicionaron la atención en cómo se maneja la industria para los dependientes de farmacias, los obstáculos presentes para ellos, para con eso poder ofrecer un mejor servicio a farmacias; de igual manera la percepción de un visitador médico, que es quien se encuentra todos los días presente con médicos y farmacias puede aportar con su experiencia para poner puntos a consideración que se deben mejorar y de la respuesta de visitadores de otros grupos farmacéuticos se puede utilizar como guía para mejorar o ajustar la forma de trabajo.

Para reestructurar el sistema comercial del laboratorio, se clasificó a los medicamentos del portafolio para ver cuál es el que más aceptación tiene, como trabajarlo y cuáles son los que están en crecimiento para poder potenciar su venta. Las bonificaciones, que se utilizan en el medio de la industria farmacéutica como incentivos de compra para las farmacias, se han puesto en consideración y se ha modificado las cantidades, para ofrecer mayor utilidad a los clientes, ganando de esta forma la fidelización de los mismos gracias a los beneficios que se entrega. Otro punto muy importante es la venta, se ha decidido formular políticas que apoyen a la venta al contado para obtener mayor liquidez, y como depende directamente de la visita, se ha realizado flyer informativos basados en las literaturas de cada medicamento, para poder ofrecer un visualizador mucho más comprensivo y llamativo. Al igual que entregar un nuevo modelo de muestras médicas, para mejorar la imagen del laboratorio, ganando confianza y buena reputación, evitando perder la imagen de los productos y poder mantenerse estables en la mente de los médicos y clientes. Para poder generar un crecimiento adecuado se puso a consideración realizar una clasificación a médicos, farmacias y centros naturistas,

logrando dividir de manera efectiva a los clientes, evitando a los clientes que complican el mantener una cartera saludable que es lo que se está buscando. El proceso de venta tuvo que actualizarse completamente, ya que se considera clave. Lograr resultados requiere de trabajo, pero no por ello se tiene que sobreexplotar a los integrantes de la fuerza de ventas, se consideró las horas laborables del día para en base a ello realizar un programa de trabajo, que requiere presión y compromiso por parte del visitador para lograr cumplir los objetivos. Los cupos de venta se modificaron, lo que conllevó realizar modificaciones en el punto de equilibrio de la empresa, buscando mejores márgenes y estabilidad financiera. Para cada visitador se realizó una división de territorial más acorde con las zonas de trabajo, considerando tiempo y capacidad. Además, se estructuró un ejemplo de una visita médica para que sirva como capacitación porque es importante que junto con las habilidades que presente el personal, sepan cómo manejar la información que se brinde y dar una visita más completa. Habrá ocasiones en las que no se pueda cumplir como se establece porque hay factores como el tiempo o presión, pero lo importante es preparar a los visitadores para ser concretos en su visita, ya que es la base para la venta. Es importante controlar el trabajo diario, así se logrará conocer de manera inmediata los errores que se puedan presentar para la obtención de resultados esperados. Se controlarán ingreso de clientes nuevos, estabilidad en clientes antiguos, cumplimiento de cupos, uso adecuado de muestras médicas, y también ofrecer beneficios no solo a clientes sino a los integrantes de la fuerza de ventas como incentivo para mejorar su participación en el trabajo, mejorando su recompensa económica. Los resultados que se espera con este trabajo es mejorar los desajustes y errores encontrados para mantener un sistema adecuado. De esta manera se logra poner a disposición los puntos que se tiene a favor y trabajar los que tengan que ajustarse nuevamente para lograr tener una buena relación entre todos los factores que influyen para lograr tener una empresa sólida y estable.

REFERENCIAS

- Ajina, A. S. (2019). Predicting customers' online word of mouth intention: The theory of planned behavior applied to understand youth Saudi social media behaviors. *Management Science Letters*, 9(10), 1553–1566. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2019.5.030>
- Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., & Algharabat, R. (2018). Examining factors influencing Jordanian customers' intentions and adoption of internet banking: Extending UTAUT2 with risk. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 125–138. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2017.08.026>
- Albers, S., & Mantrala, M. (2008). Models for sales management decisions. In Handbook of marketing decision models. *New York: Springer.*, 163–210.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76–88. <https://doi.org/10.1177/002224298705100407>
- Araque Jaramillo, W. (2012). *Situación Actual y Proyección del Sector Productivo con Énfasis en las MIPyME y el Emprendimiento*. PYME Univeridad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <https://slideplayer.es/slide/3227755/>
- Basu, A., & Lal, R. (1985). Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective. *Marketing Science*, 4(4). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761501.pdf>
- Biggemann, S., & Buttle, F. (2009). Interacción coordinada y paradoja en los negocios relaciones. *Revista de Marketing Empresarial e Industrial*, 24(8), 549–560.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- Blodgett, M. (1995). Vendor tries to simplify sales force automation. *Computerworld*, 30(1), 62. <https://www.redalyc.org/journal/818/81853737003/html/>
- Bolander, W., Saturnino, C. B., Hughes, D. E., & Ferris, G. R. (2015). Social Networks within Sales Organizations: Their Development and Importance for Salesperson Performance: *Https://Doi.Org/10.1509/Jm.14.0444*, 79(6), 1–16. <https://doi.org/10.1509/JM.14.0444>
- Boulaksil, Y., & Van Wijk, A. (2018). Un modelo de inventario estocástico con restricciones de efectivo con préstamos al consumo y créditos a proveedores: el caso de los

