

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-LEÓN



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
MERCADOTECNIA**

Tema:

Laboratorio Solka: un análisis de la Oferta y Demanda de sus productos farmacéuticos en la ciudad de Managua en el periodo de enero-junio del año 2009.

Elaborado por:

- ✓ Br. Marjorie del Socorro Torrez Leytón.
- ✓ Br. Xiomara de los Ángeles Vanegas Carvajal.
- ✓ Br. Pedro Antonio Vanegas Flores.

Tutor:

Lic. Álvaro José González Fariñas.

Asesor:

Ing. Arnoldo Toruño.

León, noviembre 2009.

“A la libertad por la Universidad”

Agradecimiento

Esta monografía fue elaborada con mucho sacrificio y dedicación, queriendo agradecerle a todos los que permitieron la culminación de ésta, principalmente:

A Dios, que nos creo y nos brindó el conocimiento necesario para culminar nuestros estudios universitarios y esta monografía que es el último paso para alcanzar la Licenciatura y el primero para madurar en el campo laboral.

A nuestros Padres y Familiares, que siempre con mucho amor nos brindaron el apoyo tanto económico como emocional para salir adelante y alcanzar nuestros sueños.

A los Profesores, que con mucha paciencia compartieron su conocimiento y su experiencia adquirida a lo largo de su vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por habernos abierto las puertas y la oportunidad de llegar a ser excelentes profesionales y representantes de ella.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, que nos facilitó las condiciones necesarias para desarrollarnos en la carrera que amamos y que nos servirá de herramienta en nuestra vida profesional.

A los tutores, quienes nos orientaron para la culminación de esta monografía a través de sus conocimientos.

Al Laboratorio Solka, que nos trató como uno más de sus miembros, nos compartió sus problemas y nos brindó la oportunidad de poderles ayudar por medio de los conocimientos adquiridos y que consolidamos terminando esta monografía.

A todos ellos muchas gracias y que Dios los Bendiga.

Dedicatoria

Al concluir esta monografía se esta terminando nuestra vida universitaria e iniciando nuestra vida profesional, queriendo dedicársela a todos los que permitieron la culminación de ella.

La dedicamos a Dios, que gracias a él y a su misericordia se puso llegar hasta este día.

También la dedicamos a nuestras madres que con mucho sacrificio nos sacaron adelante hasta llegar a la culminación de la Universidad.

A su misma vez a nuestros padres que nos brindaron su ayuda para salir adelante.

Dedicamos también al Laboratorio Solka, esperando le sea de mucha ayuda para aumentar sus ventas y salir adelante.

Índice

Contenido	Páginas
I. Resumen Ejecutivo.....	-1-
II. Introducción	-3-
III. Antecedentes	-4-
IV. Justificación	-5-
V. Problema y Delimitación del problema.....	-6-
VI. Objetivos.....	-7-
VII. Hipótesis	-8-
VIII. Marco Teórico	
VIII.1) El Mercado y su estudio.....	-10-
VIII.2) La Demanda y la Oferta.....	-16-
VIII.3) La Mezcla de Mercadotecnia.....	-20-
VIII.4) De las 4P a las 4C`s de la Mercadotecnia.....	-42-
VIII.4.1) El Proceso de planeación estratégica del negocio.....	-43-
VIII.5) La Administración de la Fuerza de Ventas.....	-54-
VIII.5.1) Dirección estratégica de la Fuerza de Ventas.....	-75-
VIII.5.2) Selección y operalización de una Fuerza de Venta.....	-77-
IX. Metodología de la Investigación.....	-86-

X. Operalización de las Variables.....	-93-
XI. Análisis de los Resultados.....	-98-
XII. Resultados de las Entrevistas.....	-117-
XIII. Resultados de las entrevista dirigida al Laboratorio.....	-131-
XIV. Estrategias según el análisis DOFA.....	-135-
XV. Conclusiones.....	-136-
XVI. Recomendaciones.....	-139-
XVII. Bibliografías.....	-142-
XVIII. Anexos	
Anexo 1: Formato de encuestas aplicadas a las farmacias.....	-146-
Anexo 2: Formato entrevista a la Fuerza de Ventas.....	-149-
Anexo 3: Formato entrevista dirigida al Laboratorio.....	-151-
Anexo 4: Hoja de pedido del Laboratorio.....	-153-
Anexo 5: Listas de las Farmacias Encuestadas por zona.....	-154-
Anexo 6: Matriz de los resultados por zonas.....	-159-
Anexo 7: Fotos del Laboratorio.....	-168-



I. Resumen Ejecutivo

Este estudio se enfocó en los patrones de Oferta, Demanda y Administración de ventas del Laboratorio Solka, un Laboratorio encargado de la elaboración y distribución de productos farmacéuticos para las farmacias de Nicaragua.

En los últimos años se ha presentado una disminución de las ventas de manera notable, hecho que despertó el interés del Laboratorio para realizar un estudio de mercado dirigido a las Farmacias, principalmente de la ciudad de Managua en donde se ha localizado el mayor número de clientes y la mayor disminución de ventas, la que a su misma vez nos sirve como población del estudio.

El diseño que se adoptó es de tipo descriptivo y de corte transversal debido a que se está valorando el comportamiento de los encuestados y de los entrevistados en un periodo determinado, pudiendo cambiar las respuestas en un futuro, y también se considera como un estudio mixto (cualitativo-cuantitativo), porque se describen las características que buscan las farmacias en un Proveedor de medicamentos, preferencias y comportamiento de la población en estudio.

Los resultados revelan tres principales puntos

- 1) El competidor principal que tiene el Laboratorio Solka es Dicegsa de Nicaragua.
- 2) El surgimiento de un nuevo competidor como es Farmacia La comunidad con productos de origen Guatemalteco
- 3) Un distribuidor que vende Productos Solka como es Jairo Ruiz (J Ruiz) y que brinda un mayor plazo de crédito.

El Laboratorio Solka necesita mejorar las estrategias de posicionamiento en la mente de los clientes, reestructurar los incentivos a las dependientes y



encargados de compras de las farmacias, reforzar las frecuencias de las visitas por parte de la fuerza de ventas a éstas y utilizar el reconocimiento de la calidad de los clientes como una estrategia para desarrollar la publicidad.

Se recomienda reforzar las supervisiones para la Fuerza de Ventas del Laboratorio Solka y capacitaciones constantes para ellos.



II. Introducción

En la presente investigación Monográfica se aborda el Laboratorio Solka Sociedades Anónima (S.A.), caracterizado por la calidad de los medicamentos que ofrece a farmacias, hospitales y clínicas, al igual que la experiencia adquirida a lo largo de los años, lo cual le ha permitido mantenerse en el negocio a pesar de las dificultades económicas que atraviesa, baja venta de productos líderes, como el Alumin jarabe y tableta y la fuerte competencia en especial de las compañías que venden productos farmacéuticos de baja calidad y a bajo costo.

Es por ello que el presente estudio se realiza enfocado a las farmacias, para llegar a conocer el comportamiento de éstas y la importancia que le asignan a la calidad y a la buena atención que reciben de parte del laboratorio, a través de encuestas realizadas a farmacias localizadas en la ciudad de Managua y entrevistas elaboradas a la Fuerza de Ventas y gerencia administrativa del Laboratorio, en las que procuramos analizar la calidad del servicio; productos líderes del Laboratorio; frecuencia de visitas; tipos de servicios; percepción del servicio, precios, plaza y promoción; expectativas del cliente; incentivos; motivación; preferencias; y la administración de la fuerzas de ventas y su organización. Todo esto servirá de ayuda para realizar las mejoras necesarias al producto y servicio que ofrece el Laboratorio, para el aumento de las ventas, participación en el mercado, y nuevas oportunidades.

Los capítulos que se desarrollan a lo largo de la investigación surgieron en base a los objetivos señalados y los que se desarrollan en el contenido del Marco Teórico y refuerzan al Estudio de Mercado para una mejor consolidación.



III. Antecedentes.

Laboratorios Solka S.A. es un Laboratorio dedicado a la producción y distribución de medicamentos en todo el país, desde 1931, en que fue fundada por la familia Solórzano, situado en el Kilómetro 16 y ½ carretera a Masaya, siendo así una de las empresas más antiguas en la fabricación de productos farmacéuticos

Desde su fundación los dueños, propietarios del laboratorio y sus trabajadores lucharon para mantener una participación en el informe mensual de la industria farmacéutica, la cual señala la posición que abarcan cada uno de los laboratorios y distribuidores de productos farmacéuticos.

El Laboratorio elabora productos para la salud nicaragüense tales como: tabletas, pomadas, antibióticos, óvulos, suspensiones, entre otros.

En 1996 los trabajadores confiscaron el laboratorio, desplazando a los antiguos dueños del control y dirección de la empresa; y heredando una situación económica precaria, que no les ha permitido contar con los recursos necesarios para invertir en publicidad, ni realizar estudios de mercado. Con todo y esto se considera que Solka es una empresa con gran potencial, trayectoria y prestigio pero debido a los acontecimientos se ha descuidado el área de la Mercadotecnia y estrategias para el mercado real y potencial.

Desde su surgimiento hasta la actualidad el laboratorio Solka ha elaborado, empacado y distribuido en diferentes presentaciones productos farmacéuticos en hospitales, clínicas y farmacias en todo el país, teniendo un largo historial de ventas, pero en estos últimos años se ha dado una baja en éstas, lo que permite estudiar las consecuencias de tales disminuciones y buscar estrategias que permitan el aumento de las mismas.



IV. Justificación

Para conocer el comportamiento del mercado de dicho Laboratorio y sugerir propuestas de mercadotecnia que ayuden a elevar el puesto en el Informe Mensual de Comercialización, se desarrollo este trabajo monográfico.

Se realizó una investigación del mercado meta de los productos farmacéuticos del Laboratorio Solka, a través de las farmacias localizadas en la ciudad de Managua y las Fuerzas de Ventas como son: los Ejecutivos de Ventas y los Visitadores Médicos de éste. De esta manera se permita evaluar las fortalezas y debilidades que presenta el mismo y aumentar las ventas, ya que, se han presentado disminuciones en éstas, sin olvidar la capacidad productiva y recursos económicos de éste.

Cabe mencionar el interés de parte del Laboratorio para llegar a las causas de las disminuciones y disponibilidad de realizar los cambios necesarios propuestos al finalizar la Investigación de Mercado.



TEMA:

Laboratorio Solka: un análisis de la Oferta y Demanda de sus productos farmacéuticos en la ciudad de Managua en el periodo de seis meses que comprenden los meses de enero a junio del año 2009.

V. PROBLEMA:

¿Cuáles son los motivos de la disminución de ventas y qué estrategias puede implementar el Laboratorio Solka para aumentarlas?

DELIMITACIÓN O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Qué cambios debería de realizar el laboratorio Solka en las 4P y su Fuerza de Ventas para aumentar las ventas de los productos farmacéuticos en las farmacias de la ciudad de Managua en el periodo de enero a junio del año 2009?



VI. Objetivo general.

Identificar las causas que provocan la disminución de las ventas de Laboratorio Solka y estrategias que permitan el incremento de las mismas en las farmacias de Managua en el periodo de enero a junio del año 2009.

Objetivos Específicos.

- Analizar las estrategias de mercadotecnia desde el punto de vista de la Oferta y la Demanda.
- Evaluar la administración de la fuerza de ventas: diseño de la estrategia; estructura de la fuerza de venta; contratación, selección, supervisión y evaluación de los vendedores.
- Elaborar propuestas de mercadotecnia que ayuden al laboratorio a escalar las posiciones designadas por el informe mensual de comercialización.



VII. HIPÓTESIS

EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS ES DEFICIENTE PROVOCANDO LA DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS DEL LABORATORIO.

Esta hipótesis es aceptada y justificada a lo largo de la investigación de mercado.



MARCO TEÓRICO



CAPITULO VIII: EL MERCADO Y SU ESTUDIO



CAPÍTULO VIII.1: EL MERCADO Y SU ESTUDIO.

¿Qué es el mercado?

Un mercado para un producto, servicio o idea consiste en aquellas personas con un interés real o potencial en el producto, así como los recursos correctos para intercambiarlos.

¿Qué es el estudio de mercado?

Es el reconocimiento de las variables fundamentales que permiten que se den en forma correcta, ordenada y eficiente las transacciones de los bienes y servicios del mercado.¹

El estudio de mercado tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que dadas ciertas condiciones, presenta una demanda justificada, la puesta en marcha de un determinado programa de producción de productos o servicios en un periodo determinado: sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuesto a pagar.

A través del estudio de mercado se determina bajo qué podrían modificar la estructura comercial del producto en estudio, incluyendo la localización de los competidores y la distribución geográfica y los principales centros de consumo, etc. Entonces el estudio de mercado trata de determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico. Debemos entender la necesidad que tienen los consumidores actuales y potenciales de un producto en un área delimitada, también identificar las empresas productoras y condiciones que se esta suministrando, el bien, igualmente el régimen de información del precio y de

¹ Navarro Paniagua, claudia Carolina; Tellería Icaza, Ligia Guadalupe; Montealegre Peralta, Lyllian María: "COEMSA" UCC: Monografía de consultores empresariales S.A., 13 de Noviembre 2008. Pág.8-26.



la manera como llega el producto de la empresa productora a los consumidores y usuario.

El objetivo del estudio de mercado es determinar la cantidad de bienes y servicios provenientes de una nueva unidad productora que en una cierta área geográfica y bajo determinadas condiciones la comunidad estaría dispuesta a adquirir para satisfacer sus necesidades.

El producto es inconsistente en periodos de temporadas por lo tanto se deben de generar investigaciones de mercados que nos dicten el comportamiento actual de éste.

Historia de la Investigación de Mercados.

El desarrollo de la investigación de mercados durante la primera parte del siglo XX, es paralelo al surgimiento del concepto de marketing. Durante este periodo la filosofía gerencial, que guiaba a las organizaciones se cambio gradualmente hacia la orientación al consumidor de hoy. Durante el periodo 1900-1930, la preocupación gerencial se centraba sobre todo en los problemas y las oportunidades asociadas a la producción de 1930 y finales de la década de los años 40, esta orientación se desplaza a los problemas y las oportunidades relacionadas con la distribución desde finales de la década de los años 40. La atención se ha centrado en las necesidades y los deseos del consumidor. La naturaleza y el papel de la actividad de marketing en estas organizaciones reflejan este cambio en la filosofía gerencial.

Mientras que numerosas personas e instituciones estuvieron involucradas en el uso de la investigación de mercado con anterioridad a 1910, el periodo 1910-1920 se reconoce como el inicio formal de la investigación de mercado, después de



1940 se publicaron numerosos textos sobre investigación y rápidamente se amplió el número de escuela de administración que ofrecían cursos de investigación.

Después de la segunda guerra mundial, el desarrollo de la actividad de la investigación de mercados, creció de manera considerable en forma paralela a la creciente aceptación del concepto de marketing.

Investigación de mercado: Ayuda a obtener sobre el futuro del negocio, el impacto que puede tener sobre ellos financieramente, obteniendo información sobre sus clientes y al hacerlo se encuentra en mejores condiciones de comprender lo que se necesita para hacerlos comprar, así como para obtener futuros préstamos para su empresa lo que la hace esencial para el éxito de negocio².

Globalización de la investigación de mercados.

A medida que las empresas se hacen más globales en los modos que abastecen, la Investigación de Mercado se vuelve más útil para los gerentes de marketing. La Investigación de Mercado es eficaz pero en el entorno internacional, plantea preocupaciones adicionales que incluyen:

1. El investigador de marketing con frecuencia debe tratar con diferentes idiomas y dimensiones culturales que complican la recolección y la interpretación de los datos.
2. Con frecuencia hay carencia de datos secundarios (datos ya recolectados y publicados en algún lugar) para que los investigadores de marketing lo utilicen.

² Lic. Arguello, Denis: Monografía análisis de mercado. León, Nicaragua. Julio 2005\UCC, módulos de administración Pág.8-10, 22



3. La estructura institucional de las empresas de investigación de Mercado, que suministran datos para publicación simultánea, que seleccionan muestras, realizan entrevistas con frecuencia, están subdesarrolladas o carecen de ellas.
4. Las dimensiones logísticas de la implementación de la Investigación de Mercado, a nivel internacional son complejas y los costos pueden ser altos.



CAPITULO VIII.2: LA DEMANDA Y LA OFERTA



CAPÍTULO VIII.2: LA DEMANDA Y LA OFERTA

En términos generales, la **"demanda y la oferta"** son las dos fuerzas que están presentes en el mercado. Según Ivan Thompson.

Definición de Demanda³

Según los expertos de Mercadotecnia, "La **demanda** es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido"

La **definición de demanda** revela un conjunto de partes que conforman la demanda. Esas partes son las siguientes:

1. *Cantidad de bienes o servicios*: Se refiere a un cierto número de unidades que los compradores estarían dispuestos a comprar o que ya han sido adquiridas.
2. *Compradores o consumidores*: Son las personas, empresas u organizaciones que adquieren determinados productos para satisfacer sus necesidades o deseos.
3. *Necesidades y deseos*: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para

³ Diccionario de marketing (1992): página Web <http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html>



éstas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa McDonalds para satisfacer la necesidad de alimento)

4. *Disposición a adquirir el producto o servicio*: Se refiere a la determinación que tiene el individuo, empresa u organización por satisfacer su necesidad o deseo.
5. *Capacidad de pago*: Es decir, que el individuo, empresa u organización tiene los medios necesarios para realizar la adquisición.
6. *Precio dado*: Es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios.
7. *Lugar establecido*: Es el espacio, físico o virtual (como el Internet) en el que los compradores están dispuestos a realizar la adquisición.

Definición de Oferta⁴

"La **oferta** es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos." Según los expertos de la mercadotecnia.

La **definición de oferta** revela las siguientes partes que conforman la oferta como tal:

1. *La existencia de vendedores*: Se refiere a la existencia de individuos, empresas u organizaciones que tienen un producto o servicio a la venta.

⁴ Diccionario de marketing (1992): página Web <http://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>.



2. *La cantidad de un producto:* Es el número de unidades de un producto y/o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a un precio determinado.
3. *La disposición para vender:* Se refiere a aquello que los vendedores "quieren" vender a un determinado precio y en un determinado periodo de tiempo.
4. *La capacidad de vender:* Se refiere a la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores "pueden" proveer al mercado, a un precio determinado y en un periodo de tiempo determinado.
5. *El puesto en el mercado:* Se refiere a un determinado lugar, que puede ser físico (como un supermercado) o virtual (como una tienda virtual en Internet), en el que se pondrá a la venta los productos o servicios.
6. *El precio determinado:* Es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios que los vendedores ponen a la venta.
7. *El periodo de tiempo:* Se refiere a un ciclo establecido (años, meses, semanas o días) en el que el producto o servicio estará disponible para la venta, a un precio determinado.



CAPITULO VIII:- MEZCLA DE MERCADO TECNIA



CAPÍTULO VIII.3: LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

A. LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA⁵.

Quienes trabajan en el mercadeo, se ocupan de dos tareas principales:

1. El análisis del mercado y su comportamiento para identificar los grupos de clientes potenciales.
2. El desarrollo de la mezcla de mercadotecnia (o de mercadeo) para crear la oferta de mercado que dichos grupos desean.

La mezcla de oferta de mercado es resultado de las operaciones que realizan los departamentos de mercadotecnia. El departamento de investigación de mercado determina el mercado meta y hace un pronóstico de ventas para cada segmento. Los pronósticos son el resultado de las operaciones de análisis ambiental y de medición de mercados. Las demás operaciones de mercadeo se dirigen a crear la oferta de mercado.

La mezcla de mercadotecnia es una forma significativa de organizar todos los elementos variables controlados por una empresa comercial, que influyen directamente en las transacciones del mercado.

El profesor Frey propuso una clasificación doble:

1. La oferta que se integra por el producto, el empaque, la marca, el precio y el servicio.
2. Los métodos que incluyen los medios de distribución, la venta personal, la publicidad, la promoción de venta y los anuncios.

⁵ Kinnear Thomas C, Taylor James R. Investigación de Mercados. Quinta Edición.



El profesor McCarthy sugirió una clasificación cuádruplo, llamadas las cuatro P':

1. Product (producto)
2. Place (plaza o lugar)
3. Promotion (promoción)
4. Price (precio)

Los profesores Kelly y Lazer utilizaron una clasificación triple:

1. Mezcla de bienes y servicios
2. Mezcla de distribución
3. Mezcla de comunicación

B. EL PROCESO DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA⁶

El vendedor siempre comienza por observar las necesidades y el requerimiento del comprador. Los compradores adquieren bienes y servicios que los satisfacen. Sin embargo, la mayoría de los compradores no separa los elementos de la oferta de mercado, mientras que el ejecutivo de mercadotecnia si debe hacerlo. De esta forma estará en condiciones de crear una oferta de mercado que ejerza un impacto total de mucho éxito entre los compradores. La creación de una mezcla de mercadotecnia (o de mercadeo) o de una oferta de mercado para determinados clientes, incluye un proceso de cuatro etapas.

1. La división de la oferta de mercado en cuatro elementos o submezclas: mezcla de producto, mezcla de condiciones de venta, mezcla de distribución y mezcla de comunicación.
2. La formulación de cada uno de los elementos o submezclas a través del estudio de las diferentes variables posibles, para determinar la amplitud y profundidad de cada submezcla.

⁶ Fisher, Laura: Marketing Conceptos y estrategias. Tercera edición, editorial McGraw Hill.



3. La coordinación de las cuatro submezcla dentro de la mezcla de mercado.
4. La implantación de la oferta de mercado.

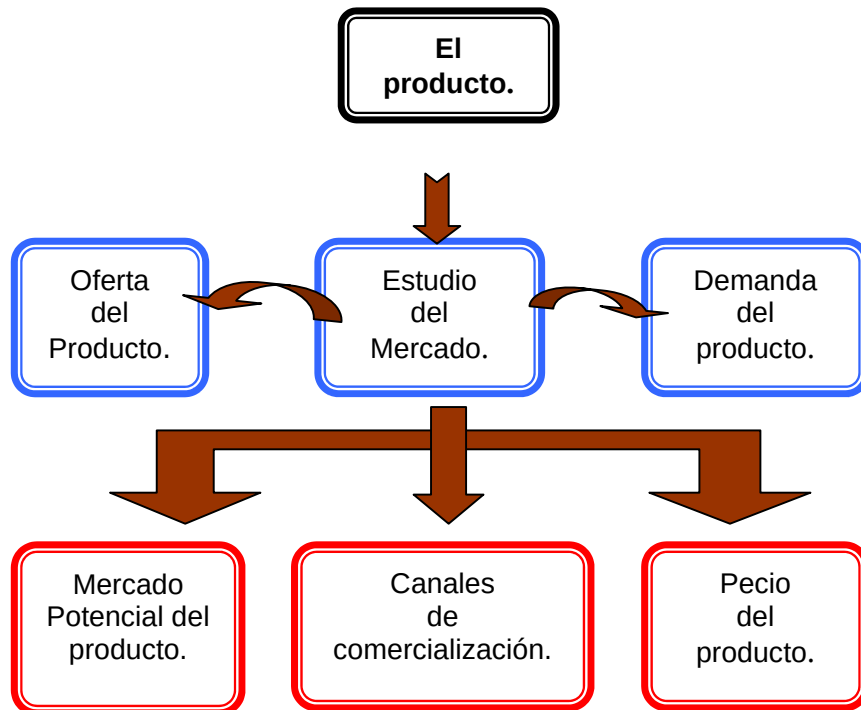
La mercadotecnia está formada por 4 piezas principales, llamadas las 4 P de la mercadotecnia: Producto, Precio, Plaza, Promoción.



Fuentes: Curso Universitario a Distancia de Seguridad Informática (2006) www.trabajo.com.mx/las

Producto: Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

Un producto puede ser un bien tangible (un auto), intangible (un servicio de limpieza a domicilio), una idea (la propuesta de un partido político), una persona (un candidato a presidente) o un lugar (una reserva forestal).



Fuentes: Lipson, Harry. Fundamentos de Mercadotecnia

El Producto tiene que estar rodeado del Estudio de mercado, el cuál nos revela la demanda y la oferta del mismo, a través del mismo estudio se puede conocer el precio que esta dispuesto a pagar el cliente/usuario, los canales más adecuados en tiempo y dinero para que estén en el momento que el cliente lo necesite y al mercado al cual se puede adaptar o mejorar nuestro producto para satisfacer las necesidades del cliente/usuario.

A la misma vez se tiene que realizar preguntas para el producto. ¿Qué es lo que compra el cliente? ¿En qué manera satisfacemos sus necesidades?, ¿Cuáles son las características de tu producto? ¿Porque habrían de comprar tu producto en lugar que el de la competencia?, etc. Por ejemplo.

- ¿Qué venden las compañías celulares? Realmente venden aire, un servicio intangible. Pero claro que no lo anuncian así. Su producto es "Seguridad", "Cercanía", "Diversión", etc.



- ¿Qué venden las compañías como electrónica y tiendas similares? Podría decirse que muebles y electrodomésticos. Las compras a crédito en estos comercios son demasiado caras si se comparan con las compras de contado. Sin embargo, ellos venden "abonos chiquitos", "facilidades de pago". No sólo venden una estufa o un refrigerador. Venden la satisfacción de poder comprar una estufa o un refrigerador ahora que lo necesito, y pagarlo poco a poco sin ahorcar mi presupuesto semanal.

Elementos de nuestro producto a los que se debe de prestar también mucha atención son⁹: la marca, el empaque, el servicio, la garantía.

La marca: es el nombre asociado a uno o más artículos de la línea de producto, que se usa para identificar el origen o carácter de los artículos.

El empaque: El embalaje es un recipiente o envoltura que contiene productos temporalmente y sirve principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en el ambiente y almacén del mismo.

Servicio: es un conjunto de actividades que una persona, institución o empresa realiza, con fines de lucro o no, para satisfacer las necesidades de la gente, ya sea de dinero (bancos), conocimientos (información, escuelas), seguridad (seguros y fianzas, protección policíaca), salud (clínicas y hospitales), viajes, etc.

La Garantía: es un negocio jurídico mediante el cual se pretende dotar de una mayor seguridad al cumplimiento de una obligación o pago de una deuda.

⁹ Philip Kotler, Dirección de Marketing, ed. 10 la del milenio.



Fuentes: Curso Universitario a Distancia de Seguridad Informática (2006) www.trabajo.com.mx /las

Precio: Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

Un error común que cometen muchos empresarios al momento de establecer sus precios es basarse en el costo de producción únicamente, y de ahí agregar un porcentaje de utilidad.

$$P = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables} + \text{Utilidad}$$

Pero también hay que pensar ¿Cuánto vale este producto para nuestros clientes? La necesidad también ayuda a establecer el precio. Es la ley de la oferta y la demanda.

Razones como estas hacen que el precio de las medicinas sea tan alto. La salud es un valor muy grande, y las industrias farmacéuticas se aprovechan de ello para obtener enormes ganancias.



Otro ejemplo: La Industria de Belleza, sobrevalorada en la sociedad actual, hace que esta industria proporcione millones de dólares de utilidades también.

¿Cuánto está dispuesto a pagar tu cliente para cubrir esa enorme necesidad que tiene?

Como parte del precio se deben establecer claramente también las políticas de precios, ya sea descuentos por mayoreo, gastos de envío, comisiones, etc.



Fuentes: Curso Universitario a Distancia de Seguridad Informática (2006) www.trabajo.com.mx /las

Las empresas que quieren vender sus productos en el extranjero enfrentan un problema de escalamiento de precio, la cual tienen tres opciones¹⁰:

1. Fijar un precio uniforme en todos lados: la empresa obtiene utilidades muy diferentes en los distintos países debido a las variaciones en los costos de escalamiento. La debilidad de esta estrategia es que sería el precio demasiado alto para los países pobres y demasiado bajo para los países ricos.

¹⁰ Kotler, Phillip: Dirección de Marketing, ed. 10 la del Milenio. Pág. 239



2. Fijar un precio basado en el mercado en cada país: se cobraría lo que cada país puede pagar. Sin embargo esta estrategia no incluye las diferencias en el costo real de un país a otro y puede dar pie a una situación en la que, intermediarios en países de precio bajo envíen el producto para venderlo en países de precio alto.
3. Fijar un precio basado en el costo en cada país: se utiliza un sobre precio estándar de sus costos en todos lados. Sin embargo tal estrategia podría hacer que el precio sea demasiado alto que saque al producto del mercado en los países en los que los costos son altos.

Por todas las razones expuestas encontramos tres tipos de programas de precios para productos individuales⁹.

1. Precios de penetración

El éxito de un programa de precios de penetración requiere que la demanda (primaria) del mercado o la demanda selectiva de la empresa sean elásticas. Si la demanda del mercado es elástica, ésta crecerá junto con el total de ingresos de la industria mediante una reducción de los precios de esta última. Si la demanda del mercado es inelástica, entonces los precios de penetración pueden tener sentido solo si la demanda de la empresa es elástica y si los competidores no pueden o no igualan el precio más bajo.

2. Precios de Paridad

Establecer precios de paridad significa fijar un precio en niveles competitivos o cercanos. Los precios de paridad son altamente compatibles

⁹ Joseph, Guiltinan P: Gerencia de Marketing: Estrategias y programas, 6ta ed. pág.238-248



con los precios por costos más cantidad adicional en especial los costos promedio se basan en el método del costo total.

Algunas de las condiciones que favorecen un programa de precios de paridad son:

- o La demanda del mercado es inelástica, la demanda de la empresa es elástica.
- o La firma no tiene ventajas de costos sobre los competidores.
- o No se esperan ganancias de las economías de escala, de manera que la base del precio esté basada en costos totalmente distribuidos.
- o El objetivo del precio es enfrentar la competencia.

3. Premium price

Los programas de precios Premium o Premium price establecen un precio por encima de los niveles competitivos. Este enfoque tendrá éxito si una empresa es capaz de diferenciar su producto en términos de mayor calidad, características superiores o servicios especiales, de tal modo que se establece una curva inelástica en la demanda de la empresa al menos dentro de uno o más segmentos objetivos.

