

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LABORATORIOS STEIN S.A.
COSTA RICA**

**Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia**

ALEJANDRA CHAVARRÍA MURILLO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2013

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi familia, gracias a su apoyo incondicional durante todos los procesos de mi vida, me han enseñado el valor de la perseverancia y el trabajo.

A mi compañero, amigo, Wayne, que sabiamente comprendió y me animó durante todo el tiempo dedicado a esta maestría.

Agradecimientos

Le agradezco a Dios, por permitirme concluir este proceso lleno de esfuerzos.

Al profesor y tutor MBA. Roque Rodríguez por su dirección oportuna.

Al personal de la empresa por la ayuda brindada, y por permitirme realizar el trabajo.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director del Programa de
Maestría

Roque Rodríguez Chacón. MAE,
MBA.
Profesor Coordinador

José Alberto Carpio Solano. MBA
Profesor Lector

Lic. Rosario Mata Coto, MAP
Contraparte Empresarial

Alejandra Chavarría Murillo
Estudiante del énfasis de
Gerencia

Índice de Contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	9
índice de Tablas	10
índice de Figuras	11
índice de Gráficos	12
Introducción	14
Alcances	17
Limitaciones	17
Objetivo General	18
Objetivos específicos	18
Capítulo I. Contextualización de la industria farmacéutica así como la conceptualización teórica relacionada con el Cuadro de Mando integral	19
1.1 Conceptos relativos a la industria farmacéutica y la situación del mercado actual	19
1.1.1 Conceptos importantes relacionados con el tema	19
1.1.2 Situación de la Industria farmacéutica a nivel global	21
1.1.3 Caracterización de la oferta de medicamentos en la región: Centroamérica y Panamá	27
1.1.5 Criterios de clasificación de los productos y mercados farmacéuticos.	34
1.1.5.1 Mercado Privado y Mercado Institucional	34
1.1.5.2 Medicamentos de venta libre y de venta bajo prescripción	35
1.1.6 Legislación actual costarricense.	37
1.2 Conceptos relativos al Cuadro de mando integral	39

1.2.1. Cuadro de mando integral o <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	39
1.2.2. Definición completa de los pilares del cuadro de mando integral	40
1.2.2.1 Perspectiva Financiera	40
1.2.2.2 Perspectiva del Cliente	43
1.2.2.3 Procesos internos	44
1.2.2.4 Formación y Crecimiento	44
Capítulo II. Situación actual de Laboratorios Stein S. A. Costa Rica en el mercado nacional y su sistema administrativo.	47
2.1. Descripción general de la empresa	47
2.1.1 Reseña histórica de la empresa	47
2.1.2. Marco estratégico	49
2.1.2.1 Misión, Visión, Valores, objetivos estratégicos y factores críticos de éxito	49
2.1.2.1.1. Misión	49
2.1.2.1.2 Visión	49
2.1.2.4 Objetivos estratégicos	51
2.1.2.5 Factores claves de éxito 2013	52
2.1.3. Estructura Organizacional de la empresa (Organigrama).	52
2.1.4. Descripción de los principales productos.	56
2.1.4.2 Mercado Institucional	58
2.1.4.3 Comercialización y venta	58
2.1.5. Estrategia comercial.	58
2.1.6. Descripción de las perspectivas aplicadas a la empresa.	59
2.1.6.1 Perspectiva Financiera	59
2.1.6.2 Perspectiva del Cliente	60
2.1.6.3 Perspectiva de procesos internos	62

2.1.6.4 Perspectiva Formación y Desarrollo	64
2.2. Descripción del entorno.	65
2.2.1 Principales competidores	65
Capítulo III. Análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral aplicado a Laboratorios Stein S.A. Costa Rica.	68
3.1 Justificación del análisis.	69
3.2 Marco metodológico de la investigación.	69
3.3 Análisis de la gestión estratégica del Departamento de Ventas, según los resultados obtenidos de las encuestas	71
3.3.1. Perfil de los colaboradores	72
3.3.2. Desarrollo de la empresa	72
3.3.3. Identificación con la empresa	74
3.3.4. Planificación estratégica	75
3.3.5 Competencia	77
3.4 Análisis del Clima organizacional	78
3.5 Análisis, según los cuatro pilares del Cuadro de Mando Integral	82
3.5.1. Perspectiva financiera.	82
3.5.2. Perspectiva del cliente.	88
3.5.3. Perspectiva de los procesos internos.	96
3.5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	99
3.6. FODA.	102
Capítulo IV. Cuadro de mando integral propuesto para el Departamento de Ventas de Laboratorios Stein SA	104
4.1 Justificación de la propuesta del CMI	104
4.2 Factores críticos para el éxito	104

4.3 Objetivo de la propuesta	106
4.4 Descripción de la Propuesta	106
4.4.1 Propuesta de misión, visión y valores corporativos:	106
4.4.2 Propuesta de fortalecimiento de la cultura organizacional	109
4.4.3 Propuesta de las perspectivas del cuadro de mando integral	109
4.4.3.1. Perspectiva financiera.	111
4.4.3.2 Perspectiva del cliente.	113
4.4.3.3 Perspectiva de los procesos internos	115
4.4.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	117
4.5 Diseño del mapa estratégico	119
4.6 Costo de la propuesta:	120
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.	123
5.1. Conclusiones.	123
5.2. Recomendaciones.	123
Bibliografía	126
Anexos	129

Resumen

En toda empresa la toma de decisiones acertadas en el momento oportuno, es la clave para el éxito de los proyectos y su rentabilidad. Es por ese motivo que con la elaboración de la propuesta de un Cuadro de Mando Integral, el departamento de Ventas de Laboratorios Stein, mejore sus procesos internos.

Laboratorios Stein es una empresa farmacéutica nacional que sobresale en el mercado por su calidad y variedad de medicamentos.

Para desarrollar este trabajo, se utilizaron conceptos teóricos del Cuadro del Mando Integral, en adelante CMI,

El presente documento se conforma de cinco capítulos, en el primero se ubica el análisis del contexto, y la conceptualización teórica, En el segundo capítulo, se obtiene el conocimiento de la empresa, mediante la descripción y la contextualización de la compañía y la industria en donde opera.

En el capítulo tres, se presenta una etapa de análisis de la empresa, en cuanto aspectos internos, externos y su macroambiente, además del FODA. El capítulo cuatro aborda el tema principal del proyecto final de graduación, el desarrollo de la propuesta del trabajo, y finalmente, se resumen las principales conclusiones y recomendaciones.

índice de Tablas

Tabla 1.1 Ventas en el mercado mundial de medicamentos	23
Tabla 1.2 Top 20 de las Corporaciones Globales 2012	24
Tabla 1.3 Top 20 de las productos farmacéuticos más vendidos a nivel mundial y su reporte de ventas desde 2009.....	26
Tabla 1.4 Participación del mercado Centroamericano y Panamá en el 2009	30
Tabla 1.5 Principales laboratorios nacionales, según sus ventas en 2009.....	31
Tabla 1.6 Grado de Cobertura de la salud pública y seguridad social (2001- 2006) en Centroamérica y Panamá.	32
Tabla 1.7 Fases de la perspectiva financiera según el CMI.....	42
Tabla 2.1 Composición del equipo de ventas de Laboratorios Stein	54
Tabla 2.2 Marcas que generan mayor ingreso al departamento de ventas de Laboratorios Stein	57
Tabla 2.3 Especialidades médicas de Costa Rica y las visitadas por Laboratorio Stein	62
Tabla 3.1 Aspectos tomados en cuenta en los cuestionarios	70
Tabla 3.2 Perfil de los colaboradores del equipo de ventas de Stein, obtenido de las respuestas de 21 encuestas.....	72
Tabla 3.3 Situación actual de la planeación estratégica.	75
Tabla 3.4 Estado de Laboratorios Stein frente a la competencia.....	77
Tabla 3.5. Recomendaciones brinadas por los Gerentes y los colaboradores del equipo de ventas de Stein, para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.	87
Tabla 3.6. Mecanismo para que nuevos clientes acepten los productos de Stein.	89
Tabla 3.7 FODA	102
Tabla 4.1 Objetivos generales para cada perspectiva del CMI de la empresa.	110
Tabla 4.2 Detalle de la perspectiva financieras.....	113
Tabla 4.3 Detalle de la perspectiva de los clientes	114

Tabla 4.4 Detalle de la perspectiva de los procesos internos	115
Tabla 4.5 Detalle de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	117
Tabla 4.6 Detalle del costo económico de la propuesta de CMI	120

índice de Figuras

Figura 1.1 Organización de la industria farmacéutica	36
Figura 2.1 Valores de Laboratorios Stein.....	50
Figura 2.2 Organigrama general de Laboratorios Stein	53
Figura 2.3 Organigrama del Departamento de Ventas de Costa Rica.....	54
Figura 2.4 Composición de la línea ética de Laboratorios Stein, setiembre 2013 .	57
Figura 2.5 Competencia Directa de Laboratorios Stein 2013	66
Figura 3.1 Principales procesos del Departamento de Ventas	96
Figura 4.1 Factores críticos del éxito	105
Figura 4.2 Estructura del CMI para transformar la estrategia a términos operativos	110
Figura 4.3 Diagrama estratégico causa- efecto basado en el CMI	120

índice de Gráficos

Gráfico 1.1 Ventas Farmacéuticas mundiales, 2004 - 2012	21
Gráfico 1.2 Composición por país del mercado privado de medicamentos de Centroamérica y Panamá, 2010.	28
Gráfico 1.3 Composición del mercado regional: medicamentos innovadores, genéricos de marca y genéricos, 2010.	29
Gráfico 1.4 Expectativa de vida al nacer en los países de Centroamérica y Panamá.....	33
Gráfico 2.1 Composición porcentual del presupuesto anual para el Departamento de ventas, 2013.....	60
Gráfico 2.2 Composición de ventas realizadas por distribuidor. 2013	61
Gráfico 3.1 Percepción de Crecimiento por los clientes de Laboratorios Stein	73
Gráfico 3.2 Valores escogidos por los colaboradores de ventas	74
Gráfico 3.3 Misión y visión: conocimiento, comunicación e importancia.....	75
Gráfico 3.4 Percepción de los empleados con respecto al lugar de trabajo, salarios y fidelidad a la empresa	79
Gráfico 3.5 Percepción de los empleados con respecto a permanecer en la empresa, y la lealtad	80
Gráfico 3.6 Percepción de los colaboradores respecto al liderazgo de las jefaturas	80
Gráfico 3.7 Nivel de motivación del personal del equipo de ventas de Stein.....	81
Gráfico 3.8 Nivel de motivación del personal de ventas según los gerentes	82
Gráfico 3.9 Nivel de satisfacción de los gerentes del desempeño financiero de ventas.....	84
Gráfico 3.10 Nivel de satisfacción de los colaboradores del desempeño financiero de ventas.....	85
Gráfico 3.11 Nivel de satisfacción de los colaboradores por el servicio financiero recibido.....	86
Gráfico 3.12 Nivel de satisfacción de los Gerentes por el servicio financiero recibido.....	87

Gráfico 3.13 Nivel de satisfacción de los médicos según los factores relacionados con los productos de Stein	90
Gráfico 3.14 Nivel de Satisfacción de las farmacias según los factores relacionados con el producto	91
Gráfico 3.15 Nivel de satisfacción de los colaboradores por aspectos relacionados con la visita a clientes	92
Gráfico 3.16 Nivel de Satisfacción de los colaboradores según el apoyo recibido de mercadeo	93
Gráfico 3.17 Nivel de satisfacción de los médicos según factores relacionados con la visita médica.....	94
Gráfico 3.18 Nivel de satisfacción de la farmacia segun factores relacionados con la visita médica.....	95
Gráfico 3.19 Debe aumentar la cartera de clientes de Stein?.....	95
Gráfico 3. 20 Percepción de los colaboradores de los procesos internos	97
Gráfico 3.21 Opinión de los colaboradores si los procesos facilitan la gestión del día a día	98
Gráfico 3.22 Limitan los procesos internos el crecimiento a corto o largo plazo ...	99
Gráfico 3.23 Se le brindan las capacitaciones adecuadas?.....	100
Gráfico 3.25 ¿Sus ideas son tomadas en cuenta por la Gerencia?.....	102

Introducción

El concepto general del Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como el *Balanced Scorecard* (BSC), es facilitar la labor gerencial dentro de la organización, diagnosticando las oportunidades de mejora.

Las compañías, en la actualidad, se encuentran inmersas en un mercado versátil y de constante cambio, la necesidad de herramientas que permitan medir su efectividad y, además colaborar en la guía de la organización se vuelve indispensable. El cuadro de mando integral permite traducir, tanto la misión como la visión empresarial en un lenguaje comprensivo, que, a su vez, optimiza los resultados de la compañía por la posibilidad de obtener los datos necesarios fácilmente, así como obtener objetivos medibles y tangibles.

La era de la información, la velocidad con que se acceden datos, ha hecho vital que las compañías cuenten con información veraz, pero lo más importante, en el momento justo.

Por otra parte, la Industria farmacéutica es uno de los mercados considerados de mayor influencia y rentabilidad en el mundo, en constante crecimiento, según datos de la compañía IMS Health, se estima que para el 2016 el gasto mundial en medicamentos alcanzará US\$1.2 billones. (IMS, 2012)

Dentro de la realidad nacional, las industrias farmacéuticas son reguladas por el Ministerio de Salud de Costa Rica, asimismo, es la entidad responsable de emitir periódicamente el permiso de funcionamiento, que regula desde las instalaciones físicas, el cumplimiento y la aplicación de las buenas prácticas de manufactura, el control y almacenamiento de los medicamentos.

La empresa se especializa en productos genéricos, desde su desarrollo en el departamento de Investigación y Desarrollo, su posterior fabricación, almacenamiento y distribución. Es una industria reconocida por sus niveles de calidad, asimismo, como su accesibilidad económica en el mercado nacional.

La empresa cuenta con sus oficinas administrativas en la provincia de San José, y la planta farmacéutica en Cartago, aproximadamente, con treinta y dos años de operación, sus productos se comercializan no solo a lo largo del Gran Área Metropolitana (GAM), sino además, en zonas rurales.

Actualmente, Laboratorios Stein exporta sus medicamentos fabricados en Costa Rica a todo Centroamérica, Panamá, Ecuador y República Dominicana. Cuenta con más de 500 colaboradores en total, responsables del registro, operación, control, comercialización y distribución de sus productos, así como de la administración general.

La meta principal de este proyecto final de graduación es lograr proponer mediante un Cuadro de Mando Integral, una herramienta que facilite la gestión estratégica del Departamento de Ventas, a través de un análisis de los datos, y lograr encontrar los puntos de mejora con recomendaciones adaptadas a las necesidades de la organización.

Justificación

Tal y como lo expresa Robert Kaplan, la medición es fundamental en todo negocio: “si no es medible, no se puede administrar” (Kaplan R. , 2000). La información es poder, no solo para poder tomar decisiones valiosas, sino además, para aumentar las posibilidades del éxito y al mismo tiempo disminuir el riesgo que siempre estará implícito.

Además, dentro de los derechos como seres humanos se encuentra el acceso a la salud, y como parte de ella a los medicamentos, por lo tanto, es fundamental garantizar la seguridad, eficacia y calidad a sus usuarios. Esta empresa fue seleccionada, ya que forma parte de la cadena de salud y, a su vez, hace que muchas personas disfruten de una mejor calidad de vida, gracias a sus productos. Más aún, el Departamento de Ventas tiene la responsabilidad de generar los ingresos de la compañía, por lo que de su buen desempeño en el mercado dependen el crecimiento y la sustentabilidad, así como la satisfacción de los clientes.

Por esta razón, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta vital, útil y aplicable, que podrá generar grandes beneficios al Departamento de Ventas si se decide implementarse, incluso, posteriormente, podrá ser aplicado a los demás departamentos de la compañía.

Alcances

El alcance del proyecto es la realización de una propuesta de un Cuadro de Mando Integral, que le permita mejorar la gestión estratégica del Departamento de Ventas de Laboratorios Stein S.A. Costa Rica.

Se analizará el mercado privado de los medicamentos. Las recomendaciones se harán enfocadas en la operación de Costa Rica.

Por lo tanto, se pretende dar una propuesta a la empresa mediante un análisis interno y del entorno.

El alcance de la propuesta conlleva únicamente a la realización de esta, no su ejecución. Esta quedará en manos de los ejecutivos de la empresa.

Limitaciones

La información se presentará de acuerdo con las políticas de confidencialidad y regulaciones internas de Laboratorios Stein S.A. Sin embargo, esta limitante no obstaculizará la ejecución del proyecto.

Se limita el análisis al mercado privado, por lo que se excluye el mercado institucional.

Además, se limita al análisis a la operación en Costa Rica y no en las otras regiones donde, actualmente, el Laboratorio, también comercializa sus medicamentos.

Se incluye adicionalmente, aquellas limitantes relacionadas con las fuentes de información sobre la competencia.

Asimismo, con respecto de la experimentación de campo, la información recolectada se encuentra sujeta a la honestidad de los participantes en el momento de respuesta.

Objetivo General

Proponer un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Ventas de Laboratorios Stein, por medio del análisis de variables estratégicas establecidas en la misión y la visión de la compañía, con el fin de proveer una retroalimentación continua, según los resultados obtenidos, para el futuro crecimiento y evolución de la empresa.

Objetivos específicos

- a) Contextualizar la industria farmacéutica en Costa Rica, así como describir el marco teórico del cuadro de mando integral y los demás elementos teóricos, para la mejor comprensión del trabajo final de graduación.
- b) Describir la situación de Laboratorios Stein, considerando sus antecedentes, estructura organizacional, sus principales productos, estrategia comercial y el entorno competitivo, enfocado al Departamento de Ventas.
- c) Analizar y evaluar las diferentes variables en las que se podría implementar el Cuadro de Mando Integral dentro del Departamento de Ventas.
- d) Proponer un diseño de Cuadro de Mando Integral según las necesidades del Departamento de Ventas, que sirva como herramienta de gestión estratégica, para facilitar la toma de decisiones.
- e) Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis previo.

Capítulo I. Contextualización de la industria farmacéutica así como la conceptualización teórica relacionada con el Cuadro de Mando integral

Para tener más conocimiento de la industria farmacéutica en Costa Rica, es importante analizar el entorno en donde se desarrolla esta actividad. En primer lugar, al abordar, en la primera sección, los conceptos teóricos más importantes relacionados tanto con la industria farmacéutica en el mundo, en la región y a nivel nacional; en segundo lugar, los conceptos teóricos relacionados con el Cuadro de Mando Integral.

1.1 Conceptos relativos a la industria farmacéutica y la situación del mercado actual

La salud es un derecho universal del ser humano, y para contribuir a ella, los medicamentos son un pilar fundamental en la erradicación y control de la sintomatología o logrando la prevención de muchas enfermedades.

Las industrias farmacéuticas participan, tanto en la investigación de nuevos tratamientos de enfermedades, así como en la producción y comercialización de los medicamentos. En el caso de las industrias genéricas, no tienen un papel importante en la innovación y en la investigación de nuevas moléculas, más bien, aprovechan cuando la patente y los derechos exclusivos del laboratorio innovador vencen, y logran producir medicamentos que contienen la misma cantidad del principio activo, es decir, de la molécula química que tiene las propiedades farmacológicas dentro del organismo.

Para realizar la propuesta de Cuadro de Mando Integral, es necesario realizar una contextualización del entorno de la industria farmacéutica, tanto en el ámbito global como local.

En esta primera sección, se comenta los conceptos principales relacionados con la industria y, seguidamente, la situación del mercado actual.

1.1.1 Conceptos importantes relacionados con el tema

Es necesario definir conceptos fundamentales para la comprensión del tema, la legislación actual define algunos, se puede encontrar en la Ley No 5395 “Ley General de Salud”, los siguientes conceptos:

Establecimiento Farmacéutico:

- Farmacia, aquella que se dedica a la preparación de recetas y al expendio y suministro directo al público de medicamentos.
- Droguería, aquella que opera en la importación, depósito, distribución y venta al por mayor de medicamentos, quedando prohibido realizar en estos el suministro directo al público y la preparación de recetas.
- Laboratorio Farmacéutico: aquel que se dedica a la manipulación o elaboración de medicamentos, de materias primas cuyo destino exclusivo sea la elaboración o preparación de estos y a la manipulación o elaboración de cosméticos.

Además, en el Reglamento de Inscripción, Control, Importación y Publicidad de Medicamentos No 28466-S, basado, a su vez, en la Ley General de Salud, se encuentran los siguientes conceptos:

Buenas prácticas de manufactura: Conjunto de normas y procedimientos destinados a garantizar la producción uniforme de los lotes de productos farmacéuticos que cumplan con los requerimientos de calidad que demanda la necesidad de los usuarios.

Fabricación o manufactura: Todas las operaciones involucradas en la compra de materiales y productos, producción, control de calidad, aprobación, almacenamiento, distribución del producto terminado y los controles relacionados.

Medicamento o Producto farmacéutico: es el producto que se utiliza para el diagnóstico, prevención, tratamiento y alivio de las enfermedades o estados físicos anormales, o de los síntomas de estos y para el restablecimiento o modificación de funciones orgánicas en las personas.

Medicamento de venta libre: Un producto farmacéutico que puede ser vendido en establecimientos no farmacéuticos, según la normativa vigente.

Muestras médicas: Las unidades o ejemplares de un producto farmacéutico que se facilitan gratuitamente a profesionales médicos, odontólogos y veterinarios para su promoción.

Registro sanitario: Acto administrativo mediante el cual se establece que el producto farmacéutico a registrar cumple los requisitos sanitarios de la normativa vigente relativos a la calidad, eficacia y seguridad y que, por lo tanto, puede ser comercializado en el país. (Reglamento de Inscripción, 2009)

1.1.2 Situación de la Industria farmacéutica a nivel global

Es necesario conocer el mercado internacional, para poder contextualizar el comportamiento de las industrias farmacéuticas.

Existen compañías dedicadas al seguimiento y que facilitan los datos necesarios, una de las principales fuentes de información y dedicada a la recolección de los datos de ventas de los mercados, es IMS Health.

IMS Health es una consultora internacional especializada en la provisión de datos de ventas para la industria farmacéutica y de servicios de salud.

Gráfico 1.1 Ventas Farmacéuticas mundiales, 2004 - 2012



Fuente: Tomado de IMS Health. Extraído el día 03 de agosto del 2013.

Según se observa en el **Gráfico 1.1**, desde el 2004 y hasta el 2012 el mercado farmacéutico mundial ha mostrado una tendencia de crecimiento, sin embargo, cada vez el crecimiento es menor, exceptuando el 2009 y 2011 que tuvieron un crecimiento mayor respecto del año anterior.

En general, se puede decir que se trata de un mercado mundial de 900 mil millones, además en el último periodo del 2012 se observa un crecimiento de 1.8%.

Ahora bien, en la **Tabla 1.1** se muestran las ventas en el mercado mundial de medicamentos durante el periodo de marzo 2012 a marzo 2013, así como el cambio respecto del periodo anterior y el % de mercado que representa. Es de gran valor observar que son pocas regiones las que muestran crecimiento, y que va muy ligado al comportamiento de la economía mundial. Los países con mayor crecimiento son aquellos con activación económica, tales como Alemania, China, India y Latinoamérica.

Tabla 1.1 Ventas en el mercado mundial de medicamentos

Regiones	marzo 2012 - marzo 2013 (miles de millones \$)	% mercado	Cambio según el periodo anterior
Norteamérica	\$254.7	26,3%	- 3%
Estados Unidos	\$234.4	24,2%	- 3%
Canadá	\$19.3	2,0%	- 2%
Europa	\$102.5	10,6%	- 3%
Alemania	\$36.2	3,7%	+ 1%
Francia	\$26.3	2,7%	- 3%
Italia	\$14.1	1,5%	- 5%
Reino Unido	\$13.0	1,3%	- 3%
España	\$11.6	1,2%	- 10%
Japón	\$97.3	10,1%	+ 1%
China	\$51.3	5,3%	+ 18%
India	\$10.2	1,1%	+ 10%
Latinoamérica	\$42.8	4,4%	+ 15%
Brasil	\$21.6	2,2%	+ 15%
México	\$8.5	0,9%	+ 6%
Venezuela	\$6.9	0,7%	+ 31%
Argentina	\$5.6	0,6%	+ 23%
Australia	\$11.7	1,2%	- 1%

Fuente: Adaptado de: IMS Health

Extraído el día 03 de agosto de 2013

Por otra parte, la región con mayor porcentaje de participación dentro del mercado es Norteamérica, seguido por Europa y Japón. Latinoamérica representa solamente el 4.4% del mercado total.

Ahora bien, si se analiza el top 20 de las industrias farmacéuticas que encabezan ese mercado, se puede observar en la Tabla 1.2 los líderes del mercado, la encabeza Novartis, seguida por Pfizer y en tercera posición Merck & Co.

Tabla 1.2 Top 20 de las Corporaciones Globales 2012

	2012 Rank	2012 Sales (US\$Mn)	2011 Sales (US\$Mn)	2010 Sales (US\$Mn)	2009 Sales (US\$Mn)	2008 Sales (US\$Mn)	2007 Sales (US\$Mn)
Global Market		856,086	841,162	802,452	760,068	711,861	676,535
NOVARTIS	1	50,761	50,868	47,479	41,939	38,057	36,893
PFIZER	2	46,930	56,045	57,840	59,258	59,565	62,690
MERCK & CO	3	40,115	39,649	37,968	38,017	37,532	38,435
SANOFI	4	37,780	38,038	38,189	37,479	36,450	35,245
ROCHE	5	35,069	34,101	33,271	32,891	29,582	27,505
GLAXOSMITHKLINE	6	32,714	33,341	34,067	35,214	35,497	36,806
ASTRAZENECA	7	31,983	36,688	36,452	34,851	31,915	30,010
JOHNSON & JOHNSON	8	27,933	27,047	27,594	27,352	29,325	29,066
ABBOTT	9	26,715	25,475	24,256	22,984	21,819	19,985
TEVA	10	24,846	24,107	24,912	21,702	20,074	17,919
LILLY	11	21,981	23,695	22,448	20,402	18,648	17,106
AMGEN	12	17,211	16,642	16,022	15,284	15,285	15,993
BOEHRINGER INGEL	13	17,145	15,923	14,740	15,293	13,732	12,581
BAYER	14	16,214	15,809	15,575	15,519	14,869	13,771
TAKEDA	15	15,961	18,031	17,284	18,818	18,900	18,599
BRISTOL-MYERS SQB.	16	13,501	17,196	15,995	14,867	13,971	12,633
NOVO NORDISK	17	12,607	11,141	9,884	8,643	7,686	6,759
DAIICHI SANKYO	18	11,564	10,266	10,033	9,283	8,912	8,514
OTSUKA	19	10,651	9,976	9,090	8,403	7,219	6,400
MYLAN	20	10,514	8,919	8,167	6,923	6,013	6,018

Fuente: IMS Health, IMS MIDAS, Diciembre 2012

Extraído el día 03 de agosto de 2013

Si se quiere ser más específicos, es posible analizar los productos responsables de las principales ventas, en el ranking del 2012, según la **Tabla 1.3**, Seretide ocupa la primera posición, medicamento indicado principalmente para el mantenimiento de los pacientes asmáticos. Seguido por Humira (utilizado para algunas enfermedades autoinmunes), Crestor (estatina para control de colesterol), Nexium (disminuye la producción de acidez estomacal).

De la Tabla 1.3 se puede destacar el comportamiento del Lipitor, marca de la atorvastatina de Pfizer (estatina para control de colesterol), que para el último periodo ocupa el puesto 14, sin embargo, en el último año tuvo un decrecimiento de 60.7% pasando de vender 12.9 miles de millones en el 2011 a solo 5.1 miles de millones en el 2012. Un comportamiento similar se observa con la marca Plavix de Sanofi Aventis.

Este fenómeno se observa, principalmente, por el vencimiento de la patentes.