- nanosartículos en los mercados emergentes. *Revista Internacional de Investigación de Producción*, 56(15), 4983–5004.
- Bullemore Campbell, J., & Cristóbal Fransi, E. (2021). Ventas en tiempos de pandemia: impacto del covid-19 en la gestión comercial. *Información Tecnológica*, 32(1), 199–208. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>
- Bullemore, J., & Cristóbal Fransi, E. (2015). Análisis de los factores relevantes de la dirección de ventas. *Alta Dirección*, 50(285), 68–73. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v32n1/0718-0764-infotec-32-01-199.pdf>
- Castellanos, J. (2019). ¿CÓMO SE CLASIFICAN LOS MEDICAMENTOS DE VENTA LIBRE? Latin Alliance. <https://latinalliance.co/como-se-clasifican-los-medicamentos-de-venta-libre/>
- Cespedes, F., & Marsh, R. (2017). *Find the Right Metrics for Your Sales Team*. Harvard Business Review.
- Chae, I., Stephen, A. T., Bart, Y., & Yao, D. (2016). Spillover Effects in Seeded Word-of-Mouth Marketing Campaigns. *Marketing Science*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2676047>
- Chiatchoua, C., Lozano Arizmendi, M. del C., Chiatchoua, C., & Lozano Arizmendi, M. del C. (2021). Mecanismos de ajuste y digitalización de las micro y pequeñas empresas ante el COVID-19 en México. *Nova Scientia*, 13(SPE), 0–0. <https://doi.org/10.21640/NS.V13IE.2733>
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information and Management*, 45(7), 458–465. <https://doi.org/10.1016/J.IM.2008.06.007>
- Coughlan, A., & Sen, S. (1989). Salesforce compensation: Theory and managerial implications. *Science*, 8(4), 324–342.
- De Haan, E., Verhoef, P., & Wiesel, T. (2015). La capacidad predictiva de diferentes métricas de comentarios de los clientes para la retención. *Revista Internacional de Investigación En Marketing*, 32(195–206). <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.02.004>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20531182008.pdf>
- Engelman, R. M., Fracasso, E. M., Schmidt, S., & Zen, A. C. (2017). Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Management Decision*, 55(3), 474–490. <https://doi.org/10.1108/md-05-2016-0315>

- Ferrer, J., & Pérez, R. (2005). Capacidades medulares en la búsqueda del éxito organizacional. *Revista Especializada Mercadeo Unplugged*.
- Flores, R., Flores, I., & Olguín, L. (2012). Globalización, competencia y eficiencia. *Revista Pyme AH*, 53–57.
- Hamel, G. (2005). Innovación en Gestión. *Harvard Business Review*, 84(N2), 62.
- INEC. (2021). La tasa de empleo adecuado en el país fue del 32,5%, bajando 5,8 puntos con respecto al año 2019, en las que se puede considerar varios factores influyentes. *Redatam::ECLAC/CELADE - R+SP WebServer. CELADE/ECLAC, United Nations*. <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- Jordan, J., & Vazzana, M. (2012). *Cracking the Sales Management Code: The Secrets to Measuring and Managing*. Mc Graw Hill. [https://books.google.com.ec/books?id=8-8OwDiAAHIC&printsec=frontcover&dq=Cracking+the+sales+management+code:+The+secrets+to+measuring+and+managing+sales+performance&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Cracking the sales management code%3A The secrets t](https://books.google.com.ec/books?id=8-8OwDiAAHIC&printsec=frontcover&dq=Cracking+the+sales+management+code:+The+secrets+to+measuring+and+managing+sales+performance&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Cracking+the+sales+management+code%3A+The+secrets+t)
- Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Hacia una mejor medida de la experiencia del cliente. *Revista de Investigación de Mercado*, 55(2), 227–246. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Kumar, V., Chattaraman, V., Neghina, C., Skiera, B., Aksoy, L., Buoye, A., & Henseler, J. (2013). Data-driven services marketing in a connected world”. *Journal of Service Management*, 24(3), 330–352. <https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/2119/hernandez-buades-tesis15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lall, S., Weiss, J., & Zhang, J. (2005). The “Sophistication” of Exports: A New Measure of Product Characteristics. *Queen Elizabeth House Working Paper Series 123, Oxford Uni*. <https://www.redalyc.org/pdf/301/30113818005.pdf>
- Leiponen, A., & Helfat, C. E. (2010). Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 224–236. <https://doi.org/10.1002/SMJ.807>
- Li, R. M., & Rogers, J. C. (2001). Marketing information systems in fortune 500 companies: A longitudinal analysis of 1980, 1990, and 2000. *Information and Management*, 38(5), 307–322. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00073-2](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00073-2)

- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos* (1st ed.). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. https://books.google.com.ec/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Morgan, A. J., & Inks, S. A. (2001). Technology and the sales force: Increasing acceptance of sales force automation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 463–472. [https://doi.org/doi: 10.1016/S0019-8501\(99\)00115-7](https://doi.org/doi: 10.1016/S0019-8501(99)00115-7)
- Najafi-Tavani, S., Sharifi, H., & Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(11), 5059–5064. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2016.04.080>
- Olaru, D., Purchase, S., & Peterson, N. (2008). Del valor del cliente a la recompra intenciones y recomendaciones. *Revista de Marketing Empresarial e Industrial*, 23(8), 554–565. <https://doi.org/10.1108/08858620810913362>
- Peral, B., Arenas, J., & Ramón Jerónimo, M. Á. (2014). Technology Acceptance Model y Mayores: ¿la educación y la actividad laboral desarrollada son variables moderadoras? *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18(1), 43–56. [https://doi.org/10.1016/S1138-1442\(14\)60005-X](https://doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60005-X)
- Pfohl, H. y G. (2009). Finanzas de la cadena de suministro Optimización de los flujos financieros en las cadenas de suministro. *Investigación Logística*, 1, 149–161. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1684387](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1684387)
- Porter, M. (1986). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (S. A. Compañía Editorial Continental (ed.)).
- Román, S., & Martín, P. (2014). ¿La posición jerárquica del comprador hace un ¿diferencia? La influencia de la venta adaptativa percibida en la satisfacción y la lealtad del cliente en un contexto de empresa a empresa. *Revista de Marketing Empresarial e Industrial*, 29(5), 364–373.
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2008). Recursos estratégicos en las PYMEs. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(1), 103–126. https://www.researchgate.net/publication/40885790_Recursos_estrategicos_en_las_PYMEs