3.1) Precios sustitutos

Las extensiones de la línea podrían ser de dos tipos: extensiones verticales y extensiones horizontales. Con las extensiones verticales, ofertas diferentes brindan beneficios similares pero con distintos niveles de precio y de calidad, en cambio, las extensiones horizontales cada oferta tienen beneficios distintos diferentes al precio. Por ejemplo, los precios de

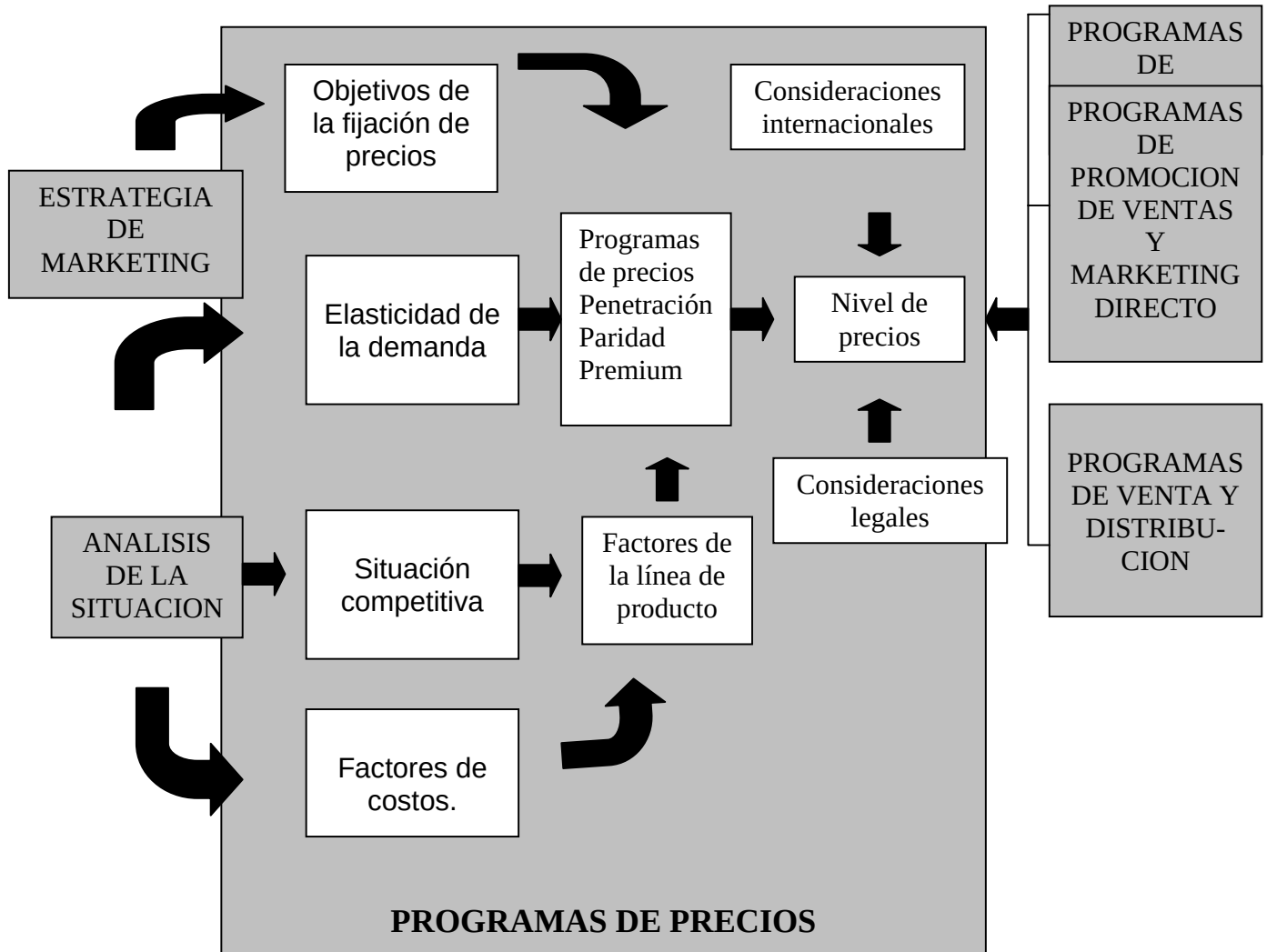


referencia que son un estándar psicológico frente al cual se comparan los precios observados para juzgar si son o no razonables.

3.2) Precios complementarios

Se puede intentar sacar relaciones complementarias a través de dos programas especiales de precios para la línea de producto: el precio líder o el precio por paquete.

- Precio líder: sencillamente implica establecer y luego promover un precio de penetración líder. Se espera que las ventas a nuevos clientes de los productos complementarios aumenten en una proporción más que suficiente como para compensar la reducción en la utilidad del líder.
- Precios por paquete: en el precio por paquete, dos o más productos o servicios se comercializan juntos por un precio especial, el precio por paquete mixto: los compradores tienen la opción de comprar dos productos en un paquete o de comprarlos por separado. El precio por paquete mixto se puede utilizar por medio de dos métodos: en la forma líder mixto, el precio de un producto líder se descuenta con la condición de que se compre un segundo producto. Y en el paquete conjunto mixto, se ofrecen dos o más productos o servicios por el precio de un paquete único.



Fuentes: Philip Kotler, Dirección de Marketing.

Plaza¹⁰: También conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

¹⁰ Fisher, Laura: Marketing Conceptos y estrategias. 6ta edición.



¿Dónde vamos a vender nuestros productos? No es lo mismo vender libros en una plaza comercial que en un mercado, o por Internet. Un buen punto de venta puede ayudar al éxito o al aumento de precios. Un mal punto de venta puede significar el fracaso de la empresa.

No es lo mismo tomar un avión hacia Cancún desde la Ciudad de México o desde Toluca.

No tienen las mismas tarifas los taxistas que tienen la concesión en el aeropuerto que aquellos que operan fuera.

No es lo mismo para un hombre comprar lencería para su esposa en una tienda normal, o desde Internet.

No es lo mismo si tus productos los venden en el supermercado en la repisa superior, que en la repisa que esta al alcance de la vista.

¿Dónde vendes tus productos? ¿Estás en el lugar adecuado en el momento justo?

La plaza no sólo significa tus puntos de venta. También se deben incluir en esta estrategia el almacenamiento, tus canales de distribución, transporte, tus tiempos de entrega y el levantado de pedidos.

Almacén¹¹: Un almacén es el lugar o espacio físico en que se depositan las materias primas, el producto semi-terminado o el producto terminado a la espera de ser transferido al siguiente eslabón de la cadena de suministro.

¹¹ Dirección de marketing, ed. del milenio. Philip Kotler.



Transporte: Se denomina transporte (del latín trans, "al otro lado", y portare, "llevar") al traslado de personas o bienes de un lugar a otro. Dentro de esta acepción se incluyen numerosos conceptos, de los que los más importantes son infraestructuras, vehículos y operaciones.

Pedidos: es el Documento escrito, telefónico, electrónico o fax en el que se solicita una mercancía o un servicio

Canales de distribución¹²: Son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer accesibles un producto o servicio para su uso o consumo.

Tiempo de entrega: es la duración para realizar la entrega de un producto o la realización de un servicio.



Fuentes: Curso Universitario a Distancia de Seguridad Informática (2006) [www.trabajo.com.mx /las](http://www.trabajo.com.mx/las)

Promoción: Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

¹² HispaNetwork Publicidad y Servicios S.L. (2006): es.wikipedia.org/wiki



La promoción consiste en informar a la gente que tu producto existe. Nadie comprará algo que no conoce. Hay que hacerle saber a la gente que existe una solución para sus problemas; que tu empresa tiene ese producto o servicio con el que han soñado. Existen varias formas de hacer promoción, aunque la más conocida es la publicidad.

Dentro de las técnicas de promoción están:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Venta personal
- Propaganda
- Relaciones Públicas
- Estrategias de Marketing

Técnicas de Promoción¹³

Publicidad: es una técnica de comunicación masiva y below the line, destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación, con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo.

Promoción de ventas: es una herramienta o variable de la mezcla de promoción (comunicación comercial), consiste en incentivos materiales o económicos para estimular la demanda de un bien o servicio a corto plazo.

Venta personal: Es la venta mediante el contacto directo con el cliente, este contacto puede ser cara a cara, telefónico o por correspondencia personalizada

¹³ Consumidor y usuario (2007): www.anetcom.es



Propaganda: La propaganda o publicidad política consiste en el lanzamiento de una serie de mensajes que busca influir en el sistema de valores del ciudadano. La palabra propaganda proviene del latín porpagare, que significa reproducir, plantar, lo que, en sentido más general quiere decir expandir.

Relaciones Públicas: Se llama relaciones públicas (RR.PP.) a la disciplina encargada de gestionar la comunicación entre una organización y un público clave, Establecimiento de buenas relaciones con los diferentes públicos de la compañía mediante la obtención de propaganda favorable, la creación de una buena "imagen corporativa" y manejando o negando los rumores, relatos o eventos desfavorables; se puede lograr un aumento o establecimiento de ventas.

Estrategias de Marketing: es parte de la estrategia general de una empresa que influye las otras estrategias de forma radical, a través de acciones aplicadas para la empresa y su mercado meta.



Fuentes: Curso Universitario a Distancia de Seguridad Informática (2006) www.trabajo.com.mx /las



CAPITULO VIII4: DE LAS 4P HACIA LAS 4C.



CAPITULO VIII.4: DE LAS 4P HACIA LAS 4 C's DE LA MERCADOTECNIA.

Jerome McCarthy desarrolló las "4 P's" de la mercadotecnia desde hace cuarenta años. Ahora han evolucionado hacia las 4C¹⁰.

Producto es ahora Cliente.

No basta con tener un producto para vender. Ahora se requiere desarrollar un producto o servicio que el cliente pida. Los clientes cada día están más informados y son más selectivos. Los esfuerzos de las empresas ahora se orientan no sólo a ofrecer un buen producto, sino un buen servicio.

Promoción se convierte en Comunicación.

Mencionamos en el párrafo anterior que los clientes ya están más informados. Ya no se creen tan fácilmente lo que los comerciales les dicen. Ya cuestionan los anuncios, ya se asesoran. Ahora se trata de hacer campañas interactivas con los clientes. Es por esto que ahora hay que aprovechar todos los mecanismos de comunicación (Internet, mensajes celulares, etc.) para establecer una comunicación con los clientes, para informarles, con permiso de ellos, de las ventajas de nuestra empresa y de nuestros productos.

Precio es Costo.

Ya no se trata de manejar un buen precio. Se trata de que el cliente tenga un menor costo de adquisición y de uso. Por ejemplo, las líneas de bajo costo venden sus boletos más baratos, pero muchas veces usan aeropuertos alternos, por lo que hay que agregar al precio del boleto el costo de transportarse a otra ciudad.

Un software puede tener un precio más barato que otro similar, pero este último incluye asesoría en la puesta en marcha. El costo de implementación es menor.

¹⁰ Fisher, Laura: Marketing Conceptos y estrategias. 3ra edición.



Dos talleres de servicio ofrecen el mismo precio, pero uno nos otorga garantía por tres meses y el otro por un mes. El costo de escoger al segundo en caso de una mala reparación es mayor.

Plaza se vuelve conveniencia.

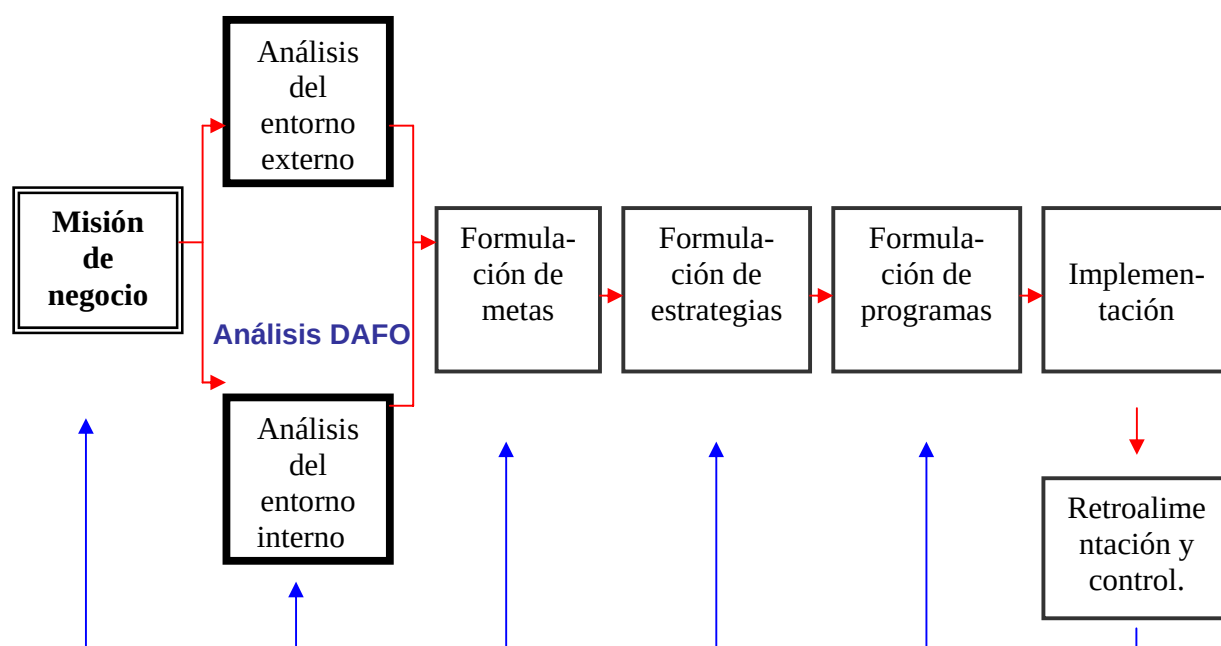
Plaza es el lugar donde llega el cliente a hacer sus compras. Facilitar la compra (por medio de Internet, por teléfono etc.), aceptar diferentes medios de pago, contar con lugares de estacionamiento, vías de acceso, entrega a domicilio, horarios más amplios, etc. es hacerle más conveniente al cliente en venir con nosotros. Todo aquello que ayude a que el consumidor se estrese menos al comprar, le ayude a ahorrar tiempo y en general le facilite adquirir lo que necesita es ahora tomado en cuenta.

VIII.4.1 EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA DEL NEGOCIO

La elección de buenas estrategias sólo puede basarse parcialmente en principios generales de ajustes de las estrategias entre el entorno de la organización y sus recursos básicos. Muchos competidores pueden ajustarse de forma parecida y, sin embargo, unos superarán a otros. Este rendimiento desigual se debe a las distintas formas en que se utilizan los recursos para crear competencias en cada actividad, y a cómo se ajustan a las necesidades de cada tipo específico de estrategia (sobre todo de las competencias para vincular estas actividades y mejorar el valor de los productos o servicios).

El proceso de planeación estratégica de unidades consiste en ocho pasos fundamentales¹¹:

¹¹ Kotler , Philip: Dirección de Marketing, 10 ed. la del milenio,. Pág. 76-80



Análisis DAFO

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico, también puede utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización. La palabra DAFO está formada por las siglas “Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades”, pero este análisis no se limita hacer una lista de las anteriores en función de las percepciones de los directivos, sino que se trata de efectuar un análisis más estructurado, de forma que se puedan alcanzar nuevas conclusiones que permitan formular una estrategia. El procedimiento puede llevarse acabo de la siguiente manera¹⁶:

¹⁶ Jonson, Ferry y Acholes, Kevan: Dirección Estratégica , 5ta ed. Pág. 173-174



A) Análisis del entorno externo (análisis de oportunidades y amenazas):

Una oportunidad de marketing es un área de necesidad de los compradores en la que la empresa puede tener un desempeño rentable.

Las oportunidades se pueden clasificar según su atractivo y su probabilidad de éxito. La probabilidad de éxito de la empresa depende de si sus puntos fuertes en el negocio no sólo coinciden con los requisitos clave para el éxito en el mercado meta, sino también excede el de los competidores.

Una amenaza o riesgo del entorno es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causará un deterioro en las ventas o las utilidades. Se deben clasificar según su gravedad y su probabilidad de ocurrencia.

Una vez que la gerencia ha identificado las principales amenazas y oportunidades que una unidad de negocios específica enfrenta, puede caracterizar el atractivo general de ese negocio. Puede haber cuatro resultados:

- Un negocio ideal, tiene muchas oportunidades importantes y pocos riesgos importantes.
- Un negocio especulativo, tiene muchas oportunidades importantes y amenazas importantes.
- Un negocio maduro, tiene pocas oportunidades y pocos riesgos importantes.
- Un negocio en problemas, tiene pocas oportunidades y muchos riesgos.



B) Análisis del entorno Interno (análisis de las fortalezas y debilidades):

Una cosa es percibir oportunidades atractivas y otra muy distinta contar con las aptitudes para aprovechar con éxito esas oportunidades. Cada negocio necesita evaluar sus fuerzas y debilidades internas periódicamente. Eso puede hacerse empleando un formato que reseñe las aptitudes de marketing, financieras, de fabricación y de organización, y calificar cada factor como fuerza importante, fuerza secundaria, factor neutral, debilidad secundaria o debilidad importante.

Es obvio que el negocio no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco debe felicitarse por todas sus fortalezas. La pregunta importante es si el negocio debe limitarse o no a las oportunidades para las que podría tener que adquirir o desarrollar ciertas fortalezas.

C) Formulación de metas

Una vez que la empresa ha efectuado un análisis FODA, puede proceder a establecer metas específicas para el periodo de planeación. Esta etapa del proceso se llama formulación de metas. Los gerentes utilizan el término meta para referirse a objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo. La conversión de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, implementación y control gerenciales.

Casi todas las unidades de negocio se fijan una combinación de objetivos que incluyen rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación del mercado, limitación de riesgos, innovación y reputación. Para que un sistema de administración de objetivos funcione deben tener los siguientes criterios:

- Los objetivos se deben ordenar jerárquicamente, del más importante al menos importante.



- Los objetivos se deben plantear cuantitativamente siempre que sea posible.
- Las metas deben ser realistas.
- Los objetivos de la empresa deben ser congruentes, es decir, adecuados.

D) Formulación Estratégica

Las metas indican lo que una unidad de negocio quiere lograr; una estrategia es un plan de juego para alcanzar las metas. Todo negocio debe adoptar estrategias para alcanzar sus metas, que consiste en una estrategia de marketing, y una estrategia de tecnología y estrategia de fuentes. Aunque existen muchas estrategias de marketing que se pueden usar, Michael Porter los ha condensado en tres tipos genéricos:

1. Estrategia de liderazgo general de costo: Aquí el negocio se esfuerza por reducir al mínimo sus costos de producción y distribución a fin de poder fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una participación importante de mercado. Las empresas que siguen esta estrategia deben sobresalir en ingeniería, compras, fabricación y distribución física; y necesitan menos aptitudes en marketing. El problema que presenta esta estrategia es que surgen empresas que tienen costos más bajos, las cuales perjudican a todas las empresas que fincan todo su futuro en ser de más bajo costo.
2. Estrategia de diferenciación: El negocio se centra en lograr un desempeño superior en un área de beneficio importante para el cliente y que una

buena parte del negocio valora. La empresa puede esforzarse por ser líderes en servicio, en calidad, estilo o tecnología, pero no es posible ser líder en todo. El negocio cultiva las fuerzas que contribuirán a la diferenciación que se busca.



3. Estrategia de Enfoque: El negocio se centra en uno o más segmentos reducidos del mercado. La empresa llega a conocer profundamente esos segmentos y busca líderes de costos o diferenciación dentro del segmento meta.

Según Porter, las empresas que adoptan la misma estrategia dirigida al mismo mercado meta constituyen un grupo estratégico. La empresa que mejor pone en práctica dicha estrategia es la que obtendrá más utilidades. Las empresas que no siguen una estrategia clara son a las que peor les va. Porter diferencia entre eficacia Operativa y estrategia, la primera la define como copiar rápidamente a la empresa utilizando parámetros (benchmarking) y otras herramientas, con lo que disminuye la eficacia de la eficiencia operativa, en cambio, la estrategia como la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto diferente de actividades.

D.1) Factores críticos¹⁷

No existe un conjunto mejor o peor de recursos y competencias. Las fuerzas y debilidades sólo pueden definirse relacionándolas con el tipo de estrategia que aplica o quiere aplicar la organización. Esto deberá recordarnos también que la división entre análisis estratégico y elección estratégica es una división artificial.

El concepto de factores críticos de éxito permitirá trazar un mapa del núcleo de competencias necesarias para sostener estrategias específicas. Dada la natural interrelación entre análisis y elección, muchas organizaciones opinan que el concepto de factores críticos del éxito es útil para reflejar los mensajes estratégicos derivados del análisis de recursos. Los factores críticos del éxito son aquellos componentes de las estrategias en los que la organización debe destacar para superar a sus competidores. Éstos están soportados por las competencias

¹⁷ Jonson, Ferry y Acholes, Kevan: Dirección Estratégica , 5ta ed, Pág. 174.



nucleares en las actividades específicas o en la gestión de los vínculos entre actividades. El análisis de los factores críticos del éxito resalta esta importante relación entre recursos y elección de estrategias, que constituye asimismo un aspecto central de la idea de un cuadro de mandos equilibrado para valorar el rendimiento.

E) Alianzas estratégicas¹⁸

Las empresas también están descubriendo que necesitan socios estratégicos para ser eficaces, formando alianzas estratégicas con empresas nacionales o multinacionales para complementar o apalancar sus capacidades y recursos.

Muchas alianzas estratégicas asumen la forma de alianzas de marketing. Éstas se dividen en cuatro categorías principales.

1. Alianzas de producto o servicio: Una empresa otorga a otra una licencia para elaborar su producto, o dos empresas venden de forma conjunta sus productos complementarios o un nuevo producto.
2. Alianzas promocionales: En este caso, una empresa conviene en promover el producto o servicio de otra empresa.
3. Alianzas logísticas: Una empresa ofrece logística al producto de otra empresa.
4. Colaboraciones para fijar precios: Una o más empresas se unen en una colaboración especial para fijar precios.

¹⁸ Kotler, Philip: Dirección de Marketing, 10ed. la del Milenio. Pág 81-84

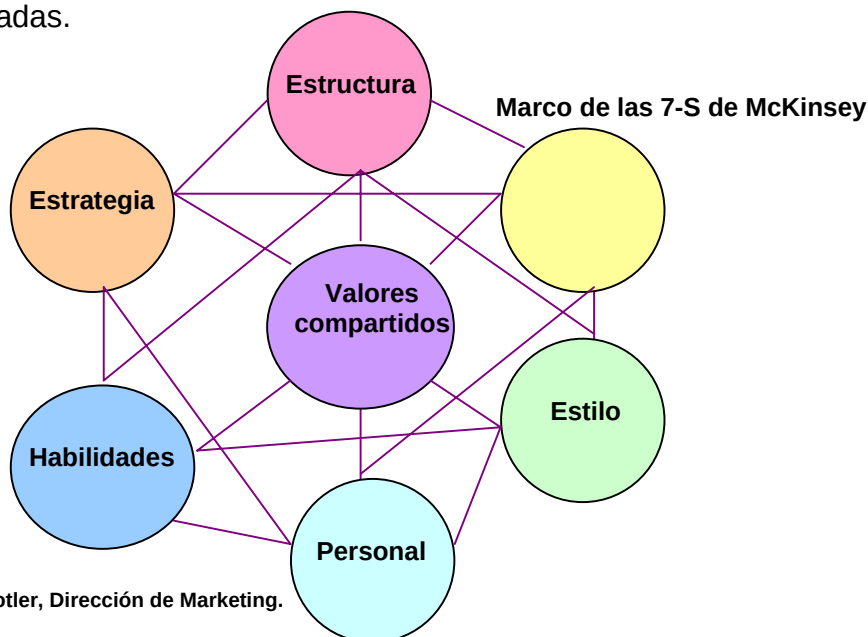


F) Formulación de Programas

Una vez que la unidad de negocios ha desarrollado sus estrategias principales, deberá preparar programas de apoyo detallados. Al momento de estar formulados tentativamente los programas de marketing, el personal de marketing debe estimar su costo. Surgen preguntas ¿Vale la pena participar en una exposición del ramo dada? ¿Se pagará a sí mismo un concurso de ventas específico? ¿La contratación de otro vendedor contribuirá a mejorar las utilidades? Se debe aplicar contabilidad del costo para las actividades a cada programa de marketing para determinar la probabilidad de que produzca suficientes resultados para justificar su costo.

G) Implementación

Una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados podrían ser inútiles si la empresa no los implementa con cuidado. De hecho, según McKinsey & company, la estrategia es sólo uno de siete elementos que exhiben las empresas mejor manejadas.



Fuentes: Philip Kotler, Dirección de Marketing.



Los primeros tres elementos del marco de las 7-S de McKinsey para el éxito de los negocios –estrategia, estructura y sistema- se considera el “hardware” del éxito. Los otro cuatro –estilo, habilidad, personal y valores compartidos- constituyen el “software”.

El estilo, implica que los empleados de la empresa comparten una misma forma de pensar y de comportarse. La habilidad, implica que los empleados tienen las habilidades necesarias para poner en práctica las estrategias de la empresa. Personal, implica que la empresa ha contratado personas capaces, las ha capacitado bien, y les ha asignado las tareas correctas. Valores compartidos, implica que los empleados se guían por los mismos valores. Cuando están presentes estos elementos, las empresas suelen tener más éxito en sus estrategias.

H) Retroalimentación y Control

Al implementar las estrategias, la empresa necesita mantenerse al tanto de los resultados y estar pendientes de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. Algunos entornos son relativamente estables de un año al siguiente. Otros entornos evolucionan lentamente de forma más o menos predecible, pero otros más sufren cambios importantes rápidos e impredecibles. No obstante, la empresa puede estar segura de una cosa: el mercado cambiará. Y cuando esto suceda, la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos.

Es inevitable que la congruencia estratégica con el entorno se erosione porque el entorno del mercado cambia con mayor rapidez que el marco de las 7-S de la empresa. Así una empresa podría seguir siendo eficiente pero perder eficacia.



Meter Drucker señala que es más importante “hacer lo correcto” (eficacia) que “hacer bien las cosas” (eficiencia). Las empresas de mayor éxito sobresalen en ambas.

Las organizaciones, sobre todo las grandes están sujetas a la inercia: se convierten en máquinas eficientes y ello dificulta cambiar una parte sin tener que ajustar todo lo demás. No obstante, las organizaciones se pueden modificar si tienen líderes fuertes, de preferencia antes de que se presente una crisis, pero ciertamente cuando se encuentran en medio de una. La clave para tener una organización saludable es que la organización este dispuesta a examinar el entorno cambiante y adoptar nuevas metas y comportamientos apropiados. Las organizaciones de alto desempeño vigilan continuamente el entorno y tratan de mantener, mediante una planeación estratégica flexible, una congruencia viable con el entorno en evolución.

Matriz de análisis DOFA

Interno Externo	Fortalezas	Debilidades
	Objetivos	Objetivos
Oportunidades	FO	DO
Amenazas	Objetivos FA	Objetivos DA

Fuentes: Philip Kotler. Dirección de Marketing



CAPITULO VIII.5: ADMINISTRACION DE LAS FUERZAS DE VENTA



CAPÍTULO VIII.5: LA ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS

Administración de la Fuerza de Ventas¹²

Consiste en el análisis, planeación, implantación y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer objetivos y diseñar estrategia para la fuerza de ventas; además reclutar, seleccionar, entregar, supervisar y evaluar a los representantes de ventas de la firma.

Naturaleza de la Fuerza de Ventas.

Podemos definir la venta personal como la comunicación personal de información para convencer a alguien de que compre algo.

La finalidad de todas las actividades de marketing es aumentar las ventas rentables, ofreciéndole al público satisfacer sus necesidades a largo plazo.

La venta personal es sin duda el método promocional mas usado para cumplir con este objetivo.

Los cuatro factores que influyen en la mezcla promocional son: el mercado, el producto, la etapa del ciclo de vida del producto y los fondos disponibles para la promoción. En relación con esos factores, la venta personal tendera a representar el grueso de la carga promocional cuando:

- a) El mercado esta concentrado geográficamente en unas cuantas industrias o en unos pocos clientes importantes.

¹² Lazo, Héctor: La Dirección en Marketing. Pág. 383-473.



- b) El producto tiene un valor unitario, es de índole muy técnica o requiere una demostración.
- c) Es necesario adaptar el producto a las necesidades de cada cliente, como sucede con el seguro o las acciones.
- d) La venta supone un trueque comercial.
- e) El producto se halla en la etapa introductoria de su ciclo de vida.
- f) La organización no dispone de suficiente dinero para realizar una buena campaña publicitaria.

Ventaja de la venta personal.

La venta personal es la comunicación individual y personal en contraste con la comunicación masiva e impersonal de la publicidad, la promoción de venta y otras herramientas promocionales.

La venta personal generalmente se centra en los compradores potenciales, con lo cual se reduce al mínimo la pérdida de tiempo. En cambio gran parte del costo de la publicidad se invierte en enviar mensajes a personas que de ninguna manera son prospecto vendedores.

Otra ventaja de la venta personal es que busca realizar una venta. Otras formas de promoción tienen por objeto estimular al prospecto para que compre. La publicidad capta la atención, proporciona información y despierta el deseo pero rara vez provoca la acción de compra o termina el cambio de propiedad del comprador al vendedor.



Una de las grandes limitaciones de la venta personal es su elevado costo. Aunque reduce al mínimo la pérdida de esfuerzos, cuesta mucho formar y administrar una fuerza de ventas. Otra desventaja consiste en que una compañía a veces no esta en condiciones de atraer el tipo de personal que necesita para hacer el trabajo. Por esta razón en el nivel detallista, muchas empresas han prescindido de su fuerza de venta y se han visto obligadas a recurrir al auto servicio.

Tipos de Venta Personal.

Hay dos tipos de venta personal, la primera es aquella en que los consumidores acuden al vendedor. La segunda es aquella en que los vendedores visitan a los clientes, a lo que llamamos fuerza externa de ventas, es decir, los representantes que se dedican a la venta de campo suele representar a los fabricantes o a los intermediarios mayoristas.