En el caso de Pfizer, la patente de Lipitor venció en México el 28 de diciembre de 2010. (Portal Iberoamericano de Marketing Farmacéutico, 2011)

En México, la vigencia de la patente de Plavix está en litigio, pues originalmente vencía el 17 de febrero de 2007, pero el laboratorio pidió una corrección de la fecha para que venciera el 19 de julio de 2012. Mientras que en Estados Unidos la patente de Plavix venció en 2011, y en Europa está vigente hasta 2013. (Portal Iberoamericano de Marketing Farmacéutico, 2011)

Actualmente, las grandes multinacionales farmacéuticas se enfrentan a problemas que tienen que ver con la falta de fármacos innovadores, la creciente presión por parte de las compañías aseguradoras y la presión de los gobiernos en cuestión de precios. Estos hechos se traducen en recortes y reducción del presupuesto destinado para la investigación y el desarrollo de nuevas moléculas. (López Tricas, 2011)

Tabla 1.3 Top 20 de las productos farmacéuticos más vendidos a nivel mundial y su reporte de ventas desde 2009

	2012 Rank	2012 Sales (US\$Bn)	% Growth 2012 (LC\$)	2011 Sales (US\$Bn)	% Growth 2011 (LC\$)	2010 Sales (US\$Bn)	% Growth 2010 (LC\$)	2009 Sales (US\$Bn)	% Growth 2009 (LC\$)
Global Market		856.1	1.8	841.2	4.8	802.5	5.6	760.1	6.8
SERETIDE	1	8.9	1.7	8.8	0.2	8.7	6.3	8.2	9.1
HUMIRA	2	8.5	18.5	7.1	19.2	6.0	22.7	4.9	32.4
CRESTOR	3	8.3	3.0	8.1	14.7	7.1	27.5	5.5	39.6
NEXIUM	4	7.5	(7.2)	8.1	(6.0)	8.6	3.7	8.3	7.3
ENBREL	5	7.5	9.7	6.8	7.3	6.4	8.7	5.8	9.2
REMICADE	6	7.3	10.6	6.6	8.1	6.1	10.5	5.5	13.2
ABILIFY	7	7.0	11.5	6.3	14.4	5.5	17.7	4.7	31.9
LANTUS	8	6.6	19.3	5.5	15.5	4.8	19.2	4.0	21.9
MABTHERA	9	6.0	8.8	5.5	7.9	5.1	10.0	4.7	9.1
CYMBALTA	10	5.8	23.2	4.7	19.2	4.0	19.0	3.3	20.0
AVASTIN	11	5.4	4.5	5.2	(8.1)	5.6	14.2	4.9	26.6
PLAVIX	12	5.2	(44.9)	9.5	4.1	9.1	(0.2)	9.2	8.6
SPIRIVA	13	5.1	9.9	4.6	13.5	4.1	16.9	3.5	17.6
LIPITOR	14	5.1	(60.7)	12.9	(2.7)	13.2	(3.2)	13.7	(0.3)
HERCEPTIN	15	5.0	9.0	4.6	7.9	4.3	11.3	3.9	7.1
SINGULAIR	16	4.7	(25.2)	6.2	11.0	5.6	11.9	5.0	9.1
LYRICA	17	4.6	13.9	4.0	20.4	3.3	14.8	2.9	15.9
COPAXONE	18	4.5	11.4	4.0	25.0	3.2	31.1	2.5	24.7
GLIVEC	19	4.3	3.8	4.1	7.4	3.8	11.2	3.5	10.1
NEULASTA	20	4.3	2.1	4.2	9.5	3.8	3.8	3.7	1.8

Fuente: IMS Health, IMS MIDAS, Diciembre 2012

Extraído el día 03 de agosto de 2013

Además, mientras la industria farmacéutica en su conjunto ha duplicado el presupuesto dedicado a investigación, llegando a los 45 billones de dólares, la FDA norteamericana (autoridad reguladora en Estados Unidos) aprueba cada año un menor número de nuevos fármacos. Pfizer y Eli Lilly han sufrido un importante revés en los ensayos clínicos con un prometedor fármaco para el tratamiento de la enfermedad de Alzheimer; y Merck ha interrumpido los estudios con un potencial anticoagulante, adquirido a su socio Schering Plough, debido a su elevado riesgo de desencadenar crisis hemorrágicas. (López Tricas, 2011)

Para superar sus problemas de innovación, muchas empresas han adquirido otras Compañías Farmacéuticas con carteras de productos potencialmente innovadores: en el último bienio, Pfizer ha pagado 68 billones de \$ por Wyeth; Merck ha adquirido Schering Plough por 41 billones de \$; Roche desembolsó 46 billones de \$ por Genentech; y la francesa Sanofi Aventis adquirió Genzyme por 20 billones de \$. (López Tricas, 2011)

Otra de las tendencias es asociar principios activos eficaces en una misma formulación farmacéutica, procedimiento barato y relativamente rentable.

En Estados Unidos, el mercado de medicamentos genéricos supone casi el 75% de todas las ventas de fármacos. Y estos provienen cada vez con más frecuencia de países como China, India, Indonesia (los 3 países más poblados del mundo) y Brasil; y, en menor medida, de otros como México y Sudáfrica. (López Tricas, 2011)

1.1.3 Caracterización de la oferta de medicamentos en la región:

Centroamérica y Panamá

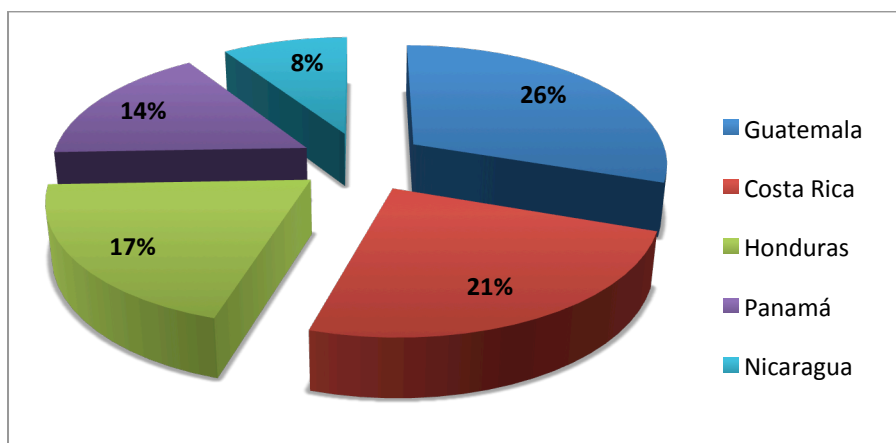
El mercado global y regional de medicamentos es un mercado de productos altamente diferenciados, según ingredientes activos, existen alrededor de 5,000, conforme sus propiedades terapéuticas, formas de administración, valor de marca y regímenes de comercialización y cobertura por la seguridad social.

Según el Estudio Regional de las condiciones de competencia en la cadena de distribución mayorista y minorista de medicamentos en Centroamérica y Panamá en su informe final, financiado por el Grupo Centroamericano de Política y Competencia y el Banco Interamericano de Desarrollo, se mencionan datos importantes:

El mercado de Centroamérica y Panamá representa el 0.2% (USD 1.4 miles de millones y USD 34 per cápita) del mercado global total, según datos de junio 2010. En los últimos 5 años el mercado ha experimentado un crecimiento promedio de 15%. Entre 2008 y 2009 se presentó una marcada desaceleración de la expansión del mercado, como consecuencia de la crisis internacional.

El **Gráfico 1.2**, muestra la composición del mercado centroamericano y de Panamá por país, donde Guatemala tiene la participación mayor del mercado con un 26%, seguido por Costa Rica con 21%, Honduras 17%, Panamá 14% y Nicaragua 8%.

Gráfico 1.2 Composición por país del mercado privado de medicamentos de Centroamérica y Panamá, 2010.

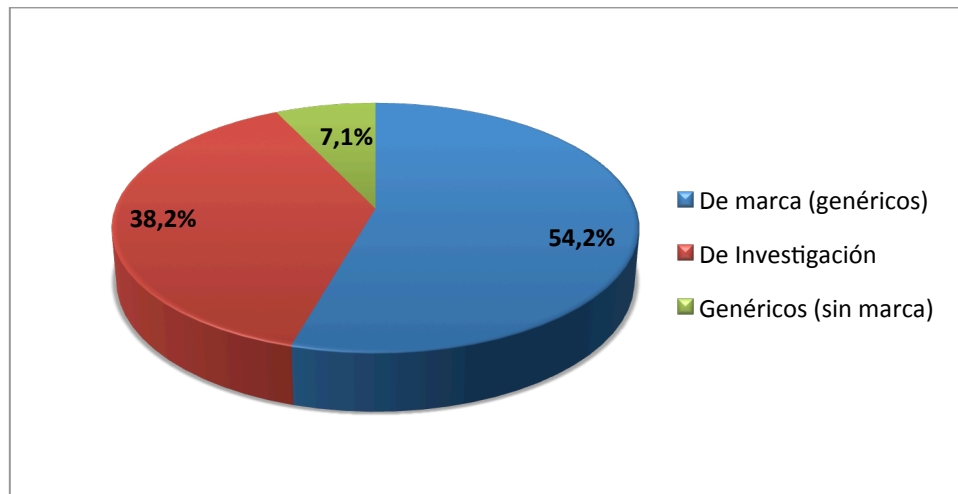


Fuente: IMS MAT junio 2012

Extraído el día 03 de agosto de 2013.

Además, es posible determinar la participación de los productos innovadores o de investigación, así como los medicamentos genéricos, tal y como se observa en el **Gráfico 1.3**, los genéricos con marca representan el 54.2% de las ventas y los originales el 38.7%, dejando el restante 7.1% para los genéricos sin marca. (COPROCOM, 2011)

Gráfico 1.3 Composición del mercado regional: medicamentos innovadores, genéricos de marca y genéricos, 2010.



Fuente: IMS MAT, junio 2012

Extraído el día 03 de agosto de 2013, del Estudio Regional de las Condiciones de Competencia en la Cadena de Distribución Mayorista y Minorista de medicamentos en Centroamérica y Panamá.

Por otro lado, las principales casas farmacéuticas que integran este mercado centroamericano y Panamá se observan en la **Tabla 1.4**, además, se nota que el comportamiento de las casas farmacéuticas a nivel regional centroamericano, incluyendo el mercado panameño no es el mismo que se presenta a nivel global, presentado en la sección anterior. (**Tabla 1.2**)

Tabla 1.4 Participación del mercado centroamericano y Panamá en el 2009

Fuente: IMS	Millones USD (2009)	%
Bayer Schering + Bayer CC	\$ 84.8	6.6%
Merck&Co + MSD	\$ 84.2	6.6%
Sanofi-Aventis	\$ 63.9	5.0%
Pfizer	\$ 59.6	4.7%
Abbott	\$ 55.3	4.3%
Novartis Pharma	\$ 52.7	4.1%
GlaxoSmithKline	\$ 45.0	3.5%
Unipharm- Pharmanov	\$ 44.2	3.5%
Roemmers	\$ 40.3	3.1%
AstraZeneca	\$ 39.8	3.1%
Menarini	\$ 38.0	3.0%
Janssen-Cilag (J&J)	\$ 30.2	2.4%
Subtotal (12)	\$ 654.7	51.1%
Total (600)	\$ 1,281.6	100.0%

Fuente: IMS Health, IMS MIDAS, Diciembre 2012

Extraído el día 03 de agosto de 2013

Alrededor de 630 laboratorios farmacéuticos operan en la región, de los cuales los primeros 30, participaron con el 66% de las ventas durante 2009 y los primeros 20 acumularon el 57% de las ventas durante 2010 (IMS MAT 2009 y 2010).

Las empresas nacionales son pocas y relativamente nuevas, en buena medida debido a que el desarrollo del mercado de genéricos sin marca es incipiente. El país con mayor participación de genéricos sin marca es Nicaragua (11.4%), seguido por El Salvador (8.7%). Siguen Honduras (7.3%), Costa Rica (6.5%) y Panamá (6.5%).

Los laboratorios nacionales fabrican genéricos con marca o sin ella. Presentan una muy escasa regionalización: realizan exportaciones intrarregionales, pero su grado de penetración de los mercados nacionales es muy bajo. No se posicionan dentro de los 20 primeros laboratorios de cada país. Sus participaciones en cada país no superan el 2,5% (fuente: IMS 2010).

Tabla 1.5 Principales laboratorios nacionales, según sus ventas en 2009.

Laboratorios	País	Ventas 2009 en su país	Posición en el ranking nacional	% en su país
Stein	Costa Rica	\$5.421.764	15	2.1%
Gutis	Costa Rica	\$4.510.140	18	1.8%
Laboratorios López	El Salvador	\$4.064.409	12	2.1%
Ceguel	Nicaragua	\$4.053.255	4	4.1%
Laboratorios Teramed	El Salvador	\$3.088.308	17	1.6%
Panzyma	Nicaragua	\$2.389.623	14	2.4%

Fuente: IMS Health, 2009

Extraído el día 03 de agosto de 2013

Según la **Tabla 1.5**, los principales laboratorios nacionales son Stein y Gutis, de Costa Rica, Laboratorios López y Laboratorios Teramed, de El Salvador y Ceguel y Panzyma, de Nicaragua. (COPROCOM, 2011)

1.1.4 Caracterización de la demanda de medicamentos en la región.

Existen tres factores que interfieren en el consumo de los medicamentos de prescripción o receta médica:

1. Médico prescriptor
2. Paciente
3. Fuente de financiamiento: instituciones de Seguro Social / sistema público de salud. (COPROCOM, 2011)

La interacción entre los factores puede surgir por la diferencia de información entre el médico y el paciente, y la existencia de programas del gobierno destinados a facilitar el acceso a los medicamentos esenciales, que se entregan gratuitamente en las instituciones públicas y de seguro social. (COPROCOM, 2011)

Aunque esta propuesta de Cuadro de Mando Integral se limita al mercado privado, debe considerarse el efecto del mercado institucional sobre el mercado privado.

El mercado institucional tiene un efecto sobre las condiciones de competencia del mercado privado, ya que la población tiene acceso gratuito a los medicamentos

incluidos en la lista básica, por lo que la elasticidad de la demanda será mayor y el poder de mercado de los oferentes menor.

Un punto favorable es que la variedad de medicamentos gratuitos es reducida, en relación con el total de medicamentos que se comercializan en el mercado de la región. Se basa en la lista de medicamentos esenciales de la OMS (360 productos).

La cobertura de la población por el mercado institucional es variada. La **Tabla 1.6** muestra que la accesibilidad a los medicamentos gratuitos es variada, es mayor en Costa Rica, Nicaragua y Panamá y, significativamente, menor, en los demás países. (COPROCOM, 2011)

Tabla 1.6 Grado de Cobertura de la salud pública y seguridad social (2001-2006) en Centroamérica y Panamá.

	Salud Pública	Seguridad Social	Sin cobertura
Costa Rica	100%	87%	0%
El Salvador	40%	16%	78%
Honduras	60%	18%	77%
Guatemala	27%	18%	82%
Nicaragua	60%	8%	28%
Panamá	35%	65%	20%
Promedio simple	54%	35%	48%

Fuente: (Organización Panamericana de la Salud, 2007)

Extraído el día 03 de agosto de 2013, del Estudio Regional de las Condiciones de Competencia en la Cadena de Distribución Mayorista y Minorista de medicamentos en Centroamérica y Panamá.

Nota: Los porcentajes no suman 100%, porque existen situaciones de doble cobertura.

Uno de los determinantes principales de la demanda de medicamentos es el perfil epidemiológico de la población, caracterizado por varios elementos.

La proporción de la población longeva se encuentra en crecimiento, El **gráfico 1.4** muestra la situación de la expectativa de vida al nacer en los países de

Centroamérica y Panamá, que es uno de los principales indicadores de la situación sanitaria de la población.

Puede observarse una situación dispar en la región: Costa Rica presenta el nivel más alto (79 años) y Guatemala el más bajo (70 años).

Gráfico 1.4 Expectativa de vida al nacer en los países de Centroamérica y Panamá



Fuente: Estudio Regional de las Condiciones de Competencia en la Cadena de Distribución Mayorista y Minorista de medicamentos en Centroamérica y Panamá. Extraído el día 03 de agosto de 2013

La región sigue la tendencia global de reducción de la mortalidad por enfermedades transmisibles y un aumento por enfermedades crónicas, como enfermedades cardiovasculares, cáncer o diabetes. (Organización Panamericana de la Salud, 2007)

El aumento de la prevalencia de enfermedades crónicas se asocia con pacientes más informados, tanto en la enfermedad crónica como en su tratamiento, y una mayor elasticidad de la demanda de medicamentos y servicios sanitarios.

1.1.5 Criterios de clasificación de los productos y mercados farmacéuticos.

1.1.5.1 Mercado Privado y Mercado Institucional

El mercado farmacéutico se divide en dos, la parte institucional que involucra las compras realizadas por las instituciones públicas, en Costa Rica el mercado institucional o público está dominado por la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y el Instituto Nacional de Seguros. (COPROCOM, 2011) Mientras que en el mercado privado intervienen los intermediarios, como lo son las droguerías o distribuidores, así como el punto de venta final, que será la farmacia o algún comercio, según la condición de venta del producto.

Las droguerías o distribuidores son mayoritariamente nacionales, con responsabilidad exclusiva de distribuir todos los medicamentos, al mercado privado como al institucional. Algunos laboratorios nacionales han establecido droguerías para comercializar sus medicamentos y de terceros. En Costa Rica, el mercado lo dominan tres grandes distribuidores: CEFA (39%), GRUPO FARMANOVA INTERMED GFI (28%), Compañía Farmacéutica S.A COFASA (20%) según datos del 2012. (Brenes Quirós, 2013)

Además, ya existen en el país importantes cadenas de farmacias, que poseen una amplia red de establecimientos, tienen mayor capacidad y solvencia para comprar cantidades mayores, cuentan con personal más entrenado y brindan servicios adicionales (entrega a domicilio, aplicación de productos inyectables, entre otros). Tienen mejores instalaciones comerciales, ofrecen variedad de marcas, productos y precios. Estas cadenas a veces se encuentran integradas verticalmente con droguerías o distribuidoras que realizan la importación de los productos. (COPROCOM, 2011)

Las cadenas más reconocidas que se encuentran en el país son: Farmacias Fischel, Farmacias Sucre, Chavarría, y ahora las muy reconocidas por sus precios bajos Farmacias La Bomba, Santa Lucía y La Pista.

A nivel de Centroamérica y Panamá existirían alrededor de 8,500 farmacias, de las cuales se han podido identificar alrededor de 1300 locales integrantes de cadenas (15%). (COPROCOM, 2011)

La importancia de las cadenas de farmacias y su integración con droguerías o distribuidores mayoristas es muy diferente en cada país. En Costa Rica, las cadenas son pocas y de mayor alcance (69% del total de farmacias) y dos de ellas se encuentran integradas con las droguerías / distribuidoras. (COPROCOM, 2011) Según el Financiero, para el 2012, Costa Rica reporta 959 farmacias en total. (Brenes Quirós, 2013)

Para ilustrar este proceso de la cadena de valor, la Figura 1. detalla.

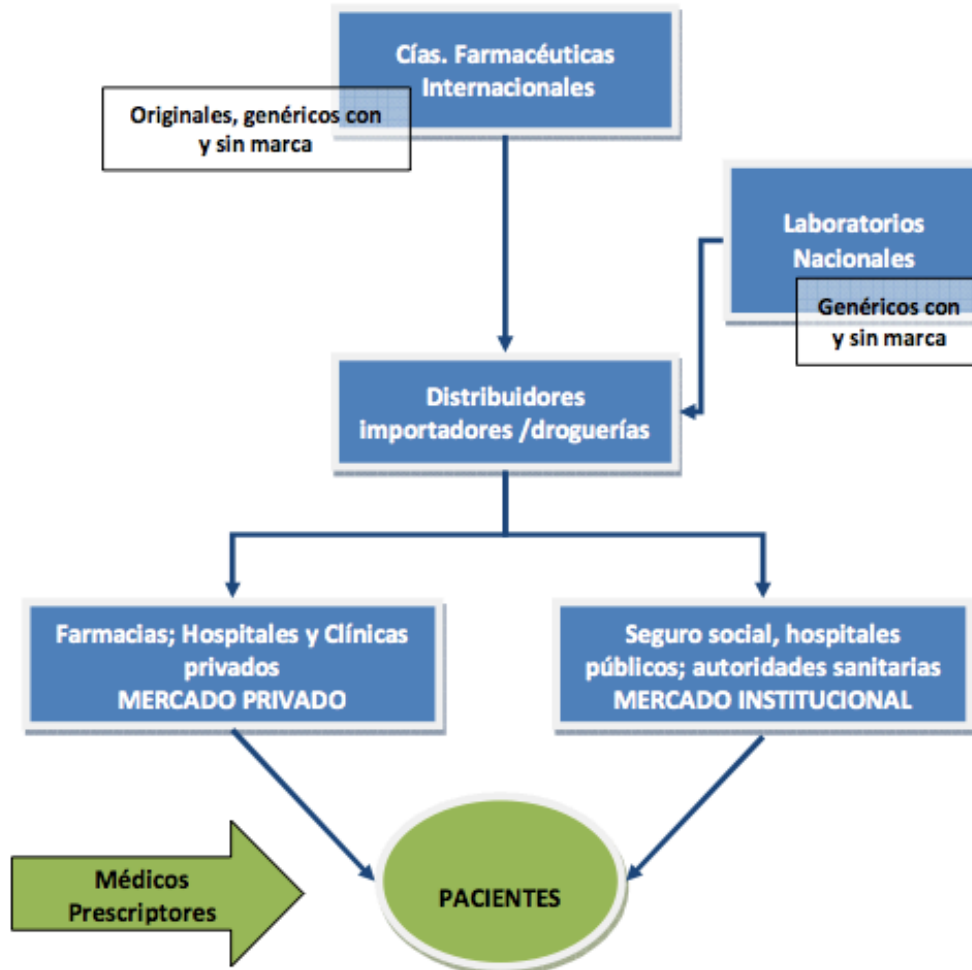
1.1.5.2 Medicamentos de venta libre y de venta bajo prescripción

Por otro lado, es posible dividir los productos farmacéuticos como medicamentos de venta libre y aquellos que sí necesitan receta médica y deben despacharse en el establecimiento farmacéutico. (COPROCOM, 2011)

Los medicamentos de venta libre no tienen limitaciones en cuanto a sus canales de distribución y comercialización, por lo que suman canales adicionales de venta minorista como los grandes almacenes, supermercados y tiendas.

En cambio, los medicamentos que se dispensan contra la presentación de la debida receta médica, sólo pueden venderse a través de las farmacias, esto porque así lo dispone la Ley General de Salud No.5395.

Figura 1.1 Organización de la industria farmacéutica



Fuente: Estudio Regional de las Condiciones de Competencia en la Cadena de Distribución Mayorista y Minorista de medicamentos en Centroamérica y Panamá. Extraído el día 03 de agosto de 2013.

Los medicamentos de venta bajo receta, también llamados medicamentos de prescripción médica, usualmente, también se denominan en español “medicamentos éticos”, siendo ésta una de las denominaciones más comunes utilizadas en los países centroamericanos.

En la industria, los medicamentos de venta libre se conocen como medicamentos OTC, por las siglas en inglés correspondientes a “over the counter”.

En Centroamérica, el mercado ético es el de mayor ventas, particularmente en términos de valor, dado el mayor precio unitario de los productos éticos. (COPROCOM, 2011)

1.1.6 Legislación actual costarricense.

En general, las industrias farmacéuticas son sumamente reguladas, en especial por la importancia de velar por la salud de los seres humanos.

Existen hechos significativos en la historia de los medicamentos y su efectos en la salud humana, por ejemplo, entre 1958 y 1963 se comercializó un fármaco con el nombre de talidomida, utilizado como sedante y calmante de las náuseas en los primeros meses del embarazo, este fármaco fue el causante de severas malformaciones de miles de bebés en todo el mundo. Esto junto con otros hechos, hizo que las autoridades sanitarias en los países tuvieran un control más estricto de los medicamentos antes de su comercialización. (Jara, 2007)

Y es así, como también, las organizaciones internacionales se han preocupado por establecer normas. En 1969, la 22a. Asamblea Mundial de la Salud aprobó las normas recomendadas para la fabricación y la inspección de calidad de los medicamentos. También, en 1992 la Organización Mundial de la Salud (OMS) crea el informe 32 donde regula las certificaciones de calidad de los productos farmacéuticos. (OMS, 1992)

Tanto la industria local como la industria global operan bajo estrictas regulaciones nacionales de tres principales tipos:

1. Legislación de patentes y de protección de datos de prueba (ensayos clínicos).
2. Requisitos de inscripción en registros sanitarios (licencias o autorizaciones de comercialización emitidas por la Autoridad Sanitaria de cada país).
3. Normas y políticas de fijación de precios y de porcentajes de reembolsos por las instituciones de Seguro Social (públicas y privadas). (COPROCOM, 2011)

En Costa Rica, existen varias entidades responsables de controlar las industrias farmacéuticas:

- a) Ministerio de Salud: es el responsable de la emisión de los registros sanitarios. Además, verifica el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura a través de inspecciones periódicas a las plantas de manufactura. El Ministerio junto con la Universidad de Costa Rica y el Laboratorio de Análisis y Asesoría Farmacéutica (Layafa) realizan un control químico y físico de los medicamentos que se comercializan en el país.
- b) Colegio de Farmacéuticos: su papel es como ente fiscalizador de las empresas farmacéuticas, debe garantizar el correcto ejercicio y desarrollo de la profesión de farmacia.
- c) Caja Costarricense del Seguro Social: como institución responsable de la seguridad social, debe adquirir los medicamentos necesarios para la población, por lo que establece sus propias políticas de compra de acuerdo con especificaciones de calidad, empaque y características de los medicamentos.

Otras instituciones que tienen un papel en la regulación, son las municipalidades locales que, a su vez, emiten permisos de funcionamiento y por lo cual deben de realizar inspecciones.

1.2 Conceptos relativos al Cuadro de mando integral

El mercado actual demanda que las empresas farmacéuticas sean organizaciones competitivas, que tengan presente las oportunidades, así como las amenazas, que deben considerarse dentro de su plan estratégico.

En la segunda sección del primer capítulo, se abordarán los conceptos teóricos relacionados con el Cuadro de Mando Integral, para su posterior aplicación a la industria farmacéutica.

1.2.1. Cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* (BSC)

El **Cuadro de Mando Integral** (CMI), también, conocido como *Balanced Scorecard*, es una herramienta que colabora con la dirección de la empresa, tanto en el corto como en el largo plazo. Al analizar indicadores financieros como no financieros, se facilita el adelanto de tendencias y cambios en el mercado. Además, su sistema estructurado permite utilizar indicadores claves, seleccionados por la compañía para tomar decisiones estratégicas.

En los años 90s, los autores Norton y Kaplan plantean el concepto del Cuadro de Mando Integral, el sistema complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño en cuatro pilares: finanzas, clientes, procesos internos de negocios, aprendizaje y crecimiento. Permitiendo un seguimiento de los resultados financieros y operacionales. (Kaplan R. , 2000)

Con el pasar del tiempo, la herramienta ha sido modificada, según las necesidades de las organizaciones, su evolución y facilidad de modificación, permite enlazar los objetivos establecidos a corto plazo con los objetivos establecidos al largo plazo. (Kaplan R. , 2000)

Los sistemas de control de gestión administrativa tradicional no permiten reducir la tendencia normal de las organizaciones por no lograr los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y efectividad con que lo obtienen los de corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, financieros y no financieros. (Kaplan & Norton, 2009)

Debe entenderse que el CMI es una herramienta útil para toda la empresa, ya que es integral, novedosa y funcional; pero siempre debe tenerse en cuenta que un mal diseño o una incorrecta aplicación de esta herramienta puede ser muy perjudicial.

1.2.2. Definición completa de los pilares del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral se basa en cuatro pilares o perspectivas fundamentales: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Estas cuatro estructuras proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral, expandiendo los objetivos del negocio más allá de los indicadores financieros.

El CMI debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, luego vincularlos con la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los colaboradores y los sistemas, para poder lograr la actuación económica esperada a largo plazo.

A continuación, se realiza una descripción de cada una de las perspectivas, con el fin de comprender su papel en el CMI:

1.2.2.1 Perspectiva Financiera

Toda empresa requiere inversión de capital, y se espera que genere un rendimiento adecuado.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la empresa, poder lograr rendimientos superiores, según el capital invertido. El CMI permite que los objetivos financieros tengan una mejor adaptación a la unidad de negocio y al mismo tiempo especifica las variables más importantes para la creación y el impulso de los objetivos a largo plazo.

Los indicadores financieros expresan las consecuencias económicas, que son fácilmente medibles, según las acciones realizadas. Ahora bien, los objetivos

financieros dependen de la fase en la que se encuentre en el ciclo de vida de la empresa.

Según Norton y Kaplan, las fases del ciclo de vida de la unidad de negocio se definen de la siguiente manera:

- a) Crecimiento: Es la primera fase del ciclo de vida de los negocios. Los flujos de efectivo son bajos y las inversiones son altas.
- b) Sostenimiento: En esta fase el principal objetivo financiero es mejorar la rentabilidad sobre el capital invertido.
- c) Cosecha: En esta fase la empresa quiere recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores, y el objetivo financiero se concentra en aumentar al máximo los flujos de efectivo.
(Kaplan & Norton, 2009)

Y según las fases, se asignan los temas estratégicos de acuerdo con tres categorías (crecimiento y diversificación de ingresos, reducción de costos y mejora de la productividad, y utilización de los activos), los cuales se muestran en la siguiente **Tabla 1.7**.

Tabla 1.7 Fases de la perspectiva financiera, según el CMI

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la Unidad de negocio	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de crecimiento de ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos y colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones (% de inversión) Investigación y desarrollo(% de ventas)
	Sostenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Cuota de cuentas y clientes relacionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de productos y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Costo frente a competidores. Tasas de reducción de costos. Gastos indirectos (porcentaje de ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) Rendimientos por categorías de activos claves. Tasas de utilización de activos
	Recolección	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de clientes no rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> Costos por unidad 	<ul style="list-style-type: none"> Periodo de recuperación

Fuente: Adaptado de Kaplan, R; Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Extraído 03 de agosto, 2013

1.2.2.2 Perspectiva del Cliente

El servicio brindado al cliente es fundamental para permanecer y lograr surgir en el mercado una vez identificado el segmento de los clientes y el mercado meta.

Esta perspectiva permite que la empresa evalúe sus indicadores claves sobre los clientes, como la satisfacción al cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad y la cuota de mercado. Siempre de acuerdo con la visión y la estrategia de la empresa, generando objetivos específicos basados en el mercado y los clientes.

La empresa debe detectar la diferencia entre sus clientes existentes y entre los clientes potenciales, así como su percepción del producto o servicio.

Se consideran los clientes como el activo más importante de las empresas, seguido del capital humano. Los clientes generan más clientes, además son los responsables de los ingresos de la compañía.