- Schultz, D. E., & Peltier, J. J. (2013). Social media's slippery slope: challenges, opportunities and future research directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(2), 86–99. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2012-0054>
- Sik Kim, H., & Choi, B. (2016). Los efectos de tres tipos de calidad de interacción de cliente a cliente en la calidad de la experiencia del cliente y el comportamiento ciudadano en entornos de servicio masivo. *Journal of Services Marketing*, 30(4), 384–397. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2014-0194>
- Simonato, F. R. (2018). La Innovación en el área comercial a través de la gestión de las experiencias. *Ciencias Administrativas*, 11, 019–019. <https://doi.org/10.24215/23143738E019>
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 9(25), 1009–1070. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>
- Srivastava, M., & Kaul, D. (2014). Interacción social, conveniencia y atención al cliente satisfacción: el efecto mediador de la experiencia del cliente. *Revista de Servicios Al Consumidor y Al Por Menor*, 21(6), 1028–1037. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.04.007>
- Statista. (2020). *Redes sociales con más usuarios del mundo*. Social Media y Contenido Creado Por El Usuario. <https://es.statista.com/estadisticas/600712/ranking-mundial-de-redes-sociales-por-numero-de-usuarios/>
- Torres, F., Tiffer, H., & Sandoval, Y. (2016). Remuneración a la fuerza de ventas: Variables que determinan su éxito o su fracaso. *TEC Empresarial*, 10.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2010). Drivers of sales performance: A contemporary meta analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/S11747-010-0211-8/TABLES/3>
- Vieira, V. A., & Claro, D. P. (2020). Sales Prospecting Framework: Marketing Team, Salesperson Competence, and Sales Structure. *BAR - Brazilian Administration Review*, 17(4). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020200025>
- Weitz, B., & Bradford, K. (1999). Ventas personales y gestión de ventas: una perspectiva de marketing relacional. *Revista de La Academia de Ciencias Del Marketing*, 27(2), 241. <https://doi.org/10.1177/0092070399272008>

ANEXOS

Encuesta B2B

La finalidad de la siguiente encuesta es recolectar información importante para el análisis de aspectos importantes para Farmergod Laboratorios.

Sus respuestas serán confidenciales y de uso para la elaboración de una investigación.

Agradecemos por su honestidad y colaboración.

1. ¿Cuál es su tipo de establecimiento?
Farmacia
Centro Naturista
Médico
2. ¿En qué provincia se encuentra?
Azuay
Cañar
Loja
3. ¿En su farmacia cuenta con medicamentos de tipo natural?
Si
No
4. ¿Cuál considera que es el nivel de confianza en los medicamentos naturales?
Alta
Media
Baja
5. Al momento de realizar la compra, ¿se fijan en la marca del medicamento?
Si
No
6. ¿Cuál es la frecuencia de la venta de medicamentos naturales?
Alta
Media
Baja
7. ¿En qué tipo de malestar es más apetecido un medicamento natural?
Malestares del sistema urinario

Malestares del sistema digestivo

Problemas de ansiedad, estrés y depresión

Antioxidantes

Malestares musculares, de los huesos y articulaciones

8. ¿Conoce el portafolio de Farmergod Laboratorios?

Si

No

9. ¿Qué medicamento tiene más rotación?

CISTENOSE

EIRENE B PLUS

L A FLOBACTIN

OXYTHYNA

10. Califique a los visitantes de Farmergod Laboratorios en los siguientes puntos.

Considerando 1 como muy insatisfecho, 2 como insatisfecho, 3 como neutral, 4 como satisfecho y 5 como muy satisfecho.

- Brinda la información necesaria de cada medicamento
- Como califica la atención del visitador
- Cuál es la frecuencia de visita del visitador
- El visitador resuelve sus dudas e inquietudes
- Considera que el visitador está lo suficientemente capacitado

Encuesta B2C

La presente encuesta tiene por objetivo conocer la aceptación y criterio del mercado de los productos naturales. Los resultados de la misma permitirán desarrollar estrategias para la elaboración de una reingeniería en ventas.

Agradecemos por su honestidad y colaboración.

1. Edad

20- 24

25- 29

30- 34

35- 39

40- 44

- 45- 49
- 50- 54
- Mayor a 55 años
2. Género
- Femenino
- Masculino
3. ¿Qué tipo de medicamentos prefiere consumir?
- Medicamentos Naturales
- Medicamentos Químicos
4. ¿Conoce sobre los medicamentos naturales?
- Si
- No
5. ¿Ha consumido algún medicamento natural?
- Si
- No
6. En caso de haber respondido que no, ¿cuál ha sido el motivo?
- Falta de confianza
- Falta de prescripción
- Falta de conocimiento
7. ¿Conoce de los beneficios de consumir medicamentos naturales?
- Si
- No
8. ¿En dónde adquiere un medicamento natural?
- Farmacia
- Centro Naturista
9. ¿Cómo se siente con los beneficios de consumir medicamentos naturales?
- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho
10. Al momento de realizar la compra, ¿se fija en...?
- Laboratorio
- Marca
- Beneficios

Precio

No le interesa

11. Para los malestares del sistema urinario y digestivo, ¿adquiriría un medicamento natural?

Si

No

12. Eirene B Plus está compuesta por Valeriana, Pasiflora, Cloruro de Magnesio y Complejo B, sirve para la ansiedad y el estrés, incluso para la depresión, ¿le gustaría consumir este producto?

Si

No

Tal vez

13. ¿Tendría interés en consumir un medicamento natural que le ayude a la elasticidad y cuidado de la piel, a más de tener protección ante los radicales libres?

Si

No

Tal vez

14. ¿Ha adquirido alguno de los medicamentos de la siguiente imagen?

Especifique cuál

CISTENOSE

EIRENE B PLUS

L A FLOBACTIN

OXYTHYNA

2. Respuestas entrevista visitador médico

Nombre: Mayra Rojas Carrión

Género: Femenino

Edad: 36 años

Industria: Farmacéutica

Experiencia: 13 años

Tabla 31*Entrevista Visitador Médico 1*

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
POLITICO	¿Cuál fue el impacto percibido en las ventas, a raíz de las nuevas disposiciones legales del MSP, de requerir prescripción médica a ciertos productos?	Se bajaron las ventas porque esos medicamentos bajaron el rendimiento en ventas. Considera que parcialmente está bien porque hay pacientes que se auto medican.
	¿Cómo ha afectado la crisis de la pandemia en ventas y cobranzas?	Ha afectado bastante porque el cliente no tiene ventas y se demora en pagar, se cohíbe de adquirir productos en cantidades grandes por falta de capacidad de pago.
	¿Cuáles fueron las nuevas estrategias de venta que se aplicaron?	Dar a conocer beneficios y mecanismos de acción del medicamento para llenar las expectativas del médico y que tenga la confianza de prescribir.
ECONÓMICO	¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID- 19 a la rotación de los medicamentos, en lo que respecta a las fechas de caducidad en farmacias?	Se han retirado varios productos caducados a raíz de la pandemia debido a que han dejado de rotar porque se ha puesto más énfasis en la venta de antigripales, ciprofloxacina, azitromicina.
	¿Cantas visitas promedio alcanza en el día?	En el día se alcanza máximo 10 médicos y 7 farmacias porque se dedica a visita, venta y cobro.
	¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de objetivos?	Se considera un cumplimiento del 80% por situaciones personales que afectan en el tiempo, ya que existen médicos que reciben a los visitantes hasta altas horas.
	¿Qué fortaleza posee el laboratorio donde trabaja?	La medicación que se maneja porque son 100% naturales y los médicos están buscando medicina alternativa.
	¿Cuál sería una debilidad del laboratorio? ¿Por qué?	Están presentes más fortalezas que debilidades, ni en competencia porque no hay competencia directa.
LABORAL	¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 en la visita médica?	Se ha visto afectada porque hasta ahora hay médicos que no hay como visitarlos, solo reciben las muestras médicas, en clínicas no dejan pasar más de 4 visitantes por tema de cuidado. En farmacias la visita no se ha afectado mucho, sino hay acogida y rotación mayor en estos