Sin embargo también incluimos: 1) Los fabricantes que venden directamente a las familias y los vendedores en casa como Avon productos. 2) Los vendedores al menudeo como los que trabajan para contratista de instalación de calefacción y aislamiento, y 3) Los vendedores externos que laboran en organizaciones no lucrativas.

Hoy algunas compañías tienen una razón de ventas que se pone en contacto con los clientes. Pero no mediante visitas personales. Más bien lo hacen a través del teléfono, la computadora o el fax. De hecho, una parte de la venta externa se ha ido volviendo electrónica, y el termino telemarketing describe estos sistemas de comunicación. Lo que caracteriza al telemarketing es el nuevo equipo de telecomunicaciones para llegar al cliente.

El vendedor Profesional.

En los últimos años ha empezado a emerger un nuevo tipo de representantes: el vendedor profesional. Las personas que atienden este puesto son gerentes de un



área de marketing: su territorio. Realizan un trabajo de ventas global: atienden a los clientes, crean buena voluntad entre el público, venden sus productos y capacitan a los vendedores de los clientes. En el momento actual los representantes, son una especie de espejo del mercado al transmitirle a la empresa información sobre el mercado. Uno de los grandes retos para superar son:

Ambigüedad y conflicto de roles.

La ambigüedad de roles se produce cuando un representante no sabe que hacer si no hay una política de la compañía referente a una situación concreta.

El conflicto de roles se da cuando varios grupos de clientes piden cosas antagónicas al vendedor. El concepto de marketing pone de relieve la necesidad de satisfacer al cliente. Pero algunas veces lo que mas le conviene choca con los intereses a corto plazo del vendedor o de la compañía.

Gran diversidad de los trabajos de ventas.

Son muy heterogéneos los tipos de los trabajos de ventas y las actividades relacionadas con ellos. Algunos de estos cargos son:

- a) **Conductor- vendedor.** En este trabajo el vendedor se dedica primordialmente a la entrega del producto.
- b) **Receptor interno de pedidos.** Es una posición en que el vendedor recibe pedidos en el lugar de negocios del vendedor. La mayoría de los clientes ya decidieron efectuar la compra y la misión del vendedor consiste en darles una atención esmerada.



- c) **Receptor externo de pedido.** Se trata de repetición de pedidos logrados entre clientes seguros, aunque en ocasiones los vendedores les ofrecen productos nuevos.
- d) **Vendedor misionero.** Con estos tipos de ventas se busca crear buena voluntad, realzar actividades promocionales y dar información y otros servicios a los clientes.
- e) **Ingeniero de venta.** En esta posición lo más importante es la habilidad del vendedor para explicarle el producto al prospecto y también de adaptarlo a sus necesidades particulares. Por lo regular se trata de productos complejos y de gran sofisticación tecnológica. Normalmente el ingeniero de ventas da soporte técnico y colabora con otro representante que visita periódicamente al cliente.
- f) **Vendedor creativo – generador de pedidos.** Es un trabajo en que se realiza la venta creativa de bienes e intangible, fundamentalmente servicios, aunque también causas sociales e ideas. A esta categoría pertenecen los trabajos más complejos y difíciles sobre todo la venta creativa de intangibles, pues no podemos verlos, tocarlos, gustarlos, ni olerlos.

Características de los trabajos de ventas

Los trabajos de ventas son distintos a los demás. A continuación se comentan las características que distinguen estos trabajos de otros:

- La fuerza de ventas tienen la responsabilidad general de poner en práctica las estrategias de marketing de la empresa. Más aún, son los representantes los que generan los ingresos administrados por los financieros y utilizados por los miembros del departamento de producción.



- Los vendedores representan a la compañía frente a los clientes y la sociedad en general. Muchos trabajos de ventas exigen al representante tratar con clientes que ocupan puestos de alta jerarquía en la empresa. Las opiniones relativas a una compañía y sus productos se forman partiendo de las impresiones que causan los vendedores en su trabajo y en sus actividades externas.
- Los representantes trabajan por poca o nula supervisión. Si quiere tener éxito, un vendedor deberá trabajar muy duro, tanto desde el punto de vista físico como mental, ser creativo y persistente y mostrar una gran iniciativa. Y para ello hace falta una fuerte motivación.
- Con frecuencias los trabajos de ventas requieren viajar mucho y permanecer largo tiempo fuera de casa. Muchas compañías han reducido el tiempo de viaje al redistribuir los territorios de ventas, al planear mejor los itinerarios y al recurrir más al telemarketing. No obstante, como están en el campo, los vendedores deben tratar con multitud de clientes que aparentemente están decididos a adquirir sus productos.

La venta y el vendedor profesional²⁰

La venta como toda actividad ha pasado por un profundo proceso de transformación. El concepto de que el vendedor es un simple impulsor de los productos o servicios que vende, ya dejó de tener validez.

El vendedor se ha convertido en un profesional que debe estar preparado para resolver problemas de sus clientes, vinculando íntimamente su empresa con el mercado.

²⁰ Lipson, Harry A: Fundamentos de mercadotecnia, 3ra ed. editorial McGraw Hill. Pág. 610-631.



Es necesario especificar previamente dos aspectos en relación al tema que se está desarrollando, "¿qué es la venta?" y "¿qué aptitudes debe reunir un vendedor profesional?":

1. Se puede afirmar que: "la venta es un proceso que permite que el vendedor de bienes o servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo y en forma permanente".
2. Un vendedor profesional, según los autores especializados y expertos, debe reunir condiciones fundamentales que incluyen las siguientes cualidades distintivas:
 - ✦ Debe estudiar permanentemente para mejorar su eficiencia.
 - ✦ La capacitación debe responder a un plan de entrenamiento coherente y organizado.
 - ✦ Admitir que el trabajo esforzado es el soporte fundamental de su actividad.
 - ✦ Asignar verdadero valor a sus servicios.
 - ✦ Mantener su integridad, independencia y dignidad.
 - ✦ Ajustarse a un código de ética establecido y aceptado.
 - ✦ Aspirar permanentemente a la perfección de su trabajo.

Otros factores a tener en cuenta son:

- Usar el tiempo en forma efectiva, asignando prioridades.
- Planificar y controlar sus resultados para mejorar el rendimiento.
- Persuadir continuamente a otras personas.
- Saber negociar condiciones adecuadas.



La venta como servicio.

La venta es un proceso de negociación, cuyo objetivo principal es el cierre de la venta.

Un vendedor puede tener muchos conocimientos teóricos importantes, pero la práctica es la que mide su efectividad.

La finalidad es vender un volumen adecuado de manera tal que produzca una ganancia suficiente para la empresa.

Para vender un bien o servicio, lo principal es conocer en profundidad lo que está ofreciendo.

Algunos de los aspectos esenciales que un vendedor debe dominar en relación al producto que vende, se detalla a continuación:

Usos del producto

- Primarios y secundarios.
- Adaptación.
- Versatilidad.

Desempeño del producto

- Durabilidad.
- Resistencia al desgaste, a la rotura y a los agentes físicos y químicos.
- Persistencia del color.
- Indeformable.



Manipulación

- Cómo usarlo, trasladarlo, aplicarlo, prepararlo, exhibirlo, etc.

Cómo está conformado

- Peso, tamaño.
- Terminación, textura.
- Elaborado a mano o a máquina.
- Condiciones para producirlo.
- Embalaje

Cuidados del producto

- Limpieza, manipulación, almacenamiento, medio ambiente, protección, etc.

Antecedentes del producto

- Evolución del producto y de los usos, singularidad, prestigio.

Aspectos estéticos

- Estilo, belleza, distinción.

Servicios que acompañan al producto

- Garantía, entrega, transporte, seguro, crédito, etc.

El conocimiento del producto debe estar dirigido a solucionar problemas del cliente. Y debe responder positivamente a la pregunta: ¿Qué hace el producto en beneficio de mi cliente?



Otra cualidad del vendedor profesional es conocer a la competencia. Es primordial comparar los productos y la política de ventas que tienen las otras empresas con las propias, para tener en claro hacia donde dirigir los esfuerzos.

En las "técnicas de ventas" se reconocen tres etapas²¹:

a) La Preventa

Comprende el conocimiento del producto o servicio, de la competencia, la zona donde va a actuar, del mercado y el cliente.

Es la etapa de programación del trabajo y las entrevistas.

b) La venta

Los resultados de la venta dependen en gran medida de lo que se hizo en la preventa. Esta etapa comprende el contacto con el cliente y la entrevista.

Como primer paso se debe captar la atención del cliente para que conozca nuestra propuesta. Las primeras palabras que se dirigen al cliente son decisivas. Comenzar el diálogo quejándose del mal tiempo, de la situación económica o de una enfermedad, produce un efecto negativo.

En cambio, felicitarlo por algo destacado de su local de ventas, por ejemplo: la iluminación, la cartelería, el mobiliario, o transmitirle una información interesante, produce una impresión positiva y logra captar la atención.

Lo que hay que evitar es que la conversación se desvíe por otros carriles.

²¹ Lazo, Héctor: La Dirección en Marketing. 2da ed.



Hay que crear las condiciones para exponer los argumentos de venta. En este sentido, una buena táctica es despertar la curiosidad y el interés del cliente. Una forma de lograrlo es enunciando algún beneficio importante del producto que se va a ofrecer. Porque las personas no compran un producto en sí mismo, sino también las ventajas y/o beneficios que le brinda. Si uno vende maletines de cuero de alta calidad, los mismos no sólo sirven para llevar determinados elementos, sino también tienen un valor adicional muy importante, que es el prestigio y la categoría. Y la habilidad del vendedor reside en descubrir esas ventajas adicionales como argumento de venta.

El cliente muchas veces se resiste a la compra, aún queriendo tener el producto. Una forma de interesarlo es mostrarle las desventajas por no adquirir el producto o servicio. Por ejemplo: puede perder descuentos o bonificaciones especiales que se otorgan en ese momento; si es un producto relativamente nuevo la competencia puede adelantarse en comprarlo y tiene posibilidad de captar nuevos clientes antes que él.

El inicio de una venta no tiene que implicar una conversación muy extensa. Recordar que lo breve y bueno, es dos veces bueno. Hay que ser claro y específico.

En ningún momento el cliente debe percibir que el interés del vendedor está en la comisión o ganancia que va a cobrar. Él sabe que se trabaja para ganar, pero no hay necesidad de demostrarlo.

Para convencer al cliente es fundamental ser sincero en la demostración de las cualidades del producto o servicio. Por ello es imprescindible conocer lo que se ofrece en profundidad y dialogar amablemente. No debe ser un monólogo, limitando la opinión del cliente.

El vendedor debe conducir la conversación, rebatir las objeciones con argumentos creíbles y despertar el deseo del cliente por tener el producto.



Las objeciones más comunes son:

- Al producto.
- Al precio.
- A la necesidad.
- Al servicio.
- A la compañía o al vendedor.

Se deberán tratar las objeciones, no como ofensas, sino como indicios de compra. Se deberán responder inmediatamente. Para rebatir hay que saber escuchar, averiguar el motivo de la objeción e informar al cliente de los detalles que él desconoce y que dieron lugar a la objeción.

Si la objeción es el precio: se acepta esa circunstancia, pero también se puede señalar que la calidad del producto es mejor que el de la competencia.

Una fórmula que puede ser útil para rebatir objeciones, consiste en anotar en una agenda lo siguiente:

- Todas las bondades del producto o servicio que vende. Sus cualidades. Lo que más interesa destacar y comunicar.
- Detallar en orden de importancia las objeciones que se le pueden formular al producto o servicio, en base a la experiencia propia o de otros integrantes de la empresa.
- Anotar las técnicas y argumentos que se usaron o se podrían usar para rebatir en cada caso las objeciones. Verifique cuáles son las que dan mejores resultados y deseche las que no producen efecto.



Una vez superada las objeciones, comienza la etapa que consiste en despertar el deseo que impulsará al cliente a comprar. Para ello es necesario conocer la principal motivación o incentivo que anima al cliente a comprar.

El trabajo del vendedor no es el de un simple tomador de pedidos. La tarea fundamental, consiste en identificar y descubrir los motivos del cliente para traducirlos en deseos de compra.

La motivación constituye una de las razones fundamentales que impulsa la compra. Los especialistas en ventas señalan que las personas adquieren bienes o servicios por las siguientes razones, entre otras:

- Satisfacer una necesidad fisiológica (comida, bebida).
- Lograr una mejor salud.
- Belleza.
- Conseguir o ahorrar dinero.
- Obtener reconocimiento y aprobación social.
- Amistad.
- Lograr comodidad.
- Tener un romance.
- Satisfacer su curiosidad.
- Proteger a los seres queridos.
- Amor a la familia.
- Placer, diversión, esparcimiento.
- Disponer de más tiempo libre.
- Ser como los demás.
- Ser diferente a los demás.
- Obtener seguridad.
- Vivir una aventura.
- Satisfacer su deseo de crear.
- Miedo a perder.



La gente no compra cosas si no tiene motivos para hacerlo. Por otro lado, no todas las personas son iguales y reaccionan de la misma manera frente al mismo estímulo. Para poder concretar la venta es necesario conocer este marco de referencia y manejarlo con mucha solvencia.

El último paso es el cierre de la venta. Esta etapa es crucial en el proceso de la venta. Allí se definen las cualidades de un buen vendedor.

Para cerrar la venta, es necesario actuar con una mentalidad positiva, tener confianza, ser decidido y concentrar la atención sobre el cliente. El arte de vender es el arte de cerrar la venta.

Hay indicios por parte del cliente que sugieren el cierre, por ejemplo cuando pregunta: ¿Puedo pagarlo a plazos...?, ¿Tienen personas que se encargan de instalarlo...?, ¿Cuánto tiempo de garantía tiene...?, ¿Si lo pago al contado efectivo, me hacen algún descuento...?, ¿Demoran mucho tiempo en enviármelo...?, etc.

Los vendedores necesitan saber como reconocer las señales de cierre del comprador, incluyendo los comportamientos físicos (es decir, el lenguaje corporal); las declaraciones o comentarios y las preguntas. Los vendedores pueden utilizar una de varias técnicas de cierre. Los más frecuentes son:

1. **Directo:** El vendedor le pide al cliente que le compre. Esto depende del artículo. Por ejemplo, alguien que venda billetes de lotería, solicita que le adquieran un número.
2. **Indirecto:** Se apela a la carencia de las ventajas. El vendedor induce al cliente y éste decide la compra del producto.



3. **Alternativo:** El vendedor le ofrece al cliente una alternativa secundaria que tiene por efecto producir un "sí"; "¿Prefiere color azul o el verde?... ¿Contado o crédito?".
4. **Previsible:** El vendedor da por descontado que el cliente ha decidido la adquisición, en función del interés que ha mostrado por algún diseño o tamaño y la conversación se traslada a las cantidades, transporte, facturación, fecha de entrega, etc.
5. **Aludir a pérdidas:** En este caso indicar lo que perderá el comprador. Puede tener zona exclusiva, el flete es bonificado, la oferta es limitada, la próxima partida de productos puede demorar mucho por inconvenientes en la importación, etc.
6. **Referido:** El vendedor trata de impulsar el final de la venta relatando un caso similar al del cliente. Comenta el caso de una situación muy parecida, con excelentes resultados.
7. **Resumen:** El vendedor sintetiza y destaca los puntos que agradaron y causaron una buena impresión al cliente durante la conversación y puntualiza que solamente falta formalizar el pedido.
8. **Estímulo:** El vendedor tiene preparada alguna atención especial, como descuentos, un exhibidor llamativo para los productos, u otro servicio adicional que entusiasme al cliente para provocar su decisión de compra.

Un problema básico que se presenta en muchos vendedores, es que no invitan al comprador a solicitar el pedido. Siguen todos los pasos previos a la perfección, pero, por alguna razón, no proponen el cierre de la venta.



No hay que dejar nunca "para mañana" el cierre. Es fundamental tratar por todos los medios que el cliente compre "hoy". Porque el comprador se "enfría", olvida las promesas de compra y muchos utilizan este artilugio para no comprar.

c) La posventa

Este último paso es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y conservar el negocio. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe completar todos los detalles necesarios referentes al momento de la entrega, los términos de la compra, dar las instrucciones para el uso del producto o servicio, estar atento a que el "servicio y/o mantenimiento" sea efectuado con rapidez y en el momento que se solicita.

Solucionar problemas y reclamos por parte del cliente es una fase importante de la posventa. Nadie más interesado que el vendedor en atender los reclamos y problemas de su cliente. Esto le ayudará a conseguir la confianza de sus clientes que son, en definitiva, su capital y la fuente de sus ingresos.

El cliente.

Cuando un vendedor realiza la gestión de ventas debe saber que su interlocutor es la persona autorizada para comprar. Porque muchas veces ocurre que cuando se está por cerrar una venta, la persona que atiende al vendedor le dice que tiene que hablar con el señor X, porque es el encargado de comprar y debe comenzar nuevamente con la gestión.

Es importante también conocer el carácter del cliente para conducir el proceso de venta.

Si el comprador es impulsivo e impaciente, la actitud del vendedor debe tener el mismo ritmo y tratar de señalar los puntos más importantes de los argumentos de



venta. Por el contrario, si es lento, se lo debe tratar con calma, explicándole todos los detalles y pormenores de los artículos.

Frente a un cliente indeciso, que muestra inseguridad, hay que ayudarlo, proponerle alternativas y hacerle pensar que es él quién resuelve la compra.

Los positivos, son los mejores aliados de los vendedores. Conocen los productos y seguramente han tenido una gran experiencia en ventas. Hay que halagarlos y se sienten felices cuando creen que son ellos los que gestionan la venta.

El cliente comunicativo por lo general es muy cordial y atiende con humor. Hay que tener cuidado, porque siempre trata de desviar la conversación hacia otros temas y se pierde mucho tiempo. La habilidad del vendedor reside en encausar la conversación y dirigir la atención hacia su objetivo que es la venta.

Si el vendedor tiene que tratar con una persona silenciosa, que habla poco, hay que ser paciente y procurar que revele sus motivos o intenciones de compra.

El cliente que siempre trata de sacar alguna ventaja mayor a la que se le ofrece, hay que darle a entender que se le trata y considera igual que a los demás.

Existen los clientes que nunca están conformes y viven quejándose. Son muy difíciles de manejar. Hay que estar dotado de una gran paciencia y tener siempre presente argumentos sólidos para rebatir las objeciones.

Sin duda que existen otros aspectos a tener en cuenta para resolver cuestiones vinculadas con el trato al cliente. Todas las personas son distintas en múltiples aspectos, como edad, raza, religión, sexo, etc. Conocer la mayor cantidad posible de las características de los clientes, permite resolver un sin número de inconvenientes y crear las condiciones favorables para realizar la venta.



Funciones del vendedor.

A continuación se resumen algunas de las tareas básicas que debe cumplir un vendedor:

1) Investigar el área asignada

- ✓ Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- ✓ Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- ✓ Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- ✓ Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.
- ✓ Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona.
- ✓ Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.

2) Ventas y cobranzas

- ✧ Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- ✧ Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- ✧ Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.
- ✧ Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- ✧ Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.



- ✧ Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.
- ✧ Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- ✧ Asistir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.

3) Promoción

- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- Asesorar técnica, comercial y promocional mente a sus clientes.
- Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.
- Actuar como vínculo activo entre la Empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.

4) Servicios

- ❖ Controlar la evolución del consumo de los clientes.
- ❖ Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones.
- ❖ Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos.
- ❖ Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
- ❖ Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa.
- ❖ Realizar permanentemente tareas de Relaciones Públicas y manejo de invitaciones a eventos.
- ❖ Participación en todas las etapas vinculadas con Exposiciones y Congresos.



5) Control

- Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente.
- Analizar e informar a la empresa sobre como operan comercialmente sus clientes.
- Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente.
- Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas.
- Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.
- Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.
- Colaborar con la administración de la Empresa, gestionando la documentación del cliente necesaria para concretar el vínculo comercial.

6) Capacitación

- o Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la Empresa.
- o Promover las visitas de los Clientes a la Empresa cuando le fuera solicitado.
- o Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios.
- o Actuar como instructor de otros vendedores cuando la Empresa se lo solicite.

Algunas sugerencias para vendedores

- Cuidar el aspecto personal.
- Sea breve.
- No debe disculparse al comenzar una conversación de venta.



- No estar demasiado cerca del cliente.
- Tratar de sonreír siempre.
- No fumar.
- Hay que ser claro y preciso en la argumentación.
- No hay que parecer demasiado inteligente frente al cliente.
- No utilizar frases hechas.
- Asegurarse de presentar el producto ante la persona que corresponde dentro de la empresa y verificar la función que cumplen.

No se atraen clientes:

- Utilizando argumentos falsos o sin sentido.
- Exagerando o mintiendo.
- Ignorando sus necesidades.
- Recurriendo a ciertas emociones que pueden traerle malos recuerdos al cliente.
- Presentando los beneficios y/o ventajas del producto sin convicción y falta de impacto.

Patrones cambiantes en la venta personal.

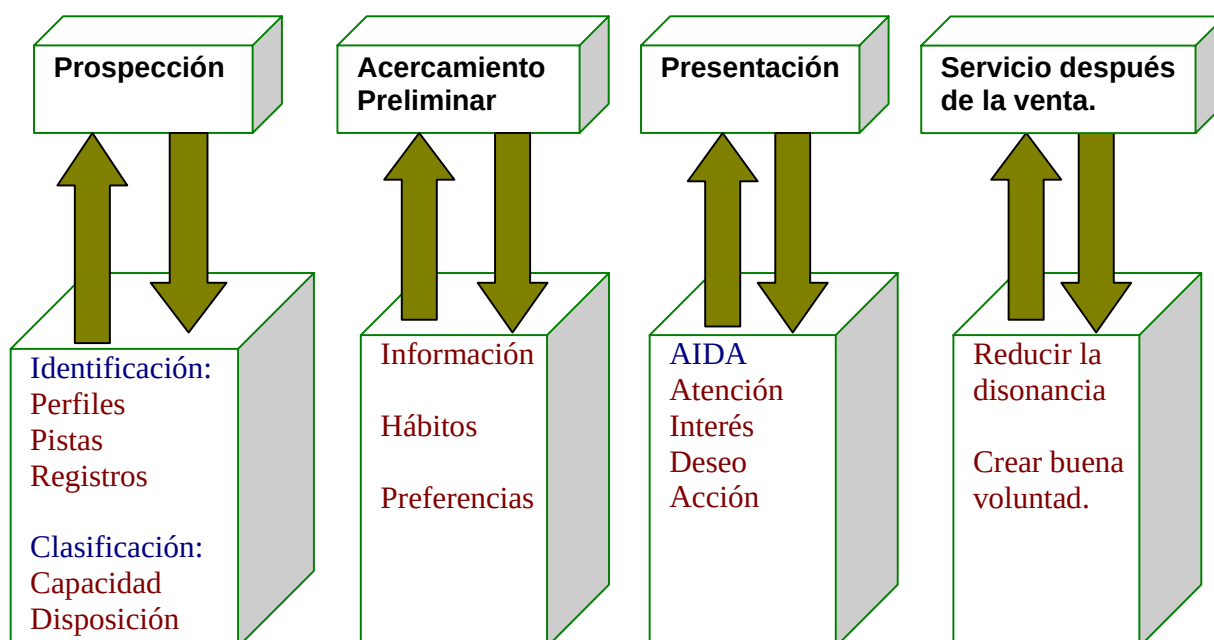
Centro de venta-venta en equipo. Para igualar la especialización de los compradores, sobre todo en los mercados industriales, un número crecientes de compañías han adoptado el concepto organizacional de centro de ventas.

Venta de sistemas. Por venta de sistema se entiende la venta de un paquete completo de bienes y servicios conexos para resolver el problema de un cliente.

Relaciones de venta. Se da el nombre de relaciones de venta al hecho de establecer con algunos clientes una relación mutuamente benéfica.



El Proceso de la Venta Personal.



Fuentes: Lipson, Harry. Fundamentos de mercadotecnia

VIII.5.1) Dirección estratégica de la Fuerza de Venta.

Para administrar la función de la venta personal hay que aplicar el proceso gerencial de tres etapas (planeación, implementación o instrumentación y evaluación) a la fuerza de ventas y a sus actividades. Los ejecutivos de ventas comienzan por establecer las metas de ventas y planear las actividades de los representantes. Para ello es necesario hacer un pronóstico de las ventas, preparar los presupuestos de ventas, distribuir los territorios de ventas y fijar las cuotas de ventas.

Después habrá que organizar las fuerzas de ventas, integrarla y operarla para instrumentar los planes estratégicos y alcanzar las metas que se establecieron. La etapa final consiste en evaluar el desempeño de cada vendedor y también el de las ventas totales.



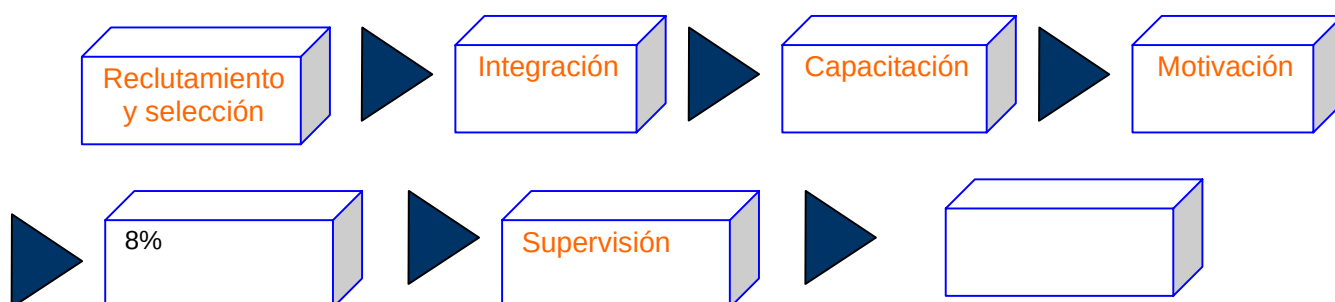
Para dirigir eficazmente la fuerza de ventas se requiere ante todo un buen director de ventas. No es fácil encontrar a la persona idónea. En muchas organizaciones, se acostumbra premiar con un acenso al vendedor más productivo cuando queda vacante este puesto. Se supone que en un nuevo trabajo el vendedor podrá compartir su experiencia y conocimientos con otro para que también ellos sean exitosos. Si embargo, como se observa en los siguientes enunciados, las cualidades necesarias para una buena dirección de ventas a menudo se oponen diametralmente a los atributos de un vendedor exitoso.

- El vendedor debe estar auto motivado para poder alcanzar buenos resultados. Un director de ventas debe ser muy cuidadoso y no presionar a sus subalternos para obtener resultados.
- El vendedor debe ser paciente. Un gerente de ventas deja que las cosas maduren espontáneamente
- El vendedor requiere conocimientos constantes para los resultados logrados. Un director de ventas aprende a dar el conocimiento y a aceptar un papel secundario.
- El vendedor debe cumplir con las cuotas a corto plazo. Un director de ventas debe adoptar una perspectiva a largo plazo sobre el crecimiento de la empresa y el desarrollo del personal.
- El vendedor debe ser una persona que no necesita a la gente. Un director de ventas servirá casi totalmente de otras personas.
- El vendedor es una persona que realiza cosas. Un director de ventas es un organizador.



- Un vendedor crea lealtad entre sus clientes. Un director de venta crea lealtad hacia la compañía.
- Un vendedor a de ser tenaz, seguro de que con suficiente tiempo y esfuerzo puede venderle a cualquier prospecto. Un director de ventas necesita aprender a deshacerse inmediatamente de los productos poco rentables y asignar los recursos a las oportunidades más productivas.
- El vendedor goza de gran libertad mientras obtenga buenos resultados. Un director de ventas habrá de sujetarse a las políticas y procedimientos y acatar las reglas.

VI.1 Selección y operación de una fuerza de ventas.



Fuente: Lazo, Héctor; La Dirección en Marketing

I. Reclutamiento y selección de las fuerzas de ventas.

La selección de personal es la actividad gerencial más importante en toda organización, sin importar si la organización es una empresa, un equipo deportivo o una facultad universitaria. En consecuencia, la clave del éxito en la dirección de la fuerza de ventas esta en seleccionar a las personas idóneas. Aunque la dirección de ventas sea de gran calidad, los competidores ganaran si la fuerza de ventas es muy inferior a la de ellos.



La selección de la fuerza de ventas incluye tres aspectos:

1. Determinar el tipo de personas que se quieren, preparando para ello una descripción escrita del puesto.
2. Reclutar un número suficiente de candidatos.
3. Escoger entre ellos a los mejores calificados.

A continuación se desarrolla cada uno de éstos aspectos:

1. Determinar las especificaciones de la contratación. El primer paso consiste en establecer las especificaciones de la contratación, como si la compañía fuera a adquirir equipo o suministros y no empleados, los directivos deberán conocer antes lo que requiere el puesto de ventas. Y esto, a su vez, exige un análisis pormenorizado del puesto y una descripción escrita. La descripción será después de gran utilidad en la capacitación, al fijar la compensación y al realizar la supervisión.

2. Reclutamiento de candidatos. Un sistema planeado para reclutar un número suficiente de solicitantes, es el siguiente paso de la selección. Un buen sistema de reclutamiento:

- Funciona de manera permanente, no solo cuando hay vacantes en la fuerza de ventas.
- Llega de manera sistemática a las fuentes apropiadas de candidatos.
- Ofrece un flujo de más solicitantes idóneos que los que se necesitan.

3. Adecuación de los candidatos y las especificaciones de contratación. Los directores de ventas aplican varias técnicas para determinar cuales personas poseen los requisitos deseados, entre ellas formularios de solicitud, entrevistas, preferencias, informes de crédito, test psicológicos, pruebas de aptitudes y exámenes físicos. Prácticamente en todas se les pide llenar una solicitud. Además



de incluir la información básica para hacer la selección, la solicitud revela áreas que se habrá que analizar durante la entrevista.

II. Integración de nuevos vendedores a la organización.

A los futuros vendedores se les selecciona cuidadosamente y se les trata con esmero para incorporarlos a la organización. Después, en cuanto se les contrata, termina la luna de miel y se les deja solos. En tales casos, pueden sentirse desanimados y hasta renunciar al empleo.