La empresa debe buscar el modo de satisfacer a sus clientes y generar la fidelidad o la retención de estos, y lo mismo traerá consigo la adquisición de clientes nuevos.

Norton y Kaplan definen los indicadores como:

- a) Cuota de mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado, o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
- b) Incremento de clientes: Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- c) Retención de clientes: Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones con sus clientes.
- d) Satisfacción del cliente: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

- e) Rentabilidad del cliente: Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente. (Kaplan & Norton, 2009) (Kaplan & Norton, 2009)

Al mismo tiempo, la empresa debe identificar sus clientes rentables y lograr su retención en el tiempo, y aquellos clientes no rentables lograr su transformación. Aquellos clientes de los segmentos no seleccionados y que, además no son clientes rentables deben eliminarse.

1.2.2.3 Procesos internos

Permite identificar procesos críticos para lograr entregar propuestas de valor a la unidad de negocio, y que, además facilitará la retención de los clientes y satisfacer los rendimientos financieros.

Este modelo abarca tres procesos principales: innovación, operaciones, y el servicio posventa, y a la vez, constituye una cadena de valor del proceso interno.

Los tres procesos que contribuyen a la creación de valor son los siguientes:

- Proceso de innovación: la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes, de los clientes y luego crea los productos o servicios que van a satisfacer las necesidades. Este proceso es la onda larga de creación de valor, en que las empresas primero identifican y cultivan nuevos mercados, nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes.
- El proceso operativo es el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, ya que es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes.
- Atender y servir al cliente es el tercer paso más importante en la cadena de valor. Algunas empresas tienen estrategias para ofrecer un servicio posterior a la venta.

Un punto a favor del Cuadro de Mando Integral es la identificación de nuevos procesos y no solo mejorar los existentes.

1.2.2.4 Formación y Crecimiento

Se logra identificar la estructura que la organización necesita para lograr un crecimiento en el largo plazo, es decir, se resalta la importancia de invertir para el futuro.

Existen tres categorías principales:

- Las capacidades de los colaboradores: deben tomarse en cuenta la satisfacción, retención y productividad del colaborador.
- Las capacidades de los sistemas de información: para poder lograr los objetivos de una empresa, inmersa en un entorno en constante cambio, es necesario disponer de información oportuna y actualizada sobre los clientes, procesos internos, y consecuencias financieras de sus decisiones.
- Motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos: es necesario mantener a los colaboradores motivados para que ellos se identifiquen con la empresa y den lo mejor de ellos mismos. (Kaplan & Norton, 2009)

Los recursos principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Entre los parámetros basados en los colaboradores se incluye: satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades. (Kaplan & Norton, 2009)

Se ha analizado que, según el tipo de la estrategia de la organización es posible incluir una perspectiva adicional, por ejemplo, la relación con los proveedores.

Sin embargo, el análisis de estas perspectivas no garantiza el éxito dentro de la organización. Es necesario su aplicación como un sistema de comunicación, información y formación y no un simple sistema de control tradicional.

Para comunicar la estrategia se requiere tener en cuenta tres principios:

Relaciones causa- efecto: la estrategia en un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto y debe expresarse la secuencia de la hipótesis, según la relación de la causa- efecto.

Inductores de actuación: según la medida de los resultados, los inductores de actuación, logran comunicar la forma cómo conseguir los resultados, además el grado de alcance de la estrategia lograda.

Vinculación con las finanzas: debe existir una vinculación con las finanzas y la estrategia planteada, sin dar un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas.

Para aplicar el análisis a una compañía, es necesario realizar un análisis detallado e integral, considerando los indicadores claves, integrando los pilares antes mencionados.

Para la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, la metodología básica para su implementación se basa en conceptos y lineamientos que se desarrollan en la misión y la visión de la organización, considerando la situación actual de la empresa en su ámbito interno y externo. (Kaplan & Norton, 2009)

En el siguiente capítulo, se abordará con una descripción exhaustiva de la empresa seleccionada, desde los antecedentes, misión, visión, valores y objetivos estratégicos, su estructura organizacional, sus principales productos, estrategia comercial, entre otros.

Capítulo II. Situación actual de Laboratorios Stein S. A. Costa Rica en el mercado nacional y su sistema administrativo.

2.1. Descripción general de la empresa

En este capítulo se hace una descripción de Laboratorios Stein en relación con su historia, sus productos y servicios, también, respecto de su estructura organizacional, estrategia comercial, y un breve análisis del entorno, que incluye los competidores principales y las tendencias del mercado en la industria farmacéutica. Lo anterior, con el fin de comprender la situación actual, sus principales características, y el tipo de negocio, lo cual servirá de base para realizar la propuesta del Cuadro de Mando Integral.

2.1.1 Reseña histórica de la empresa

Laboratorios Stein nació un 2 de febrero para dar solución a una necesidad social en 1980, su fundador y actual presidente, es el farmacéutico Don Isaac Wasserstein. Es una empresa 100% costarricense, la planta farmacéutica se ubica en Cartago y actualmente, las oficinas administrativas en Escazú, San José.

En ese entonces, según su fundador, el sistema costarricense de seguridad social se hundía, ante la dificultad económica nacional de hacer frente al encarecimiento de los productos farmacéuticos, provenientes de empresas internacionales. En medio de la crisis del momento, se le dio solución a una coyuntura que ponía en riesgo la salud de los costarricenses. A partir de ese momento, Laboratorios Stein, se convierte en proveedor local para de la seguridad social, poniendo 47 productos farmacéuticos al alcance de la población. (Leiva Picado, 2010)

En los años 90s, Stein incursionó al sector privado y en esa década inició operaciones en Honduras, Panamá, El Salvador y Guatemala. (Leiva Picado, 2010)

La empresa chilena Recalcine, firmó un acuerdo con Laboratorios Stein a finales de los 90s, para distribuir una línea de fármacos de Gynopharm (productos ginecológicos) y aprovechar su estructura comercial desarrollada en la región,

cuando Recalcine comenzó a crecer en la región decidió desprenderse de Stein adquiriendo el 100% de Gynopharm en el 2008. (Camacho Sandoval, 2009)

Laboratorios Stein cuenta, actualmente, con locales en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Ecuador y exporta a 7 países a saber Centroamérica, República Dominicana y Ecuador. (Laboratorios Stein)

Además, el Laboratorio tiene planes de iniciar la ampliación de su planta farmacéutica en Cartago, que pueda lograr abastecer su mercado local y centroamericano.

Gracias a la visión de sus fundadores, Stein hoy es una empresa globalizada, con metas claras para consolidarse como líderes. Según el Dr. Wasserstein, si bien es cierto, no ha sido una tarea nada fácil, el éxito radica en los valores compartidos con más de 600 colaboradores: trabajo, calidad, dedicación, ética, pasión, compromiso, transparencia y responsabilidad.

El Dr. Wasserstein destaca los principales logros de su compañía:

- Primera empresa farmacéutica nacional en exportar a Centroamérica y la primera en desarrollar un estudio de bioequivalencia.
- Primer laboratorio centroamericano en desarrollar el programa de estabildades más grande de Centroamérica.
- Primera empresa involucrada en los procesos clínicos de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Costa Rica.
- Empresa farmacéutica de Centroamérica con el mayor índice de profesionales, en relación con el número total de colaboradores.
- Primera que contribuyó con el desarrollo de metodologías analíticas validadas.
- Empresa con certificación ISO:9001.

- Única empresa farmacéutica nacional con programas de RSE y la única farmacéutica que promueve las artes en el país.
- Todos los productos farmacéuticos de Stein cuentan con estudios de bioequivalencia IN VITRO. (Leiva Picado, 2010)

2.1.2. Marco estratégico

En esta sección se describe la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, según lo indicado en su sitio web y su personal.

Al establecer la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos las empresas marcan su rumbo, además esto les permite establecer su estado actual y qué decisiones deben implementarse como plan estratégico para lograr los objetivos.

2.1.2.1 Misión, Visión, Valores, objetivos estratégicos y factores críticos de éxito.

2.1.2.1.1. Misión

Según se indica en la página del sitio web, la misión de la empresa es la siguiente:

Contribuir en forma sostenible con la calidad de vida de nuestros clientes, mediante productos de clase mundial, con un servicio humano que garantiza excelencia.

2.1.2.1.2 Visión

Según se indica en la página del sitio web, la visión de la empresa es la siguiente:

Ser una empresa farmacéutica latinoamericana innovadora y globalizada, con calidad mundial y orientada a la salud integral de nuestros clientes.

2.1.2.1.3 Valores

Laboratorios Stein comparte valores que orientan e integran al equipo corporativo, y al mismo tiempo garantiza a sus clientes productos de calidad mundial.

Figura 2.1 Valores de Laboratorios Stein



Fuente: sitio web de Laboratorios Stein.

Cada uno de los valores mostrados en la **figura 2.1**, se describe a continuación:

1. El mérito, como un valor que representa el reconocimiento, la capacidad individual y el espíritu competitivo que promueve la superación.
2. El aprendizaje, como el motor que moviliza todos cambios que podamos imaginar.
3. La firmeza, como sinónimos de estabilidad y fortaleza.
4. La rendición de cuentas, como reflejo de la responsabilidad de responder por nuestros actos.
5. La valentía como la fuente de energía y voluntad para afrontar las situaciones difíciles.

6. La disciplina como el orden que nos permite responder a códigos de mejoramiento continuo. (Laboratorios Stein)

2.1.2.4 Objetivos estratégicos

Se incluyen los objetivos estratégicos del Departamento de Ventas de Laboratorios Stein, de acuerdo con lo indicado por el Gerente de Ventas, Dr. Renier Rodríguez:

1. Lograr el cumplimiento del presupuesto de ventas 2013: de las ventas realizadas del Laboratorio al Distribuidor (ventas LADI), así como las ventas del distribuidor a la farmacia (ventas DIFA).
2. Alcanzar el porcentaje (%) de market share en el mercado privado de Costa Rica en ventas de 2.44 %
3. Obtener el porcentaje (%) de market share de recetas en close up. 2.5%. El close up o también conocidas matrices de adopción, es un resumen de una muestra que capta recetas médicas en ciertas farmacias, y logra dar una idea de la adopción por parte del médico de los productos del Laboratorio.
4. Corregir la utilidad operativa del presupuesto 2013.
5. Índice de rotación pasiva por debajo 15% acumulado en el año.
6. Cumplimiento del forecast con exactitud al 65%, la estimación se realiza 6 meses antes del inicio de cada año, cada tres meses se efectúa una revisión con ajuste, según las ventas, con una variabilidad del 20%
7. Lograr una Productividad per cápita entre 210 – 250 mil dólares por visitador, para determinar este indicador se utiliza la siguiente fórmula:

VENTAS

PERSONAS QUE TRABAJAN LOS PRODUCTOS

Es posible determinar este indicador por línea, así como para el equipo general de Costa Rica.

8. Alcanzar la Efectividad necesaria en el equipo de ventas, el valor ideal en la industria farmacéutica es de \$150 por contacto, para calcular la efectividad se utiliza la siguiente fórmula:

VENTAS

CANTIDAD DE CONTACTOS REALIZADOS

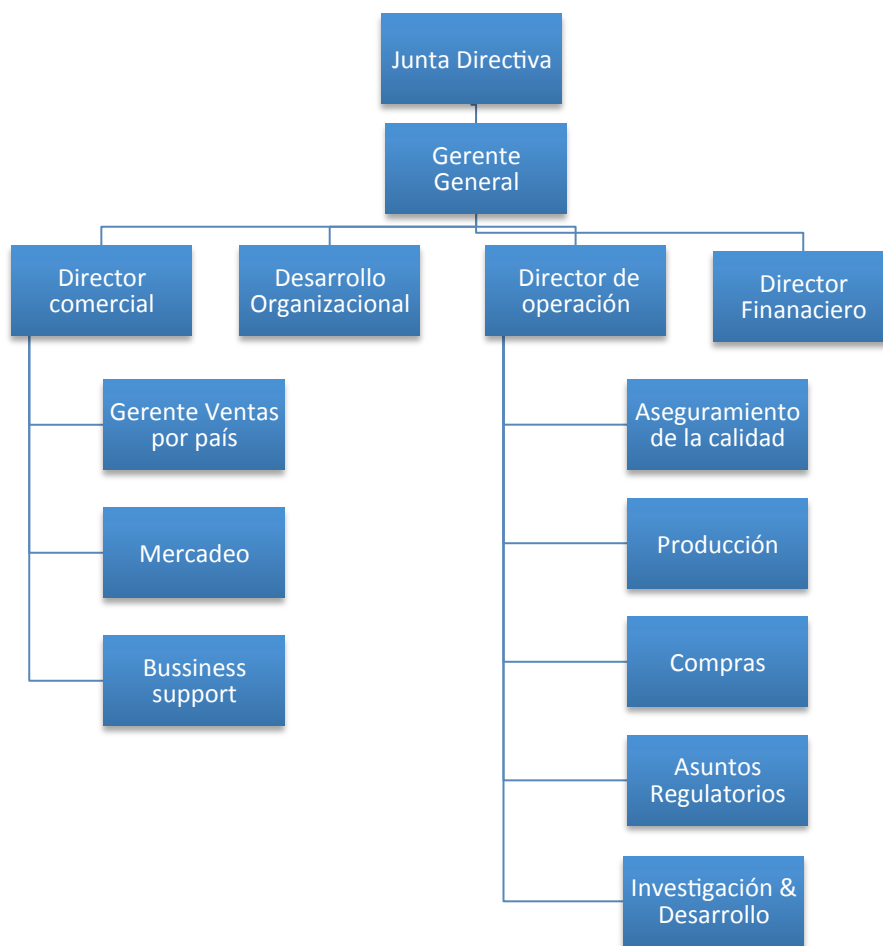
2.1.2.5 Factores claves de éxito 2013

Por otro lado, el Dr. Rodríguez indica que se han establecido factores claves de éxito, para poder cumplir los objetivos estratégicos:

- Aumento de Productividad per cápita (PPC) y efectividad del contacto en los equipos
- Mejorar la penetración a nivel de farmacias independientes y fortalecer alianzas con cadenas con un equipo de promoción reforzado.
- Acelerar crecimiento de la nueva línea de cardio.
- Focalización e inversión en línea gastro para capitalizar mercado potencial.
- Desarrollar un plan de pacientes con productos crónicos que permita tener un mejor control de la inversión con médicos claves, así como fidelización de pacientes.
- Consolidar el lanzamiento de Pronol 220 mg en canal de consumo con estructuras propias de promoción y distribución.

2.1.3. Estructura Organizacional de la empresa (Organigrama).

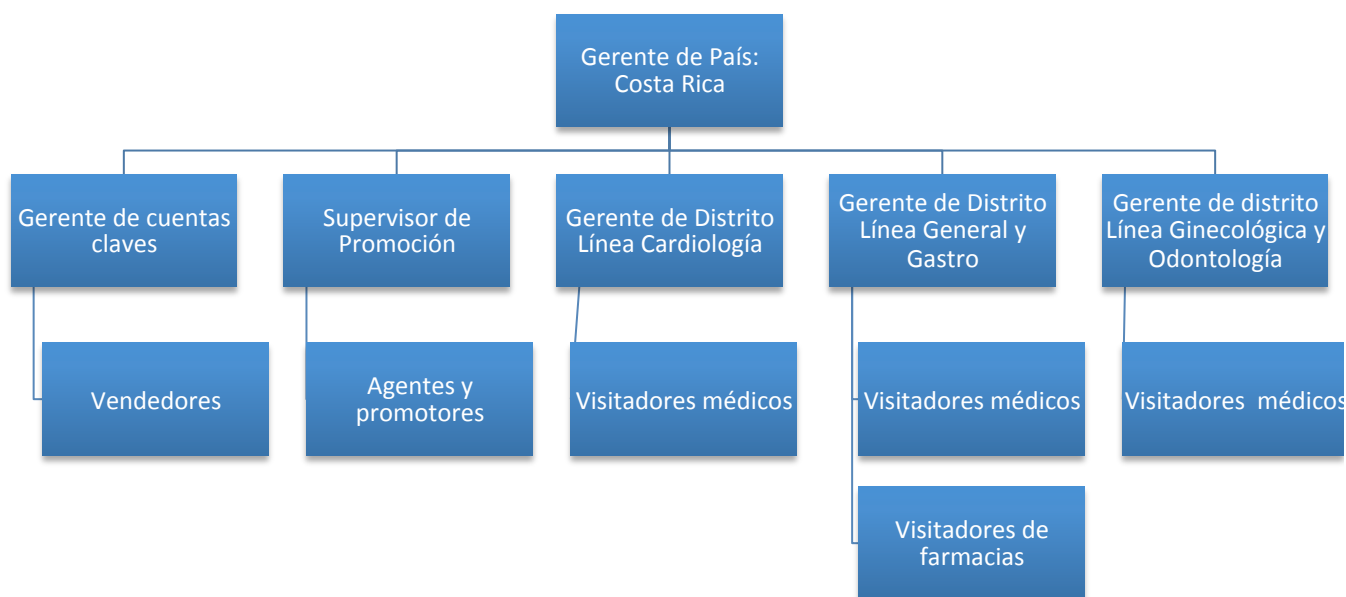
Figura 2.2 Organigrama general de Laboratorios Stein



Fuente: Dr. Renier Rodríguez, Gerente de ventas de Laboratorios Stein, setiembre 2013.

Dado que la propuesta del Cuadro de Mando Integral se realizará específicamente para el Departamento de Ventas de Laboratorios Stein, se incluye el Organigrama del Departamento en cuestión en la **Figura 2.3**.

Figura 2.3 Organigrama del Departamento de Ventas de Costa Rica



Fuente: Desarrollo Organizacional de Laboratorios Stein, setiembre 2013.

Tabla 2.1 Composición del equipo de ventas de Laboratorios Stein

Puesto	# Personas
Gerente País	1
Gerente de Distrito	3
Gerente de cuentas clave	1
Supervisor de promoción	1
Visitadores de farmacias	2
Visitadores médicos	8(cardio)+ 3(gastro)+ 4(general)+ 5(gynofem)+ 3(odonto)= 23
Vendedores	3
Promotor OTC	3
Promotor PME	3
Promotor OTX - Gynofem	3
Asistente de Ventas	1

Asistente administrativo	1
Total	45

Fuente: Dr. Renier Rodríguez, Gerente País.

El departamento de Ventas, liderado por el Dr. Renier Rodríguez, cuenta con 45 personas en total, tal y como se muestra en la **Tabla 2.1**, con tres gerentes de distrito encargados de liderar las líneas éticas, supervisar el trabajo de campo de los visitadores médicos, emitir reportes, orientar la inversión. En total, se cuenta con 23 visitadores médicos que cubren el Área Metropolitana, así como zonas más alejadas: Guanacaste, Puntarenas, Guápiles y Limón, Pérez Zeledón, San Carlos y otras. Los visitadores médicos son evaluados, según su cobertura mensual de médicos, cumplimiento de planes tácticos y actividades programadas, además y muy importante las ventas total país y ventas por zona.

Según indica el Dr. Rodríguez, el Gerente de cuentas claves es el responsable de velar por las ventas realizadas del laboratorio al distribuidor (Ventas LaDi), así como la atención a cuentas importantes como cadenas de farmacias o clientes de gran volumen de venta. Además, de la planificación de actividades especiales para la promoción orientadas a las farmacias: rifas, fiestas de verano, carnavales, entre otros.

El Supervisor de promoción, junto con sus promotores, cubren la gran mayoría de farmacias del Área Metropolitana, así como farmacias en zonas más alejadas. Orientados por línea, y además coordinados para no coincidir en sus zonas de trabajo, programados para que una sola farmacia reciba hasta un promotor de Stein por semana. (solo para casos donde la farmacia tiene potencial de compra.). Los promotores junto con los vendedores son evaluados, según su cobertura mensual de farmacias, y muy importante las ventas total país y ventas por zona.

Una asistente de ventas junto con un asistente financiero dan soporte al Departamento con toda la tramitología, órdenes de pago, solicitud de materiales

de apoyo, coordinar actividades más grandes o con mayor logística, según lo indica el Dr. Rodríguez.

2.1.4. Descripción de los principales productos.

Laboratorios Stein maneja un portafolio de productos que abarca desde la analgesia hasta la oncología. Esto requiere de la especialización, por lo que la empresa cuenta con un equipo de profesionales para atender las necesidades dentro de cada especialidad de mercado.

Su compromiso es facilitar el acceso a terapias únicas, en especial a los padecimientos cardiovasculares, gástricos y respiratorios.

2.1.4.1 Mercado Privado

Laboratorios Stein cuenta con una infraestructura para atender al mercado privado a través de una cadena de valor con los distribuidores, médicos y farmacéuticos, para la cual se desarrollan las siguientes líneas de sub-especialización:

Línea Ética: Atiende más de 8000 médicos, a quienes visitan mensualmente con productos bajo prescripción médica.

Línea OTX: Atienden el ciclo de vida de sus marcas, que son ampliamente reconocidas por el cuerpo médico y farmacéutico.

Línea OTC: Atiende, tanto a farmacias como a los consumidores finales, poniendo a su disposición medicamentos populares.

Línea PME: Esta línea considera la importancia de la accesibilidad, con una canasta básica de productos genéricos sin marca, para atender a la población de bajos ingresos. (Laboratorios Stein)

Asimismo, según lo indica el Gerente de Ventas de Costa Rica, el Dr. Renier Rodríguez, la línea ética se conforma por 5 diferentes líneas, tal y como se observa en la **figura 2.4**.

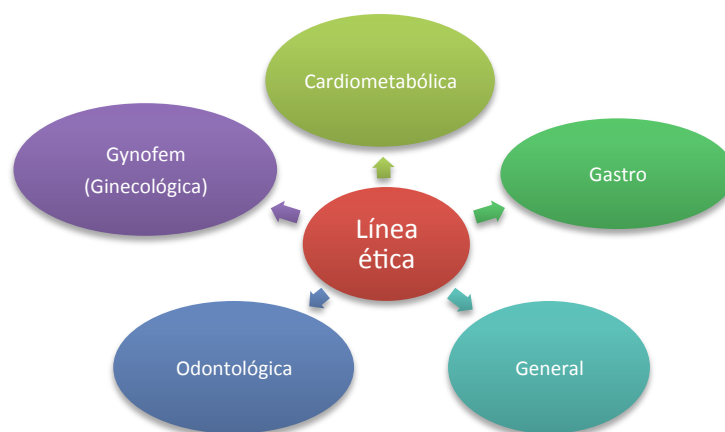


Figura 2.4 Composición de la línea ética de Laboratorios Stein, setiembre

2013

Fuente: Dr. Renier Rodríguez, Gerente de Ventas, Laboratorios Stein. 2013

En total, se trabajan 33 marcas diferentes, que incluyen, a su vez, diversas presentaciones. En la **Tabla 2.2**, es posible observar las 6 marcas con mayor representación sobre las ventas totales.

Tabla 2.2 Marcas que generan mayor ingreso al departamento de Ventas de Laboratorios Stein

	Producto	Porcentaje de la venta total	Línea que pertenece
1.	Pronol	11%	OTC
2.	Salbutamol pme	6%	PME
3.	Protón	5%	OTC
4.	Etoricox	4.6%	PME
5.	Acepress	4%	Cardiometabólica
6.	Azitrobac	3.8%	General

Fuente: Dr. Renier Rodríguez, Gerente de Ventas.

Además, según se indica en su sitio web, cada año Laboratorios Stein lanza al mercado al menos cinco nuevas alternativas terapéuticas. (Laboratorios Stein)

2.1.4.2 Mercado Institucional

El laboratorio produce más de 100 productos para el área hospitalaria, principalmente, para los miles de pacientes que utilizan los servicios de la seguridad social. Su principal cliente es la Caja Costarricense del Seguro Social junto con el Instituto Nacional de Seguros. No se profundiza el mercado institucional, ya que no es de interés para la siguiente propuesta.

2.1.4.3 Comercialización y venta

Laboratorios Stein cuenta con un “networking” de distribuidores que atienden las diferentes regiones. Además, trabaja con el apoyo de sus colaboradores, quienes conforman un equipo de profesionales que diariamente interactúan con médicos, farmacéuticos y personal en diferentes áreas de salud.

2.1.5. Estrategia comercial.

La estrategia comercial del Departamento de Laboratorios Stein, según indica el Gerente de Ventas, es diferente, conforme la línea de trabajo, a continuación, se detalla la estrategia individual:

Línea PME: La estrategia se basa en bonificación y descuentos para el punto de venta, así como actividades promocionales con farmacias.

Línea OTC: La estrategia se basa en bonificación y descuentos para el punto de venta, junto con inversión en promoción y publicidad, actividades promocionales con farmacias

Línea ÉTICA:

La línea ética, como se mostró en la figura 5, incluye las líneas cardiometabólica, Gastro, General, Odontológica y ginecológica: su estrategia comercial promueve la Educación médica continua, que consiste en inversión hacia el profesional médico especialista o medicina general, patrocinio a congresos médicos, charlas o seminarios.

Además, parte de la estrategia también involucra el apoyo a los pacientes, con un plan especial para pacientes, a través de regalías de los productos crónicos, por la

compra de dos cajas, el paciente recibe una caja gratis de producto, con el fin de mejorar la adherencia a la marca y a su tratamiento de largo plazo.

Y por último, aunque no menos importante, según lo indica el Dr. Rodríguez, la estrategia para las líneas éticas incluye actividades promocionales con médicos y farmacias.

2.1.6. Descripción de las perspectivas aplicadas a la empresa.

A continuación, se describen las cuatro perspectivas del CMI mencionadas anteriormente, iniciando por la perspectiva financiera, luego la del cliente, procesos internos, y finalmente la de formación y desarrollo.

Al definir estas cuatro perspectivas para la empresa, se puede determinar su situación actual, y su modo de operación, en especial del Departamento de Ventas.

Esta descripción servirá como base, para posteriormente, en el capítulo 4 realizar la propuesta del Cuadro de Mando Integral.

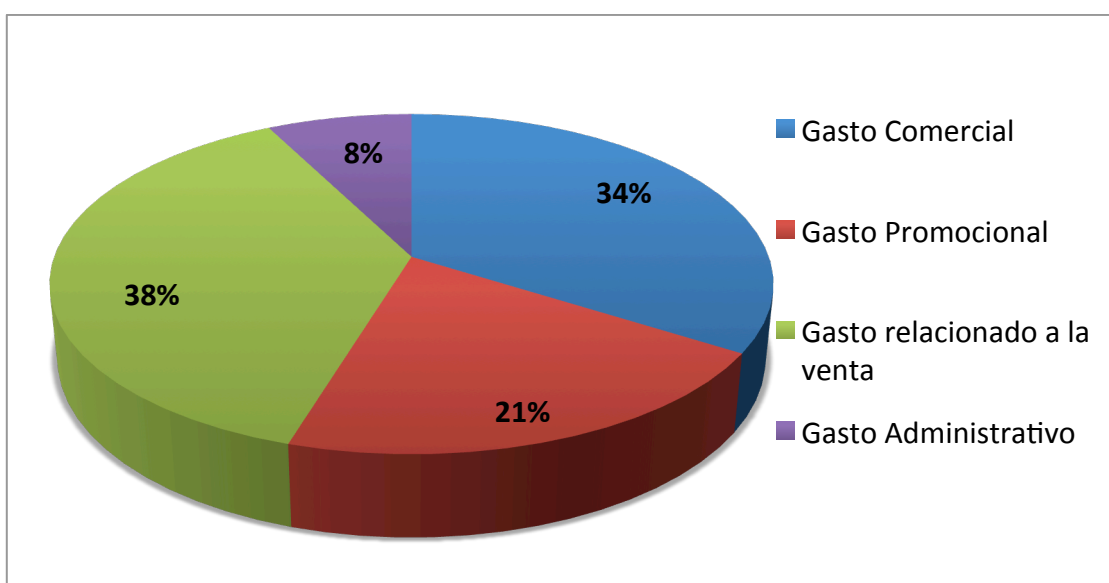
2.1.6.1 Perspectiva Financiera

Según indica el Dr. Rodríguez, el presupuesto del Departamento de Ventas se divide en cuatro grandes áreas:

- Gasto Comercial: Incluye todas las ofertas, bonificaciones, descuentos realizadas con clientes en fechas especiales, o para aquellos clientes que compran producto en cantidades mayores.
- Gasto Promocional: en este rubro se incluyen las actividades promocionales realizadas, tanto con médicos como con farmacias, la educación médica continua, los planes orientados a pacientes con regalía de medicamento de uso continuo o crónico.
- Gasto relacionado a la venta: en este gasto se incluye el salario de planilla, las comisiones generadas sobre la venta, además gastos relacionados con la movilización de la fuerza de venta, viáticos por las giras fuera del GAM.
- Gasto Administrativo: es un gasto relacionado con la asistencia a trámites de carácter administrativo, se incluye la planilla de los asistentes de ventas y el asistente financiero y administrativo.

En el **Gráfico 2.1**, es posible ver el porcentaje que representa cada uno de los gastos dentro del presupuesto del 2013. El 38% del presupuesto corresponde al gasto relacionado con la venta, seguido por 34% que representa al gasto comercial, el 21%, al gasto promocional, y solo un 8% al gasto administrativo.