	días.
En cuanto a la planificación diaria de trabajo, ¿se realizaron modificaciones?	La planificación no se cumple al 100% porque no se sabe si el medico va a recibir la visita por el tema de pandemia, entonces hay que realizar una estrategia para cubrir esa planificación.
¿Qué tipo de incentivos son los que más le impulsa a generar ventas?	Las bonificaciones y la compra de cajas. Hay clientes que aprovechan el 5% de descuento en pronto pago de facturas.
¿Qué laboratorios conoce usted con productos de similares características?	Entre los laboratorios que pueden tener productos similares puede ser Jarquifar y Quimifar.
¿Conoce sobre los paquetes promocionales que maneja la competencia?	En algunos productos utilizan la bonificación de 10+10, que es una bonificación alta.
¿Cree que las ventas se motivan mediante visita médica o por planes promocionales? ¿Por qué?	Por visita médica, si el medico receta un medicamento en especial, ese es el que va a pedir el paciente y eso genera más ventas.
Dentro de los medicamentos de lactobacillus, para alteración de flora intestinal, ¿Qué producto es el que más se destaca y de que laboratorio?	El producto que se puede considerar competencia para el que ella comercializa, explica que puede ser LactoVet, de Farmacias Cuxibamba.
PRODUCTOS En lo referente a medicamentos que se utilicen para el estrés, ¿Qué medicamento se destaca?	La competencia seria Suenux pero no tiene la misma composición del que comercializa. Suenux está posicionado.
¿Los medicamentos naturales tienen acogida en el mercado?	Tienen mucha acogida porque los médicos han adoptado como opción los medicamentos naturales a partir de la pandemia.
¿Qué material POP es el que más impacto y efectividad genera en los médicos y dependientes?	Las muestras médicas porque los médicos lo prueban en ellos o familiares para ver si funciona y su efectividad, y esta se complementa con la información que se detalla. A nivel de farmacias los flyer.
MATERIAL POP En los establecimientos farmacéuticos, ¿Qué les motiva a los dependientes para dar mayor rotación de su línea?	La compra de cajas, como manera de agradecimiento por el apoyo, debido a que hay farmacias que no les llega recetas médicas y se manejan únicamente por mostrador y sacan el medicamento más que un médico, en la zona del oriente rota más por el incentivo de las cajas, además que en esta crisis todo suma como incentivo.

Nombre: Cristian Pozo Vidal

Género: Masculino

Edad: 45 años
Industria: Farmacéutica
Experiencia: 20 años

Tabla 32

Entrevista Visitador Médico 2

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
POLITICO	¿Cuál fue el impacto percibido en las ventas, a raíz de las nuevas disposiciones legales del MSP, de requerir prescripción médica a ciertos productos?	La baja en las ventas porque había muchos medicamentos recomendados en farmacias, que considera un buen cambio porque se asegura el cumplimiento de dosis, la resistencia en los antibióticos. Y considera que todos los medicamentos deberían tener prescripción, ya que los malestares tienen una base de enfermedad que los dependientes no tienen la capacidad de recetar.
	¿Cómo ha afectado la crisis de la pandemia en ventas y cobranzas?	En ventas bajaron ciertos productos por el confinamiento, y en otras aumentaron porque eran productos COVID, equilibrando la balanza. En cobranzas, pidieron más tiempo de crédito o devolución de producto, este va de la mano con las ventas.
	¿Cuáles fueron las nuevas estrategias de venta que se aplicaron?	Se incrementaron las estrategias de ventas como, por ejemplo, presentar alternativas de uso a los medicamentos para evitar una baja muy fuerte. Si se da un jarabe de tos, se presenta alternativas para pacientes COVID.
ECONÓMICO	¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 a la rotación de los medicamentos, en lo que respecta a las fechas de caducidad en farmacias?	En el caso personal no porque se maneja inventarios saludables, en la industria farmacéutica se conoce como “stockear al cliente” y eso evitan. Con las estrategias antes mencionados evitaron que se de este suceso.
	¿Cantas visitas promedio alcanza en el día?	Cuando es gira se realiza 13 médicos diarios y 5 farmacias, se llega a médicos complicados, antes se consideraba a cualquier persona con mandil, ahora mediante tecnología avanzada solo deben visitar a médicos potenciales y estos presentan más dificultad de visita. Y en la ciudad base son 11 médicos.

	¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de objetivos?	El porcentaje de cumplimiento de objetivos es alto, considerando que en laboratorio el control es trimestral.
	¿Qué fortaleza posee el laboratorio donde trabaja?	Una de las principales es la confianza del laboratorio, ya que la planta maquiladora es la mejor de Sudamérica, y el resultado de esto son medicamentos de calidad, lo que da al médico confianza de poder recetar.
	¿Cuál sería una debilidad del laboratorio? ¿Por qué?	Puede ser el no llegar a todas las especialidades, por ejemplo, la línea psiquiátrica o cardiológica, pero con las líneas que posee va muy bien.
LABORAL	¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 en la visita médica?	Se afectó por el encierro de médicos y visitantes, a más de las horas de restricciones de movilidad en la ciudad. No se pudo llegar a todos. Se tuvo que realizar visitas virtuales, acoplándose al horario del médico, casi todas en horas no laborables.
	En cuanto a la planificación diaria de trabajo, ¿se realizaron modificaciones?	Hubo que sujetarse al horario que los médicos establecían, era diferente el llegar presencialmente porque cada visitador manejaba sus horarios. La visita a las farmacias no se realiza mucho porque el principal es el médico.
	¿Qué tipo de incentivos son los que más le impulsa a generar ventas?	El mejor incentivo para un médico es brindarle un producto de calidad, si bien hay laboratorios que ofrecen viajes, o se aprovechan de la situación, este laboratorio se enfoca en presentar un medicamento de calidad.
	¿Para su línea, existen varios competidores?	Claro que existen y varios, un laboratorio ve que hay una nueva molécula y el resto de laboratorios intenta sacar la misma molécula para poder competir.
	¿Cree que las ventas se motivan mediante visita médica o por planes promocionales? ¿Por qué?	Las dos cosas porque siempre es bueno hacer presencia con un producto nuevo, siempre estar presente recordando la línea que se trabaja, y el incentivo para el dueño de farmacia siempre va a ser mejor ganar más en el negocio.
	Dentro de los medicamentos de lactobacillus, para alteración de flora intestinal, ¿Qué producto es el que más se destaca y de que laboratorio?	La enterogermina es super conocida, es un medicamento bastante confiable y bueno.
PRODUCTOS	En lo referente a medicamentos que se	Se generaron varias alternativas por el motivo

	utilicen para el estrés, ¿Qué medicamento se destaca?	de la pandemia, combinaciones de Valeriana y Pasiflora, entra en la gama de medicamentos naturales, que se pueden suministrar hasta a niños y adultos mayores.
	¿Los medicamentos naturales lograrían tener mayor rotación que los químicos?	Imposible, debido al historial de ventas, y los médicos naturópatas no tienen mucho conocimiento de visita porque no la reciben, pero las clínicas tienen más pacientes y por tanto se ocupan más medicamentos químicos.
	¿Qué material POP es el que más impacto y efectividad genera en los médicos y dependientes?	En este laboratorio no se manejan con muestras médicas, la mayoría de productos son de prescripción, pero hay la forma de recordar al médico que suministre estos medicamentos, y los medicamentos OTC, no se visitan porque son los que se recetan en farmacia.
MATERIAL POP	En los establecimientos farmacéuticos, ¿Qué les motiva a los dependientes para dar mayor rotación de su línea?	Es una suma, la afinidad que se tiene con los dependientes, y para cualquier persona el mejor incentivo es el económico, por ejemplo, por el número de unidades vendidas se les puede otorgar una recompensa, pero en los de libre venta.

Respuesta entrevistas dependientes de farmacia

1. Dependiente de farmacia

Nombre: Rosa Olalla
Género: Femenino
Edad: -
Industria: Farmacéutica
Experiencia: 4 años

Tabla 33

Entrevista Dependiente de Farmacia 1

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
	¿Cuál ha sido el impacto de la pandemia de	En ciertos medicamentos se ha aumentado las

	COVID-19 en las ventas?	ventas porque son los que más demanda han tenido por el COVID- 19. Las ventas se han compensado.
	¿Se ha visto afectado su empleo durante y después de la pandemia?	De los dependientes ayudantes si se afectó porque a ellos se les mando en la pandemia.
ECONÓMICO	¿Qué tipo de incentivo le conviene para impulsar una línea?	Es importante la información detallada del medicamento, muestras medicas en las farmacias es prohibido, pero en algunas ocasiones entregan, y es importante la información que se comparte en flyer.
	¿Conoce usted el software informático farmacéutico?	Se maneja un sistema de facturación y de inventarios para control de los productos y fechas.
ECOLOGICO	¿Cumple con las normas establecidas por el ARCSA y el municipio sobre el manejo de los medicamentos que se manejan dentro del establecimiento?	Es indispensable cumplir con las normas que establezcan, en cuanto a los medicamentos los que están por caducar se entregan al laboratorio para su cambio.
LEGAL	¿Cuáles son los grupos de medicamentos que no requieren prescripción médica para su venta?	Con las nuevas disposiciones prácticamente todo necesita prescripción. Los únicos que no necesitan son jarabes para la tos, dolor de cabeza, malestar estomacal.
	Siendo la farmacovigilancia de vital importancia, ¿Cuál es su criterio de eficacia?	Si se cumple con lo que se debe tener para mantener los medicamentos, como los hidrómetros para controlar temperatura y humedad. Es eficaz parcialmente porque dentro de la ciudad el clima no genera mayor cambio para que el medicamento se altere.
	Cuando llega un cliente y le pregunta que medicamento puede tomar para algún malestar, ¿Qué le impulsa a recomendar una marca en específico?	De acuerdo al problema que presente el paciente, factores que influyen para recomendar es los que tengan la fecha corta, los que tengan más promociones y le convenga más a la farmacia.
CLIENTES	¿Qué cantidad de clientes es más alta, los que vienen por prescripción médica o por demanda en mostrador?	Debido a la situación actual, la gente no tiene dinero para acudir donde un doctor privado, entonces acuden como primera salida a la farmacia.
	¿Los clientes manejan pago en efectivo o pago por tarjetas?	Solo se maneja efectivo.
	En la consulta por mostrador, ¿Qué problemas de salud son más frecuentes?	Desde caídas, dolores de cabeza, estomago, diarrea, mordida de perro, hay de todo.

	¿Qué tipos de productos se venden más, los genéricos o de marca?	Depende del criterio del consumidor, el dependiente presenta las opciones, por lo general los de marca, por el nombre son más caros.
	¿Qué opina de la nueva disposición del MSP acerca del cambio de venta de los productos OTC, que ahora sean bajo prescripción médica?	Ha bajado las ventas porque hay medicamentos que no necesitan ser prescritos pero que por la ley si lo son, entonces dejan de ser comprados porque no todos acuden al doctor.
PRODUCTOS	¿Qué productos se venden con mayor facilidad, los químicos o naturales?	Hay gente para todo, tal vez por la confianza en los medicamentos químicos, pero hay casos que se recomienda los naturales y se complementa con un químico.
	¿Qué tan aceptable es el cambio de marca cuando no se tiene la marca requerida?	Como es obligatorio que en la receta médica vaya con el nombre genérico y el nombre comercial, hay personas que no aceptan, se podría decir que se divide en 50% de demandantes que aceptan el cambio, y el 50% de los que no aceptan.
	Los proveedores, ¿brindan conocimiento necesario para conocer los diferentes medicamentos?	A pesar de que siempre brindan información, cada uno debe leer un poco más para estar preparado para poder recomendar y conocer sobre lo que se está vendiendo.
PROVEEDORES	¿Con que frecuencia le visitan los proveedores de cada laboratorio?	Es variable porque depende de la rotación de los medicamentos, y del laboratorio, hay algunos que van cada semana.
	¿Qué frecuencia considera que es apta?	Es de acuerdo a la demanda, hay algunos laboratorios que como tienen varias líneas se necesita que se acerquen con más frecuencia para que tomen el pedido, y en caso de producto nuevo que lo hagan conocer.