III. Capacitación de las fuerzas de ventas.

Tanto los vendedores nuevos como los de gran experiencia necesitan un buen programa de capacitación para mejorar sus habilidades de ventas, conocer mejor los nuevos productos y perfeccionar las prácticas gerenciales de su tiempo y territorio. Los directivos deberían contestar las siguientes preguntas cuando diseñan un programa de capacitación de la fuerza de ventas:

- **¿Cuáles son las metas del programa?** En términos muy generales, la finalidad de un programa debería ser incrementar la productividad y estimular la fuerza de ventas. Además, los ejecutivos deben determinar cuales metas desean alcanzar. Por ejemplo, puede ser aumentar las ventas de los productos más rentables o mejorar los métodos de prospección a fin de obtener más clientes.
- **¿Quién debería realizar la capacitación?** El programa de capacitación pueden realizarlo los ejecutivos de ventas, el departamento de capacitación, especialistas externos en capacitación o alguna combinación de los tres.



- **¿Qué debe contener el programa?** Un programa muy complejo de capacitación a de contener tres temas generales: conocimiento del producto, políticas de la compañía y técnicas de ventas.
- **¿Dónde y cuando debe llevarse a cabo de capacitación?** Algunas compañías creen que la capacitación de los empleados de nuevo ingreso ha de efectuarse antes que empiecen a trabajar en el campo. Otras dejan que primero prueben que tienen el deseo y la capacidad de vender, y luego en la oficina le imparten un curso intensivo de capacitación. Pueden aplicarse programas centralizados o descentralizado de capacitación. Un programa centralizado, que normalmente se administra en las oficinas matrices, consiste en oficinas periódicas a las que asisten todos los vendedores. Un programa descentralizado pueden realizarse en las sucursales de la organización o bien durante la capacitación en el trabajo.
- **¿Qué métodos de enseñanza deberán utilizarse?** Puede emplearse el método de conferencia para darles a conocer a los vendedores de nuevos ingresos la historia y practicas de la organización. Con las demostraciones pueden impartirse el conocimiento del nuevo producto o las técnicas de venta. La capacitación en el trabajo puede usarse en cualquier fase del programa.

IV. Motivación de la fuerza de ventas.

Los gerentes tienen el reto de motivar a los vendedores. Un aspecto clave consiste en averiguar lo que motiva: ¿Es la necesidad de estatus, el control, el logro o alguna otra cosa? Otro es diseñar un programa motivacional que en lo posible llegue a cada uno de ellos.



Los ejecutivos de ventas disponen de una gran variedad de herramientas motivacionales. Los incentivos económicos (planes de compensación, cuentas de gastos, prestaciones) suelen ser muy buenos motivadores, pero no siempre. Los premios de otra índole: enriquecimientos del trabajo, elogios por parte de los gerentes, reconocimientos y premios al mérito (prendedores, trofeos, certificados), pueden ser el medio de estimular a algunos. Otros medios de uso frecuente son las reuniones y concurso de ventas.

V. Compensación de las fuerzas de ventas.

Los premios financieros continúan siendo sin duda la herramienta con que mas a menudo se motiva a los vendedores. En consecuencia, el diseño y la administración de un plan adecuado de compensación forman parte importante de las obligaciones de un director de ventas. Los premios financieros pueden ser pagos directos en efectivo (sueldo, comisiones) o una compensación indirecta (vacaciones pagadas, pensiones, planes de seguro).

El establecimiento de un sistema de compensación requiere tomar decisiones concernientes al nivel de remuneración y también al método con que se calculará. El nivel se refiere al ingreso total que el vendedor gana durante cierto periodo. En él influye el tipo de persona requerida y el sueldo competitivo que se paga a puestos semejantes. El método es el sistema o el plan mediante los cuales se llegará al nivel deseado.

Los tres métodos de mayor uso en la compensación son: sueldo simple, compensación simple y un plan que combina los dos. El sueldo es un pago fijo por un periodo en que el vendedor trabaja. La principal desventaja de este método estriba en que no ofrece un incentivo adecuado para incrementar el volumen de ventas.



Este tipo de planes se emplea cuando:

- Se remunera a un nuevo vendedor o a vendedores misioneros.
- Se abren nuevos territorios.
- Se vende un producto técnico durante un largo periodo de negociación.

Una comisión: es un pago por determinada unidad de logro. Por otra parte resulta fácil controlar a este tipo de vendedores y no es nada fácil lograr que realicen trabajos por lo que no se les paga una comisión.

Este tipo de planes de compensación dan buenos resultados cuando:

- Hace falta un gran incentivo para alcanzar la cuota de ventas.
- Se requiere poco trabajo no relacionado con las ventas, como organizar e instalar exhibiciones en las tiendas.
- La compañía es débil desde el punto de vista financiero y debe relacionar los gastos de compensación directamente con las ventas o el margen bruto de utilidad.
- La compañía no esta en posibilidad de supervisar las fuerza de ventas cuando labora fuera de las oficinas corporativas.

El plan ideal de compensación por combinación reúne los aspectos más positivos del sueldo y de la comisión simple, con el mínimo de sus aspectos negativos. Para alcanzar este ideal, hay que adaptarlo a cada empresa, producto, mercado y tipo de venta.

VI. Supervisión de la fuerza de ventas.

Es difícil supervisar a los vendedores porque trabajan de manera independiente y en sitios donde no pueden ser observados en forma constante. Pese a ello, la



supervisión es un medio de continuar la capacitación y un medio para asegurarse de que se cumplan las políticas de la compañía.

Una decisión que los gerentes habrán de tomar es el grado de supervisión. Si supervisan demasiado, puede surgir un conflicto de roles con el vendedor. Uno de los atractivos de la venta personal es la libertad de que gozan los representantes de ventas para resolver creativamente los problemas del cliente. Una supervisión estrecha acaba con esta sensación de independencia; Y, por el contrario, una supervisión laxa puede ocasionar la ambigüedad de roles. Los vendedores a quienes no se les supervisa estrechamente no conocen las expectativas del supervisor ni de la organización. Tal vez no sepan, entre otras cosas, cuanto tiempo deberían dedicar a atender a los clientes actuales y cuanto a generar nuevos clientes.

El método más eficaz de supervisión es la observación personal en el campo. Por lo regular, el director de ventas pasa al menos la mitad del tiempo viajando con los vendedores. Entre otras herramientas de la supervisión citando los informes, la correspondencia y las reuniones de ventas.

VII. Evaluación del desempeño del vendedor.

Los ejecutivos de ventas deben saber lo que esta haciendo sus subordinados para premiarlos y hacer propuestas contractivas para mejorar las cosas. Al establecer criterios de desempeño y al estudiar las actividades de los vendedores, podrán diseñar nuevos programas de capacitación para mejorar en lo posible el desempeño. Y, desde luego, la evaluación constituye la base de las decisiones relacionadas con la compensación y otros premios.

La evaluación del desempeño también ayuda a los vendedores a descubrir oportunidades de mejorar lo que hacen. Aquellos con pocas ventas saben que



algo están haciendo mal. Pero talvez no sepan cual es el problema, si no cuentan con normas objetivas que les permitan medir su desempeño.

Deben utilizarse factores cuantitativos y cualitativos como medios para evaluar el desempeño. Los criterios cuantitativos normalmente poseen las ventajas de ser específicos y objetivos. Los criterios cualitativos, a pesar de reflejar dimensiones más generales del comportamiento, están limitados por el juicio subjetivo de los evaluadores. En ambos tipos de evaluación, los gerentes afrontan la difícil tarea de establecer normas a partir de las cuales medir el desempeño de los representantes.

Criterios cuantitativos.

El desempeño de los vendedores debería evaluarse en función de las entradas (actividades) y salidas (resultados).

Algunas de las medidas de salida cuantitativa:

- Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorios.
- Volumen de ventas como porcentaje de la cuota o potencial del territorio.
- Margen de utilidad bruta por línea de productos, grupo de clientes o territorio.
- Pedidos: número e importes.
- Porcentaje de cierres: cantidad de pedidos divididas entre el número de visita.
- Clientes: porcentaje de clientes actuales y número de nuevos clientes.

Entre las entradas cuantitativas figuran las siguientes:

- Porcentaje de visitas: número de visitas por día o por semana.



- Gastos relacionados con la venta directa: total de gastos o como porcentajes de las ventas.
- Actividades no relacionadas con las ventas: exhibiciones de promoción instaladas, sesiones de capacitación celebradas por distribuidores.

Factores cualitativos.

La evaluación del desempeño sería mucho más fácil, si pudiera basarse exclusivamente en criterios cualitativos.

- Conocimiento de los productos, de las políticas de la compañía y de la competencia.
- Administración del tiempo y preparación de las visitas.
- Relaciones con los clientes.
- Aspecto personal.
- Personalidad y actitud: cooperación, creatividad, ingenio.

Un buen programa evaluará el desempeño del vendedor basándose en el mayor número posible de criterios. De ser así, los gerentes podrían equivocarse. Un alto porcentaje de visitas puede resultar impresionante, pero nada nos dice acerca de cuántos pedidos fueron firmados. Un alto porcentaje de cierres (que se obtienen dividiéndolos pedidos entre las visitas) puede ocultar un bajo tamaño promedio de los pedidos o un alto volumen de ventas de productos pocos rentables.



IX. Metodología de la investigación.

TIPO DE ESTUDIO

El estudio es de tipo cualitativo-cuantitativo, de alcance descriptivo y de corte transversal debido a que se está analizando el comportamiento de los encuestados y de los entrevistados en el periodo de seis meses que comprende de enero a junio del 2009, pudiendo cambiar las respuestas de este estudio en un futuro, y también porque describimos las características que buscan las farmacias en un Proveedor de medicamentos.

UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis del estudio fueron las farmacias de la ciudad de Managua, administradores gerenciales (gerente general, gerente de Mercadeo y ventas, gerencia de Operaciones) y fuerzas de ventas del Laboratorio Solka (Ejecutivos de ventas y visitantes médicos).

UNIVERSO O POBLACION

La población de estudio son todas las farmacias de la ciudad de Managua, en donde contamos con un universo de 683, según la lista proporcionada por el Ministerio del Trabajo (MITRAB) y archivos del Gerente de Mercadeo del Laboratorio Solka. La población de las entrevistas son los cinco gerentes administrativos, cinco ejecutivos de ventas y cinco visitantes de la ciudad de Managua.

MUESTRA

Del universo en estudio se aplicó una muestra de 102 encuestas a las farmacias de la ciudad de Managua con un margen adicional de la muestra de la fórmula por solicitud de parte de la directiva del Laboratorio Solka.



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

n = número de elementos de la muestra.

N = número de elementos del universo.

p = probabilidades de éxito.

q = probabilidades de fracaso.

Z^2 = valor critico correspondiente al nivel de confianza elegido.

e^2 = margen de error.

$$n = \frac{(1.96)^2 [(0.5) (0.5)]^2 (683)}{(0.05)^2 (683-1) + (1.96)^2 [(0.5)(0.5)]}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.0625) 683}{0.0025(682) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = 61.5248 = 62$$

El tamaño de la muestra se determino a través de la formula para las poblaciones finitas de Fischer y Navarro. Se realiza la ecuación de la muestra para verificar que se esta trabajando por encima de la muestra poblacional.

En las entrevistas la muestra son tres de los gerentes administrativos como son: la gerencia general, gerencia de operaciones y gerencia de mercadeo y ventas. En la fuerza de ventas se trabajo con la población en total, debido a que cada uno representa las cinco zonas de nuestra investigación y se considera el aporte de ellos como un punto importante y clave del estudio.



TECNICAS DE MUESTREO

La aplicación de las encuestas en las cinco zonas de la ciudad de Managua fueron asignadas por la Gerencia de mercadeo del Laboratorio Solka, siendo de naturaleza un muestreo probabilístico estratificado, porque el número de encuestas a aplicar en cada zona fueron elegidas por medio de una lista proporcionada por el Laboratorio teniendo todas las farmacias de cada zona la oportunidad de ser elegidas.

Se aplicaron:

26 encuesta en la zona del mercado Israel Lewites (zona 3)

25 encuesta en la zona del mercado Roberto Huembes (zona 5)

21 encuesta en la zona del hospital Lenin Fonseca (zona 2)

20 encuesta en la zona del mercado mayoreo y farmacias aledañas (zona 6)

10 encuesta en la zona del mercado Oriental (zona1)

Cada una de las zonas se dividen en farmacias con ventas bajas, normales y altas, de la cual como se había mencionado se extrajeron muestras para analizar los motivos y condiciones por las que existen excelentes ventas y otras no tan buenas en la ciudad de Managua.

La entrevista de la administración gerencial se extrajo por conveniencia, formulándose tres cuestionarios con preguntas estructuradas y dirigidas a cada uno de ellos.

En la fuerza administrativa se censo a los interesados, incluyéndose a todos los ejecutivos de ventas y visitantes médicos de la ciudad de Managua.



VARIABLES INDEPENDIENTES

Son las estrategias que el Laboratorio pone en prácticas.

VARIABLES DEPENDIENTES

La disminución de las ventas causadas en el Laboratorio Solka

CRITERIOS DE INCLUSION

- Farmacias que pertenezcan en la ciudad de Managua.
- Trabajadores de las Fuerzas de Ventas del Laboratorio Solka.
- Administradores del Laboratorio Solka.
- Productos Farmacéuticos del Laboratorio Solka.
- Periodo de enero-junio 2009, aplicación de las encuestas y entrevistas.

CRITERIOS DE EXCLUSION

- Productos Populares del Laboratorio Solka.
- Farmacias que no pertenecen a la ciudad de Managua.
- Farmacias no inscritas en el periodo de la investigación en la lista del MITRAB.
- Periodo fuera de enero-junio 2009.
- El gerente Financiero y gerente sindicalista.

POSIBLES SESGOS

- ✓ Poco interés por parte de los encuestados y los entrevistados al momento de aplicar la encuesta o entrevista.



- ✓ Disponibilidad del tiempo por parte de los clientes al momento de aplicar la encuesta.
- ✓ Disponibilidad del tiempo por parte de los administradores y fuerzas de ventas al momento de aplicar la entrevista.
- ✓ Anulación de algunas encuestas por no querer responder a las mismas.
- ✓ No localizar en la Farmacia a la persona que nos respondan todas las preguntas de la encuesta.

CONTROL DE SESGO

- ✓ Explicar de manera clara, ordenada y específica, los criterios para llenar la encuesta con el fin de asegurar no obtener datos nulos.
- ✓ Seleccionar el momento oportuno para la aplicación de la encuesta en donde nos permita que el encuestado cuente con el tiempo y ánimo requerido.
- ✓ Persuadir al cliente para que nos quiera responder la encuesta
- ✓ Llenar el mayor número de respuesta de las encuestas por la persona localizada en ese momento en la farmacia

CONSIDERACIONES ÉTICAS

- ✓ Para el desarrollo de este trabajo se contó con el pleno consentimiento de los administradores del Laboratorio Solka, ya que se dio una breve explicación sobre el propósito del estudio y sobre las actividades que se



iban a realizar en el lugar, también haciéndole saber que la información obtenida será de vital importancia para el crecimiento del negocio.

- ✓ La información del negocio se utilizará de forma confidencial y únicamente para los fines del estudio.
- ✓ En la realización de esta investigación no se practicará la manipulación de respuestas, ya que se pretende alcanzar los objetivos de una manera eficiente y transparente.

FUENTES

Se hizo uso de fuentes secundarias y primarias.

Las fuentes secundarias son los datos existentes en el Laboratorio, libros y páginas Web. Y como fuente primaria tenemos el cuestionario aplicado a las farmacias, y entrevista a la gerencia administrativa y fuerza de ventas.

PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

El procesamiento de las encuestas aplicadas a las farmacias se realizó a través del programa de Excel y tablas de frecuencias, posteriormente se elaboraron graficas de barra y pastel, para representar los datos obtenidos en cada una de las respuestas que se expresaron en porciento para conocer las cantidades que simbolizan en nuestras muestras cada una de las respuestas. De igual manera para las entrevistas de la fuerza de ventas agregando un cuadro de fuentes secundarias que sirve de soporte para la elección de las cantidades de las encuestas, caso contrario de las entrevistas a la gerencia se realizó una copia fidedigna se sus respuestas.



Unidad de tiempo: enero-junio 2009.

Unidad geográfica: Ciudad de Managua.

Unidad de análisis: Mercado meta y Administración de Fuerza de Ventas.

Unidad de Información: Farmacias localizadas en la ciudad de Managua, entrevistas del Laboratorio y de las Fuerza de ventas.



X. OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Definición de las variables.	Sub-variables	Marco conceptual	Indicadores	ITEMS
Analizar las estrategias de mercadotecnia desde el punto de vista de la Oferta y la Demanda.	Producto	Objeto tangible que se les vende a los clientes.	Calidad del servicio Frecuencia de visitas Productos líderes Tipos de servicios Percepción del servicio	1. ¿Cómo califica los servicios que brinda Laboratorios Solka? 2. ¿Cuánto tiempo usualmente dura la entrega de su pedido después de haberlo solicitado? 3. ¿Considera que es oportuno para su negocio el tiempo que usualmente tarda el Laboratorio Solka para entregarle su pedido?
	Precio	Cantidad de dinero en que se estima algo.	Percepción	4. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda el Ejecutivo de venta que lo visita?
	Plaza	Medios que utiliza la empresa para hacerle llegar el producto o servicio al cliente.	Tiempo de entrega Principales proveedores	5. ¿Cuál es el principal servicio que percibe le ofrece el Ejecutivo de ventas?
	Promoción	Manera que tiene la empresa de incentivar a los clientes para que siga utilizando el	Expectativa del cliente	6. ¿Cada cuánto recibe la visita de su Ejecutivo de ventas?



		producto o para atraer nuevos clientes.		7. ¿Cuál es la principal mejora que le recomienda a su ejecutivo de ventas? 8. ¿Es atendido usted por los visitadores Médicos? 9. ¿Con qué frecuencia asisten los visitadores Médicos a su negocio? 10. ¿Cuál es la principal mejora que le gustaría a usted que realizaran los visitadores Médicos? 11. ¿Cuál es el principal producto del Laboratorio Solka que adquiere su farmacia? 12. ¿Considera usted que los precios del laboratorio Solka son altos en comparación con la competencia? 13. ¿Cree usted que la calidad de los productos de laboratorio Solka compensa el precio que paga por ellos?
--	--	---	--	--



				14. ¿Cuál es el incentivo más importante para usted que le gustaría recibir de parte del Laboratorio? 15. ¿Cuál es su principal proveedor de productos farmacéuticos?
Evaluar la administración de la fuerza de ventas.	Diseño de la estrategia	Esquema acerca de la estrategia, estructura, tamaño y compensación.	Incentivos Expectativas	1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el Laboratorio Solka? 2. ¿Se encuentra usted satisfecho con los instrumentos que el Laboratorio le ofrece para ser un Ejecutivo de venta/Visitador médico? 3. ¿Según usted que debería cambiar



	Estructura de la fuerza de venta	Organización de la fuerza de ventas.	Percepción Preferencia	el Laboratorio para que pueda realizar mejor su trabajo? 4. ¿Qué acciones ha implementado usted para mejorar las ventas del Laboratorio? 5. ¿Esta usted satisfecho(a) con la zona que le fue asignada? ¿Por qué? 6. ¿Le gustaría que le cambien su zona? 7. ¿Se siente usted motivado con su trabajo? 8. ¿Considera usted que es fluida la comunicación con su jefe? 9. ¿Recibe usted apoyo eficaz de su jefe inmediato?
	Contratación, selección, supervisión y evaluación de los vendedores.	Contratación son los tipos de reclutamientos para adquirir el personal necesario para un trabajo determinado. Selección es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Supervisión es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.	Antigüedad Motivadores	



		Evaluación es tanto estimar y calcular como valorar o apreciar		
--	--	--	--	--



ANALISIS DE LOS RESULTADOS

XI. Resultados obtenidos de los datos secundarios

Una de las fuentes secundarias es el cuadro de ventas proyectadas las cuales fue un soporte para seleccionar el número de las encuestas por zona.

Nº De zona	Descripción	VENTAS PROYECTADA ENERO 2009 Expresada en córdobas	VENTAS REALES ENERO 2009 Expresada en córdobas	CUMPLIMIENTO
1	Leonel Rodríguez	797,505.97	813,920.90	102%
2	Socorro Murillo	256,479.00	131,450.36	51%
3	Patricia Salinas	285,637.34	252,081.07	88%
5	Javier Arguello	276,044.00	137,099.40	50%
6	Marvin Jarquín	290,987.00	261,384.63	90%

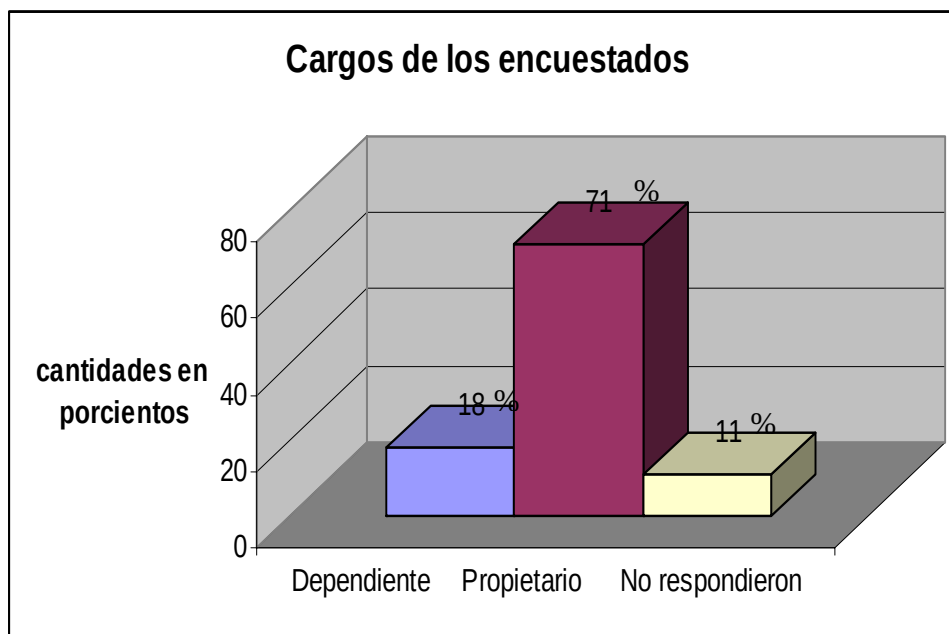
Resultados de las encuestas a Farmacias

Los resultados de nuestra investigación nos brindaron datos de mucha importancia para el Laboratorio Solka S.A. Nuestra muestra de estudio según la formula consta de 62 encuestados pero por motivos de preferencias del Laboratorio se realizaron 102 divididas en las 5 zonas de la ciudad de Managua según requería el Gerente de Mercadeo y Ventas del Laboratorio el Dr. Octavio Sandino. Realizando 10 encuestas en la zona 1, 21 encuestas en la Zona 2, 26 encuestas en la Zona 3, 25 encuestas en la Zona 5 y 20 encuestas en la Zona 6. No analizando la zona 4 por no existir en registro del Laboratorio de la ciudad de Managua, apoyándose



esta distribución de las encuestas ha aplicar según el cuadro de las ventas proyectadas.

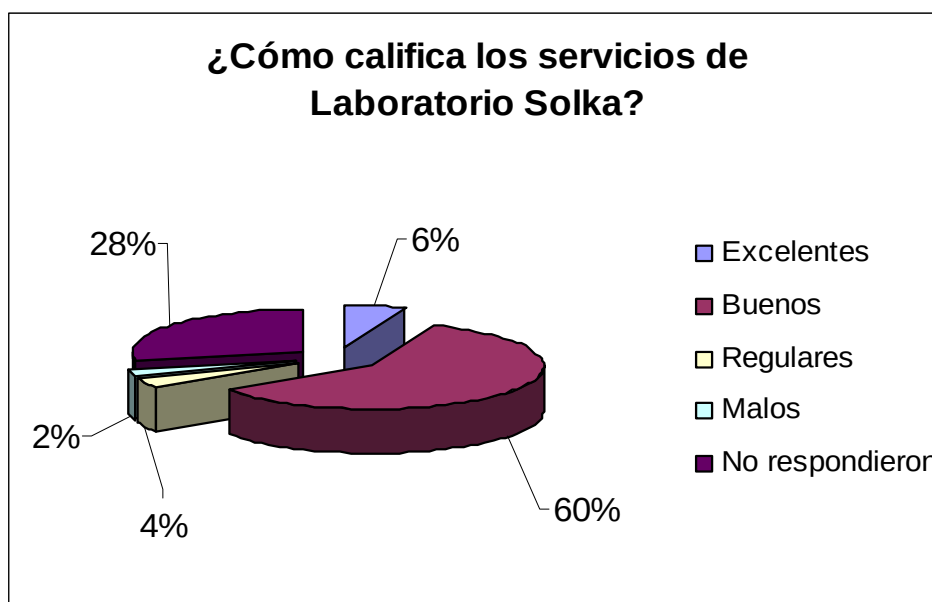
A) Cargo de los Encuestados		
Cargos	Cantidad	Por ciento
Dependiente	19	18%
Propietario	72	71%
No respondieron	11	11%
Total	102	100%



La primera gráfica y tabla de frecuencia nos presenta que de los 102 encuestados en las farmacias de Managua el 71% que equivale a 72 personas, en su mayoría propietarios, son los encargados de realizar pedidos a los laboratorios, el 18% equivale a 19 personas son dependientes o despachadores de las farmacias, y un 11% que equivale a 11 personas no respondieron porque prefirieron mantener el anonimato.



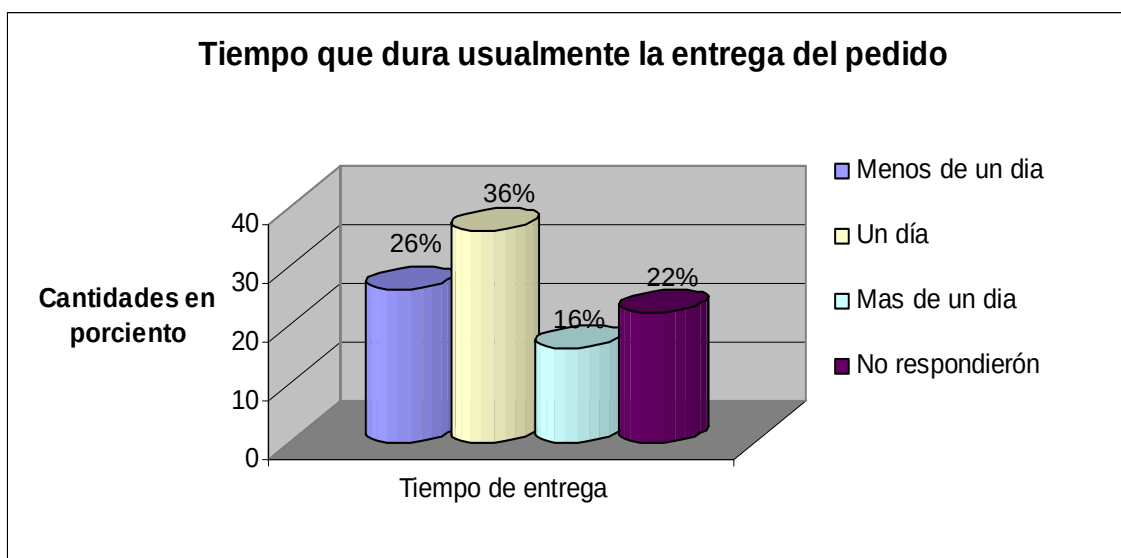
1.¿ Cómo califica los servicios que brinda Laboratorio Solka		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Excelentes	6	6%
Buenos	61	60%
Regulares	4	4%
Malos	2	2%
No respondieron	29	28%
Total	102	100%



La satisfacción del cliente es muy importante para una empresa principalmente para el Laboratorio Solka en la que de las 102 farmacias encuestadas en la ciudad de Managua, tenemos que un 6% piensa que son excelentes, el 60% en su mayoría respondieron que son Buenos. El 4% opina que son Regulares, el 2% señaló que son Malos y el 28% no respondieron por no ser atendidos por los Ejecutivos de Ventas o por no encontrarse el responsable de compras.



2. ¿Cuánto tiempo dura usualmente la entrega de su pedido después de haberlo solicitado?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Menos de un día	27	26%
Un día	37	36%
Mas de un día	16	16%
No respondieron	22	22%
Total	102	100%

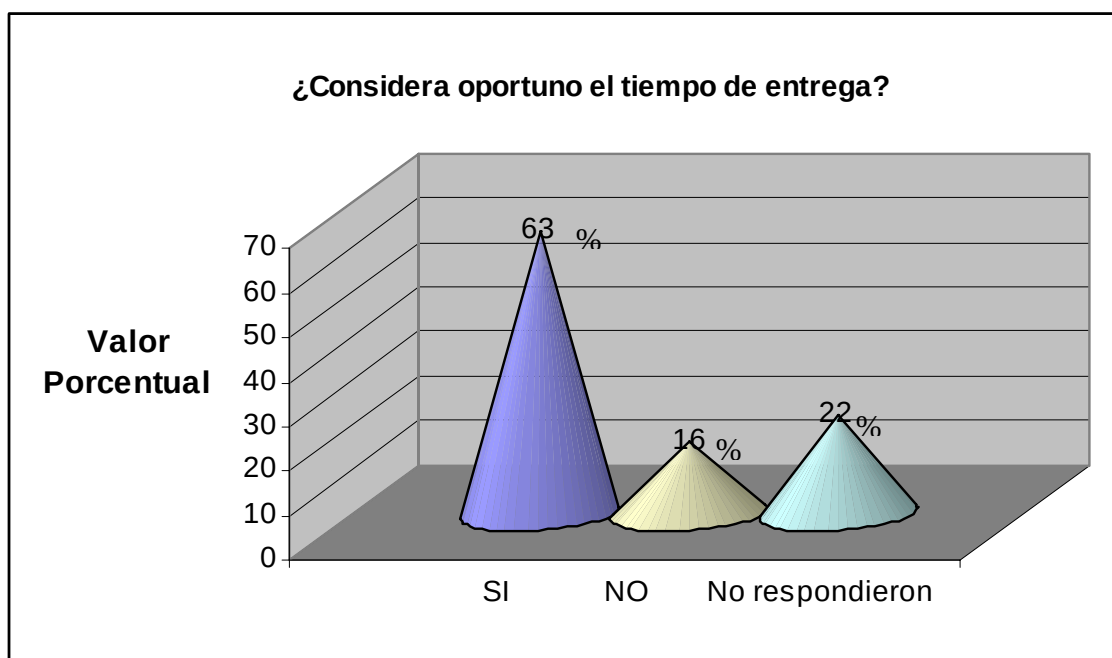


El Laboratorio estima que el tiempo de entrega es entre medio día a un día para sus clientes, a través de esta pregunta queríamos comparar si en la práctica era real, y si el cliente había percibido la puntualidad de entrega del Laboratorio en la que se encontró que un 26% respondieron que duraban la entrega del producto después de haber realizado su pedido menos de un día hablando de 27 personas, un 36% un día en donde tenemos la mayoría de las respuestas que equivale a 37 personas, un 16% más de un día que equivale a 16 personas y 22% no contestaron que son 22 personas porque no eran los encargados de realizar los pedidos.