Gráfico 2.1 Composición porcentual del presupuesto anual para el Departamento de Ventas, 2013

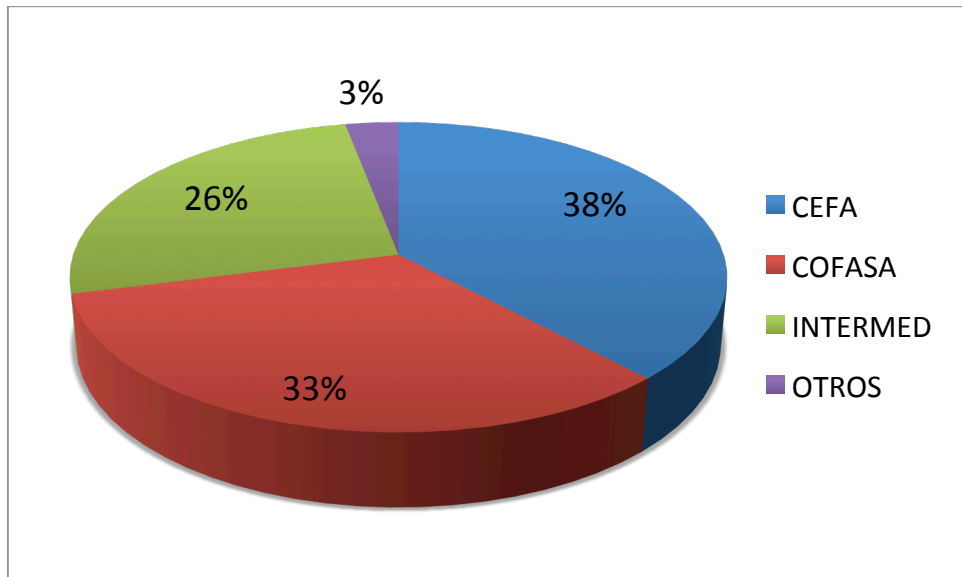


Fuente: Dr. Renier Rodríguez, Gerente de Ventas de Costa Rica, Laboratorios Stein. 2013

2.1.6.2 Perspectiva del Cliente

Los clientes directos de Laboratorios Stein son los distribuidores. En el **gráfico 2.2**, se observa el porcentaje de las ventas de Laboratorios Stein que representa cada distribuidor, es decir, el 38% de las ventas se realiza a través de CEFA, un 33% lo representa COFASA, mientras que Intermed o GFI, solo un 26% de las ventas, el restante 3% corresponde a otros distribuidores como Alternativa y Arias.

Gráfico 2.2 Composición de ventas realizadas por distribuidor. 2013



Fuente: Dr. Renier Rodríguez, Gerente de Ventas de Costa Rica, Laboratorios Stein. 2013

Otros clientes, aunque no directos, son las farmacias, según indica el Colegio de Farmacéuticos, en el país operan alrededor de 959 establecimientos farmacéuticos. (Brenes Quirós, 2013)

Según indica Renier Rodríguez, actualmente, el equipo de ventas de Laboratorios Stein cubre el 65.6% de los establecimientos farmacéuticos privados del país, es decir, 630 farmacias.

Ahora bien, para lograr la rotación de los productos en el punto de venta, es necesario lograr la prescripción médica, por lo que los médicos generales como especialistas se convierten en clientes importantes indirectos. Parte de la fuerza de venta: visitadores médicos se concentran en brindar seguimiento al profesional médico. En la **Tabla 2.3**, se enumeran las diferentes especialidades y el % de cobertura, según los médicos visitados por Stein.

Tabla 2.3 Especialidades médicas de Costa Rica y las visitadas por Laboratorio Stein

Especialidades Médicas	Universo País*	Médicos visitados por Stein	% de cobertura vrs universo
Alergista	6	3	50
Angiología/ Cirugía Vascular	42	20	47.62
Cardiología/ Hemodinamia	72	70	97.2
Dermatología	60	26	41.67
Geriatría	79	35	44.30
Gastroenterología	60	60	100
Medicina General	9120	350	3.84
Infectólogos	5	3	60
Medicina Interna	324	140	43.2
Nefrología	18	6	33.34
Neumología	32	15	46.88
Neurología	36	15	41.67
Ortopedia	150	80	53.33
Odontología	3500	810	23.14
Otorrinolaringología	78	50	64.10
Pediatría	393	130	33.08
Cirujanos generales	27	19	70.37
TOTAL	14 032	1 851	13.19.%

*Datos proporcionados por el Colegio de Médicos.

Fuente: Dr. Renier Rodríguez, Gerente de Ventas de Costa Rica, Laboratorios Stein. 2013

2.1.6.3 Perspectiva de procesos internos

De manera general, los procesos internos del Departamento de Ventas son los siguientes: la gestión administrativa relacionada con el personal, el proceso

contable, y la gestión relacionada con las actividades de apoyo relacionadas con la venta.

Por otro lado, es importante contemplar los indicadores utilizados para medir los procesos internos:

- Efectividad de la visita
- Productividad del colaborador
- Crecimiento en ventas versus el año anterior
- Target mix: variedad de médicos especialistas requeridos por línea.
- Cobertura total Médicos y Farmacias
- Cobertura A y B: Los clientes, son clasificados, según su potencial o su grado de relevancia para el negocio, en tres categorías: A, B y C.
- ROI
- Manejo de clientes que son considerados líderes de opinión.

Según lo indicado por el Gerente de Ventas, el Departamento y en general la Compañía, se basan en procedimientos estandarizados para cada una de las tareas, con procedimientos asociados.

Además, como se indicó anteriormente, Laboratorios Stein se encuentra certificado por las normas ISO 9001, esto ha generado el compromiso por parte de la organización hacia la mejora continua, por lo cual existen auditorías internas y externas, que supervisan el avance y el estado de las oportunidades de mejora.

Por otro lado, por su naturaleza como industria farmacéutica, debe cumplir con los requisitos de calidad que se establece en el Reglamento Técnico sobre Buenas Prácticas de Manufactura para la Industria Farmacéutica, Productos Farmacéuticos y Medicamentos se Uso Humano:

“Se debe contar con procedimientos escritos para el control de la producción y demás actividades relacionadas. Estos documentos deben ser registrados durante la ejecución de las funciones respectivas, debiendo quedar escritos y firmados de conformidad con el registro de firmas,

inmediatamente después de su realización. Cualquier desviación de los procedimientos que pueda afectar la calidad del producto por un evento atípico, debe quedar registrada y justificada.

(REGLAMENTO TÉCNICO SOBRE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, PRODUCTOS FARMACÉUTICOS Y MEDICAMENTOS DE USO HUMANO , 2012)

2.1.6.4 Perspectiva Formación y Desarrollo

De acuerdo con lo indicado por el Gerente de Ventas de Laboratorios Stein, la empresa valora el recurso humano, y se interesa por el desarrollo de su personal.

La organización se preocupa por aprovechar las capacidades y conocimientos de sus colaboradores, y al mismo tiempo ofrece capacitaciones, talleres, charlas informativas que permitan lograr mejores resultados en el trabajo en equipo y crear mayor valor para la empresa, según indica el Dr. Rodríguez.

Junto con el Departamento de Desarrollo Organizacional, cada año el equipo de Ventas recibe capacitaciones de “Team Building”, donde se refuerzan los lazos que identifican el equipo, la buena comunicación, el apoyo entre compañeros, la proactividad, empatía.

Además, se refuerza la perseverancia por alcanzar la metas, todos juntos hacia un mismo objetivo.

Todos los integrantes del equipo de ventas, inicialmente reciben una capacitación general de:

- 1 Buenas Prácticas de Manufactura
- 2 Normas ISO
- 3 Seguridad Ocupacional
- 4 Farmacovigilancia

Además, según su puesto a desempeñar, recibirá adicionalmente capacitaciones técnicas relacionadas con su área de especialidad.

Con el fin de promover el crecimiento y desarrollo, además del excelente desempeño, trimestralmente el Departamento realiza un reconocimiento monetario que motiva hacia la excelencia:

1. Mejor Gerente de Distrito (Premio Regional)
2. Mejor Gerente de Cuentas Claves (Premio Regional)
3. Mejor vendedor o promotor (Premio Regional)
4. Mejor visitador médico (Premio Nacional)

Por otro lado, mensualmente en las reuniones de ciclo se establecen espacios, donde las jefaturas pueden abrir espacios para la capacitación grupal enfocada a su campo de especialización. Ocasionalmente, en las mismas reuniones de ciclo, también, se realizan intervenciones motivacionales para todo el equipo, además de actividades extracurriculares que promueven la interacción del grupo.

La empresa brinda estas opciones con el fin de establecer bases para el futuro. Y al mismo tiempo genera un valor agregado, originando prestigio y posibilitando un mayor desarrollo futuro, según comenta el Dr. Rodríguez.

2.2. Descripción del entorno.

La propuesta realizada se enfoca en el análisis del mercado privado costarricense, en el cual durante los últimos años Laboratorios Stein, ha tenido un fuerte desarrollo y crecimiento por las nuevas estrategias implementadas.

Según indica el Gerente de Ventas, las oportunidades se centran en ganar participación del mercado con productos estratégicos, mejorar el posicionamiento de marcas disponibles en el mercado, además del lanzamiento y la diversificación de productos.

2.2.1 Principales competidores

Según lo indica el Gerente de Ventas de Costa Rica, la competencia directa la conforman, tanto empresas farmacéuticas nacionales, así como industrias transnacionales, con casas matrices incluso fuera del país.

Como principales rivales se definen:

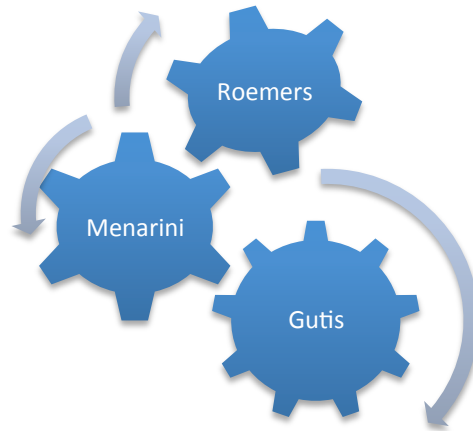


Figura 2.5 Competencia Directa de Laboratorios Stein 2013

Fuente: Dr. Renier Rodríguez, Gerente de Ventas de Costa Rica, Laboratorios Stein. 2013

- **Gutis:**

Según se indica en su sitio web, el Laboratorio Gutis es una empresa farmacéutica, costarricense, fundada y establecida desde 1962, con el objetivo de producir medicamentos de alta calidad para brindar a la población salud y bienestar. Fue fundada por los doctores Jesús Israel Sarkis y Guillermo Gutiérrez Varela. Su nombre proviene de la unión de los apellidos de sus fundadores: GUT = Gutiérrez | IS = Israel. (Gutis)

Sus productos se distribuyen en dos mercados, el mercado Institucional, compuesto, principalmente, por la Caja Costarricense del Seguro Social, el Instituto Nacional de Seguros y otras instituciones públicas de los diferentes países en los que ha incursionado en el mercado. Por otro parte, el mercado privado, donde ha logrado llegar a farmacias y Clínicas privadas. (Gutis)

A partir de 1994, Productos Gutis incursiona en el mercado internacional, abriendo operaciones en Ecuador y República Dominicana. Desde el 2003, está presente en El Salvador, Nicaragua y Panamá. Para el año 2009 se abre el mercado hondureño y próximamente, según se indica en su sitio web, comenzar mercado en Perú y Venezuela.

- **Menarini:**

Menarini está presente en el área de Centroamérica y El Caribe a través de una planta farmacéutica localizada en Guatemala, y redes de venta propias en Costa Rica. (Menarini, 2011)

Por medio de su planta, logran importar, re-acondicionar y reexportar productos farmacéuticos desde y hacia cualquier país de la región (y del mundo). A este proceso se pueden unir otros, como la coordinación de transporte, aduanas, facturación, permisos, etc., permitiendo así un servicio integral.

A través de sus distribuidoras en la mayoría de países, logran ofrecer representación a nivel de distribución, contando con una red de ventas (que llega a más de 8.000 farmacias en el área), áreas de almacenaje y equipo de reparto con todos los controles necesarios para dicha gestión. (Menarini, 2011)

La combinación de esta estructura y su red de promoción, da como resultado que se tenga una importante presencia en el mercado, ocupando el 6° puesto del ranking de empresas farmacéuticas, con un 3,28% de la cuota total de dichos mercados. En la actualidad, Laboratorios Menarini C.A. y El Caribe emplea a más de 400 personas en el área, en la que está presente desde el año 1979. (Menarini, 2011)

- **Roemers**

Laboratorios Roemmers es una compañía argentina. Fue fundada en 1921 por Don Alberto J. Roemmers quien, originario de Lennep, región de Renania en Alemania, buscó nuevos horizontes en la Argentina. Con el aporte de la tecnología alemana y habiendo sentado las bases de la industria farmoquímica, su empresa fue precursora en el hemisferio sur. (ROEMERS, 2013)

Su actividad principal se centra en el desarrollo, la elaboración y la comercialización de especialidades medicinales para la medicina humana, destinadas a combatir trastornos del sistema cardiovascular, del aparato digestivo y del aparato respiratorio, así como también, enfermedades psiquiátrico-neurológicas, reumatológicas e infecciosas, entre otras. (ROEMERS, 2013)

Capítulo III. Análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral aplicado a Laboratorios Stein S.A. Costa Rica.

En este capítulo se presenta un análisis de la empresa, de acuerdo con las variables que se consideran en el Cuadro de Mando Integral, además se consideran aspectos generales del Departamento.

El capítulo inicia con la justificación que sustenta su desarrollo, haciendo, seguidamente, mención al marco metodológico que se utilizó para la investigación. Luego, se analiza la planificación estratégica de la empresa y el Departamento de Ventas (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), luego estableciendo la perspectiva financiera, de los clientes, procesos internos, y la formación y crecimiento.

Finalmente, la información recopilada permite la elaboración de un FODA, donde se enumeran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el Departamento de Ventas de Laboratorios Stein, según se detectaron en el desarrollo del análisis.

3.1 Justificación del análisis.

Laboratorios Stein es una empresa que en los últimos años ha mostrado una gran evolución en el mercado privado, consolidando sus líneas, logrando mayor penetración en las especialidades médicas.

Más aún, el Departamento de Ventas tiene la responsabilidad de generar los ingresos de la compañía, por lo que de su buen desempeño en el mercado dependen el crecimiento y la sustentabilidad, así como la satisfacción de los clientes.

Como la empresa experimenta crecimiento, requiere de cambios en su administración y en su gestión. Con el objetivo de mantenerse vigente y asegurar su continuidad como negocio.

Por esta razón, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta vital, útil y aplicable, que podrá generar grandes beneficios al Departamento de Ventas, dentro de las cuatro perspectivas que se abarcan, con indicadores de gestión que permitan medir el desempeño del Departamento, para evaluar si su gestión permitirá alcanzar los objetivos y metas que se establezcan.

3.2 Marco metodológico de la investigación.

En esta etapa, se recurre a la investigación de tipo analítica y explicativa

La investigación será de carácter cuantitativo, analizando aspectos y resultados medibles, así como cualitativa en el tratamiento de la información relacionada con el Departamento: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, utilizándose para ambas la investigación de campo, la cual permite manejar la información de una manera más amplia e interpretativa. El objetivo de esta etapa es el análisis del mercado, entorno de la empresa, además la situación estratégica de la empresa, relacionado con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Para el análisis del Departamento de Ventas, y para realizar la propuesta del Cuadro de Mando Integral, para verificar la parte interna de la empresa, se trabaja con 4 tipos de encuestas:

1. Colaboradores del Departamento de Ventas.
2. Gerentes y supervisores del Departamento de Ventas.
3. Médicos visitados por Stein.
4. Farmacias visitadas por Stein.

Los cuatro cuestionarios se presentan en el anexo 1. Los aspectos de mayor relevancia evaluados en los cuestionarios se observan en la siguiente tabla.

Tabla 3.1 Aspectos tomados en cuenta en los cuestionarios

Clientes internos	Clientes externos
Perspectiva financiera	Percepción de la empresa
Procesos Internos	Competencia
Formación y crecimiento	Productos
Perspectiva de los clientes	Servicio recibido
Análisis estratégico	

Fuente: Ejecución propia

Los cuestionarios son de carácter confidencial, además son realizados individualmente. Todas las respuestas se basan en las experiencias personales.

Las encuestas ayudan a determinar la perspectiva de los miembros del Departamento de Ventas, haciendo evidente las oportunidades de mejora, así como las fortalezas que deben seguir constantes. Al mismo tiempo se

complementan los resultados de las encuestas realizadas a los clientes, quienes conocen la empresa desde otra perspectiva, han observado su evolución, y además pueden compararla con la competencia, brindando sugerencias importantes para la empresa.

Las encuestas se realizan aproximadamente a la mitad de los miembros del Departamento, 21 colaboradores, 4 Gerentes, 11 clientes de farmacias, ya sea el farmacéutico o el administrador del establecimiento farmacéutico y 21 médicos (entre ellos especialistas y médicos generales).

La selección de los clientes se hizo con base en una muestra no probabilística por conveniencia, los consultados se eligieron de acuerdo con ciertos parámetros y requisitos, de tal forma que proporcionaran la información requerida.

Las especificaciones de la metodología de la investigación se muestran en el Anexo. Los resultados de las encuestas son la base para realizar la propuesta en el capítulo siguiente.

Además, se lleva a cabo una entrevista a profundidad al Gerente de Costa Rica del Departamento de Ventas, con el fin de profundizar en aspectos financieros y en los indicadores de gestión.

3.3 Análisis de la gestión estratégica del Departamento de Ventas, según los resultados obtenidos de las encuestas

Para lograr evidenciar la situación de la empresa, y conocer su posición en el mercado actual, se aplicaron cuatro encuestas diferentes, para obtener una visión integral del Departamento de Ventas, y poder aplicar en su totalidad el Cuadro de Mando Integral, según las perspectivas de enfoque.

En el Anexo 1, se observan los cuestionarios aplicados, además se indica una sección para cada perspectiva (financiera, clientes, procesos internos, y formación y desarrollo), por lo que en esta sección se van a desarrollar características y

datos importantes obtenidos, según el análisis estadístico de los cuestionarios aplicados, que son importantes para la gestión estratégica.

3.3.1. Perfil de los colaboradores

Para lograr una mejor comprensión de los resultados obtenidos a través de la encuesta, es necesario considerar los aspectos generales obtenidos, que describen mejor a los colaboradores del Departamento de Ventas. En la siguiente tabla, se detalla el perfil de los colaboradores de Stein.

Tabla 3.2 Perfil de los colaboradores del equipo de ventas de Stein, obtenido de las respuestas de 21 encuestas.

Género	Rango de Edad	Estado Civil	Hijos	Antigüedad del equipo
43% hombres	57.1% entre los 26 y 35 años,	23.8% Soltero(a)	61.90% de los entrevistados	38% de los colaboradores
57% mujeres	28.5% entre los 36 y 45 años	61.9% Casado (a)	tienen hijos	tiene entre 6 meses y 1 año
		14.29% Divorciado (a)		28.6% entre 1 y 3 años

Fuente: Ejecución propia

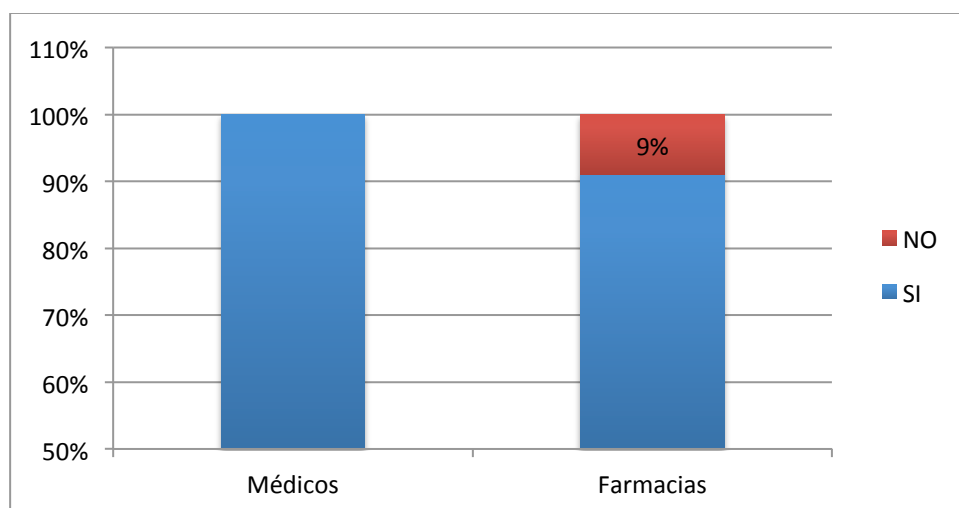
De la información anterior, sobresale que el 61.9% de los colaboradores son casados, y el mismo porcentaje tiene hijos, lo cual puede reflejar que las personas buscan estabilidad laboral por su condición personal. No obstante, cuando se analiza la estabilidad del equipo, la gran mayoría, el 38% tiene entre 6 meses y 1 año de laborar para Stein, y un 28.6%, entre 1 y 3 años.

3.3.2. Desarrollo de la empresa

Es importante conocer, además la percepción de los clientes sobre el desempeño de la empresa, por eso a cada cliente se le preguntó si perciben o no que la empresa se encuentra en crecimiento. En el **gráfico 3.1**, es posible observar las

respuestas, el 100% de los médicos indica que sí, mientras que sólo en el 91% de los clientes de farmacias su respuesta fue positiva.

Gráfico 3.1 Percepción de Crecimiento por los clientes de Laboratorios Stein



Fuente: Ejecución propia.

Además, cuando se cuestiona el porqué de la respuesta, la mayoría de los clientes coincide en las siguientes razones:

- Laboratorio bien posicionado en el mercado nacional.
- Mejor atención al cliente, buenos precios, buenas ofertas.
- Cada vez tiene mayor calidad y medicamentos.
- Mayor mercadeo, presencia en educación médica continua, crecimiento de la planta y expansión a mercados internacionales.
- Ha aumentado la cartera de productos con moléculas nuevas, innovación de la presentación de los productos.
- Ha mejorado la visita médica.

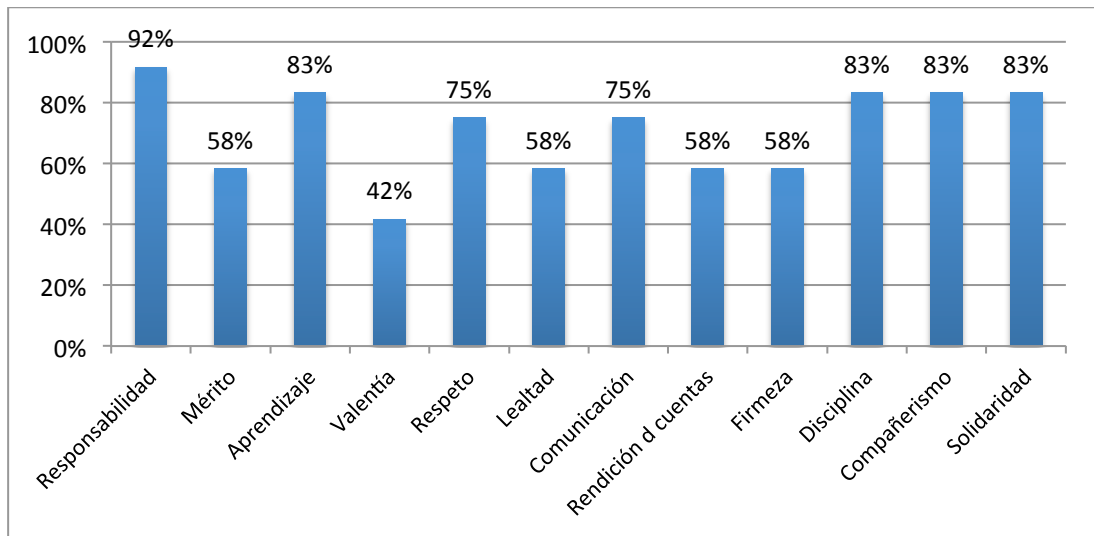
Lo anterior, coincide, según lo descrito en el Capítulo 2, donde Laboratorios Stein se presenta como una industria nacional en crecimiento, con planes de expansión de mercado y aumentando la variedad de productos para sus clientes. Además, de

tener un equipo de ventas más consolidado, que logra causar un mayor impacto en los clientes, tanto farmacias como en médicos generales y especialistas.

3.3.3. Identificación con la empresa

Se le realizaron varias preguntas a los colaboradores con el fin de observar el grado de identificación con la empresa; en primer lugar seleccionar en una lista definida los valores con los que se identifican los colaboradores, el resultado se observa en el gráfico 3.2

Gráfico 3.2 Valores escogidos por los colaboradores de ventas

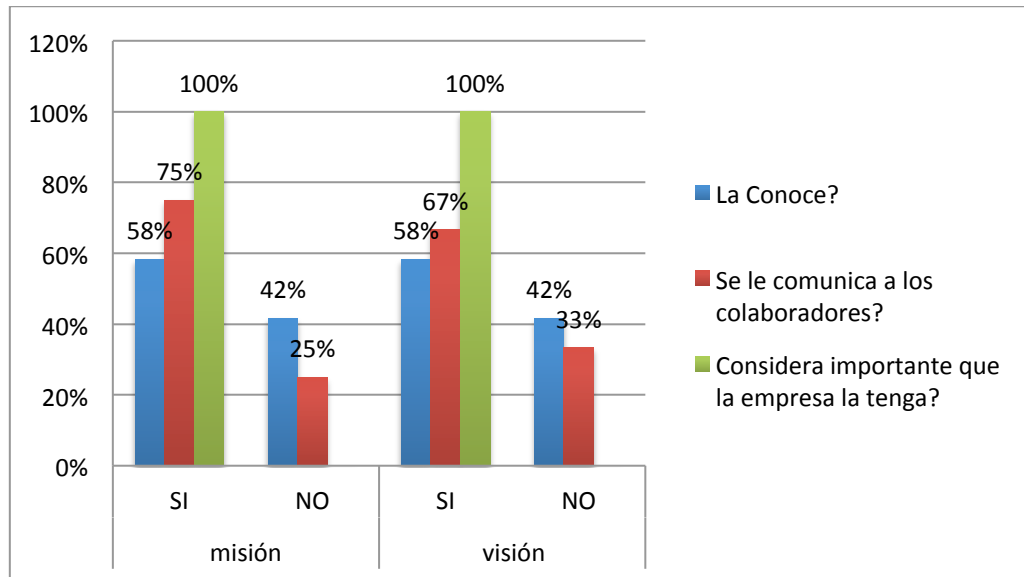


Fuente: Ejecución propia.

Los valores declarados por la empresa son: mérito (58%), aprendizaje (83%), valentía (42%), rendición de cuentas (58%), firmeza (58%) y disciplina (83%). Los demás se proponen como otras opciones, sin embargo, se observa mayor afinidad a otros valores como responsabilidad (92%), aprendizaje, compañerismo y solidaridad (83%).

Además, se consultó a los colaboradores si conocen o no la misión y la visión de la empresa, si se ha comunicado en algún momento y si consideran importante que la empresa cuente con una misión y una visión. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Gráfico 3.3 Misión y visión: conocimiento, comunicación e importancia



Fuente: Ejecución propia.

La mayoría de los encuestados coincide que la empresa solo comunicó su visión y misión durante la inducción inicial, y que después no han recibido ningún recordatorio. Es importante destacar que el 100% de los colaboradores considera importante que la empresa cuente con una visión y una misión definida, aunque solo un 58% la conoce.

3.3.4. Planificación estratégica

La planeación estratégica es un paso fundamental en cada empresa, y más aún si se encuentra en crecimiento. En la Tabla 3.3, se resumen las preguntas relacionadas con la planeación estratégica, efectuadas al equipo gerencial, colaboradores, o clientes de Laboratorios Stein.

Tabla 3.3 Situación actual de la planeación estratégica.

Aspecto	Resultados obtenidos
Principales logros en la empresa	Consolidación de equipos, disminuyendo rotación del personal, mejorando la capacitación. Mejorar la imagen de Stein ante los clientes, el cliente

	<p>percibe a Stein como una empresa líder en crecimiento.</p> <p>Trabajo más formal: visita a clientes personalizada.</p> <p>Alianzas estratégicas que colocan a Stein en una mejor posición en el mercado nacional.</p>
Comunicación	Tanto colaboradores como gerentes están claros en que la comunicación interna debe mejorar, con herramientas que así lo permitan.
Misión y Visión	Se indica que la empresa cuenta con una visión y una misión establecida, sin embargo, es necesario reforzarlos, ya que se observa una debilidad en cuanto a la comunicación de los aspectos estratégicos de este tipo, lo mismo sucede con los valores. Los colaboradores saben que existen y consideran que son importantes, pero no conocen los de la empresa.
Oportunidades de crecimiento dentro del Departamento	La mayoría de los gerentes y supervisores opinan que el Departamento no genera oportunidades de crecimiento, la misma pregunta se realizó a los colaboradores, solo un 38% señala que sí las genera, y un 62%, que no hay tales posibilidades.
Nuevos productos	<p>El 87.5% de los médicos considera que Stein puede incluir nuevos productos, entre ellos mencionan: psicotrópicos, inhibidores DPP4, AINES inyectables, triple terapia antihipertensiva.</p> <p>Mientras en los clientes entrevistados de las farmacias, un 82% considera que no es necesaria la inclusión de nuevos productos.</p>
Aspectos positivos y por mejorar percibidos por los clientes con respecto de los productos y servicios	La mayoría de los clientes indica que Stein ha tenido un cambio en los últimos años, mejorando la calidad de sus productos, aumentando el número de productos, mejorando la presentación de estos.

de la empresa	<p>Además, comenta que reciben una excelente visita, personalizada.</p> <p>Como puntos de mejoras señalan la necesidad de aumentar los artículos de investigación, además la cantidad de muestras médicas, aumentando también la cantidad de tabletas por caja, especialmente para aquellos productos que son de uso crónico.</p>
---------------	---

Fuente: Ejecución propia.