Nombre: Alexandra Bao

Género: Femenino

Edad: 31 años

Industria: Farmacéutica

Experiencia: 6 años

Tabla 34*Entrevista Dependiente de Farmacia 2*

VARIABLE	PREGUNTA	OBJETIVO
	¿Cuál ha sido el impacto de la pandemia de COVID-19 en las ventas?	Las ventas han subido en algunos productos como los antibióticos y antipectinos porque son los que se ocupan para el COVID.
ECONÓMICO	¿Se ha visto afectado su empleo durante y después de la pandemia?	No se ha afectado, ni se ha cerrado el local, pero en cuanto a mantener un dependiente de farmacia, si se vio afectado porque se redujeron los horarios y ya no se trabajan los turnos rotativos.
	¿Qué tipo de incentivo le conviene para impulsar una línea?	Que ofrezca bastante rentabilidad y que sea un buen producto.
	¿Conoce usted el software informático farmacéutico?	Se maneja un sistema básico para las compras, ventas e inventarios.
ECOLOGICO	¿Cumple con las normas establecidas por el ARCSA y el municipio sobre el manejo de los medicamentos que se manejan dentro del establecimiento?	Todo se mantiene en regla. Estas normas son exigentes porque buscan el mínimo error, y es alarmante cuando llega el ARCSA, lo más complicado es el no vender sin receta porque se pierde mucho la venta.
LEGAL	¿Cuáles son los grupos de medicamentos que no requieren prescripción médica para su venta?	Los que más rota es el dexametefano, ibuprofeno y los genéricos para dolor.
	Siendo la farmacovigilancia de vital importancia, ¿Cuál es su criterio de eficacia?	Se cumple con lo normal porque es muy estricto.
	Cuando llega un cliente y le pregunta que medicamento puede tomar para algún malestar, ¿Qué le impulsa a recomendar una marca en específico?	Lo que motiva es que generan más rentabilidad, mayor bonificación y los que le entregan algún beneficio extra.
CLIENTES	¿Qué cantidad de clientes es más alta, los que vienen por prescripción médica o por demanda en mostrador?	En esa zona es mayor el número de clientes por demanda de mostrador.
	¿Los clientes manejan pago en efectivo o pago por tarjetas?	Únicamente efectivo.
	En la consulta por mostrador, ¿Qué problemas de salud son más frecuentes?	Dolores de estómago, garganta, tos, moquera como los más recurrentes.

	¿Qué tipos de productos se venden más, los genéricos o de marca?	Depende de la rentabilidad que le ofrezca, si un genérico le da mayor promoción le saca en primera instancia a ese, al igual que en uno de marca.
	¿Qué opina de la nueva disposición del MSP acerca del cambio de venta de los productos OTC, que ahora sean bajo prescripción médica?	Hay productos que no necesitan prescripción porque no son agresivos o dañinos para la salud del paciente, además hay gente que no tiene para acudir donde un doctor.
	¿Qué productos se venden con mayor facilidad, los químicos o naturales?	Los químicos porque los naturales son muy pocos, necesitan más impulso.
PRODUCTOS		
	¿Qué tan aceptable es el cambio de marca cuando no se tiene la marca requerida?	Hay veces que no hay stock medicamento prescrito y se le cambia sin inconveniente, son muy pocos los que rechazan.
	Los proveedores, ¿brindan conocimiento necesario para conocer los diferentes medicamentos?	Antes era mejor porque los laboratorios daban charlas y capacitaciones, ahora se ha perdido esos eventos en donde se aprendía más.
PROVEEDORES		
	¿Con que frecuencia le visitan los proveedores de cada laboratorio?	Por lo general cada mes.
	¿Qué frecuencia considera que es apta?	Para el sector rural en donde se maneja está bien la visita cada mes porque la rotación no es tan alta como en la ciudad.

Informe entrevista gerentes

1. Gerentes

Nombre: Edgar Guzmán Saavedra

Género: Masculino

Edad: 50 años

Industria: Farmacéutica

Experiencia: 21 años

Tabla 35*Entrevista Gerente 1*

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
	¿Cómo considera usted a la certificación BPA-DT?	Se considera como una de las mejores opciones en cuanto al cuidado de los medicamentos, en lo que refiere al almacenamiento, manipulación, transporte, en la preservación y manejo de muestras médicas, manteniendo el medicamento integro.
POLITICO	¿Cuál es el obstáculo más grande que ha tenido que superar en cuanto a normas o restricciones establecidas por las diferentes entidades de control?	En primera instancia la misma integración de las BPA-DT en la compañía porque es muy complejo la integración y la adaptación. Hasta implementar es lo difícil porque al principio resultó ser algo nuevo.
	¿Qué influencia tienen los gobiernos de turno en las políticas que dicta frente a la venta y prescripción de los medicamentos?	Tienen una influencia del 100% desde la vista política porque tratan de manejar de acuerdo a la conveniencia política, generando ventajas a ciertas clases económicas, haciendo de la medicina un negocio.
	Realice un comentario sobre la presencia de las diferentes cadenas farmacéuticas y su impacto económico.	No está a favor de las cadenas farmacéuticas, debido a que son empresas grandes que deterioran a los emprendimientos que poseen poco capital e intentar sobrevivir, y las cadenas farmacéuticas monopolizando aniquilan a muchas compañías pequeñas.
	¿En lo referente a lo económico, cuál fue la parte más difícil de enfrentar la pandemia?	La parte más difícil fue el esperar que los clientes paguen las cuentas por cobrar, algunos establecimientos cerraron, otros pedían más plazo, y esto generó que se atrasen el pago a proveedores del laboratorio, pagos a los bancos y otros valores.
	¿Cómo afectó la crisis del COVID-19 en los sistemas de producción?	Afectó directamente en el área de importación de materias primas porque no llegaban a tiempo; y en producción se presentaron los faltantes inesperados de personal en los puestos de trabajo, retrasando el tiempo programado para tener un producto terminado. Hubo un desajuste total tanto interna y externamente indirectamente en toda la cadena de producción.
	¿Qué estrategia desarrolló durante el	En el área comercial, tratar de cubrir el