3. ¿Considera que es oportuno para su negocio el tiempo que usualmente tarda el Laboratorio Solka para entregarle su pedido?

Categoría	Cantidad	Por ciento
Si	64	63%
No	16	16%
No respondieron	22	22%
Total	102	100%



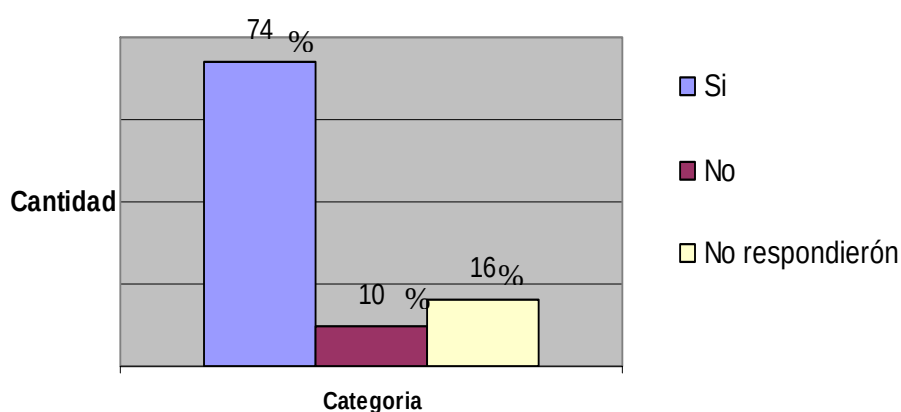
Es importante conocer la satisfacción de los clientes con respecto a la entrega para evaluar si es el motivo de la disminución de las ventas en la ciudad de Managua, de los 102 encuestados, el 63% percibe que si es oportuno el tiempo de entrega de los productos, el 16% opina que no, debido a que hubieron farmacias que recibieron en ocasiones entre dos o más de dos días la entrega del producto, y el 22% no respondieron porque no son los encargados de realizar pedidos, por lo tanto, no manejaban el tiempo de pedido y su duración en la entrega del mismo.



4. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda el ejecutivo de venta que lo visita?

Categoría	Cantidad	Por ciento
Si	76	74%
No	10	10%
No respondieron	16	16%
Total	102	100%

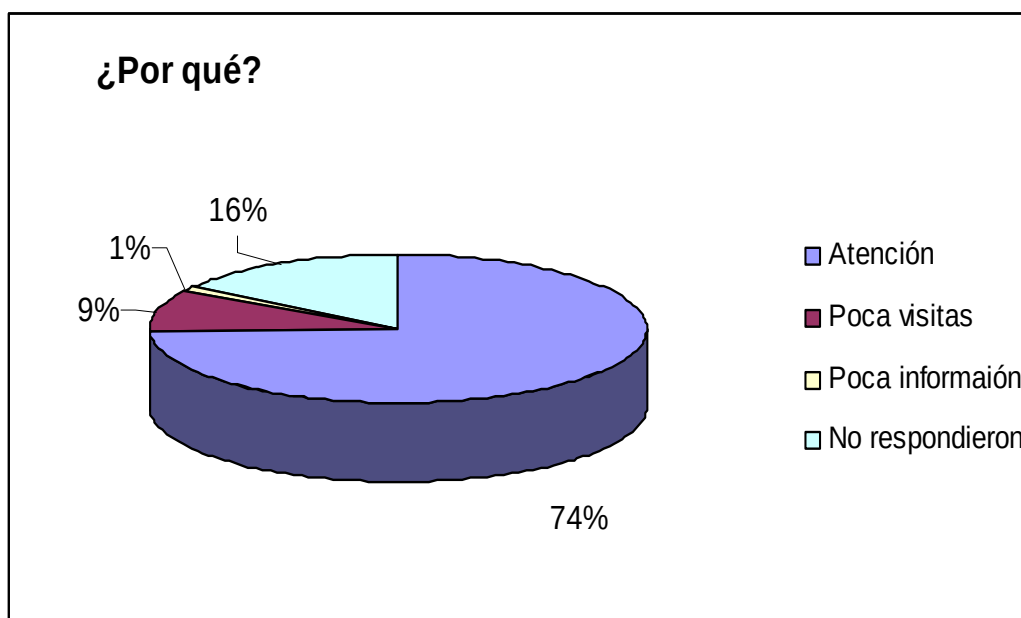
Satisfacción del servicio brindado por los ejecutivos de ventas



Las razones de satisfacción por parte de las farmacias hacia los Ejecutivos de Ventas que lo visitan es muy importante, debido a que son la imagen del Laboratorio en los clientes, de las 102 encuestas el 74% se encuentran satisfecho con el servicios que brindan los ejecutivo de ventas, que equivale a 76 personas de la encuestadas, el 10% no se encuentran satisfecho y el 16% no respondieron porque no reciben visitas de los Ejecutivos de Ventas del Laboratorio o por no manejar esa información .



¿Por qué?		
Categoría	Cantidad	Porcentaje
Atención	76	74%
Poca visitas	9	9%
Poca información	1	1%
No respondieron	16	16%
Total	102	100%



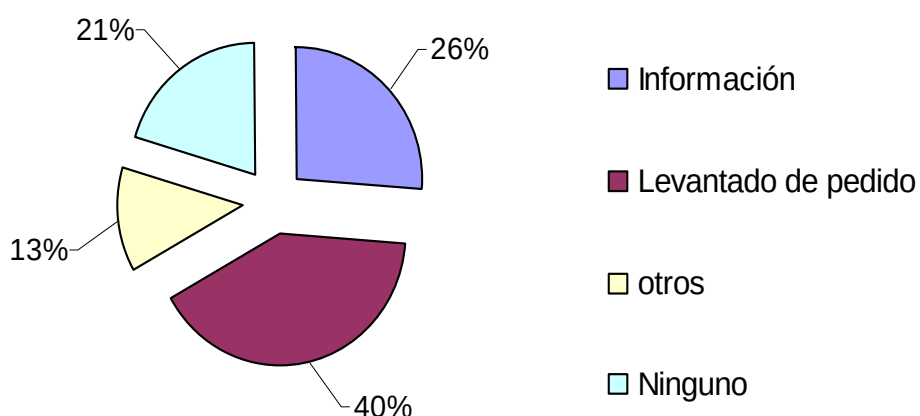
El 74% de los encuestados, en su mayoría, les gusta la atención que le brindan los Ejecutivos de Ventas como: información, visitas, levantado de pedido; el 9% no se encontraba satisfecho por la poca visita que realiza la Fuerza de ventas y el 1% por la poca información.



5. ¿Cuál es el principal servicio que percibe le ofrece el ejecutivo de venta?

Categoría	Cantidad	Por ciento
Información	27	26%
Levantado de pedido	41	40%
Otros	13	13%
Ninguno	21	21%
Total	102	100%

Principal servicio que Ofrece el Ejecutivo de Ventas del Laboratorio a las Farmacias



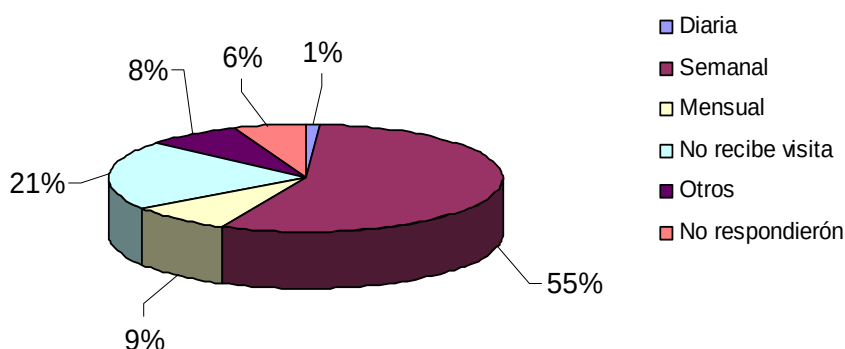
Para conocer las estrategias que el ejecutivo de ventas esta realizando en las farmacias y las percibidas por el cliente se realizó esta pregunta, también para aceptar o rechazar la hipótesis del estudio con respecto a los ejecutivos lo que nos mostró que el 26% de las farmacias encuestas piensa que le brinda información de los productos porcentaje que representan a 27 encuestados, 40% de las encuestas contestó que solamente realizaba el levantado del pedido, Otros señalaron 13% de las farmacias encuestadas en donde encontramos descuentos y bonificaciones, y por último 21% de las farmacias marcaron que ningún servicio, principalmente las que ni sin visitadas por el Ejecutivo de Ventas del Laboratorio Solka.



6. ¿Cada cuánto recibe la visita de su ejecutivo de venta?

Categoría	Cantidad	Por ciento
Diaria	1	1%
Semanal	57	56%
Mensual	9	9%
No recibe visita	21	20%
Otros	8	8%
No respondieron	6	6%
Total	102	100%

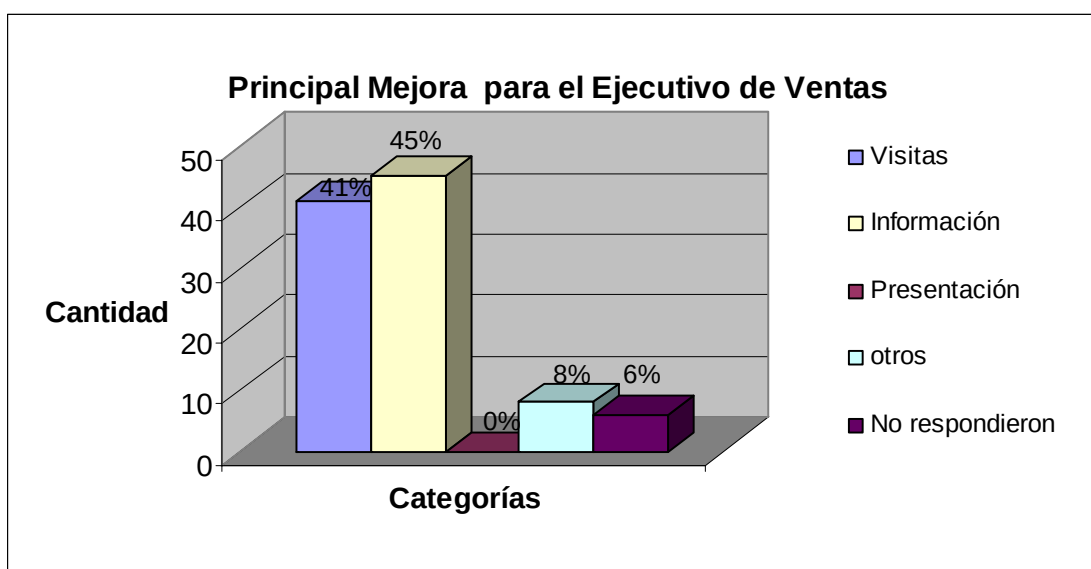
Frecuencia de visita de los ejecutivos de ventas



La frecuencia de visitas son necesarias para conocer el número de veces que es visitado por nuestro personal de venta como son los Ejecutivos de ventas en la que encontramos que de las 102 encuestas, el 1% contesto que la visitaban diariamente que equivale a una persona localizada en el área del Mercado Iván Montenegro, el 56% la visitan semanalmente que equivale a 57 farmacias, el 9% la visitan mensualmente que equivale a 9 farmacias, el 20% no reciben visita que son 21 Farmacias estamos hablando de un gran número de personas desprotegidas en nuestro mercado meta, el 8% otros que señalan que la visitan quincenalmente y el 6% no respondieron por no saber cada cuanto la visita ya que es inconstante.



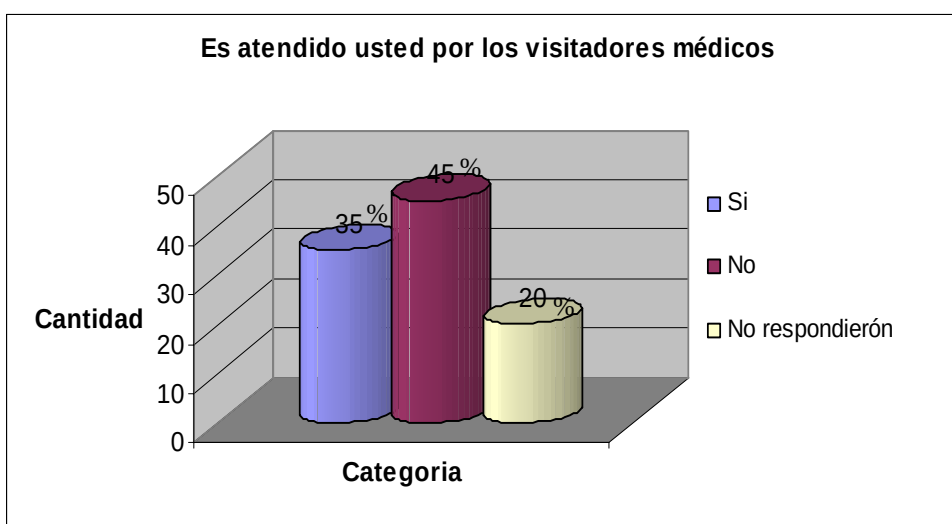
7. ¿Cuál es la principal mejora que le recomienda a su ejecutivo de venta?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Visitas	42	41%
Información	46	45%
Presentación	0	0
otros	8	8%
No respondieron	6	6%
Total	102	100%



En el gráfico número siete pretendemos conocer cuál es la principal recomendación que las Farmacias notan que le hace falta a los ejecutivos y por lo tanto son significativas para cada farmacia encuestada, en la que encontramos que el 41% de los encuestados le gustaría que mejoraran el número de visitas, 45% que brindaran más información, 0% contestó que necesitaba mejorar su presentación, otros contestó el 8% de las farmacias que consisten en bonificaciones y descuentos y el 6% No respondió que es una parte de las farmacias que no son visitadas y por lo tanto no quisieron brindar esa respuesta.



8. ¿Es atendido usted por los visitantes médicos?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Si	36	35%
No	46	45%
No respondieron	20	20%
Total	102	100%



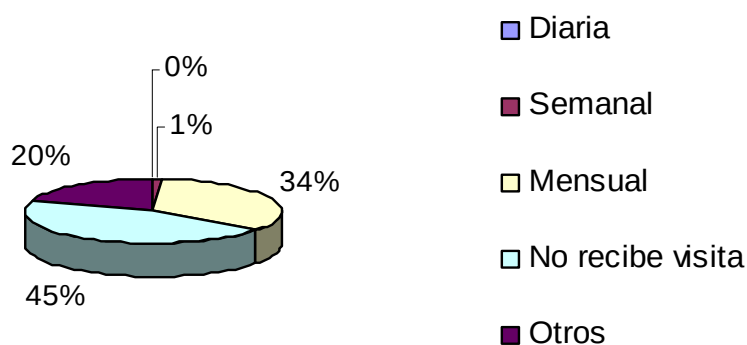
Es significativo darnos cuenta cómo esta trabajando la atención de los visitantes médicos ya que éste es el que explica el uso, la dosis, presentaciones y los productos del Laboratorio, se podría decir que es la parte de pre venta que tiene el laboratorio, el cual prepara el territorio para que después se cierre la venta con el ejecutivo de ventas en la que recopilamos que de las 102 encuestas, el 35% son atendido por los visitantes médicos, el 45% no son visitado por los médicos un número representativo para la muestra y un 20% no respondieron por no conocer esa información. Con esta información se podría llegar a la conclusión que este es un buen factor para la disminución de la venta ya que las farmacias no están siendo visitadas e informadas por Solka.



9. ¿Con qué frecuencia asisten los visitantes médicos a su negocio?

Categoría	Cantidad	Por ciento
Diaria	0	0
Semanal	1	1%
Mensual	35	34%
No recibe visita	46	45%
Otros	20	20%
Total	102	100%

Frecuencia de Visita de los Visitadores Médicos



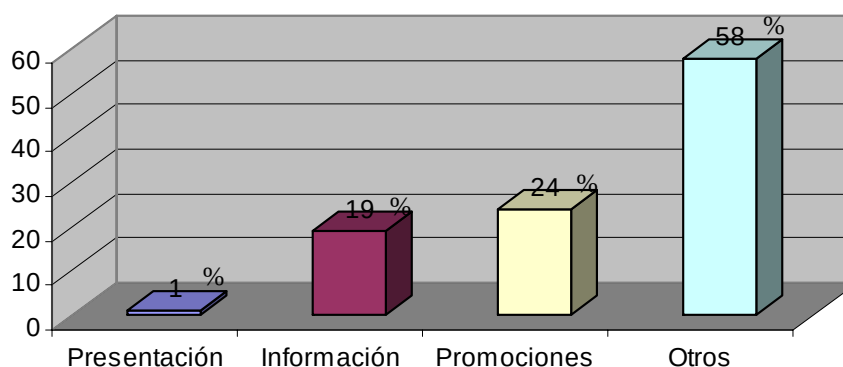
Los Visitadores Médicos son elementales en el Laboratorio Solka como se había explicado en la pregunta anterior, uno de los encuestados respondió que semanalmente, 35 farmacias reciben las visitas mensualmente, 46 Farmacias respondió que no reciben visitas de parte de ellos, es un gran número y otros que encierra 20 Farmacias que señalaron más de un mes.



10. ¿Cuál es el principal cambio que necesitan mejorar los Visitadores Médicos?

Categoría	Cantidad	Por ciento
Presentación	1	1%
Información	19	19%
Promociones	24	23%
Otros	58	57%
Total	102	100%

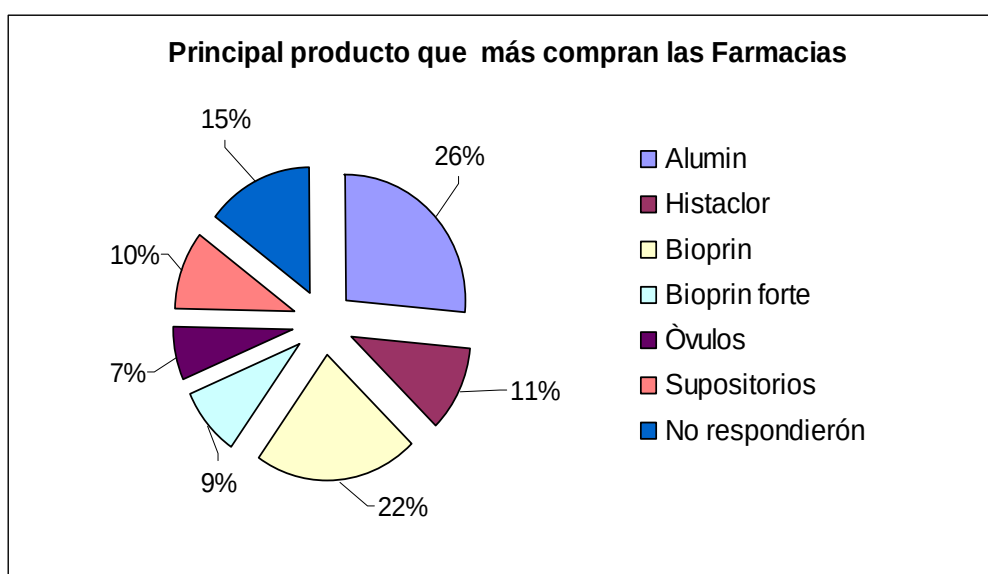
Principales Mejoras para los Vistadores Médicos



En la tabla de frecuencia número diez queremos darnos cuenta qué es el principal cambio que les gustaría a las encuestadas que mejoren los Visitadores Médicos, 1 persona respondió que la presentación, 19 de las Farmacias encuestadas respondieron Información, 24 de las Farmacias encuestadas respondieron Promociones y 58 Farmacias respondieron Otros en la que abarca muestras médicas y aumento de las Visitas para las Farmacias debido a que alegan ni conocer al Visitador y otros que ni cuenta se daban que tenían visitantes el Laboratorio Solka.



11. ¿Cuál es el principal productos del Laboratorio Solka que usted compra?		
Productos	Cantidad	Por ciento
Alumin	27	26%
Histaclor	11	11%
Bioprin	23	22%
Bioprin forte	9	9%
Óvulos	7	7%
Supositorios	10	10%
No respondieron	15	15%
Total	102	100%

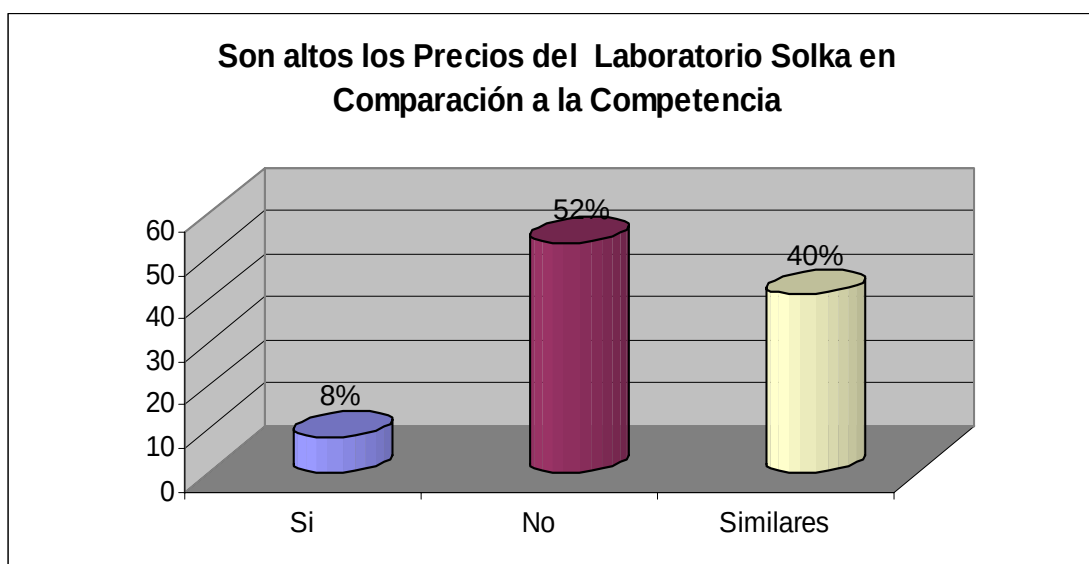


La tabla número diez nos revela cual es el principal producto del Laboratorio Solka que las farmacias más solicitados, los que se mantienen en los estantes de éstas, el 25% compra el Alumin, el 11% compra el Histaclor, el 23% compran el Bioprin, el 9% compra el Bioprin Forte, el 7% compra Óvulos en general, el 10% compran Supositorios en general, y el 15% no respondieron.



12. ¿Considera usted que los precios de laboratorio solka son altos en comparación a la competencia?

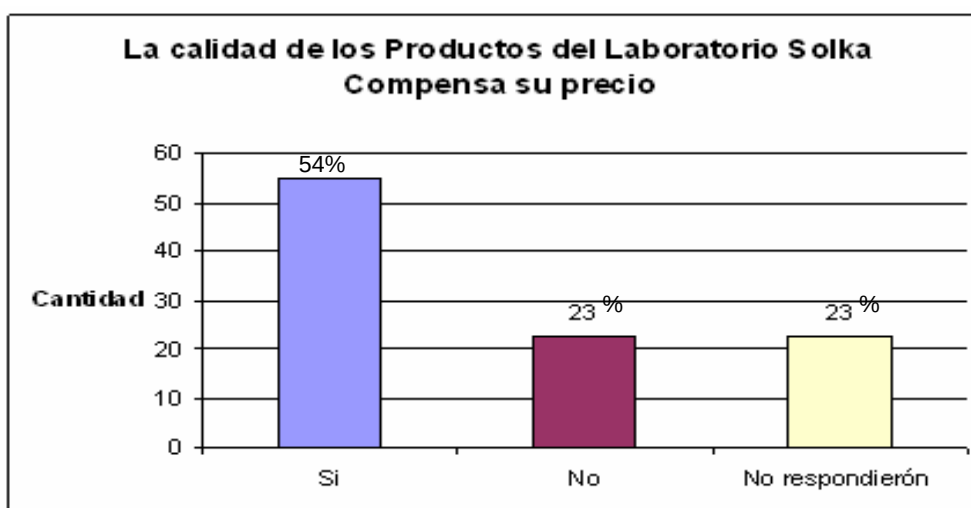
Categoría	Cantidad	Por ciento
Si	8	8%
No	53	52%
Similares	41	40%
Total	102	100%



En la tabla número doce perseguimos conocer la percepción que tienen los clientes con respecto a los precios del Laboratorio Solka y los de la competencia, 8 de las Farmacias que equivale a nuestro 8% contestó que Si, 53 Farmacias que corresponde al 52% contestó que no y 40% Farmacias Contestó que son similares.



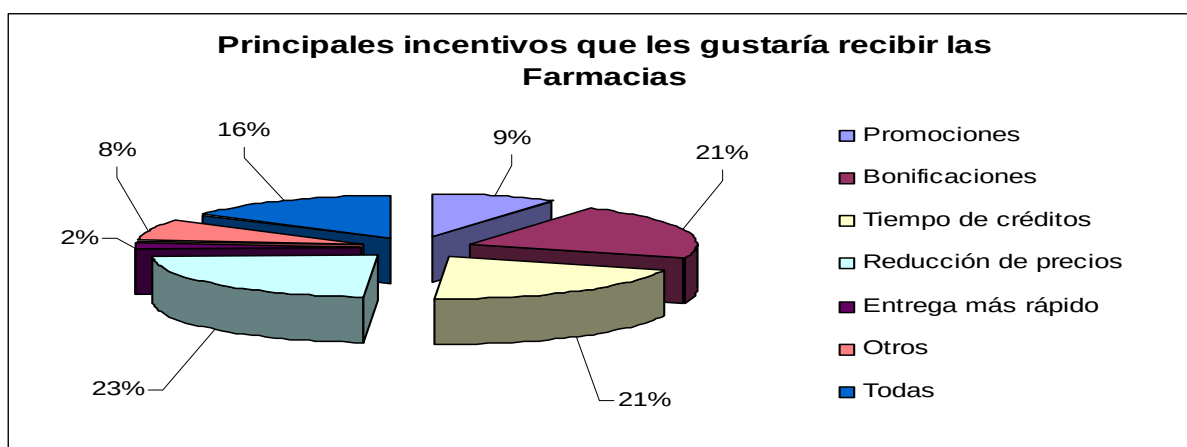
13. ¿Cree usted que la calidad de los productos de laboratorio Solka compensa el precio que llega a pagar por ellos?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Si	56	54%
No	23	23%
No respondieron	23	23%
Total	102	100%



Es importante conocer si para los clientes se esta resolviendo la necesidad que desean satisfacer al adquirir los productos de Laboratorio Solka , es por esta razón que se realizó esta pregunta en la que nos manifestaron 54% de las Farmacias que Si compensa el precio la calidad que se esta pagando por ellos que equivale a 56 encuestados, esta es una buena noticia para el laboratorio porque el cliente sabe que esta comprando calidad la cual es un atributo del producto muy importante en la industria farmacéutica, el 23% de las Farmacias que equivale a 23 personas respondió que no , debido a que creen que son demasiados altos los precios de los productos que fabrica el laboratorio y son similares a los otros medicamentos y 23% de las Farmacias no contestaron debido a que no conocen cuánto se paga por el producto Solka y por los otros laboratorios o distribuidores ya que no eran los encargados de los pedidos.



14. ¿Cuál es el principal incentivo que le gustaría recibir por parte del Laboratorio?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Promociones	9	9%
Bonificaciones	22	21%
Tiempo de créditos	21	21%
Reducción de precios	24	23%
Entrega más rápido	2	2%
Otros	8	8%
Todas	16	16%
Total	102	100%



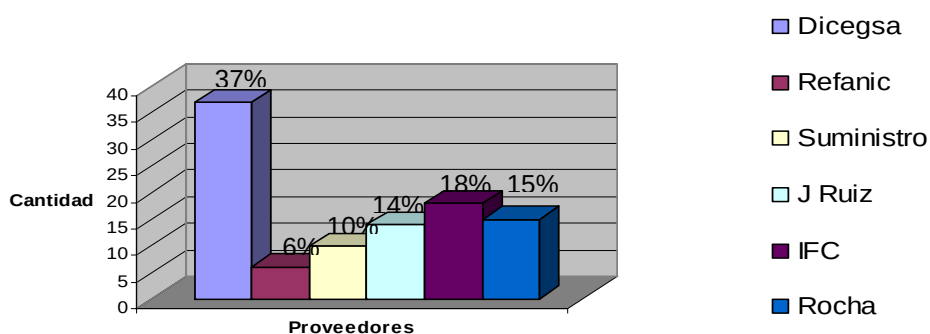
Para poder conocer algunos de los incentivos que les interesan a las farmacias y proponer las posibles estrategias se realizó esta pregunta en donde 9 de los encuestados prefieren promociones, 22 de los encuestados más bonificaciones, 21 de los encuestados optaron por mayor tiempo de crédito, 24 encuestados señalaron la reducción de precios el cual consiste en el mayor número de los encuestados, 2 encuestados eligió entrega más rápida, 8 de los encuestados señaló Otros que abarca las viñetas y descuentos propuestos por los despachadores o dependientes de las Farmacias y 16 encuestados marcaron todas las anteriores.