Es importante notar la similitud entre el equipo gerencial y los colaboradores, por ejemplo, en el tema de oportunidades de crecimiento, así como en la mejora en la comunicación interna del Departamento. Por otro lado, existe un contraste importante en la percepción entre los clientes: médicos y farmacias, en la inclusión de nuevos productos, ya que los médicos sí consideran que se pueden incluir nuevos productos, estiman que es posible aprovechar otras oportunidades de mercado donde aún no hay genéricos disponibles, mientras que las farmacias son más discretos y no notan tales posibilidades.

3.3.5 Competencia

Para analizar las ventajas y desventajas de Stein frente a la competencia, se realizan preguntas abiertas, tanto a los colaboradores de la empresa así como a los clientes. En la Tabla 3.4, se resumen las principales observaciones recopiladas a través de los cuestionarios.

Tabla 3.4 Estado de Laboratorios Stein frente a la competencia

Ventajas	Desventajas
1 Calidad y precio.	1 Desabastecimiento en el punto de venta.
2 Mayor frecuencia de visitas.	2 Es genérico.
3 Sistema de regalías 2+1, para productos crónicos, que favorecen al cliente.	3 Elevada competencia de otros laboratorios.
	4 Menos apoyo científico.
	5 Poca muestra médica para uso en

4 Calidad en equipo de trabajo.	pacientes.
5 Actividades fuera de horarios.	6 Falta estudios de bioequivalencia en algunos productos.
6 Ha mejorado la presentación y calidad de los productos y la visita médica, y la preparación del personal.	7 Competir contra productos originales, con marcas muy establecidas y reconocidas en el mercado.

Fuente: Ejecución propia.

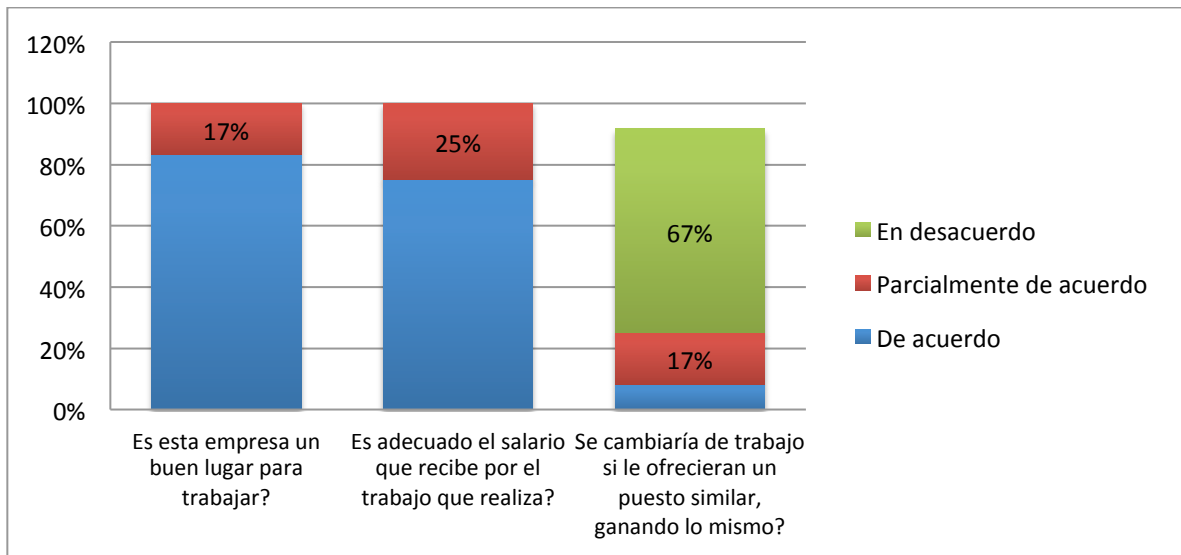
Es importante destacar el beneficio percibido en la calidad de los medicamentos de Stein, así como la accesibilidad del medicamento al consumidor final, el paciente. El laboratorio hace, además una inversión grande en el programa de regalías para lograr mayor fidelización con las marcas Stein.

Por otro lado, con las desventajas es necesario reforzar la colocación estratégica de productos en el punto de venta, así como mejorar el apoyo científico brindado al personal de ventas.

3.4 Análisis del Clima organizacional

En este análisis, y con base en los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios aplicados, resulta evidente la existencia de un clima organizacional favorable, sin embargo, con algunas oportunidades de mejora.

Gráfico 3.4 Percepción de los empleados con respecto del lugar de trabajo, salarios y fidelidad a la empresa



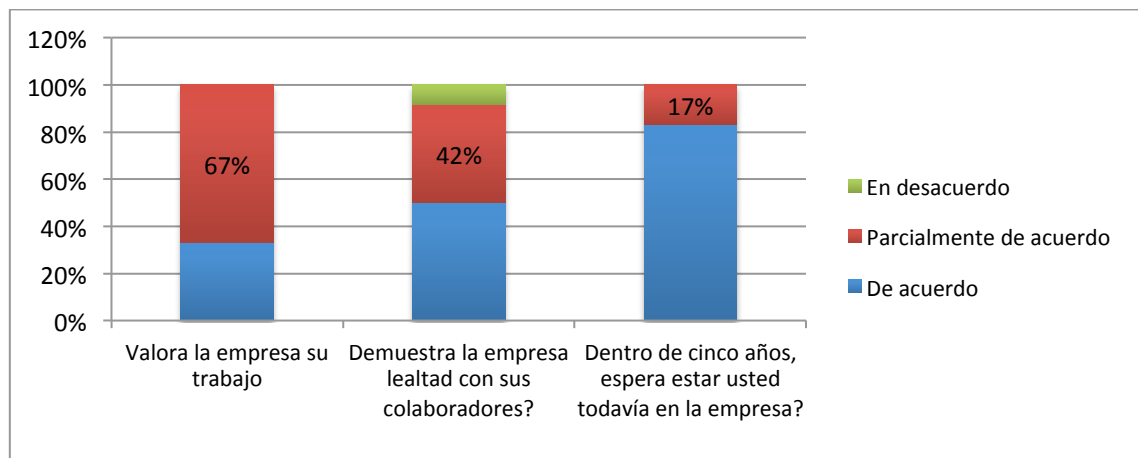
Fuente: Ejecución propia.

El 83% del personal está de acuerdo con que la empresa es un buen lugar para trabajar, el 75% considera que los salarios son justos, y mayoría de ellos (67%) no se cambiaría de trabajo a otra empresa similar, ganando lo mismo.

Un factor importante en el equipo de ventas es el clima organizacional, en general se percibe un ambiente amigable, con apertura para solicitar ayuda a los compañeros y muy buena disposición para el trabajo en equipo.

Otro elemento importante por considerar es que el 83% de los colaboradores se ven trabajando para la empresa en cinco años, el 50% de los colaboradores piensa que la empresa es leal con sus colaboradores, y un 67% está parcialmente de acuerdo con la idea que la empresa valora su trabajo.

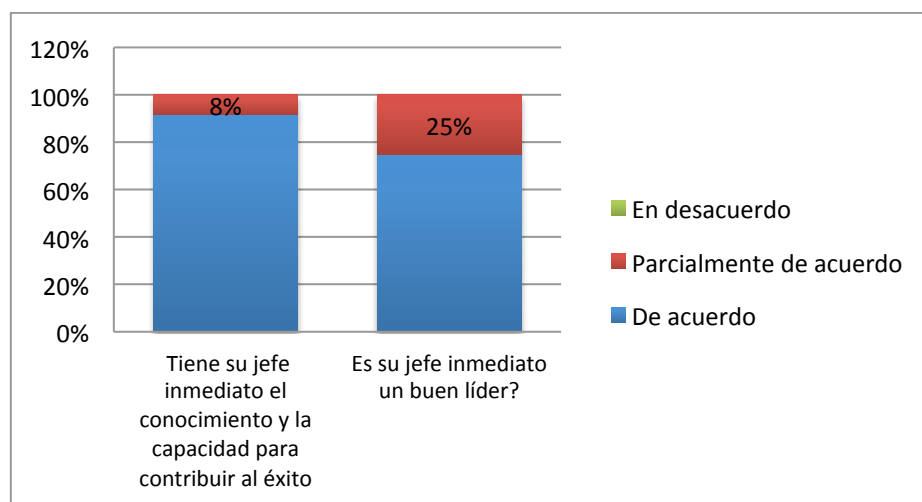
Gráfico 3.5 Percepción de los empleados con respecto de permanecer en la empresa, y la lealtad



Fuente: Ejecución propia.

Un tercer punto de elementos a favor del Departamento y que se debe considerar como punto de apoyo para trabajar en el ambiente de trabajo y buscar su mejora. En el siguiente gráfico 3.6, es posible observar la percepción del liderazgo de las jefaturas.

Gráfico 3.6 Percepción de los colaboradores respecto del liderazgo de las jefaturas

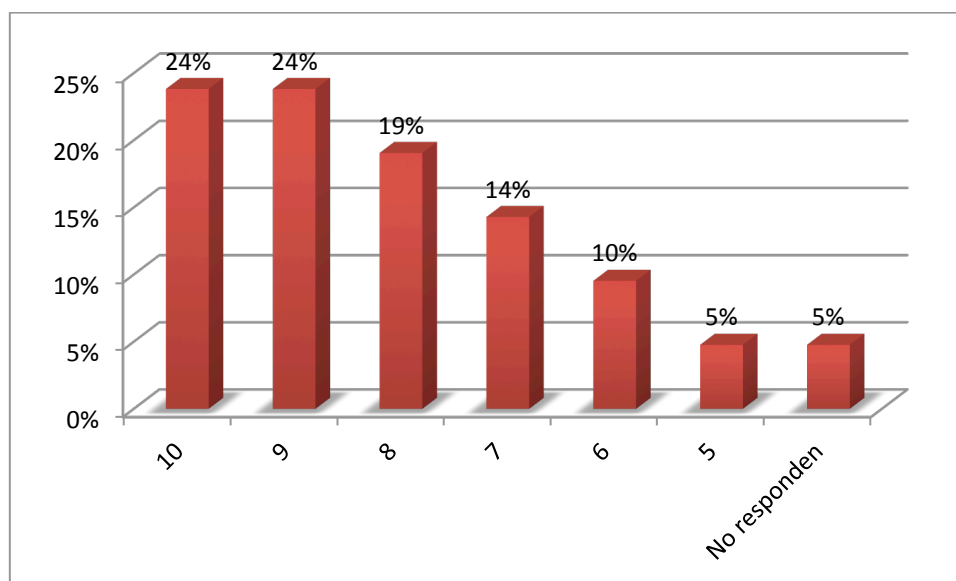


Fuente: Ejecución propia.

El nivel de satisfacción con respecto de las jefaturas es alto, ya que el 92% considera que su jefe inmediato tiene el conocimiento y la capacidad para contribuir con el éxito del equipo, así como el 75% cree que su jefe es un buen líder, eso refleja las buenas contrataciones que se han realizado para las jefaturas.

En relación con el nivel de motivación, se consultó a los colaboradores por su nivel de motivación personal. Para esto, se les pidió que la calificaran en una escala de 1 a 10, siendo 10 el puntaje más alto. Los resultados se muestran a continuación.

Gráfico 3.7 Nivel de motivación del personal del equipo de ventas de Stein

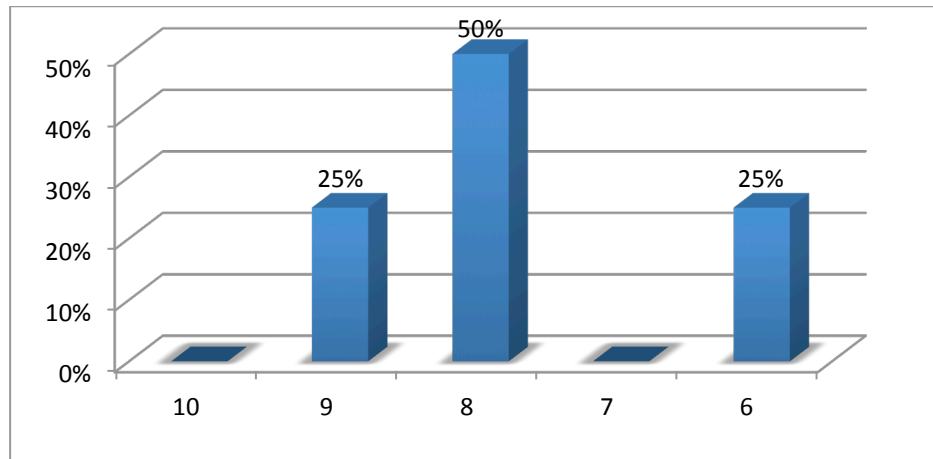


Fuente: Ejecución propia.

En general, el personal de ventas se encuentra motivado, un 67% responde con un valor de 8 o más, lo cual es significativo. Los demás contestan entre un 7 y un 5, solo un 5% no lo hace.

Al consultar a los gerentes por el nivel de motivación de su personal, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Gráfico 3.8 Nivel de motivación del personal de ventas, según los gerentes



Fuente: Ejecución propia.

El 75% de los gerentes piensa que el nivel de motivación es mayor a 8, y solo un 25% considera que el nivel de motivación es 6. Los resultados son similares a lo que estiman los colaboradores, ya que se percibe un ambiente favorable.

3.5 Análisis, según los cuatro pilares del Cuadro de Mando Integral

3.5.1. Perspectiva financiera.

Para evaluar la perspectiva financiera, es importante tomar en cuenta aspectos financieros relevantes, tales como la prioridad de actividades financieras, uso de los recursos, uso de medidas financieras para la evaluación de rendimientos y la planificación.

Para el análisis de la perspectiva financiera, se realizó una entrevista a profundidad al Gerente de ventas de Costa Rica, el Dr. Renier Rodríguez quien detalla el manejo y desempeño financiero del Departamento.

Desde el punto de vista financiero, el Departamento se analiza a través de los indicadores establecidos para verificar el buen desempeño, (no se especifican los datos ya que es información considerada confidencial):

- Márgenes netos de utilidad operativa: La empresa para que opere, requiere de márgenes de utilidad entre 20% - 25%.
- Lograr el presupuesto de ventas.
- Crecimiento en ventas respecto del año anterior.
- Incremento en la participación de mercado (incremento en el market share), para el 2013 la meta es alcanzar el 2.44%.
- Así como un cumplimiento del forecast con exactitud al 65%, la estimación se realiza 6 meses antes del inicio de cada año, cada tres meses se efectúa una revisión con ajuste, según las ventas, con una variabilidad del 20%.
- Productividad per cápita: este indicador se cuantifica con la siguiente fórmula:

VENTAS TOTALES /

PERSONAS QUE TRABAJAN LOS PRODUCTOS

Es posible calcular el indicador por línea, o por el total país. El mínimo o lo ideal son: 210 - 250 mil \$ por visitador.

- Efectividad: para evaluar la efectividad de las visitas realizadas por el personal de Stein, se utiliza la siguiente fórmula:

VENTAS TOTALES

CANTIDAD DE CONTACTOS REALIZADOS

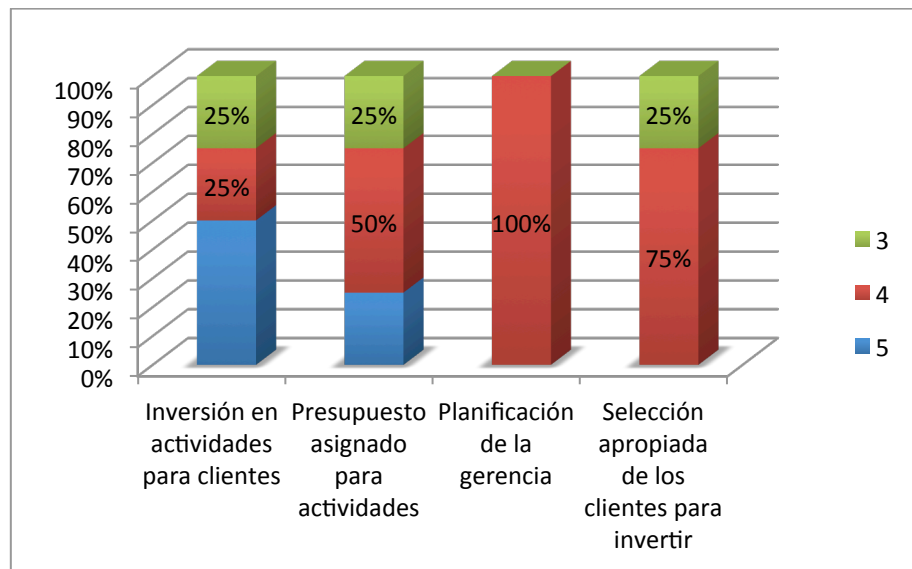
Para que se considere efectivo, se recomienda que el indicador esté sobre los \$150 por contacto.

El Dr. Rodríguez indica que sí existe un control financiero mensual, sin embargo, él es el único que lo conoce, él recibe todos los meses el estado de la inversión por parte de los informes del Departamento de Finanzas, y por lo tanto, es él quien genera las alertas cuando se recorta el presupuesto o cuando se alcanza el valor. Además, él hace las aprobaciones de actividades o inversiones que requieran un nivel alto de inversión.

Por otro lado, se realizaron preguntas, tanto a colaboradores y a los gerentes sobre el desempeño financiero del Departamento.

En el **Gráfico 3.9**, se resumen los resultados obtenidos al consultar cuál es el nivel de satisfacción, según el desempeño financiero de ventas, la escala de satisfacción utilizada es la siguiente: 5=muy satisfecho, 4= satisfecho, 3=poco satisfecho, 2=insatisfecho y 1=muy insatisfecho.

Gráfico 3.9 Nivel de satisfacción de los gerentes del desempeño financiero de ventas



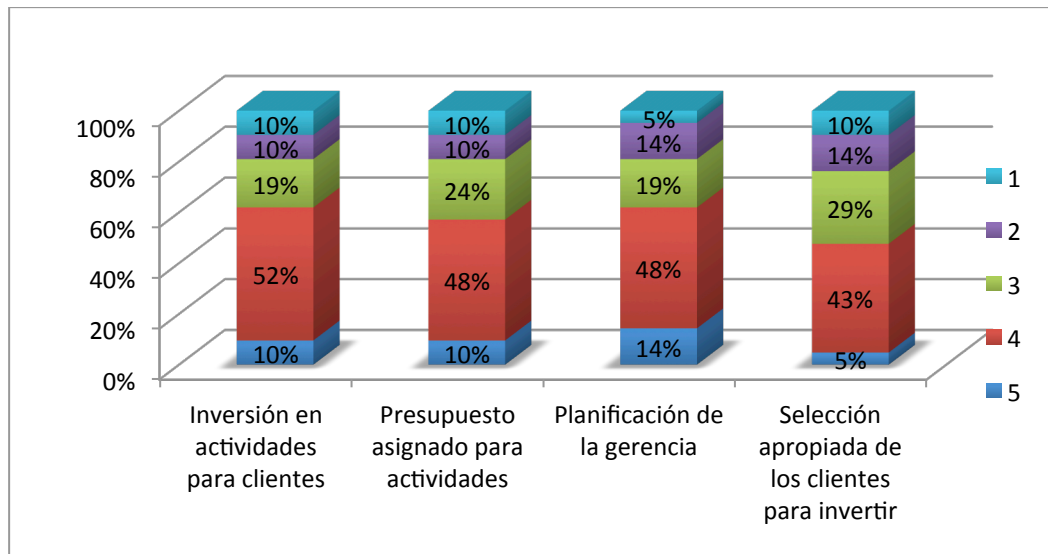
Fuente: Ejecución propia.

Se observa que el 100% de los gerentes entrevistados se encuentran satisfecho con la planificación de la gerencia, un 75% indica estar feliz con la selección apropiada de clientes para invertir. Los resultados son muy similares para la Inversión y el presupuesto asignado.

Los mismos aspectos fueron evaluados por los colaboradores. En el **Gráfico 3.10** se observan los resultados obtenidos. Donde se nota mayor disconformidad es en la selección apropiada de los clientes, ya que no en la mayoría de los casos los colaboradores eligen los clientes. En los demás aspectos, inversión en actividades

para clientes, presupuesto asignado para actividades, planificación de la gerencia, el nivel de satisfacción alto supera el 50% de los encuestados.

Gráfico 3.10 Nivel de satisfacción de los colaboradores del desempeño financiero de ventas

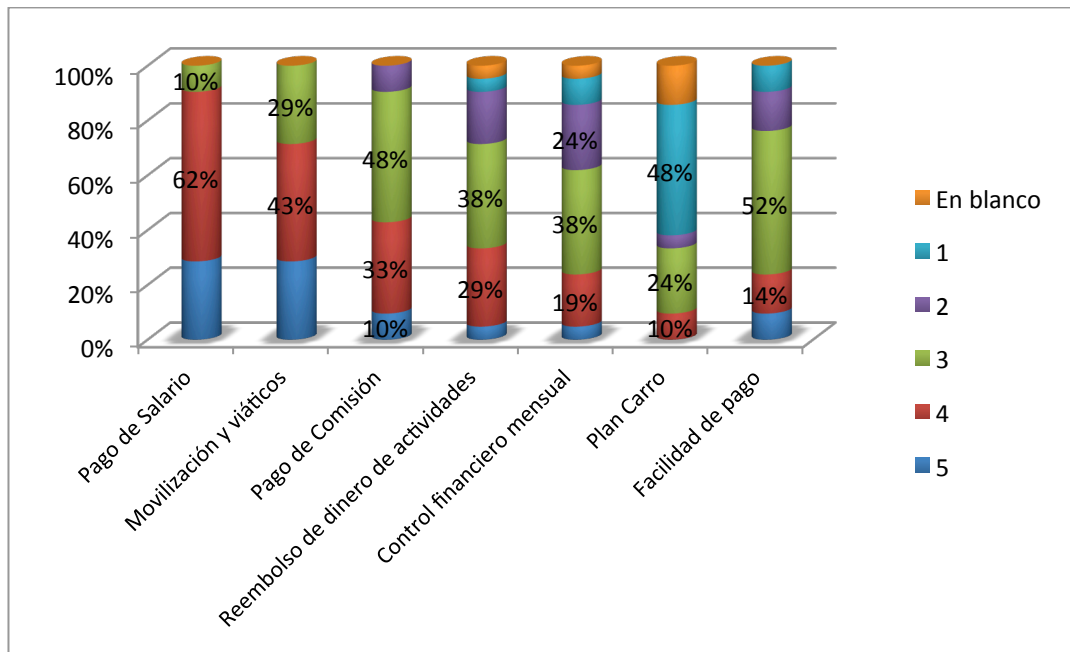


Fuente: Ejecución propia.

Por otro lado, también fue evaluado el desempeño del Departamento de Finanzas, como parte de los servicios internos al Departamento de Ventas, así como servicios adicionales que la misma empresa ha propuesto para éste, como lo es el plan carro.

En el gráfico 3.11, se observa que hay un descontento mayoritario por los colaboradores por el plan carro, además en la facilidad de pago, tomando en cuenta que muchas veces los colaboradores deben trasladarse a las oficinas a retirar cheques, en fechas no programadas. Otro descontento notorio es el pago de comisiones, ya que solo el 43% se encuentra satisfecho o muy satisfecho.

Gráfico 3.11 Nivel de satisfacción de los colaboradores por el servicio financiero recibido



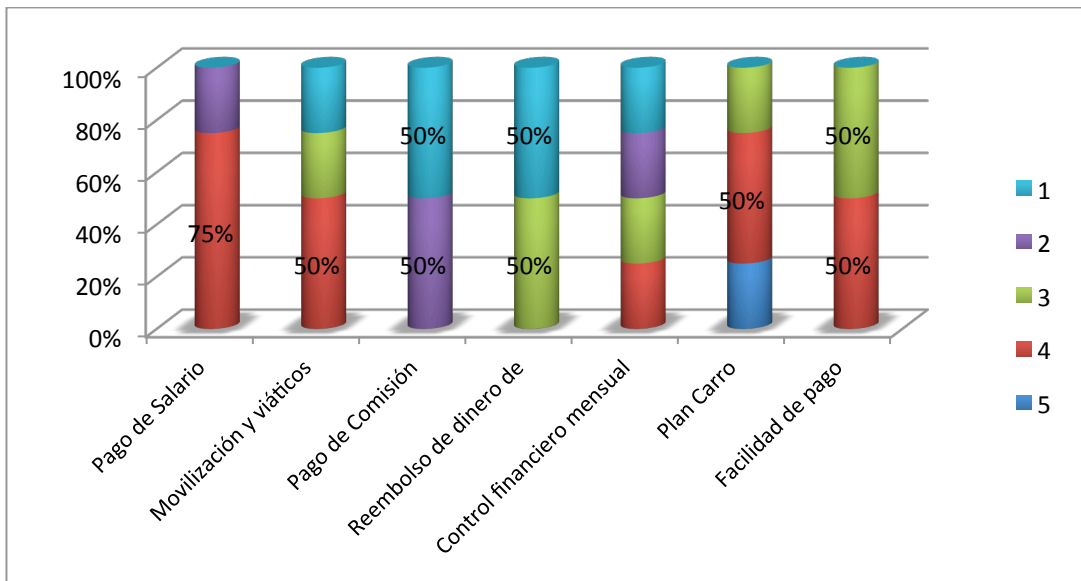
Fuente: Ejecución propia.

En el gráfico 3.12, se observa que hay un descontento mayoritario por el pago de comisiones, no hay una fecha fija de pago, además no existe un procedimiento establecido, en algunas ocasiones, los pagos se realizan a través de cheque y en otras a través de depósitos a las cuentas asignadas.

Un comportamiento similar lo presenta el reembolso de dinero utilizado para actividades, lo anterior, se justifica por las demoras en el reintegro de dinero utilizado para actividades, especialmente con clientes.

Con el plan carro se observa mayor insatisfacción, incluso un porcentaje de colaboradores no responde, porque el plan no aplica para todos. Las quejas del plan carro van desde un servicio lento, que requiere de constante seguimiento para verificar el reintegro de dinero.

Gráfico 3.12 Nivel de satisfacción de los Gerentes por el servicio financiero recibido



Fuente: Ejecución propia.

En general, en los dos gráficos anteriores el nivel de satisfacción es aceptable para el pago de salario y pago de movilización y giras.

Por otro lado, en cuando a inversión, tanto gerentes como colaboradores son conscientes que la empresa hace un esfuerzo grande por invertir recursos en sus clientes. En la Tabla 3.5, se sugieren recomendaciones del equipo gerencial y de los colaboradores para mejorar la eficiencia en los recursos disponibles de la empresa.

Tabla 3.5. Recomendaciones brindadas por los Gerentes y los colaboradores del equipo de ventas de Stein, para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.

Sugerencias de Gerentes	Sugerencias de Colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> Ampliar herramientas del Departamento de Bussiness Support, con reportes de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Con una Tarjeta Corporativa para los Funcionarios

<p>por zona y mapeo mensual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar los procesos de pagos: con fechas fijas de pagos, asignando previamente si es depósito o cheque. O una sola cuenta para hacer depósitos para cada persona • Asignar una sola persona encargada de cada pago para saber a quién buscar en caso de algún problema. • Mejorar la comunicación interna, con herramientas que lo faciliten. • Transmitir a Desarrollo Organizacional las necesidades del Departamento de Ventas. • Contratar personal con experiencia en su campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor selección de actividades • Mejorar plan carro y enfocar capital en necesidades del cliente • Mayor planificación mes a mes • Invertir más en farmacias • Mejor comunicación • Orden • Mejor distribución
---	--

Fuente: Ejecución propia.

3.5.2. Perspectiva del cliente.

Para analizar la perspectiva del cliente, se analizaron aspectos relacionados con el servicio brindado por el equipo de ventas (médicos y farmacias), así como de los productos de Laboratorios Stein. Además, se estudian otros aspectos

relacionados, como las herramientas de apoyo necesarias para la venta, la cartera de clientes, entre otros.