ECONOMICO	confinamiento?	mercado, en el tiempo que se tenía disponible de trabajo y la comunicación vía telefónica.
	¿Fue necesario desarrollar un plan de contingencia en el inicio de la pandemia?	
	¿Cuáles son las nuevas estrategias para enfrentar el mercado post COVID?	Se ha depurado el panel medico de los visitantes, retirando los profesionales que a causa del COVID han fallecido, en segundo lugar, apoyar a la fuerza de ventas para motivar y retirar el miedo a salir por temor a contagiarse y al momento, cubrir el mercado en visita y venta al máximo posible.
	¿En el tiempo de confinamiento, que fue lo más difícil para lograr mantener al equipo de trabajo?	La adaptación forzosa porque la situación que se vivía generó miedo y temor en los visitantes. El pago de sueldos sin el trabajo normal que afectaba al rendimiento y al cumplimiento de los objetivos de la compañía. Y esto surge a raíz de tener tiempos limitados para cubrir el mercado.
SOCIAL	En calidad de Gerente en el laboratorio farmacéutico, defina la Responsabilidad Social.	La responsabilidad social es grande porque no se trata de hacer comercial o mantener un sueldo, es el comercializar medicamentos que mejore la calidad de vida de los pacientes, haciendo un accionar agradable, buscando la mejora como laboratorio, brindando un aliciente al dolor y malestar; se trata del bienestar de las personas.
	Argumente sobre la ética que se maneja dentro del laboratorio que está a su cargo.	Comienza en los principios éticos de cada persona que labora dentro del laboratorio, y como gerente, buscar una materia prima adecuada y de calidad, que responda a las necesidades, y conjuntamente con la maquila se generen medicamentos con altos estándares. En cuanto a la medicación caducada, no solo por control de ley sino por decisión propia, se mantiene una farmacovigilancia correcta para evitar la alteración del producto y evitar el comercio de medicación caducada que genere malestar.
	¿Cuál es su opinión sobre la farmacovigilancia? ¿Por qué?	Es excelente porque es un buen mecanismo de control para la calidad de los medicamentos y que, coordinado por el ARCSA, aplicando su

		estamento legal y como compañía legal se da respuesta a un cumplimiento de la normativa, no por exigencia sino por consolidar el bienestar empresarial.
TECNOLOGICO	De acuerdo a su criterio, ¿Cuál considera que es la importancia de la tecnología en relación a la producción, almacenamiento, distribución y transporte de los medicamentos?	Gracias al nivel tecnológico, se ha convertido en una herramienta de importancia para traer consigo grandes beneficios, en lo referente a la producción y manejo de medicamentos, aumentando la calidad de los productos y manteniendo un nivel de estabilidad, incrementando la mejoría en los resultados obtenidos por la ingesta de medicamentos, mejorando la calidad de vida.
	¿Considera que la tecnología sirve de aporte en la gestión de marketing?	Claro que sí porque gracias a la tecnología se ha facilitado los canales para poder realizar marketing y llegar de una manera masiva y más innovadora.
ECOLOGICO	¿Cuál es su criterio sobre la disposición de retirar los medicamentos del mercado 3 meses antes de su fecha de caducidad?	Se toma como un tiempo prudente como para poder cubrir todo el mercado, revisando en farmacias que se ha vendido, para poder retirar el producto a tiempo para evitar que se comercialicen fuera de la fecha útil del medicamento, de esa manera se garantiza que el consumidor adquiera únicamente productos de calidad.
	¿Qué impacto ecológico tiene el laboratorio farmacéutico dentro de la sociedad?	Como toda industria en sus operaciones diarias produce residuos de diferentes maneras, en las cuales el impacto no es tan agresivo, ya que está establecido diferentes mecanismos de solución dentro de las plantas para el manejo de residuos; por ejemplo, la planta al manejar químicos no tiene permitido que las aguas vayan a los desagües públicos, sino van canalizados hacia un tanque reservorio, en donde tiene que ser tratado todos los químicos para luego evacuar el agua hacia los canales de desfogue público. Así también están regulados el uso del plástico y residuos sólidos.
	¿En base al aspecto legal, qué es lo más engorroso para el desarrollo de la actividad empresarial?	Lo más difícil es la formulación de los productos, y en la parte legal con el ARCSA, debido al tiempo que se demoran en dar trámite a las peticiones es muy prolongado, además el desarrollo y justificación científica del por qué

se va a desarrollar el medicamento.

¿Está de acuerdo con la política establecida por los gobiernos de turno, en cuanto a los impuestos implementados?

No está de acuerdo, bajo ningún termino, ya que la tributación es demasiado onerosa, tanto en importación de materias primas, maquila y en compras en general, que incrementan en un 1.75% los costos, en el mejor de los casos, por tan solo comprar y a un laboratorio emprendedor se le dificulta y también existe un impuesto del 1% al momento de la facturación, sin importar si la compañía emprendedora tenga o no tenga ganancias, así este trabajando a pérdida. Los impuestos se establecen de acuerdo a las necesidades políticas y no en base al sector.

LEGAL

¿Qué impacto tiene las políticas de importación establecidas en el Ecuador para la adquisición de materia prima?

Afectan directamente al costo de las materias primas debido a los altos rubros fijados en tasas arancelarias.

¿Está de acuerdo con la liberación de moléculas (principios activos) para que todos puedan producir y comercializar?

Por un lado, si está de acuerdo, ya que se hace más fácil la adquisición de las moléculas en el país, evitando el monopolio; y, por otro lado, afectan notablemente en los medicamentos de última generación, haciendo que no ingresen al país por el libre manejo de propiedad intelectual y que ocasionan una gran pérdida en el uso de nuevos medicamentos para tratar diferentes patologías que se necesitan.