15. ¿Cuál es su principal proveedor de productos farmacéuticos?

Proveedores	Cantidad	Por ciento
Dicegsa	38	37%
Refanic	6	6%
Suministro	10	10%
J Ruiz	14	14%
IFC	19	18%
Rocha	15	15%
Total	102	100%

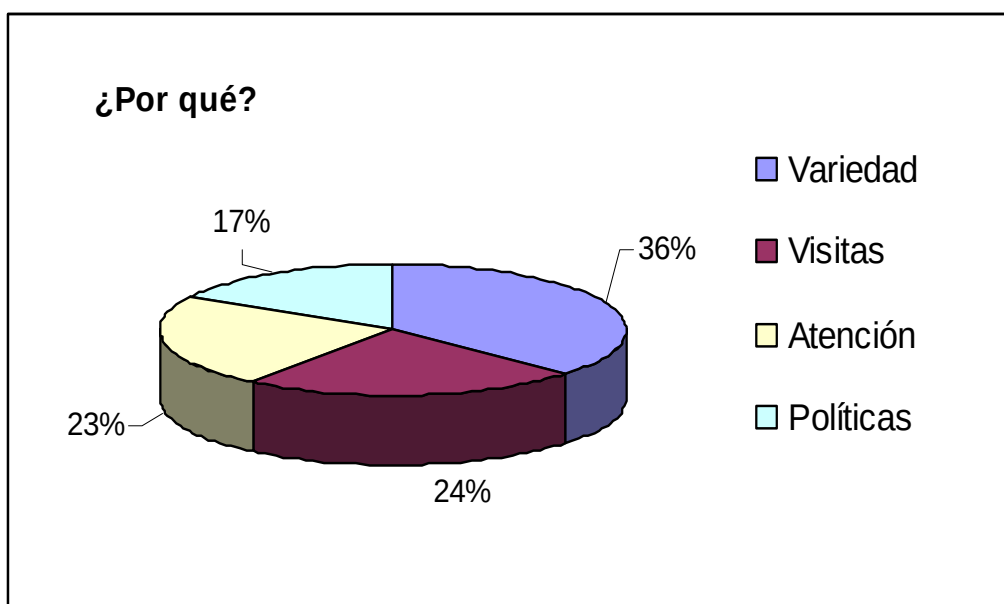
Principal Proveedor de Productos Farmacéuticos en las farmacias encuestadas.



Esta pregunta es para conocer la participación en el mercado farmacéutico en donde encontramos que el 37% contestó que el principal proveedor es Dicegsa en donde estamos hablando de 38 personas en las que se encuentran la mayoría de los encuestados, el 6% nombro a Refanic como proveedor de su farmacia, el 10% señaló a Suministro, el 14% asigna como proveedor J Ruiz, el 18% designo IFC, y el 15% Droguería Rocha. Nos damos cuenta que esta muy poblada la Industria del mercado Farmacéutico en la distribución y elaboración de los mismos y que el Laboratorio Solka no es mencionado por ninguna de la farmacias. En esta pregunta surgió que la distribuidora J Ruiz distribuye productos Solka y que brinda un plazo de crédito más extenso que el del Laboratorio Solka.



¿Por qué?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Variedad	37	36%
Visitas	25	24%
Atención	23	23%
Políticas de la empresa	17	17%
Total	102	100%



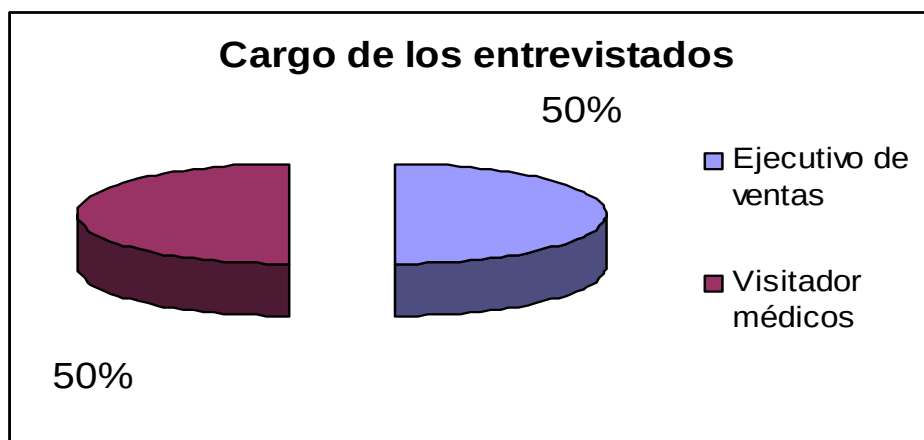
El motivo principal por el que los encuestados solicitan los pedidos en un 36% es debido a la variedad de los productos que presenta el Laboratorio, 24% se refiere al número de visitas de parte de la Fuerza de Ventas del Laboratorio Proveedor, el 23% es por la atención que perciben que reciben de parte de ellos, y en un 17% por las políticas que le ofrece como bonificaciones, descuentos, incentivos, precios bajos y plazo de crédito.



XII. Resultados de la Entrevista de la Fuerza de Venta

El número de los entrevistados de la fuerza de ventas fue de 5 visitantes médicos y de 5 ejecutivos de ventas siendo el total de las fuerzas de ventas, esta entrevista fue con el propósito de conocer qué estrategias realizan a favor de la empresa y sus sugerencias para darnos cuenta de los puntos de vista de ellos.

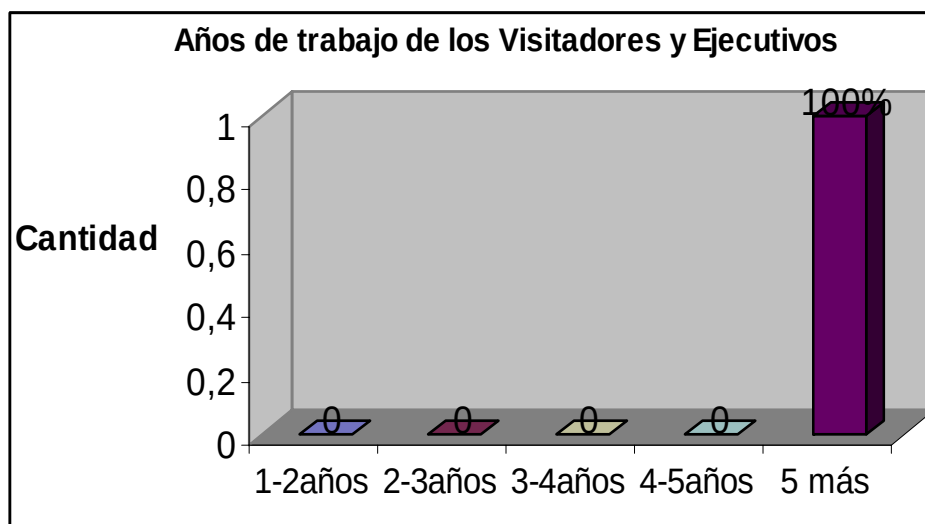
Cargo que Desempeña		
Categoría	Cantidad	Porcentaje
Ejecutivo de ventas	5	50%
Visitador médicos	5	50%
Total	10	100%



De los entrevistados 5 son Ejecutivos y 5 son Visitadores Médicos, formando un total de 10 entrevistados que atienden a los clientes de la ciudad de Managua.



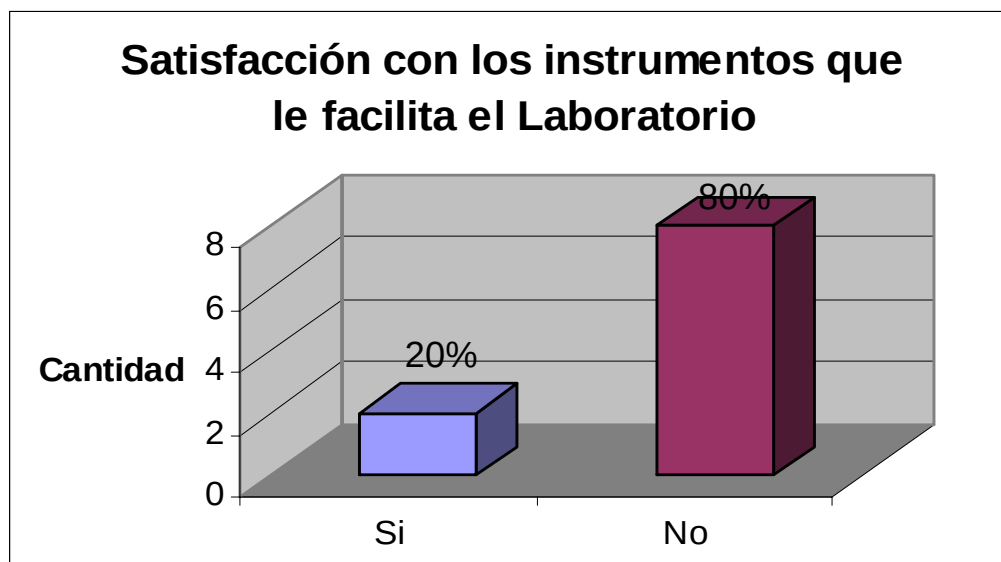
1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en Laboratorio Solka?		
Años	Cantidad	Por ciento
1-2años	0	0
2-3años	0	0
3-4años	0	0
4-5años	0	0
5 más	10	100%
Total	10	100%



Los Visitadores y Ejecutivos tienen más de cinco años de estar trabajando en el Laboratorio Solka, esto es importante debido a que conocen muy bien el terreno de los clientes y tiene la experiencia necesaria para desarrollarse en el campo laboral.



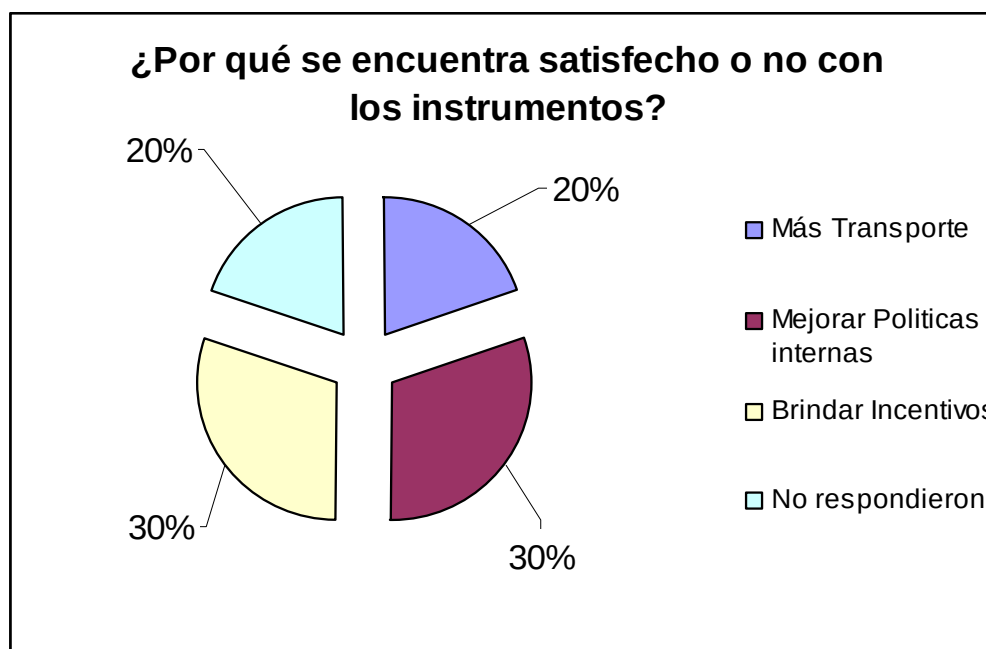
2. ¿Se encuentra satisfecho con los instrumentos que le facilita el Laboratorio?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%



Ocho de las personas que se entrevistaron respondieron que no se encuentran satisfecho y dos de ellas si se encuentran satisfecho.



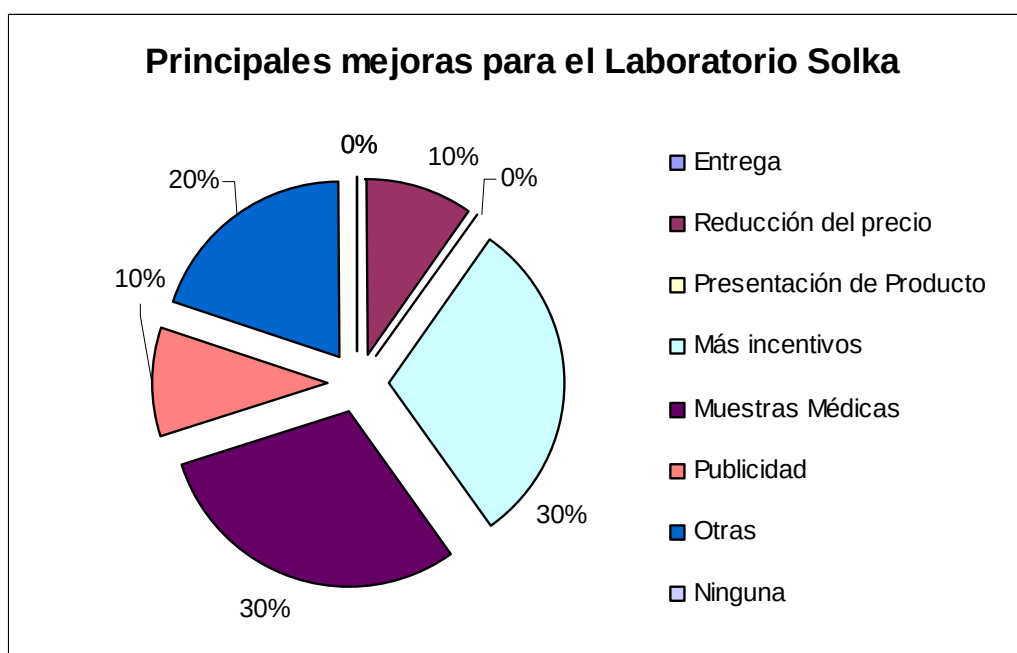
3. ¿Por qué se encuentra o no satisfecho con los instrumentos?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Más Transporte	2	20%
Mejorar Políticas internas	3	30%
Brindar Incentivos	3	30%
No respondieron	2	20%
total	10	100%



Para conocer porque se encontraban satisfecho se realizó esta pregunta libre, donde expresaron que necesitan más recursos un 20% más transportes en lo que son los viáticos de transporte y de quipo de reparto, 30% señalaron que brinden mejores incentivos para alcanzar las metas, 30% mejorar las políticas internas como muestras médicas, bonificaciones, extensión de crédito, instrumento de publicidad y metas de ventas, y un 20% no contestaron.



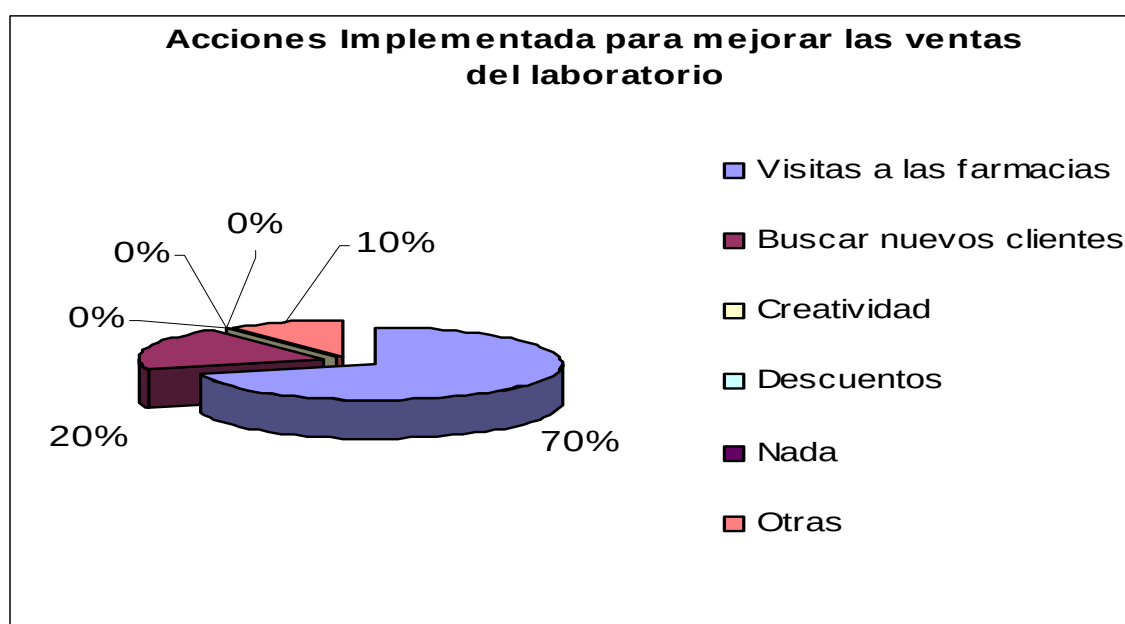
4. Según usted, ¿qué es lo principal que debería mejorar el Laboratorio?		
Mejoras	Cantidad	Por ciento
Entrega	0	0
Reducción del precio	1	10%
Presentación de Producto	0	0
Más incentivos	3	30%
Muestras Médicas	3	30%
Publicidad	1	10%
Otras	2	20%
Ninguna	0	0
Total	10	100%



Las principales mejoras que expresaron los entrevistados fueron: el 10% opinaron que hay que reducir los precios, el 30% respondieron que hay que mejorar los incentivos, el 30% contestaron que tienen que dar muestra médicas, el 10% opinaron que hay que crear más publicidad y el 20% contestaron otras como descuentos y bonificaciones (Políticas Internas).



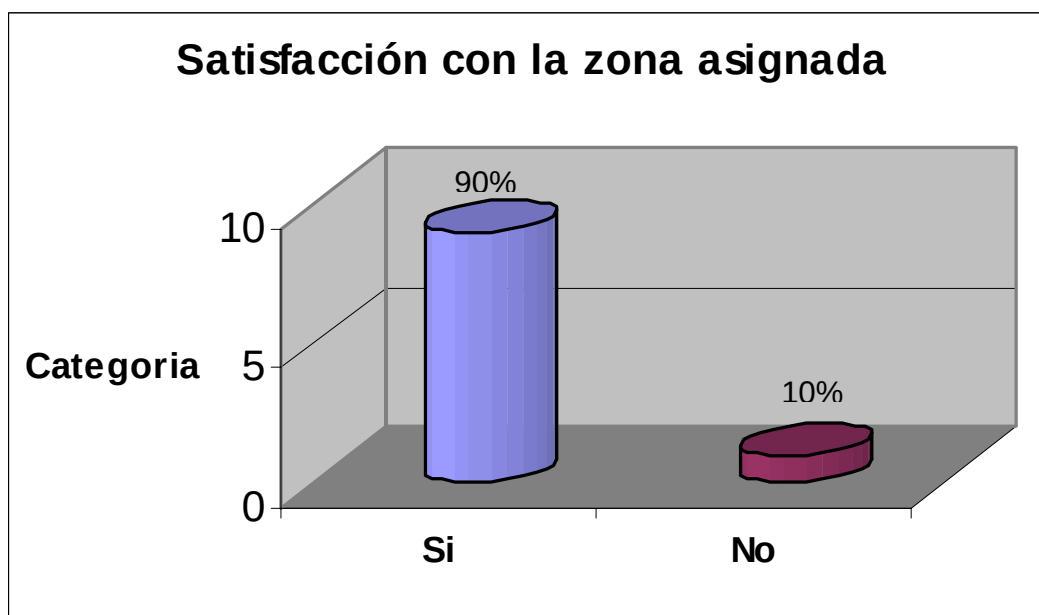
5. ¿Qué acciones ha implementado usted para mejorar las ventas del Laboratorio?		
Acciones	Cantidad	Por ciento
Visitas a las farmacias	7	70%
Buscar nuevos clientes	2	20%
Creatividad	0	0
Descuentos	0	0
Nada	0	0
Otras	1	10%
Total	10	100%



De los entrevistados el 70% opinaron que realizan visitas a las farmacias, el 20% buscan nuevos clientes y el 10% realizan otras actividades como muestras médicas y hablan con el gerente de mercadeo para alargar el plazo de créditos a clientes fieles. Consideramos muy pobre estas estrategias deberían ser más creativos por ser la cara del Laboratorio y también los que realizan las ventas del mismo.



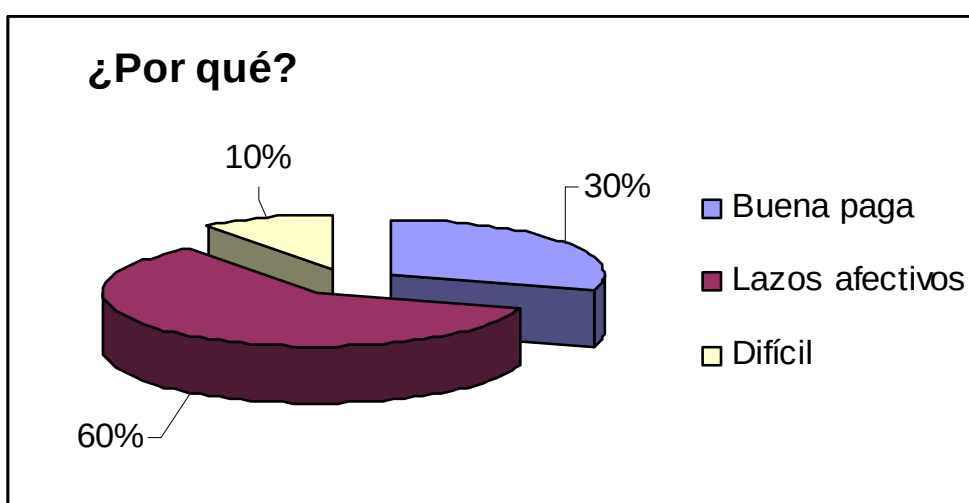
6. ¿Esta usted satisfecho con la zona que le fue asignada?		
Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%



Nueve de la fuerza de ventas respondieron que se encuentran satisfechos con la zona asignada y uno de ellos no esta satisfecho con su zona.



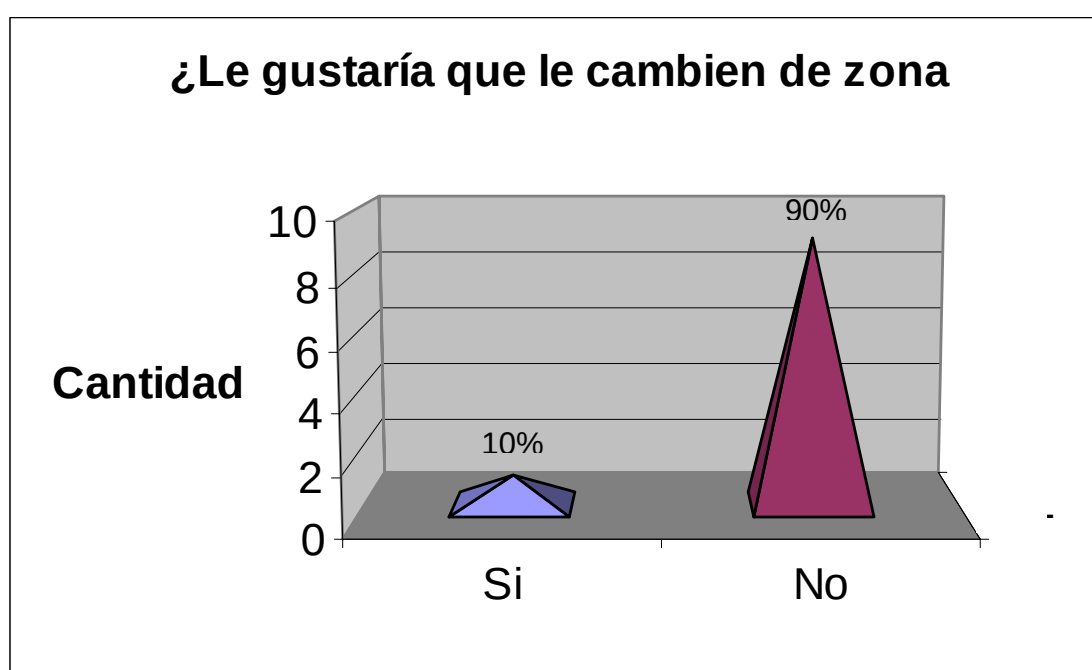
¿Por qué?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Buena paga	3	30%
Lazos afectivos	6	60%
Difícil	1	10%
Total	10	100%



Al preguntar porque se encuentran satisfecho o no con su zona nos respondieron, el 10% que no se encuentra satisfecho con la zona porque es una zona difícil no aceptan nuevos proveedores por lo general siempre se encuentran ocupadas y no cancelan sus facturas completas. En los que se encuentran satisfechos el 60% alegan que ya tienen tiempo de estar trabajando con ellos, son muy dinámicos y realizan pedidos constantes, y el 30% porque pagan por lo general sus facturas a tiempo y les dedican tiempo para escuchar las promociones que le presentan de parte del Laboratorio.



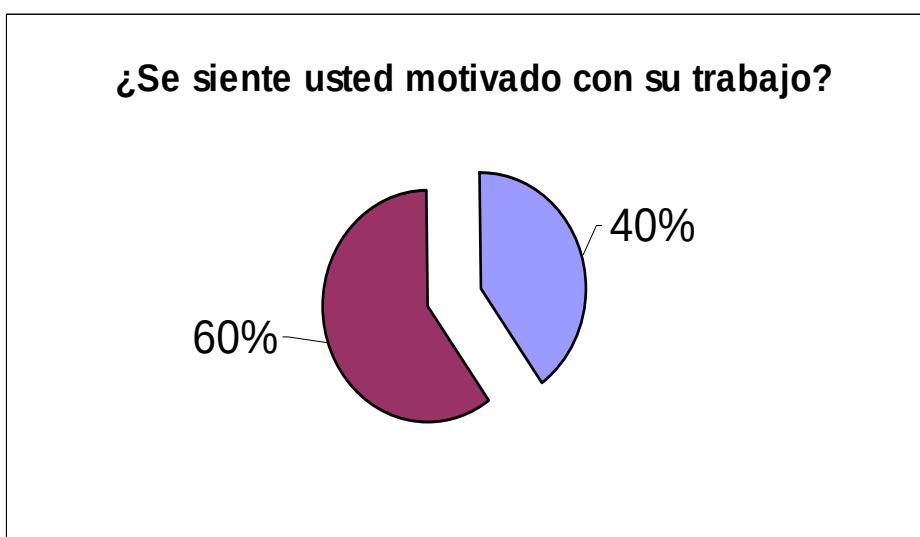
7. ¿Le gustaría que le cambien de zona?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%



De los entrevistados el 90% contestaron que no le gustaría que le cambien de zona por que se siente satisfechos y el 10% si le gustaría que le cambien de zona por otra menos complicada.



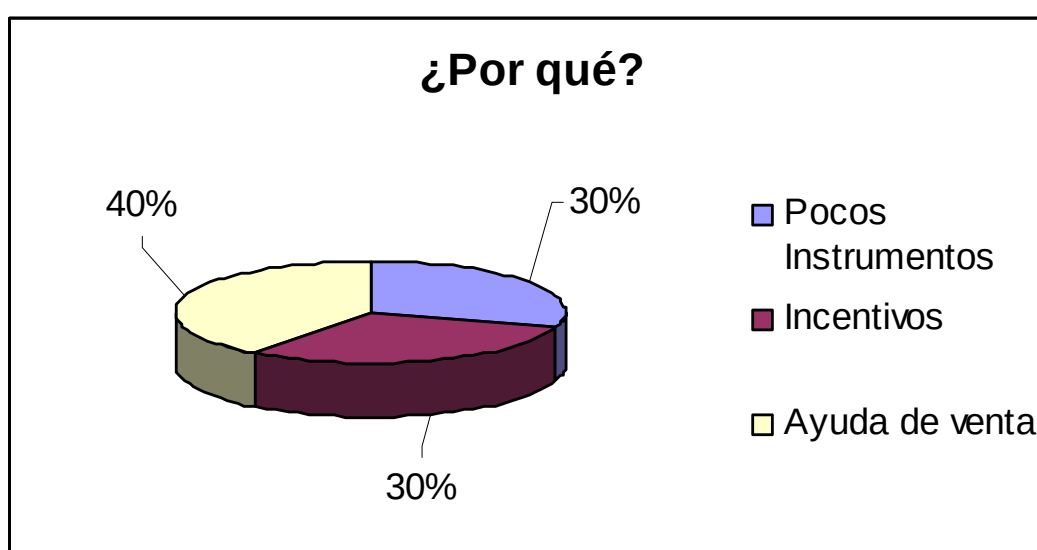
8. ¿Se siente usted motivado con su trabajo?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%



De los entrevistados el 40% si se siente motivados por su trabajo y el 60% no se sienten motivados en su trabajo.



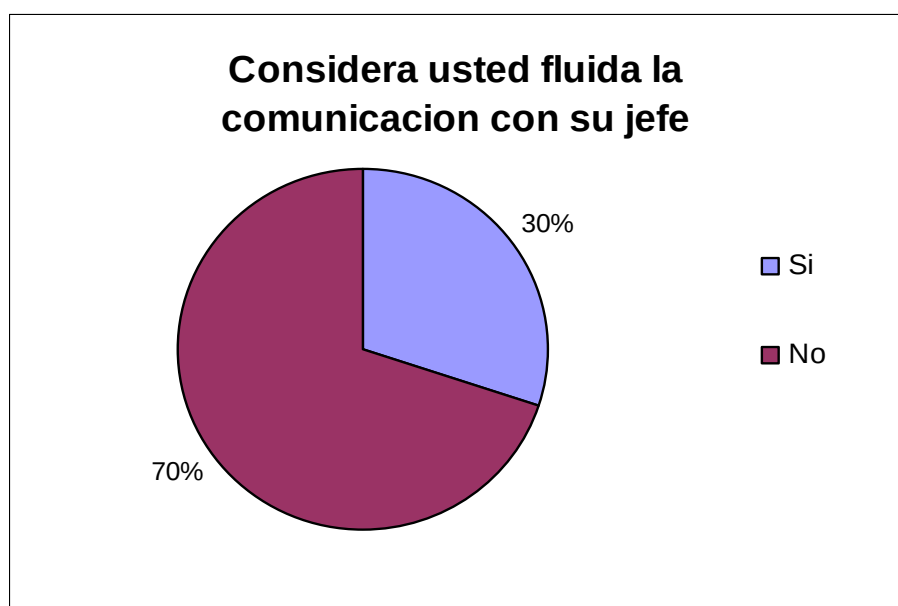
¿Por qué?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Pocos Instrumentos	3	30%
Incentivos	3	30%
Ayuda de venta	4	40%
Total	10	100%



El 40% de la fuerza de ventas se sienten motivados por la ayuda de ventas que le ofrece el Laboratorio como: la zona, los incentivos del viático de alimentación, tiempo aire en sus teléfonos y la depreciación de los vehículos; el 30% considera poco los instrumentos ya que no recibe muestras médicas y el otro 30% desean mejores incentivos monetarios y metas más bajas.