- Productos

De la misma manera se les preguntó a los gerentes y colaboradores cuál es el mejor mecanismo para que nuevos clientes acepten los productos y qué recursos son necesarios para lograrlo. En la siguiente tabla, se muestran las respuestas:

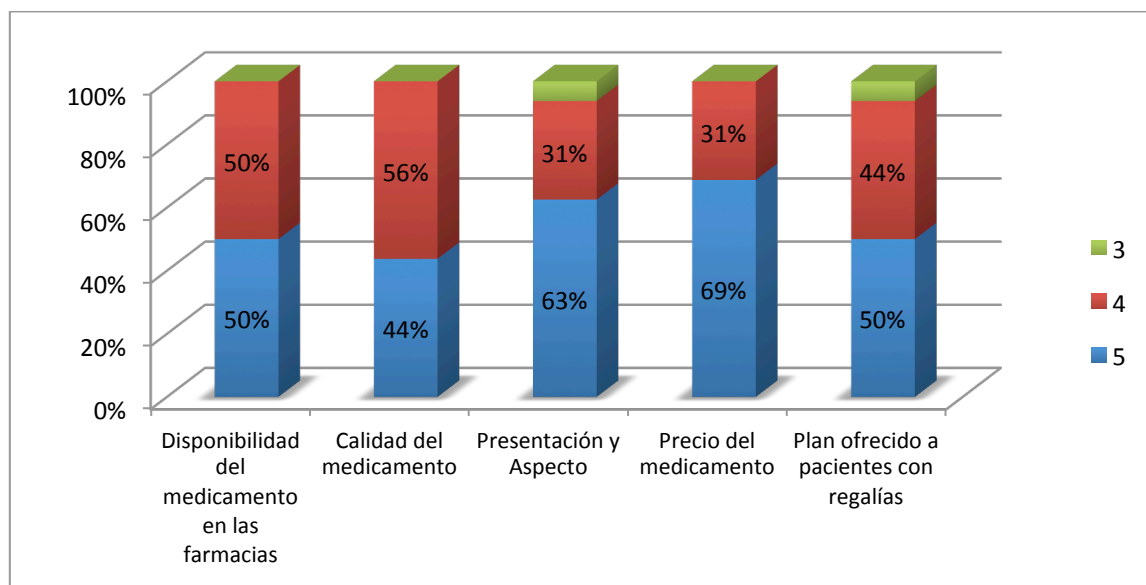
Tabla 3.6. Mecanismo para que nuevos clientes acepten los productos de Stein

Sugerencias de Gerentes	Sugerencias de Colaboradores
Posicionamiento de marca con actividades promocionales	Servicio, Calidad, Precio, bonificaciones y Promociones.
Material promocional, información de productos, nueva ayuda visual (actualizada, con presentaciones disponibles en el país, estudios clínicos importantes)	Materiales promocionales de mejor calidad y actualizados.
Recordatorios de marca y gimmicks.	Agregar médicos nuevos y distintos mes a mes, evitar visitas.
Inversión en educación médica continua	Estudios de Bioequivalencia
Visita personalizada, trabajo constante, perseverante, objetivo, puntual, científico.	Buen mercadeo y respaldo científico
	Muestra médica y visita constante a los clientes

Fuente: Elaboración propia

Además, se les consultó a los clientes (médicos y farmacias), su nivel de satisfacción respecto de diferentes factores relacionados con los productos de Stein. En el Gráfico 3.13, se observa cómo en general los médicos entrevistados se encuentran satisfechos(4) o muy satisfechos(5), con la disponibilidad del medicamento en las farmacias, la calidad del medicamento, la presentación y aspecto, el precio y el plan ofrecido a pacientes con regalías.

Gráfico 3.13 Nivel de satisfacción de los médicos, según los factores relacionados con los productos de Stein

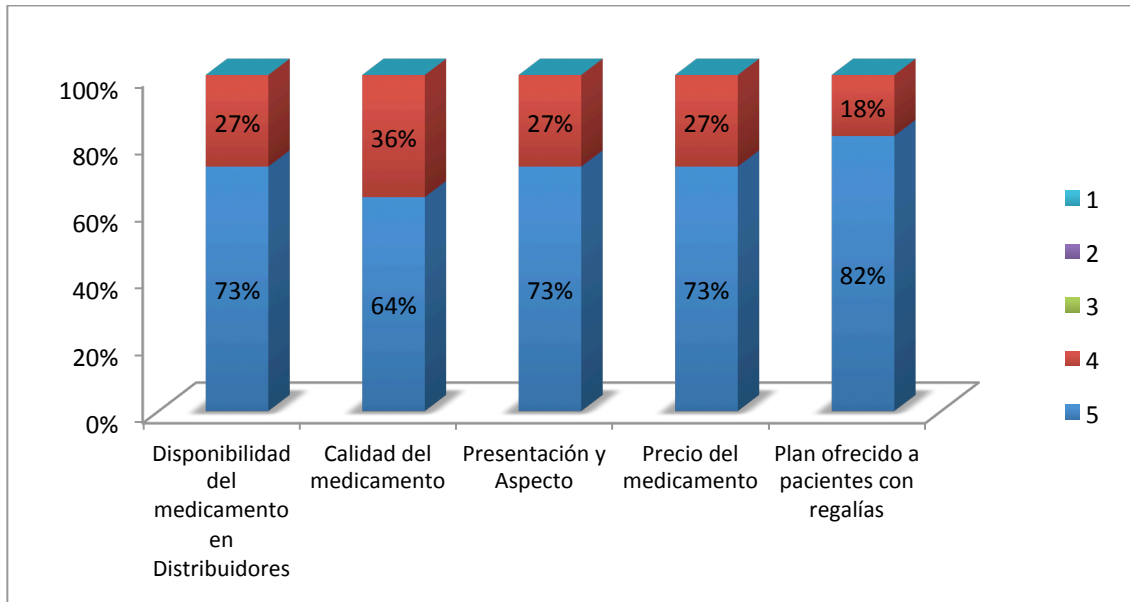


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se les consultó a las farmacias en el gráfico 3.14, los factores de disponibilidad del medicamento en el distribuidor, la calidad del medicamento, presentación y aspecto, precio del medicamento, y el plan de regalías ofrecido a pacientes.

En general, las farmacias entrevistadas, el 100% se encuentra satisfechas (4) o muy satisfechas (5), con la disponibilidad del medicamento en el distribuidor, la calidad del medicamento, la presentación y aspecto, el precio y el plan ofrecido a pacientes con regalías. Comentan que hay una gran variedad de medicamentos, buen servicio y disponibilidad de los productos.

Gráfico 3.14 Nivel de Satisfacción de las farmacias, según los factores relacionados con el producto



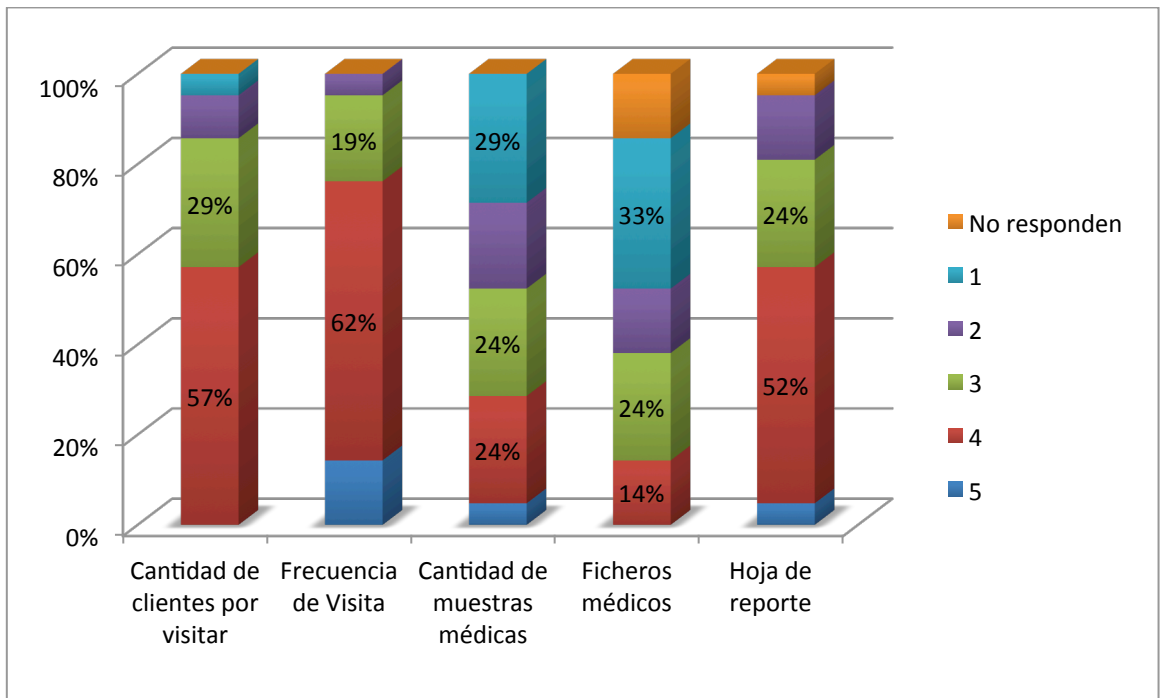
Fuente: Elaboración propia

- Análisis del servicio

Para analizar el servicio del equipo de ventas, se consultó a los clientes y a los colaboradores aspectos relacionados con las visitas a los clientes.

Es necesario tener presente los valores de la escala (5=muy satisfecho, 4=satisfecho, 3=poco satisfecho, 2=insatisfecho y 1=muy insatisfecho). En el Gráfico 3.15, es posible observar el nivel de satisfacción de los colaboradores, con niveles aceptables en los aspectos de cantidad de clientes por visitar, la frecuencia de visita y la hoja de reporte. Se observa disconformidad con la cantidad de muestra médica, los ficheros médicos.

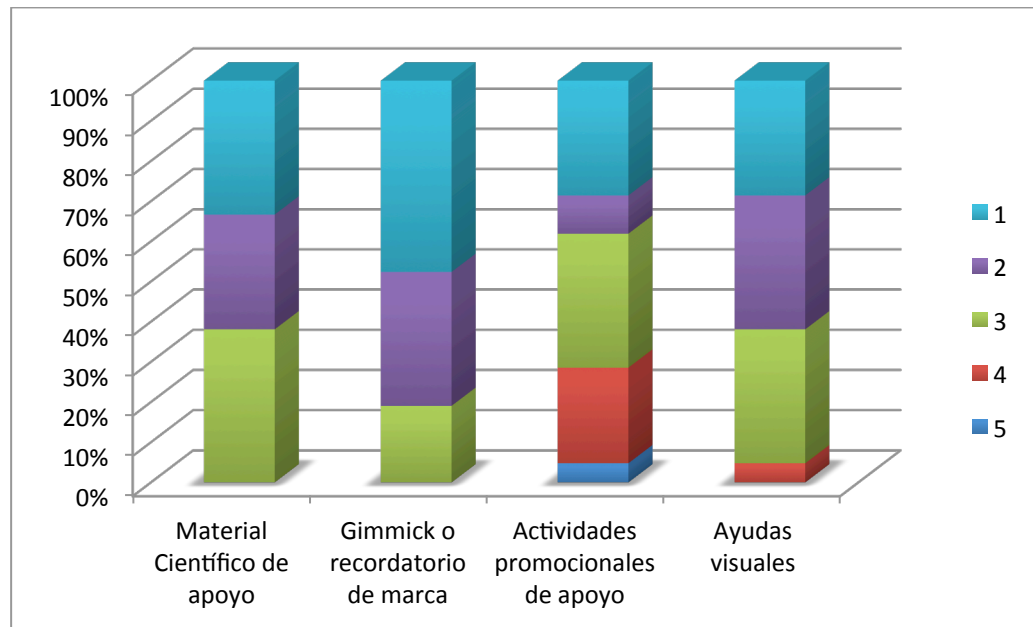
Gráfico 3.15 Nivel de satisfacción de los colaboradores por aspectos relacionados con la visita a clientes



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se consulta a los colaboradores por las herramientas necesarias para la visita, brindadas por el Departamento de Mercadeo para la visita de los clientes y lograr la venta, y se obtiene las respuestas del **gráfico 3.16**, se observa un nivel de insatisfacción general en los diferentes aspectos: material científico de apoyo, recordatorios de marca, ayudas visuales y actividades promocionales de apoyo. Según comentan los colaboradores, el apoyo recibido es esporádico, es necesario reforzar y mejorar las herramientas para la venta.

Gráfico 3.16 Nivel de Satisfacción de los colaboradores, según el apoyo recibido de mercadeo

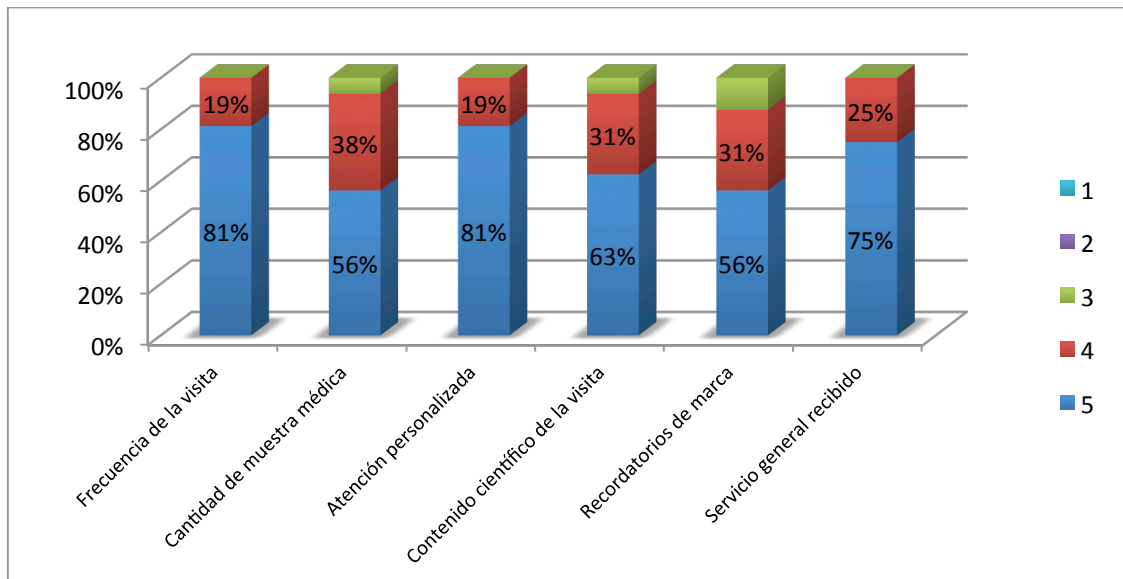


Fuente: Elaboración propia

Además, se consulta a los clientes, qué tal es el servicio recibido por el personal de Stein. En el **gráfico 3.17**, se observan los resultados de los médicos entrevistados, en general, se observan niveles de satisfacción altos, en la frecuencia de visita, cantidad de muestra médica, atención personalizada, contenido científico de la visita, recordatorios de marca y el servicio general recibido.

Aunque muchos médicos comentan que el contenido científico, así como el aporte de artículos científicos debe mejorar, lo cual coincide con lo indicado por los colaboradores en el respaldo recibido por el Departamento de Mercadeo. Otro comentario repetitivo en los médicos entrevistados, es que Stein debe aumentar sus actividades que promuevan la educación médica continua.

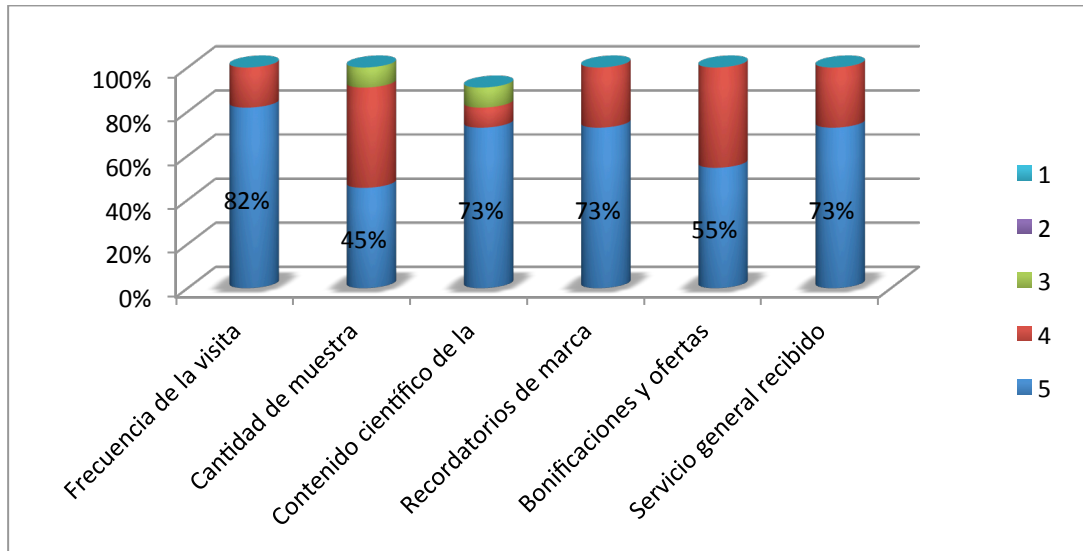
Gráfico 3.17 Nivel de satisfacción de los médicos, según factores relacionados con la visita médica



Fuente: Elaboración propia

Los mismos factores fueron consultados a las farmacias. En el gráfico 3.18, se observa el comportamiento obtenido.

Gráfico 3.18 Nivel de satisfacción de la farmacia, según factores relacionados con la visita médica

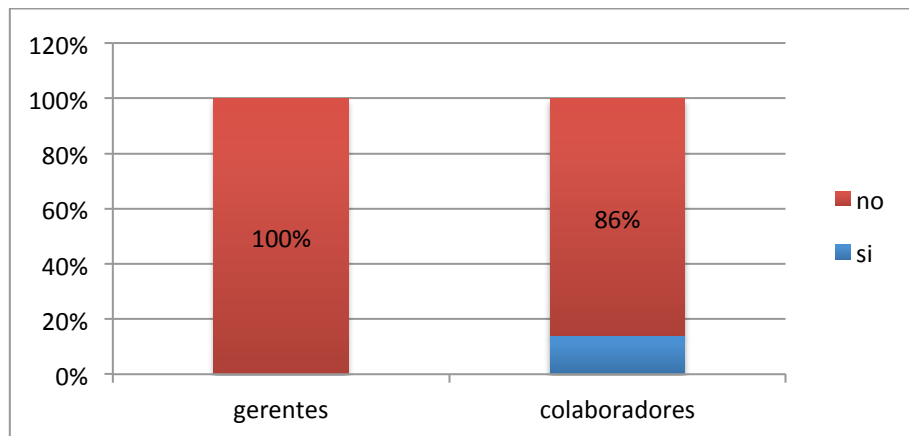


Fuente: Elaboración propia

- Cartera de Clientes:

Se les preguntó a los gerentes y a los colaboradores si se debería aumentar la cartera de clientes, y se obtuvieron las respuestas que se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 3.19 ¿Debe aumentar la cartera de clientes de Stein?



Fuente: Ejecución propia.

El 100% de los gerentes coincide en que la cartera de clientes no debe aumentar, se indica que en este momento la fuerza de ventas es muy grande y abarca una gran cantidad de clientes, aumentar no es una estrategia necesaria y comentan que el Laboratorio debe más bien afinar los targets, es decir, concentrarse en los clientes que prescriben sus productos, y los clientes que son potenciales y ya se visitan.

3.5.3. Perspectiva de los procesos internos.

Los procesos internos en el Departamento de Ventas son numerosos, y deben cumplir con los procedimientos y sistemas que rigen la organización.

Los principales procesos del Departamento de Ventas son los siguientes:

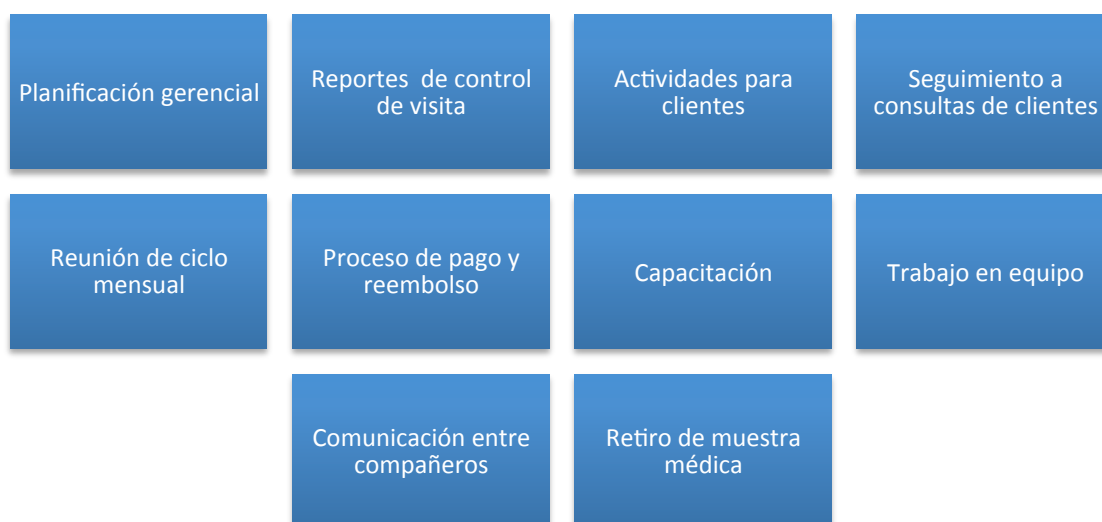
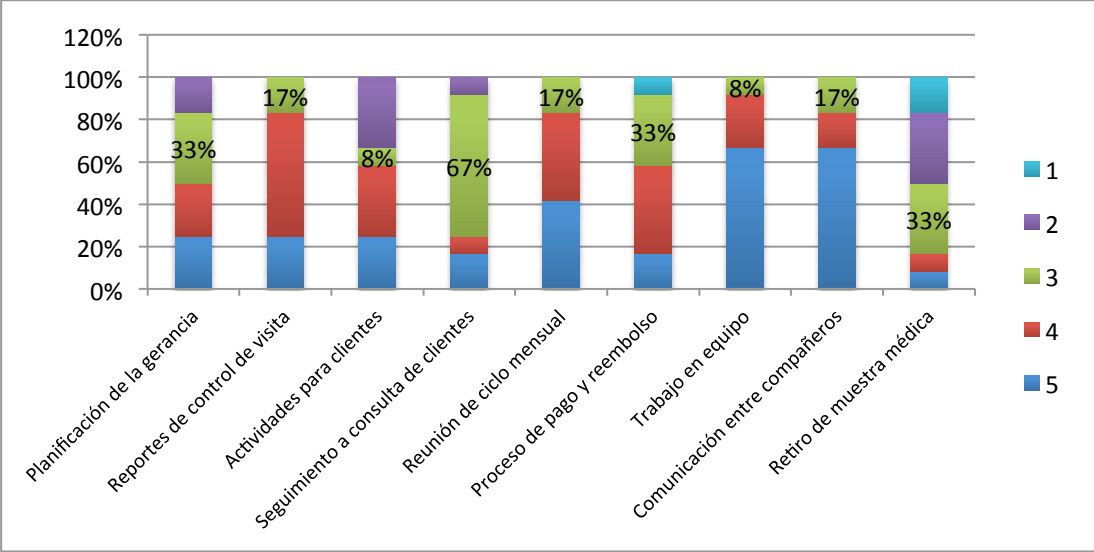


Figura 3.1 Principales procesos del Departamento de Ventas

Fuente: ejecución propia

Al evaluar el nivel de satisfacción en los principales procesos internos, se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfico 3. 20 Percepción de los colaboradores de los procesos internos

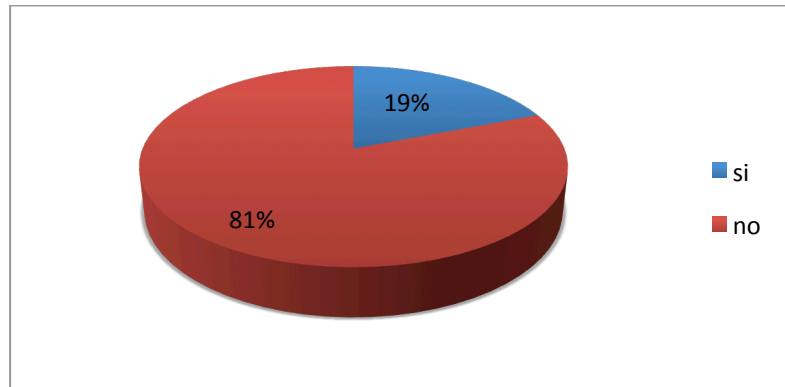


Fuente: Elaboración propia

Se observa una alta satisfacción para los procesos de trabajo en equipo y la comunicación entre compañeros, la reunión de ciclo mensual, esto evidencia el buen clima laboral que tiene el equipo. Mientras que procesos como el retiro de muestra médica y el seguimiento a la consulta de clientes son evidentes puntos de mejora.

Además, se les preguntó a los colaboradores, si los procesos internos facilitan la gestión del día a día. En el gráfico 3.21, se observa la respuesta.

Gráfico 3.21 Opinión de los colaboradores si los procesos facilitan la gestión del día a día



Fuente: Elaboración propia

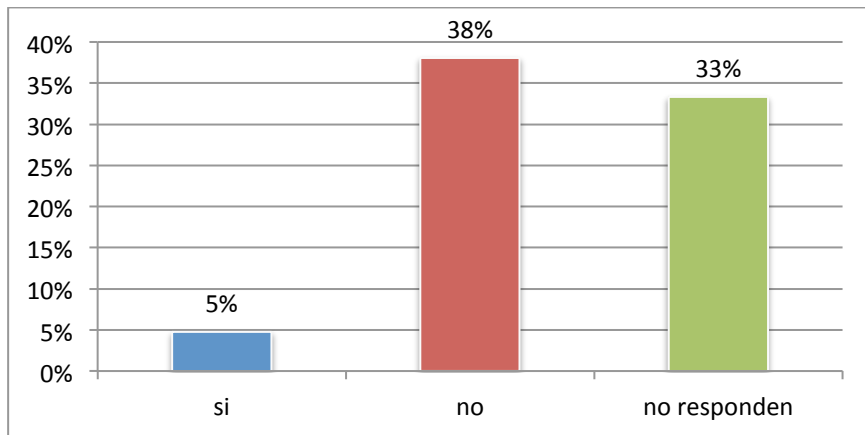
El 81% de los colaboradores opina que no, las razones son varias, pero entre ellas se menciona que los procesos son burocráticos, hay lentitud en la toma de decisiones, y hay un cambio constante en el personal, poca cultura de servicio al cliente interno.

Además, cuando se consulta, ¿cuáles procesos internos deberían cambiar? , se menciona lo siguiente:

- Cultura Organizacional
- Estandarizar procesos
- Jefes inmediatos con mayor poder de decisión
- Mantener stocks altos de productos en bodegas.
- Mayor orden en finanzas, procesos de pago.
- Más apoyo del Departamento de Desarrollo Organizacional.

Otra pregunta realizada a los colaboradores, fue si existe alguna limitación relacionada con los procesos internos del Departamento de Ventas que pueda impedir su crecimiento futuro, tanto en un corto como en un largo plazo, la respuesta se observa en el gráfico 3.22

Gráfico 3.22 Limitan los procesos internos el crecimiento a corto o largo plazo



Fuente: Elaboración propia

Solo un 5% de los colaboradores piensa que los procesos internos pueden llegar a limitar su crecimiento futuro, aunque es notorio que un 33% evita responder a la pregunta, ya que algunos se muestran inseguros y no saben cuál puede llegar a ser el efecto. Mientras que un 38% de los colaboradores cree que no hay limitación alguna.

3.5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

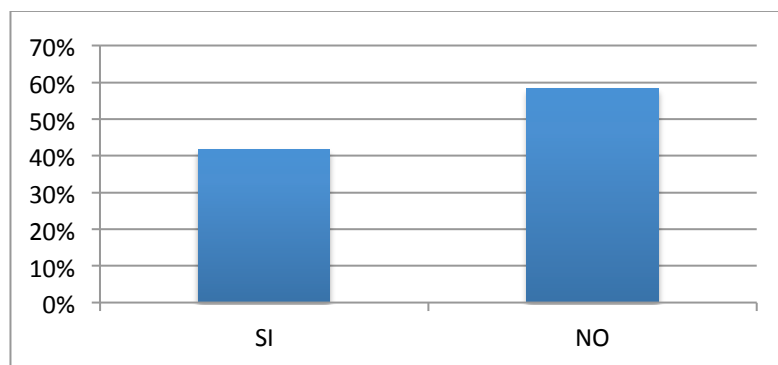
El éxito de una empresa no podrá ser sostenido, si un equipo no se encuentra bien capacitado, el recurso humano debe ser una prioridad para las empresas, lograr consolidar equipos, disminuir la rotación del personal, y generar oportunidades de crecimiento son aspectos fundamentales. El personal debe contar con las herramientas adecuadas que le permitan llevar a cabo sus tareas diarias de la manera más eficiente, segura, correcta y asertiva posible.

Para el análisis de esta perspectiva, se les pregunta a los colaboradores algunos factores relacionados con la formación y el crecimiento recibidos en el equipo de ventas de Stein.

En primer lugar, el gráfico 3.23, se les consulta a los colaboradores si las capacitaciones brindadas son adecuadas para llevar a cabo su trabajo con éxito.

Un 58% de los cuestionados indica que no, sin embargo, expresan que sí reciben o han recibido, pero que no son las suficientes.

Gráfico 3.23 ¿Se le brindan las capacitaciones adecuadas?