Nombre: Marcelo Bravo

Género: Masculino

Edad: 52 años

Industria: Farmacéutica

Experiencia: 21 años

Tabla 36*Entrevista Gerente 2*

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
	¿Cómo considera usted a la certificación BPA-DT?	Está bien ese tipo de controles porque hay empresas que no cumplen con los mínimos estándares de calidad y eso puede poner en riesgo no solo la salud, sino la industria. Se debe realizar un cronograma de capacitaciones.
POLITICO	¿Cuál es el obstáculo más grande que ha tenido que superar en cuanto a normas o restricciones establecidas por las diferentes entidades de control?	La tramitología porque es mucho tramite y burocracia, se toma mucho tiempo en realizar los papeles.
	¿Qué influencia tienen los gobiernos de turno en las políticas que dicta frente a la venta y prescripción de los medicamentos?	Ahora se dio la externalización de las farmacias, es que el gobierno compra grandes cantidades de medicamentos a bajos precios, pero no interesa participar por la rentabilidad.
	Realice un comentario sobre la presencia de las diferentes cadenas farmacéuticas y su impacto económico.	En el país existen 3 cadenas grandes de cobertura nacional, “Zucofarm”, que tiene “Fybeca” y “Sana Sana”; “Difare” con “Cruz Azul” y “Pharmacy’s” y “Farmaenlace” que posee “Farmacias Económicas” y “Medicity”, estas venden alrededor del 70% del país. También influyen positivamente las cadenas regionales, dando competencia de precios, obligando que los precios de los otros bajen. Por tanto, el impacto es positivo por tener alternativas de compra el precio baja.
	¿En lo referente a lo económico, cuál fue la parte más difícil de enfrentar la pandemia?	Hay dos partes: la primera, la cobertura (visita médica) se mantuvo en cero, los médicos no tenían pacientes y eso afecta. Este laboratorio tiene línea para tratamiento COVID, por ello no sufrieron tanto impacto, fue un impacto parcial.
	¿Cómo afecto la crisis del COVID-19 en los sistemas de producción?	Se alteró la producción porque los presupuestos se afectaron positivamente o negativamente de acuerdo a la demanda. Entonces si en un producto se producían 20000 unidades y la demanda era de 70000 tenían que alterar la producción para poder tener productos en stock.
	¿Qué estrategia desarrolló durante el	Realizar la visita médica mediante reuniones o

ECONOMICO	confinamiento?	llamadas.
	¿Cuáles son las nuevas estrategias para enfrentar el mercado post COVID?	Se adoptó el realizar reuniones virtuales, uso de WhatsApp para difundir marca, llamadas telefónicas. Capacitaciones virtuales, lo que reduce los costos y reunir más personas.
	¿En el tiempo de confinamiento, que fue lo más difícil para lograr mantener al equipo de trabajo?	Mejoró en las ventas porque no es lo mismo realizar una visita por llamada que presencialmente. En la parte psicológica se brindó apoyo para reducir el temor, brindando trajes, mascarillas, guantes, alcohol; a pesar de eso se contagió la gente que labora, a los contagiados se les brindó apoyo económico.
SOCIAL	En calidad de Gerente en el laboratorio farmacéutico, defina la Responsabilidad Social.	La responsabilidad social primordial es con los trabajadores, el velar por ellos, haciendo que permanezcan con sus trabajos y el velar por la salud de la sociedad y el medioambiente.
	Argumente sobre la ética que se maneja dentro del laboratorio que está a su cargo.	Dentro de las políticas se expresa aportar al cuidado de la salud con medicamentos de calidad. Hay un medicamento como la azitromicina que es para uso del COVID, a pesar de ello no se presentó características exageradas para decir a la gente que era específicamente para tratarlo, sino impartiendo las características que posee.
	¿Cuál es su opinión sobre la farmacovigilancia? ¿Por qué?	La farmacovigilancia se cumple. El laboratorio posee un departamento de farmacovigilancia, en todo el tiempo que tiene, se han presentado dos casos, el cual después de la investigación resultó ser por una automedicación. El control llamado sospecha de efecto secundario, al momento que se presenta un caso enseguida se procede a hacer el análisis. Las notificaciones se envían a Chile.
TECNOLOGICO	De acuerdo a su criterio, ¿Cuál considera que es la importancia de la tecnología en relación a la producción, almacenamiento, distribución y transporte de los medicamentos?	Si por supuesto, hace unos años se invirtió 20 millones de dólares para crear una nueva ala, con tecnología, con monitoreo y un sistema SAP, es un proceso en la que las órdenes o pedidos se van realizando conforme llegan a la fábrica, también se cuenta con el Supply Chain,

		que es un departamento de logística, la tecnología se adapta a la empresa.
	¿Considera que la tecnología sirve de aporte en la gestión de marketing?	Las literaturas ahora se presentan en una tablet, se evita el papel; los reportes también se realizan mediante la tablet, estos llegan directamente a Chile para el control.
ECOLOGICO	¿Cuál es su criterio sobre la disposición de retirar los medicamentos del mercado 3 meses antes de su fecha de caducidad?	Son situaciones que hay que cumplir, a pesar que los fármacos sirvan hasta la fecha de su caducidad, el control puede ser un poco exagerado porque viéndolo desde la parte práctica hay como retirarlo hasta un mes antes, y desde el punto de vista de regulación está bien.
	¿Qué impacto ecológico tiene el laboratorio farmacéutico dentro de la sociedad?	La planta que está en Chile tiene un departamento de responsabilidad social, que analiza el manejo de residuos en la producción.
	¿En base al aspecto legal, qué es lo más engorroso para el desarrollo de la actividad empresarial?	Los trámites nuevamente, impide realizarlo con mayor determinación y se demoran mucho en autorizar los permisos.
	¿Está de acuerdo con la política establecida por los gobiernos de turno, en cuanto a los impuestos implementados?	Afecta porque se realiza la compra a Chile y se genera una carga impositiva del 5%.
LEGAL	¿Qué impacto tiene las políticas de importación establecidas en el Ecuador para la adquisición de materia prima?	El producto terminado se demora en la aduana, hay problemas en la interpretación de documentos.
	¿Está de acuerdo con la liberación de moléculas (principios activos) para que todos puedan producir y comercializar?	Bajo ciertos parámetros y estándares sí. Los medicamentos del laboratorio poseen certificados de Bioequivalencia, significa que son tan buenos como el producto original. No todos los productos poseen lo que es una desventaja.