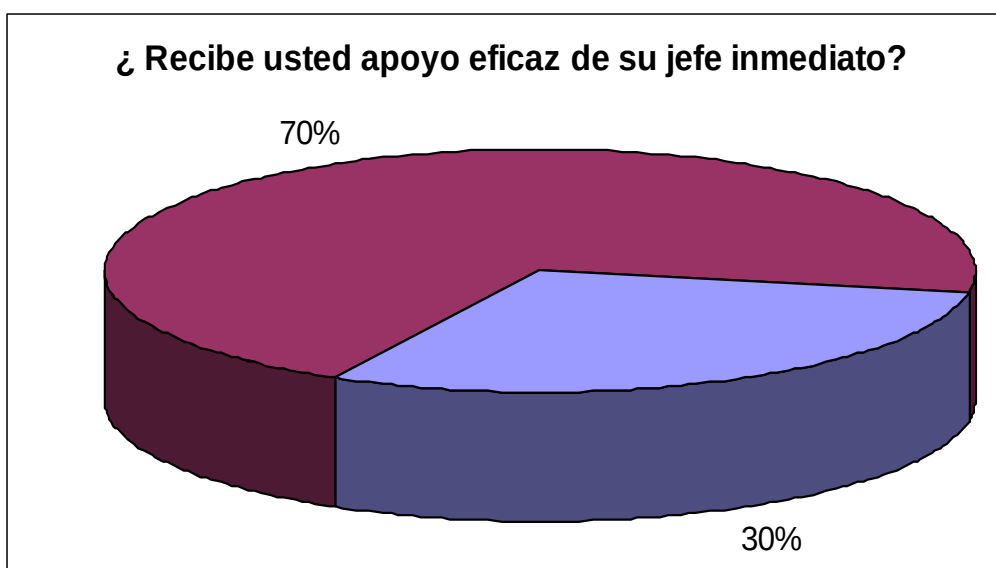
9. ¿Considera usted que es fluida la comunicación con su jefe?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%



El 70% de los entrevistados contestaron que no es fluida la comunicación con su jefe, ya que solo se reúnen para analizar las ventas semanales, los jefes escuchan las debilidades del laboratorio pero sin dar soluciones sostenibles a los problemas, desanimando a la fuerza de ventas y por ende en muchas ocasiones no expresan sus inquietudes en las reuniones; el 30% opinaron que su comunicación es fluida ya que le resuelven algunos de los principales problemas que se les presentan, como extender el crédito a los clientes y proporcionarles patrocinios a algunas farmacias.



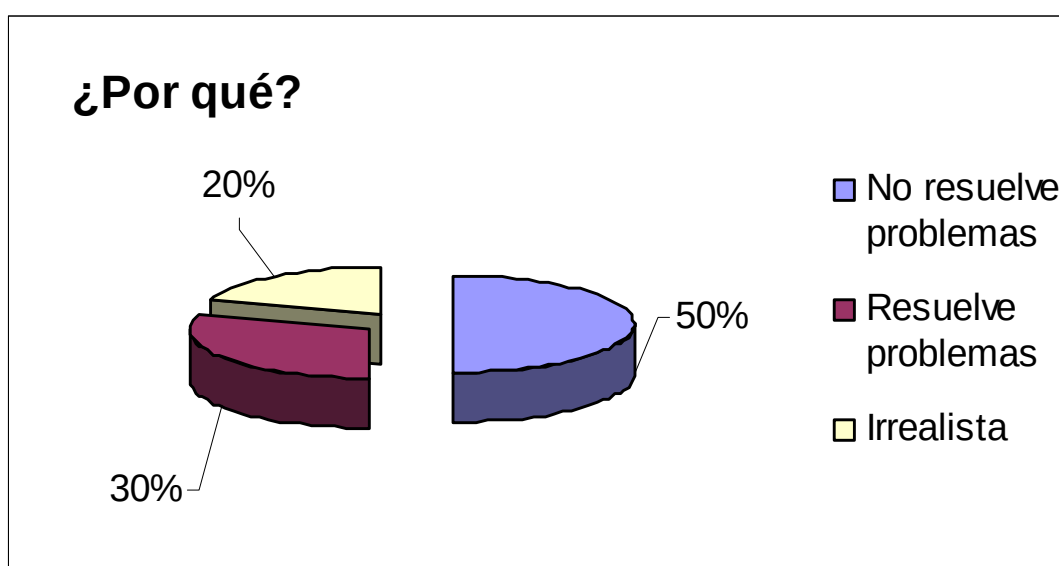
10. ¿Recibe usted apoyo eficaz de su jefe inmediato?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%



De los entrevistados el 30% recibe apoyo inmediato de su jefe ya que les resuelven los principales problemas y el 70% no tiene apoyo inmediato.



¿Por qué?		
Categoría	Cantidad	Por ciento
No resuelve problemas	5	50%
Resuelve problemas	3	30%
Irrealista	2	20%
Total	10	100%



El 50% piensa que no recibe apoyo inmediato de su jefe, ya que no encuentran respuestas rápidas a sus problemas, 20% contestaron que era irrealista porque que el Gerente de Mercadeo no sale de la oficina, no les realiza un plan de ejecución o de marketing para desarrollar, la Fuerza de Ventas no reciben supervisiones y por lo tanto no ven el cambio que esta ocurriendo en el Campo laboral, no brindando acciones que les sirvan en el mercado escapando de la realidad en que se encuentran y colocando metas al azar. El 30% percibe tener apoyo del jefe en resoluciones de problemas como extensión de créditos.



XIII. Resultados de la entrevista dirigida al Laboratorio

Las respuestas Proporcionadas en esta entrevista fueron contestadas por la Gerencia General del Laboratorio Solka en manos de la Lic. Gloria Maltéz, Gerencia de Operaciones Lic. Victoria Vanegas y la Gerencia de Mercadeo Dr. Octavio Sandino. Agradeciendo su colaboración.

Lic. Gloria Maltéz.

Respuesta N° 1:

Desde 1931 Laboratorio Solka esta trabajando en la elaboración de productos farmacéuticos.

Respuesta N° 2:

Se recopila los optantes necesarios para el puesto vacante, se seleccionan los currículos que aplican a los requisitos, pasan una entrevista con la gerente de recursos humanos y después se llama a la persona seleccionada y se pone en prueba por 15 días para que se adapte a la empresa y al puesto.

Otra forma de seleccionar es los estudiantes egresados que realizan pasantillas en el laboratorio tienen la oportunidad de quedar trabajando con nosotros.

Respuesta N° 3:

Desde ese mismo año (1931) se comenzó a distribuir el producto a las farmacias.

Respuesta N° 4:

Se considera que necesitan mejoras en relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

Respuesta N° 5:

Si me interesaría un estudio de mercado.



Respuesta N° 6:

En especial en la ciudad de Managua.

Respuesta N° 7:

Si se podría expandir en la plaza, publicidad, producto y promociones.

Respuesta N° 8:

El trabajo que están ejerciendo mis ejecutivos de ventas y visitadores médicos.

Dr. Octavio Sandino.

Respuesta N° 9:

Si han decaído las ventas de los productos farmacéuticos.

Respuesta N° 10:

Desde el año 2006 decayeron notablemente, en el año actual 2009 han subido un poco, pero comparada a las ventas del 2005 están muy bajas.

Respuesta N° 11:

No hemos realizados estudios, ni investigaciones solamente supervisiones a los ejecutivos y visitadores médicos.

Respuesta N° 12:

Utilizamos la estrategia de patrocinios aunque sea esporádicamente a equipos de béisbol por la situación actual de la empresa, publicidad radial, cambio de presentaciones en tabletas más pequeñas, disminución del precio en algunos productos, bonificaciones a productos cola (de baja venta), calendarios, redistribución y realización de nuevos productos.



Respuesta N° 13:

Se realizo a finales del año 2007 cerca de noviembre a los productos pediátricos del Laboratorio por un osito, en cajas de presentaciones más pequeñas y blister de 1 x 30 a 1 x 10, y los goteros se realizan sin cajas para reducción de costos.

Respuesta N° 14:

La ciudad que posee menos ventas es la ciudad de Managua y León.

Respuesta N° 15:

En la ciudad de Managua en la Zona 5, el barrio de la 10 de junio y Villa Fontana.

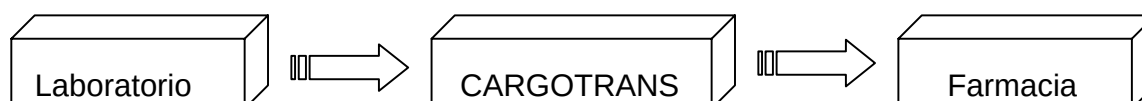
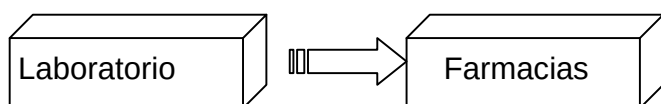
Lic. Victoria Vanegas

Respuesta N° 16:

Según la supervisión la disminución de las ventas se merece mucho a la poca movilización de parte de la visita médica, poca publicidad, falta de entusiasmo de la Gerencia de Mercadeo y Ventas, falta de motivación, falta de autoridad, actitud de los ejecutivos de ventas.

Respuesta N° 17:

La distribución que se realiza es directa a nivel de Managua e Indirecta en empresas como Cargo de Transporte (CARGOTRANS) a departamentos.





Respuesta Nº 18:

La política de la empresa es que dure entre ½ día a un día para la ciudad de Managua, y de un día a dos a las Regiones.

Respuesta Nº 19:

Los productos del Laboratorio Solka se distribuyen por todo el país, pero se tiene problemas en la Costa Atlántica

Respuesta Nº 20:

Los productos que poseen mayor disminución en la ventas son las tabletas y jarabes genéricos como difehidramina jarabe e Histaclor jarabe.



XIV. Estrategias según el análisis DOFA.

Objetivo potencializar las fortalezas internas para vencer las amenazas externas.

Matriz DOFA

Factores Internos. Factores Externos.	Lista de Fortalezas F₁ Calidad en los Productos. F₂ Variedad en medicamentos. F₃ Atención personalizada. F₄ Reconocimiento. F₅ Entrega Adecuada. F₆ Buena Presentación del personal F₇ Años de experiencia.	Listas de Debilidades D₁ Cartera de cliente. D₂ Fidelidad de los clientes. D₃ Publicidad D₄ Ubicación del Laboratorio. D₅ Visitas de las Fuerzas de ventas. D₆ Tiempo de crédito D₇ Descuento bajo. D₈ Alto Costo de la Materia prima. D₉ Capital disponible
Listas de Oportunidades O₁ Expansión del negocio. O₂ Realizar alianzas estratégicas. O₃ Ofrecer servicios agregados. O₄ Contratos de licitaciones.	FO (Max-Max) Aprovechar el reconocimiento de los productos para expandir el negocio. (F₁, F₂, F₄, O₁) Mejorar las Visitas de los Ejecutivos de Venta y Visitadores médicos atrapando nuevos clientes, ofreciendo el producto Solka.	DO (Min-Max) Expansión del negocio y alianzas estratégicas (D₄, O₁, O₃) Ubicar sucursales o distribuidoras de los productos deL Laboratorio Solka en lugares estratégicos para poder llegar más rápido al cliente y actualizar la cartera de clientes.
Listas de Amenazas A₁ La introducción de nuevos distribuidores. A₂ Introducción de fabricantes de medicamentos. A₃ Malas relaciones Internacionales entre gobiernos que provocaría el cierre de exportaciones. A₄ Preferencias por productos de menor precio y calidad inferior. A₅ Mejor avance tecnológico. A₆ Alguna ley por parte del gobierno que perjudique a al Laboratorio.	FA (Max-min) Aprovechar el reconocimiento del Laboratorio para provocar lealtad en los clientes (F₁, F₂, F₃, F₄, F₅, F₆, A₁, A₂, A₄) Persuadir a los clientes de los beneficios que ofrece el Laboratorio para lograr la fidelidad de éstos y evita emigración a futuras competencias. También mejorar las políticas internas de la empresa como extensión de créditos, descuentos y bonificaciones, a través de estrategias de precios.	(DA Min-Min) Aumentar el capital tanto para publicidad, producción y tecnología. (D₉, A₅) Realizar un préstamo para mejorar la difusión publicitaria, tecnología, capacidad de producción y aumento de equipo de reparto para abastecer a los nuevos clientes y retener los actuales.



Conclusiones

Al terminar la realización de este estudio de mercado se llegó a la conclusión de que se acepta la hipótesis de que el desempeño de la fuerza de ventas es deficiente desde la gerencia de mercadeo y ventas por no realizar la supervisiones y acciones necesarias para mejorar las debilidades del laboratorio y de esta manera aumentar las ventas; y a su misma vez a los ejecutivos de ventas y visitantes médicos por no realizar debidamente su trabajo en las farmacias por la falta de motivación que sienten.

La Fuerza de Venta posee más de cinco años trabajando con el Laboratorio, por lo tanto se deduce que posee la experiencia necesaria para desarrollar nuevas estrategias y aumentar las ventas, pero por su insatisfacción por los incentivos e instrumentos como son las muestra médicas, descuentos y bonificaciones, no realizan más que visitas esporádicas a las farmacias.

Uno de los ejecutivos de ventas no se encuentra satisfecho con su zona y le gustaría que le cambiaran esa zona, por lo tanto le ofrece una mala atención.

Al encuestar a las farmacias de la ciudad de Managua se percibió que la oferta de la industria farmacéutica ha crecido y esta creciendo notablemente en los últimos años al igual que la demanda de los productos farmacéutica, al estar hablando de 683 farmacias localizadas en las ciudad de Managua según el Ministerio del Trabajo (MITRAB) central y todavía las nuevas que se están colocando y que se encuentran fuera de nuestro tiempo de estudio.

La fuerza de venta no esta realizando bien sus esfuerzos de ventas, primeramente porque los datos muestran que el 20% de los encuestados no son atendidas por ejecutivos de ventas y que un 45% de las farmacias no son atendidas por los visitantes médicos, formando de esta manera un 65%, una cantidad notable, es



decir, que no buscan nuevos clientes; a su misma vez un 25% de las farmacias que no reconocen la calidad que tienen los productos Solka, y no le ofrecen las promociones o bonificaciones que el laboratorio les realiza, perdiendo clientes potenciales.

Los ejecutivos de ventas comúnmente realizan sus visitas una vez por semana, ofreciéndoles a un 40% de las farmacias el servicio de levantado de pedidos, y un 21% considera que no le brinda ningún servicio. En cuanto a los visitantes médicos existen clientes que solicitan su visita una vez al mes, pero existen clientes quienes solicitan mayor frecuencia de visitas.

El 26% de las farmacias encuestadas coincidieron que el producto más demandado por ellas es el alumin en sus dos presentaciones jarabe y tabletas, seguido por el 22% del bioprin tableta.

El 51% de los clientes considera que los precios no son altos en comparación a los de la competencia, y el 54% que la calidad de éstos compensa el precio que pagan por ellos.

En cuanto al servicio de distribución se alega que el cliente lo considera adecuado.

El cliente se encuentra insatisfecho con las políticas internas como bonificaciones, plazo de crédito y reducción de precios.

El 36% de las farmacias nombró a la Distribuidora César Guerrero como principal proveedor, por su extensa variedad de productos y buena atención, teniendo una gran participación de la Industria farmacéutica del Laboratorio Solka. Siendo éste el proveedor líder.



El Laboratorio Solka no figura en ninguna de las respuestas de las farmacias como proveedor principal de éstas.

Con respecto al análisis de reclutamiento, partiendo de la forma de seleccionar al personal adecuado descrito por Héctor Lazo en su libro La Dirección en Marketing (desarrollado en el marco teórico), se concluye que el procedimiento de seleccionar al personal es el adecuado valiéndonos de las respuestas dadas en la entrevista al Laboratorio.

El laboratorio esta realizando estrategias acordes a sus recursos pero no eficaces.

El mercado real y potencial del laboratorio esta rodeado de mucha competencia en la que se descubrió un nuevo rival que se esta instalando en Nicaragua como es la farmacia la Comunidad, una farmacia de productos exclusivos de Guatemala.

Existe una distribuidora de medicamentos que comercializa productos del Laboratorio Solka a un plazo de crédito mayor que el del mismo Laboratorio, llamada J Ruiz nombrada por el 14% de los encuestados como proveedor principal.



Recomendaciones

Después de haber obtenido los datos que revelan la situación real del Laboratorio Solka, se permite recomendar lo siguiente:

1. La directiva de la empresa debe exigirle un plan de acción al gerente de mercadeo que implique estrategias, tiempo de realización y medición de las actividades que se desarrollaran en el periodo establecido; y de esa manera conservar las estrategias más rentables para el laboratorio que actúen más acorde a las necesidades que están exigiendo los clientes de la industria farmacéuticas para poder alcanzar a la competencia.
2. La gerencia de Mercadeo y Ventas debe Mejorar las supervisiones a la fuerza de ventas para tener un mejor control del trabajo que están realizando con los clientes del laboratorio.
3. Los visitantes médicos deben realizar mejores atenciones, debido a que son los encargados de informales a los clientes los productos nuevos, el uso, la dosis y presentaciones del laboratorio Solka; de igual manera a los ejecutivos de ventas, ya que son los que levantan pedidos recordándoles a las farmacias la existencia del laboratorio, cambio de presentaciones, cobros para que los clientes mantengan sus créditos, y la lealtad entre el cliente y el laboratorio por medio de ellos.
4. La Fuerza de venta debe mantener informado al cliente cualquier cambio que se le realice a los productos, políticas de la empresa u horario de visitas, para evitar una mala comunicación y el cliente se encuentre informado.



5. Se sugiere comenzar o incrementar visitas a hospitales o clínicas para que receten los productos del laboratorio a los pacientes y lo demanden en las farmacias, y de esta manera aumentar la cartera de clientes.
6. Actualizar la cartera de los clientes del Laboratorio Solka, visitando a farmacias nuevas en cada zona de la ciudad de Managua.
7. Que el laboratorio proporcione mejores incentivos para las farmacias como viñetas a dependientes de farmacias, tomando en cuenta que son los que están en contactos con los clientes de las farmacias y venden más rápido los productos que les ofrecen beneficios; también los descuentos, bonificaciones y extensión del plazo de créditos para farmacias fieles al Laboratorio.
8. Brindarle a la fuerza de ventas herramientas alusivas a Solka como: lapiceros, gabachas, muestras médicas, calendarios, brochures de los principales productos, viñetas y patrocinios, para recuperar el posicionamiento de la marca en los clientes.
9. Se recomienda capacitaciones que enriquezcan el conocimiento de la fuerza de ventas.
10. Se sugiere un estudio para el consumidor de los productos farmacéuticos, para conocer los motivos de compras de ellos y tomarlo como oportunidades y ventajas ante la competencia.
11. La gerencia debe comenzar a escuchar sugerencias y analizar los informes proporcionados por las Fuerzas de Ventas para que se trabaje de una mejor forma y coordinada.



12. Utilizar los informes de la Fuerza de Ventas como base para realizar estrategias.
13. Por último se recomienda un futuro estudio de mercado para el Laboratorio, cuando lo estimen convenientes según los cambios posteriores para conocer las nuevas demandas de los clientes.



Bibliografía.

“Lic. Arguello, Denis: Monografía Análisis de mercado. León, Nicaragua Julio 2005\UCC” módulos de administración. Páginas 8-10, 22.

Navarro Paniagua, Claudia Carolina; Tellería Icaza, Ligia Guadalupe; Montealegra Peralta, Lyllian María: “COEMSA” UCC: Monografía de consultores empresariales S.A, 13 de Noviembre 2008. Páginas 8-26

Hernández Sampieri, Roberto: Metodología de la investigación. Primera edición (1998), México. Editorial: Mc Graw Hill. Páginas 212-215.

Kevan Sholes, Johnson Gerry: Dirección Estratégica. Quinta edición, España (2003) páginas 173-174

Kinnear Thomas C, Taylor James R. Investigación de Mercados. Quinta Edición. Banco Central de Nicaragua, Managua.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary: Dirección de Marketing. Edición diez, la del milenio (1996)

Lazo, Héctor: La Dirección en Marketing. Segunda edición, Banco central de Nicaragua, Managua. Páginas 383-473.

Lipson, Harry A.: Fundamentos de mercadotecnia. Tercera edición, editorial McGraw Hill. Banco Central de Nicaragua, Managua. Páginas 610-631.

Joseph, Guiltinan P; Gordon, Paul W; Madeen, Thomas J: Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas. Sexta edición, editorial McGraw Hill (1998)-páginas 238-243.



Malhotra, Naresh K: Monografía Investigación de Mercado. Banco Central de Nicaragua, Managua (2006)

Fisher, Laura : Marketing Conceptos y estrategias. Tercera edición editoria McGraw Hill, México (2004) Páginas 185-186.

Aburto Saratia Damaso B. (2001): página Web. [http:// www.glosario.net](http://www.glosario.net) . (2006). Fecha de consultado el 12 de marzo del 2009.

Consumidor y usuario (2007): página disponible en [http:// www.anetcom.es/](http://www.anetcom.es/) consultado 12 de marzo del 2009.

Curso Universitario a Distancia de Seguridad Informática (2006) www.Aprender21.com. Consultado el 20 de mayo 2009.

Curso Universitario a Distancia de Seguridad Informática (2006) www.trabajo.com.mx /las: consultado l 20 de mayo 2009.

Diccionario de marketing (1992) disponible en página Web <http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html> consultado el 7 de abril 2009.

Diccionario de marketing (1992) disponible en página Web <http://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>. consultado el 15 de abril 2009.

Diccionario de marketing (1992) disponible en página Web http://www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-marketing_v_php. Consultado el 20 de mayo 2009.



HispaNetwork Publicidad y Servicios S.L.: página Web. <http://Es.wikipedia.org/wiki>. Consultado el 12 de marzo del 2009.

Navarro, David (1999) disponible <http://www.earrese.es> / consultado el 12 de marzo del 2009.

Valle García, Sebastián (2007): disponible en página Web <http://www.monografias.com/trabajos18/politica-de-precios/politica-de-precios.shtml#polit>. Consultado el 12 de marzo del 2009.



ANEXOS



ANEXO 1

Formato de encuestas aplicadas a las farmacias

Laboratorios Solka S.A.

Por medio del presente cuestionario queremos conocer su opinión sobre los servicios brindados por laboratorio Solka S.A. Agradeciendo su colaboración de antemano.

Cargo_____ Zona_____

1. ¿Cómo califica los servicios que brinda Laboratorios Solka?

Excelentes_____ Buenos_____

Regulares_____ Malos_____

2. ¿Cuánto tiempo usualmente dura la entrega de su pedido después de haberlo solicitado?

Menos de un día_____

Un día_____

Más de un día_____ Especifique_____

3. ¿Considera que es oportuno para su negocio el tiempo que usualmente tarda el Laboratorio Solka para entregarle su pedido?

Si_____

No_____

4. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda el Ejecutivo de venta que lo visita?

Si_____

No_____

¿Por qué?



5. ¿Cuál es el principal servicio que percibe le ofrece el Ejecutivo de ventas?

Información_____

Levantado de pedido_____

Ninguno_____

Otros _____ Cuáles_____

6. ¿Cada cuánto recibe la visita de su Ejecutivo de ventas?

Diaria_____ Mensual_____

Semanal_____ No recibe visita_____

Otro_____

7. ¿Cuál es la principal mejora que le recomienda a su ejecutivo de ventas?

Visitas_____

Presentación _____

Información_____

Otro_____ Cuáles_____

8. ¿Es atendido usted por los visitantes Médicos?

Si_____

No_____

9. ¿Con qué frecuencia asisten los visitantes Médicos a su negocio?

Diaria_____ Mensual_____

Semanal_____ No recibe visita_____ Otro_____

10. ¿Cuál es la principal mejora que le gustaría a usted que realizaran los visitantes Médicos?



Presentación_____

Información_____

Promociones_____

Otro_____ Cuál_____

11. ¿Cuál es el principal producto del Laboratorio Solka que adquiere su farmacia?

_____.

12. ¿Considera usted que los precios del laboratorio Solka son altos en comparación con la competencia?

Si_____

No_____

Similares_____

13. ¿Cree usted que la calidad de los productos de laboratorio Solka compensa el precio que paga por ellos?

Si_____

No_____

14. ¿Cuál es el incentivo más importante para usted que le gustaría recibir de parte del Laboratorio?

Promociones_____

Reducción de precios_____

Bonificaciones_____

Entrega mas rápida_____

Tiempo de crédito_____

Todas_____

Otros_____ Cuáles_____

15. ¿Cuál es su principal proveedor de productos farmacéuticos?

Porqué_____

Gracias por su colaboración!!!



Anexo 2

Formato de entrevista a la Fuerza de Ventas

Entrevista de los Vendedor y Visitadores médicos

Cargo que desempeña en el Laboratorio _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el Laboratorio Solka?

2. ¿Se encuentra usted satisfecho con los instrumentos que el Laboratorio le ofrece para ser un Ejecutivo de venta/Visitador médico?

Si _____

No _____

¿Por qué?

_____.

3. ¿Según usted que debería cambiar el Laboratorio para que pueda realizar mejor su trabajo?

Entrega _____

Reducción del precio _____

Presentación de los Productos _____

Más incentivos _____

Muestras Médicas _____

Publicidad _____

Otras _____ Cuáles _____

Ninguna _____

4. ¿Qué acciones ha implementado usted para mejorar las ventas del Laboratorio?

Visitas a las farmacias _____

Buscar nuevos clientes _____

Creatividad _____

Descuentos _____

Nada _____

Otras _____ Cuáles _____



5. ¿Esta usted satisfecho(a) con la zona que le fue asignada.

Si _____

No _____

¿Por qué? _____.

6. ¿Le gustaría que le cambien su zona?

Si _____

No _____

7. ¿Se siente usted motivado con su trabajo?

Si _____

No _____

¿Porqué? _____

8. ¿Considera usted que es fluida la comunicación con su jefe?

Si _____

No _____

¿Porqué? _____

9. ¿Recibe usted apoyo eficaz de su jefe inmediato?

Si _____

No _____

¿Porqué? _____

Gracias por su atención!!!



ANEXO 3

Formato de entrevista dirigida a la empresa

LABORATORIO SOLKA S.A.

Gerencia General: Lic. Gloria Maltéz

1. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar trabajando en la elaboración de Productos Farmacéuticos?
2. ¿Cómo es la forma de seleccionar al personal de la fuerza de ventas?
3. ¿Cuánto tiempo tiene de distribuir el producto a las Farmacias?
4. ¿Cómo considera las relaciones Laborales y el trabajo que la empresa realiza?

Buena_____

Regulares_____

Falta Mejoras_____ Cuáles_____

5. ¿Le interesaría un estudio de Mercado para este sector?

Si_____

No_____

6. En especial ¿Cuál?

7. ¿Cuáles de los componentes de la mezclad de MKT estaría dispuesto a cambiar o reforzar?

Producto_____

Plaza_____

Promoción_____

Precio_____

Publicidad_____

Todos_____

Ninguno_____ Por qué_____

8. ¿Qué otro punto le interesaría conocer del mercado al cual se dirige su empresa que usted considera importante?

Gerencia de Mercadeo y Ventas: Dr. Octavio Sandino



9 ¿Han decaído las ventas de algunos de sus Productos Farmacéuticos?

Si _____

No _____

10 ¿Aproximadamente en qué fecha decayeron las ventas de estos Productos?

11 ¿Han realizado algún estudio para conocer los motivos o razones por las cuales se han reducido las ventas?

Si _____

No _____

12 ¿Qué estrategias han realizado para mejorar las ventas de los Productos Farmacéuticos?

Publicidad _____

Ventas Personales _____

Patrocinios _____

Medios Masivos _____

Otros _____ Cuáles _____

13 ¿Cuándo realizó un cambio en la presentación de los Productos Farmacéuticos?

14 ¿Cuál es la ciudad que ha presentado más baja de ventas entre el año 2005-2008?

15 ¿Qué Zona, Sector o Distrito es el que presenta menos venta en esta ciudad?

Gerente de Operaciones: Lic. Victoria Vanegas

16 Según esos estudios o usted ¿Cuáles son las causas de esas disminuciones?

17 ¿Cuál es la distribución que realiza su empresa?

18 ¿Cuánto tiempo dura la entrega del producto generalmente?

19 ¿Cuáles son los lugares donde realiza usted venta de Productos Farmacéuticos?

20 ¿Cuáles de los Productos Farmacéuticos han presentado mayor disminución en las ventas?

Gracias por su cooperación!!