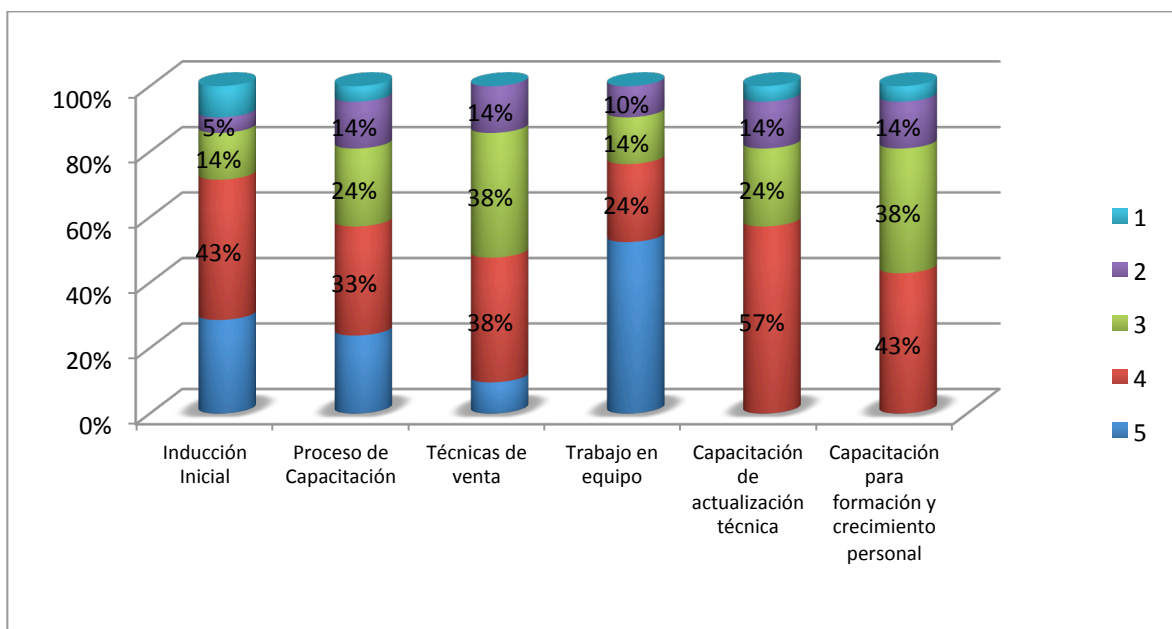


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 3.24, se observan los resultados obtenidos, según el nivel de satisfacción de los colaboradores en la formación y crecimiento, con un nivel de satisfacción bajo: poco satisfecho o insatisfecho (52%) en las capacitaciones relacionadas con técnicas de venta.

Hay mayor satisfacción con el trabajo en equipo, sobresale por la buena relación, así como los talleres que se realizan cada año para mejorar este aspecto.

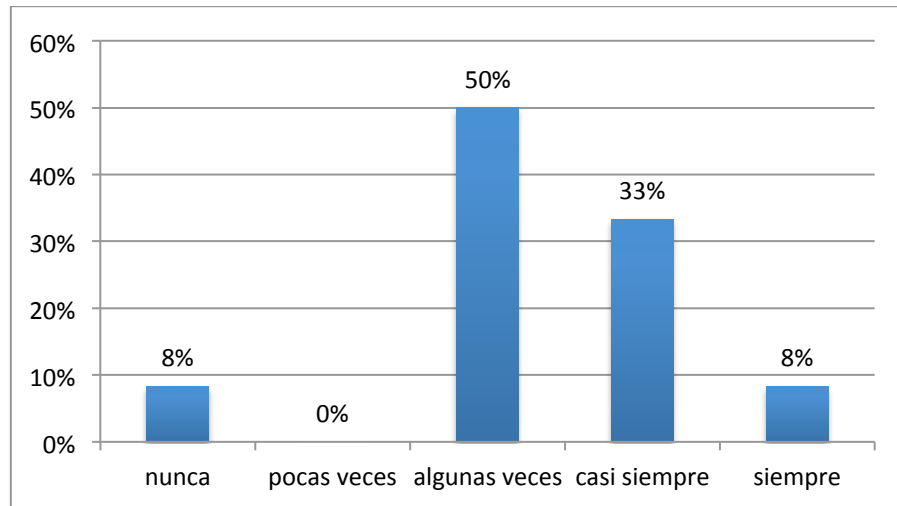
Gráfico 3.24 Nivel de Satisfacción de los colaboradores en la formación y crecimiento



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se les consultó a los colaboradores si sus ideas son tomadas en cuenta por la Gerencia. En el gráfico 3.25, se observan las respuestas, solo un 8% considera que siempre son tomados en cuenta, la gran mayoría estima que algunas veces o casi siempre son tomados en cuenta (83%), eso va muy de la mano cuando anteriormente la mayoría coincide que tiene buenas jefaturas con liderazgo.

Gráfico 3.25 ¿Sus ideas son tomadas en cuenta por la Gerencia?



Fuente: Elaboración propia

3.6. FODA.

Según los resultados del análisis anterior, se definen las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que posee la empresa, y se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 3.7 FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Clima laboral favorable.	7. Deficiencia en el servicio financiero recibido.
2. Buen desempeño de trabajo en equipo.	8. Compite contra marcas muy establecidas y reconocidas en el mercado.
3. Gerentes con amplia experiencia y personal altamente calificado.	9. Inestabilidad laboral.
4. Producto de calidad a buen precio respecto de la competencia.	10. Producción limitada en planta farmacéutica.
5. Mejora en los últimos años en la imagen corporativa.	11. Poco apoyo del Departamento de Mercadeo con herramientas que apoyen la venta.
6. Variedad de líneas.	

Oportunidades	Amenazas
12. Nuevos lanzamientos. 13. Incrementar la participación en el mercado privado. 14. Ampliar la cantidad de médicos especialistas que se visitan. 15. Lograr clientes fieles.	16. Alta rivalidad entre competidores. 17. Estricta regulación sanitaria. 18. Productos sustitutos. 19. Mercado susceptible a precios bajos y ofertas de la competencia.

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el análisis de la empresa en este capítulo, tanto a lo externo como interno, se cuenta con todos los factores para continuar con la propuesta del Cuadro de mando Integral en el capítulo 4. Considerando que el CMI es una herramienta útil para la gestión estratégica a corto, mediano y largo plazo, se espera que facilite la toma de decisiones para el crecimiento de la empresa.

Por lo tanto, en el siguiente capítulo se analizarán los resultados obtenidos en el capítulo actual, con el objetivo de generar la propuesta del Cuadro de Mando Integral, y desarrollar su plan de acción.

Capítulo IV. Cuadro de mando integral propuesto para el Departamento de Ventas de Laboratorios Stein SA

En este capítulo, se presenta una propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Ventas de Laboratorios Stein, según la información recopilada y analizada en los capítulos previos, con el fin de valorar su aplicabilidad en el Departamento, así como incluir sus recomendaciones.

Se inicia con la justificación de la propuesta, los factores críticos para el éxito y se plantean los objetivos que se buscan alcanzar. Además, se seleccionaron los indicadores estratégicos con sus metas y seguimiento, para luego diseñar el mapa estratégico, el cual ofrece una representación visual de la estrategia del Departamento.

4.1 Justificación de la propuesta del CMI

En el entorno competitivo y globalizado, en donde está inmersa toda empresa, no solo hay que diferenciarse de la competencia, sino además, requiere buscar y explotar verdaderas ventajas competitivas, es indispensable definir y seguir un plan estratégico que permita señalar un rumbo preciso a la actividad empresarial.

La ventaja del Cuadro de Mando Integral es que permite hacer un análisis que va más allá del análisis financiero, con el que se acostumbra evaluar el desempeño de las empresas. Además, es un método que permite medir las actividades de la empresa, según su visión y estrategia, permitiendo un enfoque integral del negocio.

Esta propuesta trae consigo acciones concretas para lidiar con los problemas de gestión detectados a lo largo de la investigación, mismos que serán señalados puntualmente en el desarrollo de la propuesta.

4.2 Factores críticos para el éxito

Se presenta, a continuación, los factores críticos para el éxito (FCE) de esta empresa, los cuales fueron detectados en la investigación realizada, que son fundamentales para el éxito y el crecimiento constante futuro.



Figura 4.1 Factores críticos del éxito

Fuente: Elaboración propia

En la figura 4.1, se presentan los principales factores críticos para el éxito, los cuales se explican a continuación:

- a. **Implementación del CMI:** El CMI constituye un factor crítico para el Departamento, ya que le permitirá optimizar su gestión estratégica, debido a que es un complemento de los indicadores financieros relacionados con la actuación histórica. A la vez, pone en práctica la estrategia, la mejora en los procesos de diagnóstico, y toma de decisiones y resuelve distintos problemas, entre ellos la falta de información del entorno.
- b. **Satisfacción del cliente:** Se considera la satisfacción del cliente un factor crítico para el éxito, ya que es importante conocer cuáles son las preferencias y las necesidades de los cliente, de esta forma lograr el apego a los tratamientos y evitar el cambio por otras marcas.
- c. **Posicionamiento en el mercado:** Es fundamental que la empresa se encuentre bien posicionada en el mercado, con el fin que los clientes

conozcan la marca, confíen en la calidad y eficacia sus productos, y con el tiempo se logre fidelizar los clientes, y, por lo tanto, aumentar su participación en el mercado.

- d. Fortalecimiento del equipo de ventas:** Para crear impacto, es necesario un trabajo tenaz y constante del equipo de ventas, que asegure la presencia de las marcas en el punto de venta, así como la prescripción segura por los médicos visitados.
- e. Imagen Corporativa:** La empresa debe seguir el camino de corporación que ofrece medicamentos de calidad a precios accesibles en el mercado, apoyando la educación médica continua, así como brindando herramientas complementarias que faciliten la labor profesional como la biblioteca virtual.

4.3 Objetivo de la propuesta

El objetivo perseguido con esta investigación es desarrollar una propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita implementar la estrategia definida para el Departamento de Ventas, con el propósito principal de mejorar su desempeño y gestión. Así como integrar las acciones actuales de la empresa, para plantear objetivos estratégicos, indicadores y su plan de acción.

4.4 Descripción de la Propuesta

En esta sección, se presentan acciones concretas, según el análisis realizado, con el fin de brindar opciones de mejora al Departamento de Ventas de Laboratorios Stein.

En primer lugar, una propuesta relacionada con la misión, visión y los valores corporativos, en segundo lugar, la propuesta para el fortalecimiento de la cultura organizacional, y por último, la propuesta de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

4.4.1 Propuesta de misión, visión y valores corporativos:

Misión:

Se propone reestructurar la misión de la empresa con el objetivo de propiciarle un mayor enfoque, de acuerdo con los objetivos estratégicos, según se indica a continuación:

“Contribuir en forma sostenible con la salud y calidad de vida de nuestros clientes, mediante productos accesibles de clase mundial, con un servicio humano que garantiza excelencia, dentro de un marco ético y de respeto por el ambiente”.

Visión:

Asimismo, para la visión se plantearon cambios enfocados en la expansión de sus operaciones, por lo tanto, ésta sería:

“Ser una empresa farmacéutica líder en los mercados donde opera, innovadora y globalizada, con productos de calidad y orientada a la salud integral de nuestros clientes”

Valores:

Se propone un cambio en los valores, según la investigación realizada, que sustente el comportamiento deseado de los colaboradores y, además lograr reforzar la cultura organizacional, tomando en consideración los principios de comportamiento del Departamento.

La conjugación entre los valores (lo que somos) y la misión (lo que hacemos) lleva hacia la visión o el comportamiento futuro (hacia donde nos dirigimos). De esta manera, la formulación de valores puede definirse como la determinación de normas operativas o principios orientadores que guíen el comportamiento de cada uno de los colaboradores.

Los nuevos valores propuestos son:

- **Responsabilidad:** Es un valor intrínseco en la conciencia de una persona, que le permite reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos. Una persona responsable actúa conscientemente en relación con el

efecto directo e indirecto de los hechos en los que participa y de las decisiones que toma. Responsabilidad es, también, cumplir con nuestras obligaciones personales y laborales, prestando atención y cuidado en lo que hacemos.

- **Aprendizaje:** es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación. Compartir los éxitos y los fracasos, incentivar la obtención de conocimiento, la generación de nuevas ideas que permitan una mejora continua.
- **Compañerismo (trabajo en equipo):** Se refiere a la relación entre compañeros, que es aquella persona con quien se comparten determinadas situaciones, vivencias o sentimientos en diferentes momentos o circunstancias. Para que exista compañerismo, es necesario de que las personas que lo practican tengan como objetivo la defensa y el bienestar de sus contrapartes, y con ello se unirá a una persona con otra persona, que sin tener lazos sanguíneos, comparten formas de pensar y sentir, que los llevan a ser mutuamente solidarios.
- **Comunicación:** La comunicación es indispensable para procurar y mantener las buenas relaciones en todos los ámbitos de la vida. El valor de la comunicación ayuda a intercambiar de forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos con las personas que nos rodean, en un ambiente de cordialidad y buscando el enriquecimiento personal de ambas partes. La buena comunicación tiene algunas características: escuchar con atención, no acaparar la palabra, evitar interrumpir, utilizar un lenguaje propio y moderado, lo cual demuestra educación y trato delicado hacia las personas.
- **Respeto:** Es el trato cortés, considerado y amable a todas las personas. El respeto es fundamental para el desarrollo de las buenas relaciones humanas, la vida en común y el trabajo en equipo. El respeto tiene en cuenta los intereses y los sentimientos de los involucrados en una relación, personal o laboral.

Adicional a lo anterior, la empresa puede incluir el valor del compromiso, el cual, se encuentra implícito dentro de la misión y visión actual de la empresa y este representa la medida en que el recurso humano se identifica con la compañía y busca el beneficio común.

Tanto la misión, visión y los valores deben de transmitirse en una campaña interna de divulgación, que involucre todos los departamentos, así como actividades constantes que permita a los colaboradores de la empresa tenerlos presentes siempre y adoptarlos en su quehacer diario, hasta en su vida personal.

4.4.2 Propuesta de fortalecimiento de la cultura organizacional

Para fortalecer la cultura organizacional del Departamento, debe considerarse los principales aspectos que los colaboradores consideran, que pueden influir positivamente en un buen clima organizacional, por ejemplo, la comunicación, que se propone anteriormente como nuevo valor de la empresa.

Reconsiderados los valores de la empresa, deben de comunicarse y promoverse, lo que moldeará una cultura organizacional orientada. Además, deberá comunicarse y explicarse la estrategia misma, de manera que se tenga el marco de referencia que encauzará las acciones y el comportamiento de la empresa a futuro, evaluando, además su cumplimiento.

El Departamento debe promover el buen clima organizacional que existe, facilitando espacios donde se promueva el trabajo en equipo, la comunicación, compañerismo y el respeto.

Por otro lado, es necesario que el Departamento se cuestione la percepción que existe sobre la falta de lealtad de la empresa hacia los colaboradores y la importancia a cada uno de ellos, de esta forma proponer cambios efectivos que favorezcan estos aspectos. Lo que se tiene claro es que el descontento es con la compañía como tal, ya que las jefaturas son bien percibidas por los colaboradores.

4.4.3 Propuesta de las perspectivas del cuadro de mando integral

De acuerdo con la metodología para la formulación del CMI, éste se divide en cuatro perspectivas, en las cuales se basa la implementación de la estrategia.

Figura 4.2 Estructura del CMI para transformar la estrategia a términos operativos



Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton 2009

La figura anterior presenta, según el modelo de Kaplan y Norton, la vinculación de la estrategia con cada una de las cuatro perspectivas, así como la vinculación entre cada una de ellas.

En adelante, y para cada una de estas perspectivas, se definen el objetivo general, objetivos específicos y los indicadores de gestión propuestos.

En la siguiente tabla, se presentan los objetivos generales para cada una de las perspectivas.

Tabla 4.1 Objetivos generales para cada perspectiva del CMI de la empresa.

Perspectiva	Objetivo general
Financiera	El principal objetivo debe ser aumentar la participación en el

	mercado, así como mantener la relación entre egresos/ingresos bajo control, mediante un crecimiento constante que le dé viabilidad financiera y que le permita buscar la eficiencia, y la eficacia económica en la utilización de los recursos.
Clientes	Mejorar el posicionamiento actual de los productos de Stein, a través de la aplicación de herramientas de mercadeo, para optimizar el posicionamiento de la marca, dándole énfasis a la calidad, precio, y la variedad de los productos que ofrece. Así como atraer nuevos clientes potenciales.
Procesos Internos	Mejorar y documentar los procedimientos para disminuir el tiempo de proceso y minimizar los errores. Innovar con operaciones oportunas que permitan el seguimiento adecuado a los procedimientos del día a día.
Aprendizaje y crecimiento	Stein debe promover la capacitación, desarrollo profesional, motivación y la fidelidad de los colaboradores hacia los fines de la organización. Por otra parte, debe retener su personal clave y atraer nuevos talentos, por lo que es importante estar en constante renovación y adaptación de la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.1. Perspectiva financiera.

El Departamento de Ventas debe asegurar los ingresos de la compañía, su buen desempeño asegurará el crecimiento constante, así como la solvencia económica para invertir en nuevos proyectos futuros. Para lograr un incremento en el nivel de ingresos de la compañía, se propone lo siguiente:

- Diversificación de productos que puedan satisfacer nuevas necesidades de los clientes, en la encuesta aplicada a los clientes, se sugieren como

posibles nuevos productos: triple terapia antihipertensiva, inhibidores de DPP4, productos inyectables, así como una línea dermatológica.

- Mejorar y ampliar el posicionamiento de los productos, hacia nuevos mercados aún no atendidos por la compañía, así como la inclusión de especialistas que aún no son visitados por Stein, siempre cuando muestren apertura para utilizar los productos.

Mientras que para lograr reducir los gastos del Departamento, se propone reducir el costo de ventas o los gastos operativos, con una operación más eficiente y con mayor generación de valor, siempre y cuando las disminuciones no afecten negativamente el valor ofrecido a los clientes de la empresa, ya que, de resultar así, necesariamente, se tendría por consecuencia una reducción igual o incluso mayor sobre las ventas netas de la empresa que absorbería los efectos positivos de los ahorros obtenidos.

Dada la escasa información suministrada referente a la composición del costo de ventas y los gastos operativos, resulta incierto el determinar las medidas apropiadas para la reducción de sus costos y gastos; no obstante, en términos generales, la compañía podría:

- Evaluar la productividad por línea, especialmente en la zona rural, y considerar fusiones, aumentando la carga en la grilla promocional, evitando en algunos casos que hasta cuatro visitantes lleguen a la misma zona cuando no lo amerita.

Por otro lado, para mejorar el retorno en la inversión, se recomienda que los gerentes puedan tener en el tiempo apropiado los reportes de ventas por zona y por producto, que permita focalizar los esfuerzos y la inversión, junto con un manejo apropiado del plan paciente, que permita identificar los médicos con mayor afinidad a la prescripción de los productos.

Tabla 4.2 Detalle de la perspectiva financieras

Objetivos específicos	Obtener una rentabilidad neta creciente durante los próximos 4 años	Aumentar la participación de mercado de Laboratorios Stein en el mercado nacional	Mejorar el rendimiento sobre la inversión realizada
Indicador	% de rentabilidad	% de market share	ROI
Definición operacional	Utilidad neta/ ventas netas	((Ventas actuales – ventas del periodo anterior)/ (ventas del periodo anterior))* 100	Incremento en ventas/ inversión realizada
Frecuencia de actualización	Mensual	Mensual	Trimestral
Nivel	20%	2.5%	10%
Responsable	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Gerente de ventas
Proyectos estratégicos	Plan de presupuesto	Plan de mercadeo	Plan de presupuesto

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.2 Perspectiva del cliente.

Es importante resaltar el papel que juegan los clientes en la supervivencia y el buen funcionamiento de la empresa, ya que, es gracias a su satisfacción y respuesta positiva que se logra este objetivo, logrando beneficios para la empresa.

En la encuesta realizada a los clientes de Stein, ellos expresaron buenas calificaciones con respecto de los productos y el servicio que se les prestó (visita médica), además, un 100% de los médicos percibe a Stein como una empresa en crecimiento.

Tabla 4.3 Detalle de la perspectiva de los clientes

Objetivo	Establecer relaciones a largo plazo con los clientes	Mejorar la relación y el servicio a los clientes
Indicador	% de satisfacción de clientes	Implementación de un CRM, en un plazo de un año.
Definición operacional	Resultado promedio de la herramienta de medición de satisfacción a los clientes	Implementar la utilización de un CRM
Frecuencia de actualización	Trimestral	Diario
Meta	90% de satisfacción	NA
Responsable	Gerente de ventas	Departamento de Ventas
Proyectos estratégicos	Plan de relación con el cliente	Dirección de Mercadeo y Ventas

Fuente: Elaboración propia

Para cada uno de los indicadores propuestos, se indica, a continuación, los valores que servirán de parámetro para su evaluación:

Satisfacción general del cliente

La empresa puede utilizar el cuestionario para clientes que aparece en el Anexo 2, modificando las preguntas conforme con las nuevas necesidades que se vayan detectando, según lo que se desea conocer del cliente, y seleccionar cada mes una muestra representativa de los clientes visitados. Este indicador será positivo cuando se logre reflejar una satisfacción del cliente igual o superior al 90%.

Utilización de un CRM

Este indicador será positivo si la empresa logra tener implementada en término de un año, esta herramienta de administración de las relaciones con el cliente.

A la vez, el CRM deberá consolidar quejas o consultas de clientes, y generar un plan de acción para atenderlas.

En el pasado, el Departamento de Ventas implementó una herramienta que permitía el seguimiento diario de los clientes, sin embargo, el seguimiento no fue constante y el personal se desmotivó. Se recomienda volver a implementarla, con un periodo de capacitación previo, además con un dispositivo que permita el acceso a los colaboradores desde el campo.

Es importante considerar dentro de esta perspectiva la mejora en el apoyo del Departamento de Mercadeo, a través de insumos, material promocional, gimmiks o recordatorios de marca que faciliten la venta, y por lo tanto, se cumplan los indicadores financieros.

4.4.3.3 Perspectiva de los procesos internos

Durante la investigación se percibió que es necesario realizar cambios en los procesos internos, mejorando la comunicación, estandarizando los procesos, los puntos débiles detectados se presentan con los procesos de pago y reembolso de dinero, así como en el seguimiento a consultas de clientes, por la falta de herramientas que permitan dar continuidad, así como el retiro de la muestra médica.

Tabla 4.4 Detalle de la perspectiva de los procesos internos

Objetivos	Mejorar el seguimiento a consultas de clientes	Estandarizar procesos	Eficiencia de los procesos internos
Indicador	% satisfacción respuesta	% de satisfacción de los colaboradores respecto del retiro de muestra médica	Tiempo de espera de los procesos internos
Frecuencia de actualización	Mensual	trimestral	trimestral
Nivel	20%	70%	Establecer metas en los tiempos para los procesos internos

Responsable	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas y personal de apoyo
Proyectos estratégicos	CRM	Auditorías internas	

Fuente: Elaboración propia

Para cada uno de los indicadores propuestos, se indica, a continuación, los valores que servirán de parámetro para su evaluación:

Mejorar el seguimiento a consulta de clientes

Es necesario considerar para este indicador, que cada colaborador realiza varias visitas al día, por lo que una herramienta que permita dar el seguimiento de clientes, priorizando, según la urgencia o el grado de importancia. Además, que genere alertas.

Estandarizar procesos

Es necesario la estandarización de procesos claves para el Departamento de Ventas. Según lo analizado, es necesario mejorar los siguientes procesos:

- Retiro de muestra médica: El proceso de retiro de muestra médica ha sido variable en los últimos meses, es necesario estandarizar un proceso que sea conveniente para la empresa y para los colaboradores.
- Procesos de pago: establecer una sola cuenta para pagos de movilización, viáticos con fechas establecidas, evitar el uso de cheques.

Eficiencia de los procesos internos

La eficiencia de los procesos internos se puede incrementar cuando el personal adquiere experiencia en las tareas, así como mejorando la capacitación del personal. Es posible establecer metas con los tiempos de espera, especialmente, en aquellos procesos donde ya existe demora. Según el análisis, se propone

iniciar con los procesos de: retiro de muestra médica, seguimiento a consulta de clientes y el proceso de pago y reembolso de dinero.

4.4.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En el mundo empresarial actual, es universalmente aceptado que la principal fuente de valor que pueden transmitir las empresas a sus clientes se origina en los aportes, la experiencia, los talentos, las aptitudes y las actitudes que sean capaces de incluir los colaboradores de la empresa en su diario vivir organizacional.

Por esta razón, esta perspectiva debe asegurar una adecuada administración del talento humano, la cual debe incluir las acciones para integrar a las personas adecuadas a la organización, coordinar su trabajo en actividades y procesos, evaluar su desempeño, recompensar su actuación, y desarrollar a las personas y retenerlas.

Desde que el capital humano es el activo intangible más valioso de una organización, y es el que en la empresa se encuentra con mucho potencial de desarrollo.

Considerando, además el análisis efectuado en relación con el clima organizacional, se proponen los siguientes indicadores para propiciar el desarrollo de esta perspectiva

Tabla 4.5 Detalle de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Objetivo específico	Formular un plan de crecimiento que permita el desarrollo profesional de los colaboradores	Retroalimentar a los colaboradores con las oportunidades de mejora, según la evaluación de desempeño	Instaurar una política que fomente el trabajo grupal
Indicador	% de colaboradores capacitados	% de retroalimentación recibida	Incentivo Grupal

Definición operacional	Plan de capacitación para subsanar las debilidades que presentan los colaboradores.	el Departamento cuenta con evaluaciones del desempeño, se recomienda realizar una retroalimentación personal a cada uno de los colaboradores, por las jefaturas inmediatas.	Asignar un producto común importante para la venta grupal, y crear un incentivo grupal al lograr el presupuesto de venta.
Frecuencia de actualización	Semestral	Trimestral, con un plan de acción.	Bimensual
Nivel	70% los primeros 6 meses 100% un año	90% - 100%	Se requiere alcanzar el 100% del budget para ganar el incentivo.
Responsable	Gerentes inmediatos	Gerentes inmediatos	Gerente de ventas del país
Proyectos estratégicos	Plan de capacitación	Evaluación del desempeño	Presupuesto de ventas

Fuente: Elaboración propia

Para cada uno de los objetivos propuestos, se indica, a continuación, una breve reseña para tomar en consideración:

Formular un plan de crecimiento que permita el desarrollo profesional de los colaboradores

Es necesario considerar para este indicador, que en las encuestas realizadas se evidencia la necesidad de recibir mayor capacitación en temas técnicos, técnicas de venta, que permitan un mejor desenvolvimiento en el campo de los colaboradores.

Retroalimentar el desempeño del personal, según sus evaluaciones.

A pesar que, actualmente, se hacen evaluaciones del desempeño, no se acostumbra retroalimentar a los colaboradores con los puntos de mejora. Se debe disponer de un indicador que fomente el diálogo y la comunicación, especialmente para establecer puntos de partida hacia la mejora.

Instaurar una política de incentivos que fomente el trabajo grupal

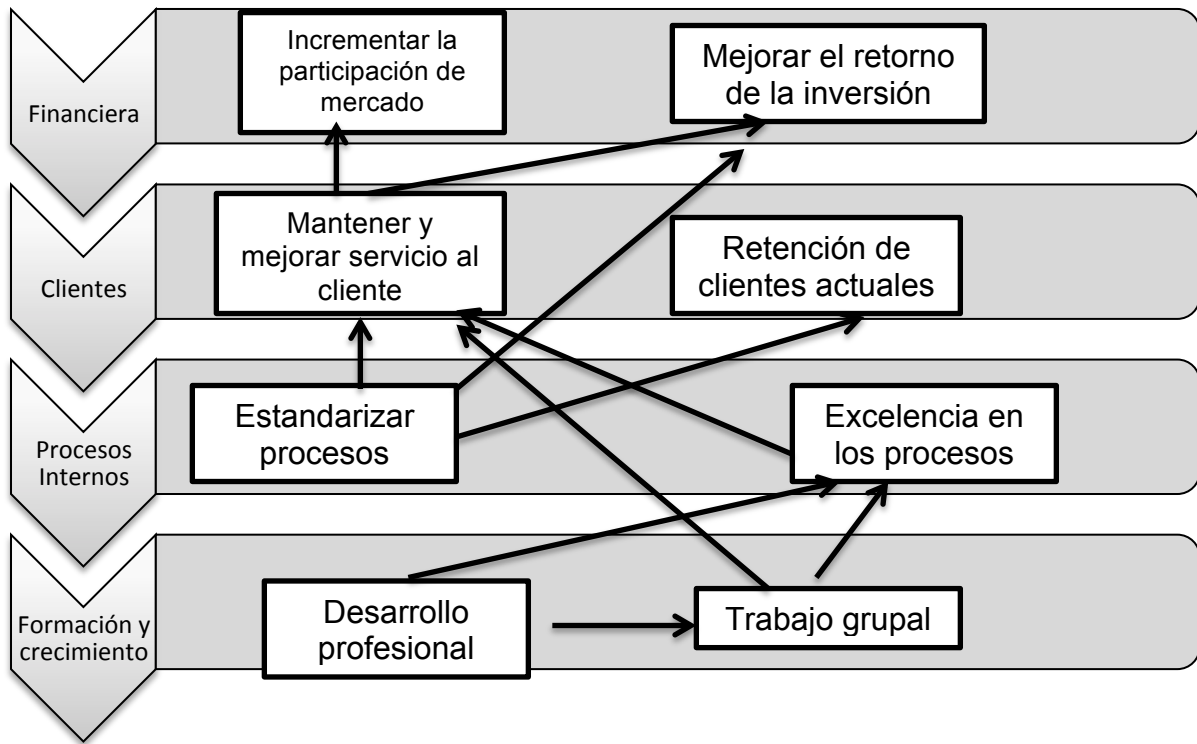
Actualmente, la empresa cuenta con premios trimestrales que fomentan el desarrollo y la excelencia personal individual, en este punto se propone un incentivo grupal, a través de un extra, ya sea asignado un presupuesto de ventas o una meta común donde se promueva la labor grupal.

4.5 Diseño del mapa estratégico

El mapa estratégico permite tener una representación gráfica de la estrategia de la empresa. Asimismo, permite ver las relaciones causa- efecto (como mapa conceptual que es) entre los objetivos dentro de cada perspectiva y entre las perspectivas.

El siguiente mapa estratégico, construido para la empresa, resume los objetivos propuestos para cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, ilustrando el mapeo realizado, la vinculación que existe entre los procesos, conducentes a la creación de valor en la empresa.