Hoja de levantado de Pedido del Laboratorio Solka



E-mail: gmercadeo@LabSolka.com.ni • Página Web: www.LabSolka.com.ni

CÓDIGO _____

HOJA DE PEDIDO

No.: _____

Farmacia : _____

Fecha : _____

Dirección : _____

Condiciones : _____

Ciudad : _____

Ejecutivo de Ventas : _____

Teléfono : _____

Responsable : _____

Hora del Pedido : _____

Televentas : ☐ Si ☐ No

CANT.	PRODUCTOS	CANT.	PRODUCTOS
	TABLETAS		DEMETIN
	ACICLOVIR 400 mg 1 x 32		DEXIN PLUS
	ALUMIN PLUS 1 x 112		DIFENHIDRAMINA 12.5 mg/5ml
	ALUMIN 1 x 112		HISTACLOR
	ALUMIN 1 x 256		IONAK 220 ml
	AMEBIN 1 x 4		KETOTIFENO 1 mg/5ml
	ANGIOPRIL - D 1 x 30		METRAZOL 250 mg
	ATENOLOL 100 mg 1 x 100		SOLKALBEN
	BIOPRIN 1 x 112		SOLFENA-K
	BIOPRIN FORTE 1 x 48		ÓVULOS Y SUPOSITARIOS
	CARBAMACEPINA 200 mg 1 x 100		CLODERSOL
	CLORDIAZEPOXIDO 10 mg 1 x 100		CLOTINASOL
	CLORDIAZEPOXIDO 25 mg 1 x 100		DEXACORT CON NISTATINA
	DEXACORT 1 x 100		DEXACORT PLUS
	DIAMET 1 x 36		INDOGEX
	DIFENHIDRAMINA 25 mg. 1 x 100		KETOSOL
	DOLOPASIN 1 x 120		METRAZOL
	DOXISOL 1 x 100		NAUSYL
	ENALAPRIL 10 mg 1 x 100		NISTATINA 100,00 u.i.
	ENALAPRIL 20 mg 1 x 100		PYROFANTIL 100 mg
	ERICICLINA 1 x 3		PYROFANTIL 300 mg
	ESPASMOCINA COMP. 1 x 120		CREMAS Y POMADAS
	FENOBARBITAL 100 mg 1 x 100		ACICLOVIR
	HISTACLOR 1 x 100		CLODERSOL
	KETOSOL 1 x 100		CORGENTISOL
	KETOTIFENO 1 mg 1 x 100		CORTRILOCAL
	NASOLSIN 1 x 120		DECORT
	NAUSYL 1 x 100		DEXACORT
	PACILAN 1 x 100		KETOSOL
	SICOTRAN 1 x 30		PIRVEN GEL
	SOLCIPROK 1 x 24		POMADA ROJA
	SOLFENA-K 1 x 100		PRODUCTOS POPULARES
	SOLKALBEN 1 x 50		ACETONA PEQUEÑA
	SOLKATENZ 1 x 30		ACETONA GRANDE
	TINASOL FORTE 1 x 24		ACIDO SALISILICO 5%
	VERASOL RETARD 1 x 24		ACIDO SALISILICO 10%
	CÁPSULAS		ALCOHOL
	CEFADROXILO 500 mg 1 x 20		ALCOHOL 70%
	DICLOXAPEN 1 x 100		AZUL DE METILENO
	FELIZITA 1 x 28		CLORURO DE BENZALCONIO Galón
	SUSPENSIÓN SECA		CLORURO DE BENZALCONIO 500 ml
	CEFADROXILO 250 mg/5ml		CLODERSOL
	DICLOXAPEN 125 mg/5ml		FÓRMULA 24
	LIQUIDOS		PEDICURINA FLOWERS
	ALUMIN PLUS		SUDORFIN - P
	ALUMIN 115 ml		TIMEROSOL
	ALUMIN 220 ml		TINTURA DE YODO
	BIOPRIN		VAPOZOL
	BRONCOPECT		VIOLETA DE GENCIANA

D. PARÍS Y N. J. FACTURACIÓN



Listas de las Farmacias Encuestadas.

Zona 1			
Farmacia	Dirección	Propietario	Teléfono
Cristian	Semáforo del Ministerio de Gobernación 1 1/2c Arriba	Walquiria	2222-4695
Regia	Frente al Imperio Textil Ciudad Jardin	Norma	2249-7960
Alamo II	Semáforo del Repuesto Boer 2c Arriba	Oscar	-----
Stubbert	Frente al Rucfer	Edgar	2222-6583
Hidalgo	Igl. El Redentor 3c Arriba 1/2c al Lago	Magdalena	2228-6201
Alvares	Caimana 1/2c al Norte	Antonio	2249-8364
Scarleet	Caimana 2c al Lago	Flavia	2240-0728
Trauma Centro	Portón José Martín 1/2c al Este	Jaqueline	2278-7437
Cristo Rey	Rotonda Santo Domingo 1/2c Abajo	Xiomara	2249-4264
Lucy	Colegio Cristo Rey 200 mts al Lago	Ronald	2249-3246



Zona 2			
Farmacia	Dirección	Propietario	Teléfono
Madre de Dios	Estatua de Monseñor Lescano 2c al Lago	Mercedes	2250-1867
San Guillermo	Semáforo Linda Vista 2 1/2c Arriba	Andrea	2266-0223
Garcías Alvarado	Cortijo 2 1/2c Arriba	Yamilec	2268-7610
Elisama	Restaurante Munich 4c al Lago 1/2c Arriba	Elisama	2266-0710
Loma Verde	Restaurante Munich 75vrs al Sur	Lorena	2266-5039
Flemming	Restaurante Munich 1c al Sur 1/2c Arriba	Mapri	2268-1585
Far-Mart	Linda Vista Frente a Curacao	Lic. Luz	2253-5873
35 Avenida	Contigo Semáforos Seminario	Carmen	2268-0281
Perez Morales	Semáforo Linda Vista 2c Arriba 2c al Sur	Gricela	2266-7135
Bravo^s	Estatua de Monseñor Lescano 1c al Lago	Patricia	2268-4675
Quetzali	Semáforo Ceibita 1/2c Abajo	Rosa	2266-5896
Medco	Supermercado la Unión Linda Vista	Aracelly	2266-7214
La Comunidad	Frente Pali Linda Vista	-----	-----
Dolores	Cine Cabrera 2 1/2c Abajo	Marvin	222-4834
Borgen	C.S.T 1/2c al Sur	Lucy	222-3402
Vida Nueva	Contigo Cine Cabrera 20vrs Abajo	Maria	277-4677
Svetlana	Casa del Obrero 1 1/2c al Sur	Jeniffer	222-2093
Farma Integral	Antiguo Cine Cabrera 20vrs Abajo	Arlen	222-2922
El Cristo	Canal 2 2c al Lago 1/2 Abajo	Varelia	-----
Su Medico	Contigo a Canal 2	Lourdes	268-1975
Farma Descuento	Rotonda el Guegüense 1c al Lago.	Aidé	266-5785



Zona 3			
Farmacia	Dirección	Propietario	Teléfono
Joseph	Frente a la UNI	Ruben	270-4524
Medco	Centro Comercial Metrocentro	Pablo	271-9176
Bocay	Zumen 3 1/2c al Sur	-----	260-2185
Helmy	Barrio San Judas Ceibo 1 1/2c al Lago	Migdalia	260-2186
López Vargas	Mercado San Judas	Reyna	260-3769
Leddys	Zumen 4c Arriba	Lic. Modesta	268-4305
El Recreo	Costado Sur Colegio Benjamin Zeledon	Liseth	268-1206
FarmaValue 2	Plaza España	Luis	266-0356
Guzman	Ceibo San Judas 2 1/2c Sur	Ana Maria	254-0382
Farmacia Independencia	Detrás del Centro Comercial Zumen	Mario Reyca	253-9578
Los Cocos	Frente parada los Buses los Cocos	Lic. Mercedes	253-9089
El Ahorro	Costado Sur c/s Edgard Lang	Daysi	254-1153
Marcos	Alcaldia 1/2c al Este	Carlos	266-7632
Glably	Zumen 200vrs al Este 25vrs al Sur	Carolina	-----
El Apostol	Ceibo San Judas 1c al Sur 20vrs Abajo	Vilma	260-0251
Stop	Barrio San Judas Ceibo 1 1/2c al Lago	-----	-----
Tadeo	Zumen 1/2c al Sur	Rolando	260-3707
Lea	Zumen 4c al Sur	Karen	260-3922
Evita	Costado Este 4c Bertha Calderon	-----	260-3687
Xolotlan	Frente al Velez Paiz	Inés	265-1475
Aura	Costado Norte del Mercado Israel Lewite	Georgina	254-4434
Mery - Sur	Semáforo 7 Sur 25vrs Arriba	Ana	265-1584
Santa Isabel	Costado Sur Mercado Israel Lewite	-----	-----



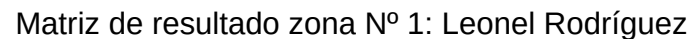
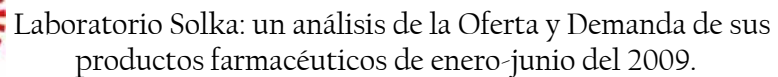
22-24	Semáforos 7 Sur 1 1/2c al Lago	Francisco	265-2140
Belmonte	Hosp. Velez Paiz 75vrs Arriba	Silvio	265-1455

Zona 5			
Farmacia	Dirección	Propietario	Teléfono
Belén	Frente a la Parada Rul 110 Roberto Huembes	Esperanza	2289-0037
Matagalpa	KM 11.9 Carretera a Masaya	Erling	2279-7017
Managua	Centro Comercial Managua	Dr. Alberto	2249-6919
Villa Don Bosco	Colonia Don Bosco	Aura	2249-4311
Don Bosco	Clínica Don Bosco	Lucia	2244-1120
La Unión	Mercado Periférico 1c al Sur	Luz Marina	2248-5690
Salazar	Contigo A donde fue Farmacia Zaragoza	Maritza	2244-0801
Nicaragua	Vicky 75vrs Arriba	Miriam	2277-0025
Eveling	Frente a Portón Principal Hosp. Bertha Calderón	Ligia	-----
Mary Cruz	Semáforo la Fuente 100vrs Arriba	Karola	-----
Dorado Farma	Semáforo el Dorado 200mts al Sur	Scarlet	2248-2404
Sagrada Familia	Calle Principal de Altamira de Este	Carolina	2270-0201
Farmacia Socorro	Semáforos la Fuente 3 1/2c Arriba	-----	-----
Santa Fe	Centro Comercial Managua	Lucia	2278-7386
Susan	Hosp. Roberto Calderón 1/2c al Este	Nora	2279-2670
El Triunfo	Evon Altamira 25vrs al Oeste	Juana	2275-5938
Netrologia	Hosp. Central de Managua 20vrs al Sur	Claudia	-----
Farmacura	Ferretería Roberto Morales 1 1/2c al Lago	Cecilia	2270-20056
Silvia Elena	Semáforos Huembes Esquina Opuesta	Silvia Elena	2270-22881
Andino	Salida Fuente 6c al Sur	Irene	-----
La Preferida	Mercado Huembes	Pastora	2270-4348
Fátima	Km 11,1/2 Carretera Masaya	Fátima	2279-8641
Konny	Carretera Masaya Km 12.7	Milagro	-----
Gelk	Semáforos Roberto Huembes 1/2 Este	Gloria	-----



Konny	Mercado Huembes	Konny	-----
Hossana	Km 12.2 Carretera Masaya	Jaqueline	2255-0259

Zona 6			
Farma Oferta	Frente Hospital Alemán	Socorro	2251-5795
Súper Framacia Alemán	Frente Hospital Alemán	Javier	2249-7659
Farma Aérea	Aeropuerto	Herenea	-----
Larry	Frente a la Entrada de Emergencia del Hosp. Alemán	Esperanza	2251-5492
La Económica	De la Sandak 1/2c Abajo Iván Montenegro	Bayardo	2280-1349
Cerrato Amador	Semáforo Mercado Ivan 2 Andenes al Norte	Salvador	2289-1088
Cristo Vive	Semáforo del Mayoreo 50vrs Abajo	Nubia Rocha	2263-0222
Farmacia G	Semáforo la Subasta 600mts al Sur	Marvin	2252-1170
Rubén Darío	Frente al Portón Principal de la UPOLI	Lic. Karla	2249-2123
Farma .Com	Sandak 10vrs Abajo del Mercado Ivan Montenegro	Marling	2253-2959
Villa Reconciliación	Semáforo del Mayoreo 6c al Lago	Heydi	2263-3241
La Subasta	Km 8 1/2 Carretera Norte Frente a la Subasta	Denis	2233-1171
La Rosa de Guadalupe	UPOLI 1 1/2c Abajo	Gabriela	-----
La Bendición	Portón Rupab 1 1/2c Abajo	Claudia	-----
Angellus	Frente al Mercado Iván Montenegro	Verónica	2289-8049
Celina	Frente al Mercado Iván Montenegro	Jeniffer	-----
La Excelencia	Mercado Iván Montenegro	Julio	
Samaria	Mercado Iván Montenegro	Gladys	222-4459
Bermudez	Rotonda la Virgen 500mts Abajo	Marlon	
El Detalle	Mercado Mayoreo Bodegas 6 Modulo 15	Liseth	



11						12			13		14							15						15.1			
a	b	c	d	e	f	a	b	c	a	b	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	d	e	f	a	b	c	d
x							x		x							x		x						x			
	x						x		x			x								x							x
x								x	x				x							x					x		
x						x				x	x							x						x			
	x							x	x							x					x			x			
		x						x	x				x										x			x	
		x					x		x				x						x							x	
		x					x		x		x							x							x		
			x					x		x												x					x
				x																							
					x			x	x														x				
3	2	3	1	1	0	1	4	5	8	2	3	2	3	0	0	2	0	3	1	2	1	1	2	3	2	4	1

X= respuesta del encuestado
0= No respondieron
nº+.1= pregunta abierta. Por ejemplo ¿Por qué?



Zona N° 2: Socorro Murillo

Pregunta	1				2			3		4		4.1			5				6					7				8		9					10				
Nº	a	b	c	d	a	b	c	a	b	a	b	c	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	a	b	c	d	e	a	b	c	d			
1	0		0	0	0	x		x		x		x			x		x					x				x							x						
2		x				x		x		x		x		x			x					x				x							x						
3	x					x		x		x		x		x			x					x				x									x				
4	x					x		x		x		x		x			x					x				x									x				
5	0		0	0	0	x			0	0	x			0	0	0		x		x			x			0	0				x			x					
6		x				x		x		x		x		x			x					x				x								x					
7		x				x		x		x		x		x			x					x				x								x					
8		x				x		x		x		x			x		x					x				x								x					
9		x				x		x		x		x				x						x				x									x				
10	0		0	0	0	0	0	0		0	0		0	0	0							x				x									x				
11	0		0	0	0	0	0	0		0	0		0	0	0							x				x									x				
12	0		0	0	0		x		0	0	x			0	0	0		x							0	0							x			x			
13		x				x		x		x			0	0	0		x					x				x									x				
14		x					x		x	x		x					x								x										x				
15		x					x		x	x		x					x								x										x				
16	0		0	0	0	x			0	0	x			0	0	0						x				x									x				
17		x						x		x	x		x					x								x									x				
18		x					x		x		x							x								x									x				
19		x					x		x		x							x								x									x				
20		x					x		x		x			0	0	0		x								x								x					
21	0		0	0	0		x		x		x			0	0	0						x				x									x				
Total	2	12	0	0	0	8	9	2	14	2	18	1	12	1	0	8	7	2	4	0	16	2	3	0	7	12	0	1	#	7	0	1	9	9	2	0	1	11	9
	N.R.=7				N.R.=2			N.R.=5		N.R.=2		N.R.=8							N.R.=1					N.R.=3															

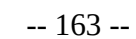
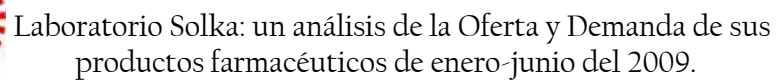


11							12			13		14							15						15.1				
a	b	c	d	e	f		a	b	c	a	b	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	d	e	f		a	b	c	d
0	0	0	0	0	0		x			0	0				x									x		x			
	x							x			x		x									x				x			
					x			x		x			x														x		
				x				x		x			x						x									x	
			x					x		x			x											x					
x									x		x	x								x							x		
x									x	x					x								x						x
x									x	x					x								x						
	x									x									x										x
		x								x																			
			x							x																			
0	0	0	0	0	0	0	x			0	0			x															
0	0	0	0	0	0	0			x	0	0			x															
x								x		x																			
x									x	x																			
x									x		x																		
						x			x	0	0				x														
								x		x																			
									x		x																		
									x		x																		



Zona N° 3: Patricia Salinas

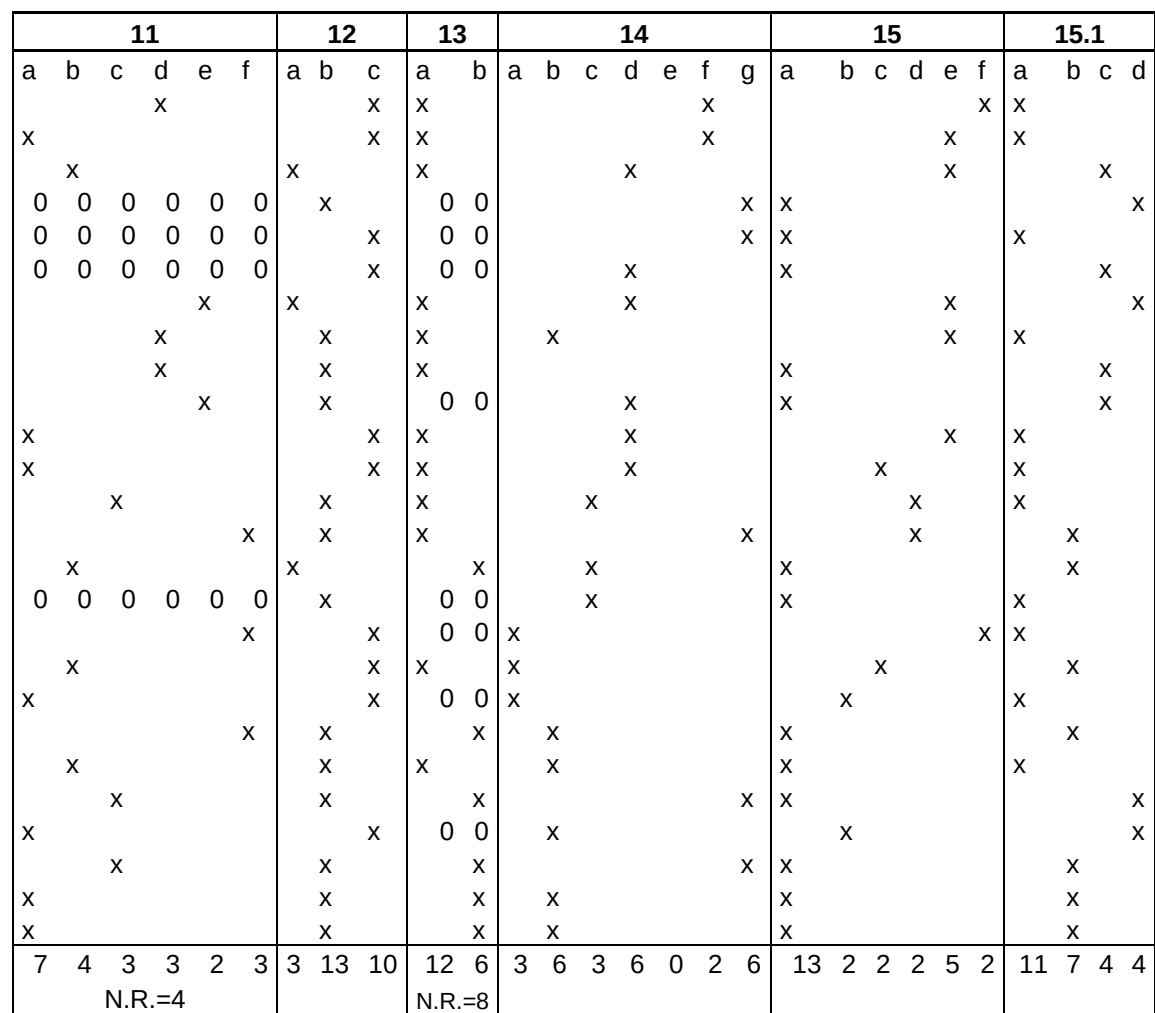
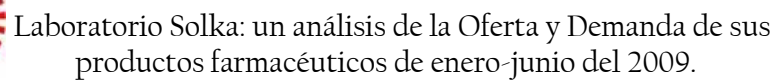
Pregunta	1				2			3	4		4.1			5				6					7				8	9					10					
Nº	a	b	c	d	a	b	c	a	b	a	b	c	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d				
1	x				x			x		x			x				x					x								x				x				
2	x				x			x		x			x				x					x				x								x				
3	0		0	0	0	0	0	0	0		x		x				x					x				x								x				
4	0		0	0	0	0	0	0	0		x	x	x				x					x	0	0			x							x				
5	x				x			x		x			x				x					x	x							x				x				
6	0		0	0	0		x	x		x			x						x			x				0	0				x				x			
7		x			x			x		x			x				x					x							x						x			
8				x		x		x		x			x				x					x				x									x			
9		x				x		x		x			x							x		x				x									x			
10	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	x					x					x			0	0									x			
11		x				x		x		x			x				x					x				x									x			
12	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0			x			x					x				x									x			
13		x				x		x		x			x				x					x				x									x			
14		x				x		x		x			x						x			x				x									x			
15		x				x		x		x			x				x					x				x									x			
16		x				x		x		x			x							x		x				x									x			
17		x					x		x		x			x						x		x				x									x			
18		x				x		x		x			x							x		x				x									x			
19	0		0	0	0		x	0	0	0	0	x					x				0	0	0	0	0	0									x			
20	0		0	0	0		x	0	0	0	0	x					x					x				x									x			
21		x				x		x		x			x									x				x										x		
22		x				x		0	0	x			x									x				0	0									x		
23		x				x		x		x			x									x				x										x		
24	0		0	0	0		x	0	0		x						x					x				0	0									x		
25		x				x		x		x			x									x				x										x		
Total	1	15	1	0	4	8	9	13	4	18	3	23	2	0	4	12	3	6	0	14	3	7	1	9	12	0	3	6	13	0	0	9	11	5	0	5	3	17
	N.R.=8				N.R.=4			N.R.=8		N.R.=4											N.R.=1				N.R.=6													

[illegible]



Zona N° 5: Javier Arguello

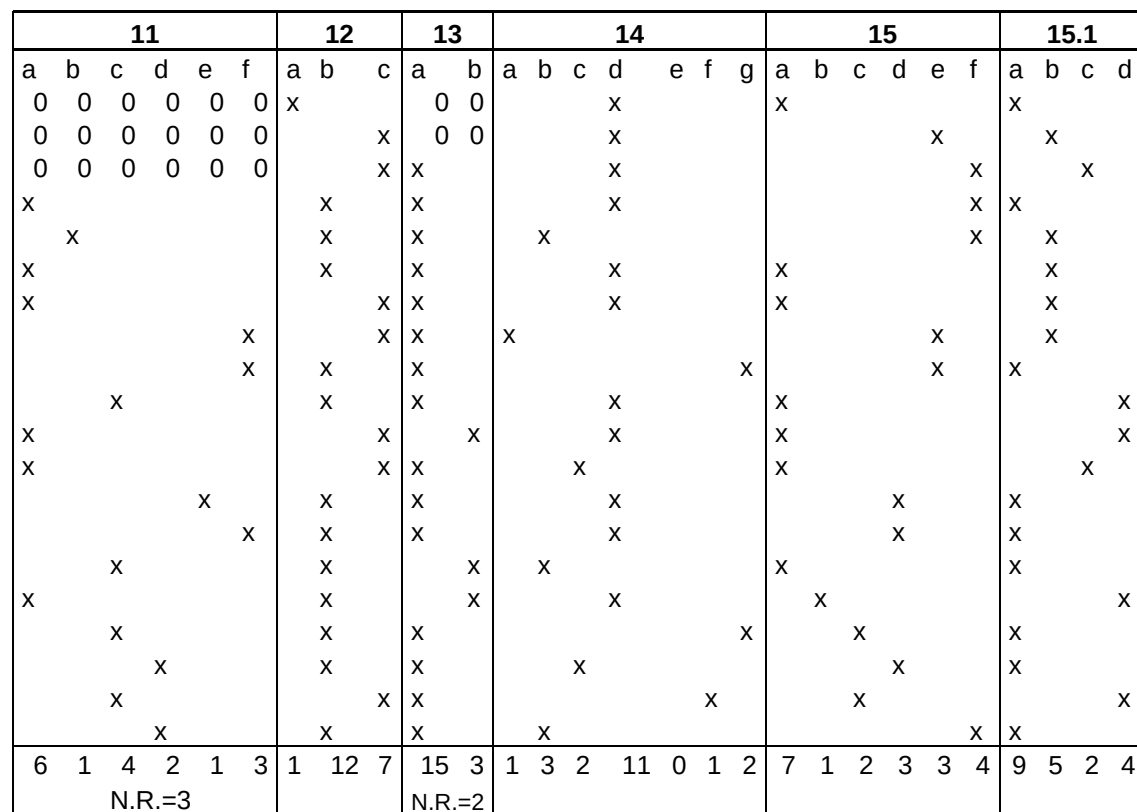
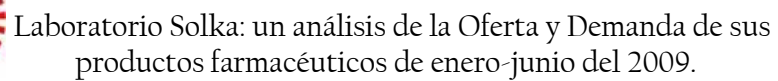
Pregunta	1	2	3	4	4.1	5	6	7	8	9	10
N°	a b c d	a b c	a b	a b	a b c	a b c d	a b c d e	a b c d	a b	a b c d e	a b c d
1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	0 0 0 0	0 0 0	0 0	0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0 0 0	0 0 0 0	0 0	0 0	0 0
5	0 0 0 0	0 0 0	0 0	0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0 0 0	0 0 0 0	0 0	0 0	0 0
6	0 0 0 0	0 0 0	0 0	0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0 0 0	0 0 0 0	0 0	0 0	0 0
7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
12	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
15	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
16	0 0 0 0	0 0 0	0 0	0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0 0 0	0 0 0 0	0 0	0 0	0 0
17	0 0 0 0	0 0 0	0 0	0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0 0 0	0 0 0 0	0 0	0 0	0 0
18	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
19	0 0 0 0	0 0 0	0 0	0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0 0 0	0 0 0 0	0 0	0 0	0 0
20	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
21	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
22	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
23	0 0 0 0	0 0 0	0 0	0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0 0 0	0 0 0 0	0 0	0 0	0 0
24	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
25	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
26	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Total	1 17 1 0	5 13 2	18 5	18 2	20 1 0	5 11 3 7	0 12 2 6 3	14 9 0 1	7 15	0 0 6 14 6	1 7 3 15
	N.R.=7	N.R.=6	N.R.=3	N.R.=6	N.R.=5		N.R.=3	N.R.=2	N.R.=4		





Zona N° 6: Marvin Jarquin

Pregunta	1				2			3		4		4.1			5				6					7				8		9					10			
Nº	a	b	c	d	a	b	c	a	b	a	b	c	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	a	b	c	d	e	a	b	c	d		
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				x		
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0			x		x			x				0	0	0	0	0	x			0	0		x			x			
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x			x				x				x				x		0	0			x			x				
4	x				x			x		x			x				x				x			x		x			x						x			
5		x			x			x		x			x				x				x			x		x			x						x			
6		x				x		x		x			x			x				x				x		x			x						x			
7		x				x		x		x			x				x				x			x		x			x				x			x		
8		x				x		x		x			x				x				x			x		x			x				x			x		
9		x				x		x		x			x			x				x			x		x				x				x			x		
10		x				x		x		x			x				x				x			x		x				x						x		
11		x				0	0	0		x	x				x					x			x		x			0	0		x				x			
12		x				x		x		x			x				x				x			0	0				0	0		x				x		
13		x				x		x		x			x				x				x			x		x			x				x					
14		x				x		x				x					x									x			x					x			x	
15				x		0	0	0		x	x		x				x				x			x		x			x				x			x		
16		x				x		x		x			x							x			x		x				x					x				
17		x				x		x		x			x				x									x			x							x		
18	0	0	0	0	0	0	0	x		x			x				x				x			x		x			x					x			x	
19	0	0	0	0	0	0	0	x		x			x				x								x		x			x						x		
20		x					x			x			x				x				x			x		x			x							x		
Total	1	13	0	1	7	5	1	14	3	17	2	16	3	0	7	9	1	3	1	13	1	1	2	7	10	0	2	8	7	0	0	8	10	2	0	4	5	11
	N.R.=5				N.R.=7			N.R.=3		N.R.=1		N.R.=1			N.R.=2					N.R.=1				N.R.=5														



FOTOS LABORATORIO SOLKA



Fuente de foto: Propia el día 12 de julio 2009.

FRENTE DEL LABORATORIO SOLKA



Fuente de foto: Propia el día 12 de julio 2009.



ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS



Fuente de foto: Propia el día 12 de julio 2009.

HISTACLOR PRESENTACION JARABE



Fuente de foto: Proporcionada por Gerencia de Operaciones.



DEXACORT PLUS PRESENTACION OVULOS



Fuente de foto: Proporcionada por Gerencia de Operaciones.

PRODUCTOS SOLKA EN VITRINAS



Fuente de foto: Propia el día 12 de julio 2009.



ATENCION AL CLIENTE



Fuente de foto: Propia el día 12 de julio 2009.

FACTURACION



Fuente de foto: Propia el día 12 de julio 2009.



Laboratorio Solka: un análisis de la Oferta y Demanda de sus productos farmacéuticos de enero-junio del 2009.



GERENCIA DE MERCADEO Y VENTAS



Fuente de foto: Propia el día 12 de julio 2009.

GERENCIA DE OPERACIONES



Fuente de foto: Propia el día 12 de julio 2009.



ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS- REFRIGERADOS



Fuente de foto: Propia el día 12 de julio 2009.

AREA DE DISTRIBUCION



Fuente de foto: Propia el día 12 de julio 2009.



Laboratorio Solka: un análisis de la Oferta y Demanda de sus productos farmacéuticos de enero-junio del 2009.



Foto del edificio Cesar Guerrero (DICEGSA)



Fuente de foto: Página en Google, Web páginas de distribuidora DICEGSA .

ELABORADORES DE LA INVESTIGACION DE MERCADO.

Laboratorio Solka: Un análisis de la Oferta y Demanda de sus Productos Farmacéuticos en la ciudad de Managua en el periodo de enero- junio del año 2009.



Fuente de foto: Propia el día 12 de julio 2009.