Figura 4.3 Diagrama estratégico causa- efecto basado en el CMI



Fuente: Elaboración propia

4.6 Costo de la propuesta:

A continuación, se presenta el costo económico de la propuesta:

Tabla 4.6 Detalle del costo económico de la propuesta de CMI

Propuesta	Descripción	Presupuesto anual
Propuesta de misión, visión y valores	Implementar cambios en la misión, visión y valores de la empresa, así como una campaña de divulgación con materiales que permitan recordar el mensaje.	\$1500
Propuesta de fortalecimiento de la cultura organizacional	Establecer un espacio para que el equipo pueda compartir y reforzar los buenos lazos que ya existen. Se propone una actividad	\$2000

	semestral.	
Perspectiva financiera	Ninguna de las propuestas genera costo.	\$0
Perspectiva del cliente	La implementación de un CRM, o una herramienta más completa como el Salesforce Net, que incluye el mantenimiento, actualización de datos, así como los dispositivos electrónicos necesarios para su uso.	\$50 000
Perspectiva de procesos internos	Ninguna de las propuestas genera costo.	\$0
Perspectiva de formación y crecimiento	Plan de crecimiento que permita el desarrollo profesional de los colaboradores con la contratación de un Gerente Médico que dé soporte a las necesidades del Departamento. Considerando que es un puesto regional, es posible dividir el costo entre los países.	\$1000
	Considerar un incentivo grupal que fomente el trabajo en grupo	\$18000
Costo total	\$72 500	

Fuente: elaboración propia

Según las prioridades del departamento, se recomienda la asignación del presupuesto para lograr la implementación del CMI.

En el próximo capítulo, se presentan las conclusiones derivadas de este trabajo, y se hacen las recomendaciones que se consideran necesarias para que la empresa obtenga los beneficios de la herramienta desarrollada.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.

5.1. Conclusiones.

El desarrollo de este trabajo ha permitido llegar a las conclusiones que se enumeran a continuación:

1. De la contextualización de la industria, presentada en el capítulo I, se deriva que la industria farmacéutica y la venta de medicamentos es un negocio considerado como rentable en la región, y en crecimiento constante aunque no acelerado en Costa Rica.
2. La descripción de la empresa, tal como se presenta en el capítulo II, cuya información fue analizada a profundidad en el capítulo III, se evidencia el buen ambiente laboral dentro del Departamento de Ventas, lo que favorece la estabilidad y disminuye la movilidad laboral. Por otro lado, existen oportunidades de mejora en la gestión, relacionados con los servicios financieros, falta de un programa de capacitación al personal, así como una herramienta que permita el seguimiento a la visita realizada a los clientes.
3. La propuesta del Cuadro de Mando Integral, desarrollada en el capítulo IV, a mi criterio, es oportuna, necesaria y requiere de su implementación inmediata, lo que, sin embargo, no forma parte de los objetivos de esta investigación.
4. La empresa requiere implementar mejoras de orden administrativo, en el servicio financiero brindado al Departamento de Ventas, así como asegurar la inversión realizada con el retorno apropiado, seleccionando los clientes apropiados, así como establecer programas de capacitación.

5.2. Recomendaciones.

Una vez concluido el estudio de la empresa, para el cual se realizó una descripción de su situación actual, por medio de la que se identificó la realidad de su constitución organizacional y quehacer como negocio.

Por lo expuesto anteriormente, se hacen a la empresa las siguientes recomendaciones:

1. Mantener un canal de comunicación en toda la empresa, promoviendo una cultura interna de servicio, que favorece un buen clima organizacional. Es fundamental que los colaboradores conozcan la estrategia, de manera que puedan alinearse los objetivos estratégicos y que el personal se sienta identificado y comprometido.
2. Mejora de la herramienta actual ofrecida como plan de pacientes, el cual ofrece una regalía por la compra de dos cajas de producto, es necesario realizar ajustes con el fin de obtener la información valiosa para venta: establecer boletas de control para farmacias y número de pacientes afiliados al programa.
3. Con el personal capacitado, se recomienda generar oportunidades de desarrollo profesional que fomenten el crecimiento dentro de la estructura organizacional.
4. Según lo indicado por los clientes, se proponen los siguientes nuevos productos, para que el Laboratorio los incluya en el futuro: psicotrópicos, inhibidores DPP4, AINES inyectables, triple terapia antihipertensiva.
5. Un comentario repetido de los médicos, fue la necesidad de aumentar la cantidad de muestra médica, el número de tabletas por caja, especialmente para aquellos productos que son de uso crónico.
6. Se recomienda al Laboratorio dar continuidad al programa de bioequivalencia, ya que, según los clientes, este aspecto es considerado como un factor diferenciador.
7. Incrementar el apoyo del Departamento de Mercadeo con material promocional, información de productos, nueva ayuda visual (actualizada, con presentaciones disponibles en el país, estudios clínicos importantes) y recordatorios de marca, mejorando las herramientas para la venta.
8. Sustituir los ficheros médicos por el CRM o la herramienta de salesforce net.

9. Analizar e implementar esta propuesta de CMI. Para esto debe contarse con el compromiso directo de la organización y de sus colaboradores, mediante un plan y un cronograma de cumplimiento de la implementación, que sea de acatamiento obligatorio para todos los involucrados.
10. Revisar y actualizar el CMI. Una vez puesto en marcha, debe tener seguimiento constante por parte de la Gerencia, tanto para lograr su implementación, como para aprovechar los beneficios de la herramienta.

Bibliografía

1. Brenes Quirós, C. (19 de Mayo de 2013). Nuevos distribuidores, cadenas de farmacias y alianzas agitan sector farmacéutico en Costa Rica. *El Financiero* , 2.
2. Camacho Sandoval, A. C. (2009). *Farmacéutica chilena se aloja en el país*. Retrieved 15 de setiembre de 2013 from El Financiero: http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2010/febrero/14/negocios224718.html
3. COPROCOM. (01 de Enero de 2011). *Condiciones de competencia en el sector de medicamentos de Centroamerica*. Retrieved 03 de Agosto de 2013 from Grupo Centroamericano de Política de Competencia y Banco Interamericano de Desarrollo: <http://www.coprocom.go.cr/documentos/informes/informe-sector-medicamentos-ene2011.pdf>
4. Gutis. (n.d.). Retrieved 15 de 09 de 2013 from <http://www.gutis.com/>
5. IMS. (2012). *IMS*. From IMS: http://www.google.co.cr/url?sa=t&rct=j&q=mercado%20farmaceutico%20mundial%202012&source=web&cd=8&cad=rja&ved=0CFwQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.andi.com.co%2Fdownloadfile.aspx%3FId%3Dab65e1f1-c622-41c2-a461-a3e007c48b84&ei=VTLGUcnBGqrO0QGw2oCABQ&usg=AFQjCNFZaZfZcmN-PcXjN1P9o7_qSv5vWQ
6. Jara, M. (2007). Holocausto Talidomida. In *Traficantes de salud: cómo nos venden medicamentos peligrosos y juegan con la enfermedad* (pp. 84-7426). Barcelona: Icaria Editorial.
7. Kaplan, R. (2000). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestion 2000.

8. Laboratorios Stein. (n.d.). *Laboratorios Stein*. Retrieved 15 de setiembre de 2013 from <http://www.labstein.com/nuestra-empresa/nuestros-valores.html>
9. Leiva Picado, E. (10 de febrero de 2010). *Laboratorios Stein cumplió 30 años*. Retrieved 15 de setiembre de 2013 from Mi Cartago.com: <http://www.micartago.com/index.php?news=1791>
10. López Tricas, J. (2011). Vencimiento de patentes de fármacos rentables. *Farmacia Hospitalaria* , 1-2.
11. Menarini. (2011). Retrieved 15 de 09 de 2013 from <http://www.menarini-ca.com/datos-generales.html>
12. OMS, O. M. (1992). *Informe 32: Comité de expertos de la OMS en especificaciones para las preparaciones farmacéuticas*. Ginebra: OMS.
13. Organización Panamericana de la Salud. (2007). *Salud en la Américas 2007*. Washington: OPS, Publicación Científica y Técnica N.622.
14. Portal Iberoamericano de Marketing Farmacéutico. (27 de enero de 2011). *Fabricantes de medicamentos genéricos listos ante el vencimiento de Lipitor de Pfizer y Plavix de Sanofi Aventis*. Retrieved 03 de agosto de 2013 from PMFARMA: <http://www.pmfarma.com.mx/noticias/5339-fabricantes-de-medicamentos-genericos-listos-ante-el-vencimiento-de-lipitor-de-pfizer-y-plavix-de-sanofi-aventis-.html>
15. Reglamento de Inscripción, C. I. (2009). *Patent No. N° 28466-S*. Costa Rica. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral = The Balanced Scorecard* (Tercera Edición ed.). Barcelona, España: Gestion 2000.
16. Reglamento Técnico Centroamericano de BPM (2012). *Decreto 35994-S*. Costa Rica.

17. ROEMERS. (2013). Retrieved 15 de 09 de 2013 from
<http://www.roemmers.com.ar/site/es/compania/trayectoria>

Anexos

Anexo 1

ENCUESTA

COLABORADORES DEL EQUIPO DE VENTAS DE LABORATORIOS STEIN

Este cuestionario se realiza con fines académicos, para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación del Posgrado de Administración y Dirección de empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Por favor, conteste con sinceridad, no existen respuestas correctas, solo queremos conocer su opinión. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas, utilizadas únicamente con fines académicos.

Análisis de la Gestión

La misión: Es una declaración de la razón de ser de una organización.

1. *¿Conoce la misión de la empresa?*

SI NO

2. *¿Se le comunica a los colaboradores la misión de la empresa?*

SI NO

3. *¿Considera usted importante que la empresa tenga definida una misión?*

SI NO

La visión: Es una declaración de la razón de ser de una organización.

4. *¿Conoce la visión de la empresa?*

SI NO

5. *¿Se le comunica a los colaboradores la visión de la empresa?*

SI NO

6. *¿Considera usted importante que la empresa tenga definida una visión?*

SI NO

7. *Identifique cuál es la visión y cuál es la misión de Stein. Marque solo una opción.*

<p>a. <i>“Contribuir en forma sostenible con la calidad de vida de nuestros clientes, mediante productos de clase mundial, con un servicio humano que garantiza excelencia”.</i></p>	<input type="checkbox"/> Visión <input type="checkbox"/> Misión
<p>b. <i>“Ser una empresa farmacéutica latinoamericana innovadora y globalizada, con calidad mundial y orientada a la salud integral de nuestros clientes”.</i></p>	<input type="checkbox"/> Visión <input type="checkbox"/> Misión

Valores

8. Marque los valores que usted considera son los de la empresa:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Responsabilidad | <input type="checkbox"/> Comunicación |
| <input type="checkbox"/> Mérito | <input type="checkbox"/> Rendición de cuentas |
| <input type="checkbox"/> Aprendizaje | <input type="checkbox"/> Firmeza |
| <input type="checkbox"/> Valentía | <input type="checkbox"/> Disciplina |
| <input type="checkbox"/> Respeto | <input type="checkbox"/> Compañerismo |
| <input type="checkbox"/> Lealtad | <input type="checkbox"/> Solidaridad |

Análisis del clima organizacional

9. *¿Es esta empresa un buen lugar para trabajar?*

- De acuerdo Parcialmente de acuerdo En desacuerdo

10. *¿Es adecuado el salario que recibe por el trabajo que realiza?*

- De acuerdo Parcialmente de acuerdo En desacuerdo

11. *¿Se cambiaría de trabajo si le ofrecieran un puesto similar en otra empresa, ganando lo mismo?*

- De acuerdo Parcialmente de acuerdo En desacuerdo

12. *¿Valora la empresa su trabajo y le da importancia a sus colaboradores?*

- De acuerdo Parcialmente de acuerdo En desacuerdo

13. *¿Demuestra la empresa lealtad con sus colaboradores?*

De acuerdo Parcialmente de acuerdo En desacuerdo

14. *¿Dentro de cinco años, espera usted estar todavía trabajando para esta empresa?*

De acuerdo Parcialmente de acuerdo En desacuerdo

15. *¿Tiene su jefe inmediato el conocimiento y la capacidad para contribuir al éxito de la empresa?*

De acuerdo Parcialmente de acuerdo En desacuerdo

16. *¿Es su jefe inmediato un líder convincente y con poder de decisión?*

De acuerdo Parcialmente de acuerdo En desacuerdo

Perspectiva Financiera

1. *De acuerdo con su experiencia, queremos conocer su opinión sobre el desempeño del Departamento de finanzas en el equipo de Ventas, tomando en cuenta la agilidad en los procesos y puntualidad en los pagos. (Por favor marque solo una respuesta por cada factor. Recuerde que no hay respuestas correctas solo deseamos conocer su opinión)*

Escala de Satisfacción

Factores	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Poco Satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Pago de Salario	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Movilización y viáticos	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Pago de Comisión	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Reembolso dinero de actividades	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Control financiero mensual	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Plan Carro	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Facilidad en la forma y/o herramienta de pago (cheque, depósito)	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

2. *Por otro lado, queremos conocer su opinión sobre el desempeño financiero propio del equipo de Ventas. (Por favor marque solo una respuesta por cada factor. Recuerde que no hay respuestas correctas solo deseamos conocer su opinión)*

Escala de Satisfacción

Factores	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Poco Satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Inversión en actividades para clientes	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Presupuesto asignado para actividades	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Planificación de la Gerencia	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Selección apropiada de los clientes para invertir	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

3. *¿Cómo se podría mejorar la eficiencia en el uso de los recursos económicos del Departamento de Ventas?*

Perspectiva de Clientes

4. *Según su experiencia, en la atención a clientes (médicos o farmacias) queremos conocer su opinión sobre con los siguientes factores relacionados con la visita diaria. (Por favor marque solo una respuesta por cada factor. Recuerde que no hay respuestas correctas solo deseamos conocer su opinión)*

Escala de Satisfacción

Factores	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Ligerament e Satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Cantidad de clientes por visitar	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Frecuencia de visita	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Cantidad de Muestra médica	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ficheros médicos	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Hoja de reporte	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
-----------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

5. *Tomando en cuenta la misma atención a clientes (médicos o farmacias) queremos conocer su opinión sobre el apoyo recibido de Mercadeo para lograr metas de ventas. (Por favor marque solo una respuesta por cada factor. Recuerde que no hay respuestas correctas solo deseamos conocer su opinión)*

Escala de Satisfacción

Factores	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Ligeramente Satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Material científico de apoyo	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Gimmick o recordatorio de marca	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Actividades promocionales de apoyo	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ayudas visuales	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

6. *¿Considera usted necesario aumentar la cartera de clientes?*

SI NO

Por qué?

7. *¿Cuál es el mejor mecanismo para que nuevos clientes acepten los productos? ¿Qué recursos son necesarios para lograrlo?*

Perspectiva de procesos

8. *Cree usted que los procesos internos de la empresa facilitan la gestión del día a día?*

SI NO

Por qué? _____

9. *Existe alguna limitación relacionada con los procesos internos del Departamento que pueda impedir su crecimiento futuro, tanto en un corto como en un largo plazo?*

10. *¿Cuáles procesos internos deberían cambiar?*

11. *De acuerdo con su experiencia, cuál es su calificación a los procesos internos del Departamento de Ventas (Por favor marque solo una respuesta por cada factor. Recuerde que no hay respuestas correctas solo deseamos conocer su opinión)*

Factores	Escala de Satisfacción				
	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Ligeramente Satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Planificación de la gerencia	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Reportes de control de visita	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Actividades para clientes	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Seguimiento a consulta de clientes	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Reunión de ciclo mensual	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Proceso de pago y reembolso	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Comunicación entre compañeros	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Retiro de muestra médica	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Perspectiva de Formación y crecimiento

12. *¿Por qué trabaja usted en esta empresa? ¿Qué lo motivó a hacerlo?*

13. De acuerdo con su experiencia, queremos conocer su opinión sobre los siguientes factores relacionados con la Formación y Crecimiento. **(Por favor marque solo una respuesta por cada factor. Recuerde que no hay respuestas correctas solo deseamos conocer su opinión)**

Factores	Escala de Satisfacción				
	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Ligeramente Satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Inducción inicial	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Proceso de capacitación	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Técnicas de Venta	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Capacitación actualización técnica	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Capacitación para formación y crecimiento personal	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

14. *¿Cuál fue la capacitación más valiosa recibida en la empresa, tanto para su desarrollo profesional y/o su crecimiento personal?*

15. *¿Sus ideas son tomadas en cuenta por la Gerencia?*

Nunca Pocas veces Algunas veces Casi siempre Siempre

32. *¿Se le brindan capacitaciones adecuadas para realizar con éxito su trabajo?*

Si No

33. *Genera oportunidades el Departamento de Ventas que permitan la promoción de su personal ?*

SI NO

Análisis estratégico

34. *Qué aspectos cree usted que existen por mejorar a lo interno del Departamento de Ventas?*

35. *¿Tiene alguna sugerencia de algún nuevo producto que cree que la empresa podría incluir en su portafolio?*

36. ¿Debería la empresa dejar de promocionar algún producto de los que vende actualmente?

37. ¿Qué amenazas considera usted que existen para la empresa?

38. ¿Qué oportunidades considera usted que existen para la empresa?

39. En un rango de 0 a 10, siendo 10 la mayor calificación, ¿cuál es su nivel de motivación dentro del equipo de ventas?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sección de datos de clasificación.

21. Por favor indique su género.

Mujer Hombre

22. Por favor indique su rango de edad:

Entre 18 y 25 años Entre 26 y 35 años Entre 36 y 45 años Entre 46 y 55 años Más de 55 años

23. Por favor indique su estado civil:

Soltero(a) Casado(a) Viudo Divorciado Unión Libre

24. Tiene hijos.

Si No

Si su respuesta fue positiva, indique ¿cuántos? _____

44. Cuánto tiempo tiene de colaborar con el Departamento de Ventas de Laboratorios Stein?

Menos de 3 meses Entre 3 y 6 meses Entre 6 y 1 año Entre 1 y 3 años Más de 4 años

Muchas gracias por participar en este estudio!

<p>ENCUESTA</p> <p>GERENTES DEL EQUIPO DE VENTAS DE LABORATORIOS STEIN</p>
--

Este cuestionario se realiza con fines académicos, para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación del Posgrado de Administración y Dirección de empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Por favor, conteste con sinceridad, no existen respuestas correctas, solo queremos conocer su opinión. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Perspectiva Financiera

1. *De acuerdo con su experiencia, queremos conocer su opinión sobre el desempeño del Departamento de Finanzas en el equipo de Ventas, tomando en cuenta la agilidad en los procesos y puntualidad en los pagos. (Por favor marque solo una respuesta por cada factor. Recuerde que no hay respuestas correctas solo deseamos conocer su opinión)*

Escala de Satisfacción

Factores	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Poco Satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Pago de Salario	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Movilización y viáticos	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Pago de Comisión	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Reembolso dinero de actividades	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Control financiero mensual	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Plan Carro	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Facilidad en la forma y/o herramienta de pago (cheque, depósito)	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

2. *Por otro lado, queremos conocer su opinión sobre el desempeño financiero propio del equipo de Ventas. (Por favor marque solo una respuesta por cada factor. Recuerde que no hay respuestas correctas solo deseamos conocer su opinión)*

Escala de Satisfacción

Factores	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Poco Satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Inversión en actividades para clientes	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Presupuesto asignado para actividades	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Planificación de la Gerencia	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Selección apropiada de los clientes para invertir	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

3. *¿Cómo se podría mejorar la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa?*

4. *Existe un control financiero periódico para la empresa, que tome en cuenta medidas como el rendimiento sobre la inversión y otros aspectos importantes?*

SI NO

Perspectiva de Clientes

5. *¿Considera usted necesario aumentar la cartera de clientes?*

SI NO

Por qué?

6. *Tomando en cuenta la atención a clientes (médicos o farmacias) queremos conocer su opinión sobre el apoyo recibido de Mercadeo para lograr el presupuesto de ventas. (Por favor marque solo una respuesta por cada factor. Recuerde que no hay respuestas correctas solo deseamos conocer su opinión)*

Escala de Satisfacción

Factores	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Poco Satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Material científico de apoyo	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Gimmick o recordatorio de marca	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Actividades promocionales de apoyo	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Ayudas visuales	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
-----------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

7. *¿Cuál es el mejor mecanismo para que nuevos clientes acepten los productos? ¿Qué recursos son necesarios para lograrlo?*

Perspectiva de procesos

8. *Cree usted que los procesos internos de la empresa facilitan la gestión del día a día?*

SI NO

Por qué?

9. *Qué aspectos cree usted que existen por mejorar a lo interno del Departamento de Ventas?*

10. *Existe alguna limitación relacionada con los procesos internos del Departamento que pueda impedir su crecimiento futuro, tanto en un corto como en un largo plazo?*

11. *¿Cuáles procesos internos deberían cambiar?*

Perspectiva de Formación y crecimiento

12. *De acuerdo con su experiencia, queremos conocer su opinión sobre los siguientes factores relacionados con la Formación y Crecimiento. (Por favor marque solo una respuesta por cada factor. Recuerde que no hay respuestas correctas solo deseamos conocer su opinión)*

Escala de Satisfacción

Factores	Escala de Satisfacción				
	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Poco Satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Inducción inicial	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Proceso de capacitación	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Técnicas de Venta	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Capacitación actualización técnica	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Capacitación para formación y crecimiento personal	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

13. *¿Existen otras oportunidades de formación además de las capacitaciones al personal?*

SI NO

¿Cuál? _____

14. *Considera usted que las capacitaciones brindadas son suficientes para la formación y crecimiento del personal?*

SI NO

15. *Genera oportunidades el Departamento de Ventas que permitan la promoción de su personal ?*

SI NO

16. *En un rango de 0 a 10, siendo 10 la mayor calificación, ¿cuál cree usted que es el nivel de motivación de su personal?*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Análisis estratégico

17. *¿Cuál es el principal logro que ha alcanzado en la empresa en los últimos años?*

18. *¿Tiene alguna sugerencia de algún nuevo producto que cree que la empresa podría incluir en su portafolio?*

19. *¿Qué amenazas considera usted que existen para la empresa?*

20. *¿Qué oportunidades considera usted que existen para la empresa?*

Muchas gracias por participar en este estudio. Agradecemos mucho su tiempo.

ENCUESTA
FARMACIAS VISITADAS POR LABORATORIOS STEIN

Este cuestionario se realiza con fines académicos, para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación del Posgrado de Administración y Dirección de empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. El tiempo estimado de respuesta es de 5 minutos.

Aspectos importantes

1. De acuerdo con su experiencia, queremos saber que tan satisfecho o insatisfecho está con los siguientes factores relacionados con la visita realizada por los visitadores médicos de Stein a la farmacia. **(Por favor marque solo una respuesta por cada factor).**

Recuerde que no hay respuestas correctas solo deseamos conocer su opinión.

Escala de Satisfacción

Factores	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Poco Satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Frecuencia de la visita	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Cantidad de muestra médica	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Contenido científico de la visita	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Recordatorios de marca	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Bonificaciones y ofertas	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Servicio general recibido	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

2. *Similar a la anterior, pero ahora enfocado a la visita de Vendedores y Promotores, queremos saber qué tan satisfecho o insatisfecho está con los siguientes factores. (Por favor marque solo una respuesta por cada factor).*

Recuerde que no hay respuestas correctas solo deseamos conocer su opinión.

Factores	Escala de Satisfacción				
	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Poco Satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Frecuencia de la visita	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Cantidad de muestra médica	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Contenido científico de la visita	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Recordatorios de marca	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Bonificaciones y ofertas	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Servicio general recibido	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

3. *Tiene algún comentario o sugerencia respecto de las visitas realizadas por el personal de Stein?*

Competencia

4. *¿En qué aspectos sobresale Stein frente a la competencia?*
5. *¿Qué desventajas presenta la empresa frente a la competencia?*

Productos

6. *¿Considera usted que hay algún producto que Laboratorios Stein pueda incluir, adicionalmente a los que vende actualmente?*

SI NO

Cuál (es)? _____

7. *Califique de acuerdo con su experiencia los siguientes elementos de los productos de Laboratorios Stein*

Escala de Calificación

Elementos por calificar	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Poco satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Disponibilidad del medicamento en los distribuidores	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Calidad del medicamento	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Presentación y aspecto del medicamento	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Precio del medicamento	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Plan ofrecido a pacientes con regalías	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

8. *¿Percibe usted que Laboratorios Stein es una empresa que se encuentra en crecimiento?*

SI NO

Por qué?

¡Muchas gracias por participar en este estudio!

<p>ENCUESTA</p> <p>MÉDICOS VISITADOS POR LABORATORIOS STEIN</p>

Estimado Doctor, este cuestionario se realiza con fines académicos, para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación del Posgrado de Administración y Dirección de empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. El tiempo estimado de respuesta es de 5 min.

Aspectos importantes

16. De acuerdo con su experiencia, queremos saber qué tan satisfecho o insatisfecho está con los siguientes factores relacionados con la visita médica. **(Por favor indíquenos solo una respuesta por cada factor). Recuerde que no hay respuestas correctas solo deseamos conocer su opinión**

Factores	Escala de Satisfacción				
	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Poco Satisfecho o (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Frecuencia de la visita	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Cantidad de muestra médica	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Atención personalizada	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Contenido científico de la visita	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Recordatorios de marca	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Servicio general recibido	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

17. Tiene algún comentario o sugerencia respecto de las visitas realizadas por el personal de Stein?

Competencia

18. ¿En qué aspectos sobresale Stein frente a la competencia?

19. ¿Qué desventajas presenta la empresa frente a la competencia?

Productos

20. *¿Considera usted que hay algún producto que Laboratorios Stein pueda incluir, adicionalmente a los que vende actualmente?*

SI NO

Cuál (es)?

21. *Califique de acuerdo con su experiencia los siguientes elementos de los productos de Laboratorios Stein*

Elementos por calificar	Escala de Calificación				
	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Poco satisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)
Disponibilidad del medicamento en las farmacias	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Calidad del medicamento	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Presentación y aspecto del medicamento	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Precio del medicamento	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Plan ofrecido a pacientes con regalías	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

22. *¿Percibe usted que Laboratorios Stein es una empresa que se encuentra en crecimiento?*

SI NO

Por qué?

Muchas gracias por participar en este estudio!

Anexo 2: Metodología de la Investigación

La metodología está conformada por 5 objetivos, la cual se describe a continuación, según cada uno de los objetivos.

Objetivo 1: Definir los componentes de la gestión estratégica y el marco conceptual del CMI, así como las perspectivas teóricas de realizar una planificación estratégica que contemple cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, procesos internos y formación y crecimiento.

Tipo de investigación: Es de tipo exploratoria, en donde se consultan diferentes fuentes bibliográficas referentes al tema.

Método: Es de tipo documental, se investiga, analiza y se resume la información recopilada a través de las fuentes bibliográficas, con el objetivo de desarrollar un marco teórico del CMI.

Técnicas: Investigación, consulta, y recopilación de fuentes bibliográficas, haciendo énfasis en artículos de revista, libros, proyectos de graduación anteriores e información recopilada de Internet.

Objetivo 2: Describir la naturaleza de Laboratorios Stein y el entorno competitivo en que se desenvuelve, considerando aspectos como la legislación, oferta y demanda.

Tipo de investigación: Es de tipo exploratoria, en donde se consultan diferentes fuentes bibliográficas referentes al tema, relacionadas con la industria farmacéutica y su mercado.

Método: Es de tipo documental y de campo, se investiga, analiza y recopila información, con el objetivo de comprender la situación actual del Laboratorio, y poder realizar una propuesta adecuada de CMI.

Técnicas: Investigación, consulta, y recopilación de fuentes bibliográficas y al personal de la empresa.

Objetivo 3: Analizar la situación actual del Departamento de Ventas, tomando en consideración las variables que forman parte del CMI, desde las cuatro perspectivas.

Tipo de investigación: Es de tipo analítica y explicativa, con el fin de analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, así como sus estrategias. Además, se recurre a la investigación de campo, para corroborar lo descrito por la empresa.

El objetivo de esta etapa es el análisis del mercado, entorno de la empresa, además la situación estratégica de la empresa, relacionado con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Método: El método es un análisis crítico, se analizan las estrategias de la empresa y de esta forma se procede con el desarrollo de las perspectivas.

Técnicas: Documental y de campo, se recurre a la encuesta abierta, con el fin de obtener visión y sentido crítico pertinente.

Objetivo 4: Proponer un Cuadro de Mando Integral, según las necesidades del Departamento de Ventas, que sirva como herramienta de gestión estratégica, para facilitar la toma de decisiones.

Tipo de investigación: Es de tipo analítica e interpretativa, ya que se utilizan los datos y la demás información recopilada en el trabajo, con el fin de diseñar la propuesta del CMI.

Método: El método es inductivo y analítico, para generar la propuesta del CMI.

Técnicas: Revisión, recopilación, y análisis de la información de otros capítulos.

Objetivo 5: Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis previo.

Tipo de investigación: Explicativa, ya que se proponen las conclusiones y se brindan las recomendaciones pertinentes como resultado del diseño de la propuesta del CMI.

Método: El método es inductivo, analítico y de síntesis, ya que se utiliza información de otros capítulos para crear una relación entre la información recopilada y el CMI que se diseñó, para poder establecer conclusiones y recomendaciones.

Técnicas: Consiste en un planteamiento y se puntualizan aspectos a partir de la propuesta de CMI, y los resultados obtenidos, para poder establecer conclusiones y recomendaciones.