



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y**

**TURISMO.**

**Trabajo de fin de carrera titulado:**

“ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE  
MEDICAMENTOS IMPORTADOS POR MSD PARA EL TRATAMIENTO  
DE ENFERMEDADES CRÓNICAS Y SU INCIDENCIA EN LA  
DEMANDA HOSPITALARIA DEL DMQ PERIODO 2014 – 2016”

**Realizado por:**

DIEGO FLORES

**Directora de tesis:**

MG. MARÍA EULALIA CHÁVEZ

**Como requisito para la obtención del título de:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Quito, Octubre de 2017

## **DECLARACION JURAMENTADA**

Yo, Diego Henry Flores Flores, con cédula de identidad No. 1718384785, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Firma: \_\_\_\_\_

Diego Henry Flores Flores

C.C. 1718384785

# **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE  
MEDICAMENTOS IMPORTADOS POR MSD PARA EL TRATAMIENTO  
DE ENFERMEDADES CRÓNICAS Y SU INCIDENCIA EN LA DEMANDA  
HOSPITALARIA DEL DMQ PERIODO 2014 – 2016”**

Realizado por:

**DIEGO HENRY FLORES FLORES**

como Requisito para la Obtención del Título de:

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Dirigido por:

**MG. MARÍA EULALIA CHÁVEZ**

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

**DIEGO HENRY FLORES F.**

**MG. MARÍA EULALIA CHÁVEZ**

**DIRECTORA DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente tesis a mis padres y hermanos quienes supieron brindarme en todo momento su apoyo incondicional y desinteresado, quienes me han forjado tanto en el ámbito espiritual como personal, y a quienes debo todo lo que yo soy.

*Diego*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Internacional SEK por haberme abierto las puertas de su noble institución, a todos los profesores que a lo largo de la carrera supieron impartirme sus conocimientos de la mejor manera posible, agradezco a mi tutora, Magister María Eulalia Chávez por haberme dirigido hasta la culminación de la presente tesis, a mis padres Celeste y Luis, mis hermanos Ernesto, Joffre y especialmente a mi hermana Jacqueline que ha sido incondicional conmigo, regalándome horas valiosas de su vida que yo no se las podré devolver, sin su apoyo, cariño, amistad y confianza no hubiera alcanzado las metas que he trazado a lo largo de mi vida, no me queda más que decirles gracias.

*Diego*

## **Resumen**

La empresa Merck Sharp and Dohme (MSD), es una empresa alemana multinacional cuyo giro de negocio se basa en la distribución de medicamentos, se encuentran en funcionamiento en el Ecuador desde el año 1973 ocupando lugares privilegiados en el posicionamiento de mercado objetivo ecuatoriano.

El presente análisis enfoca su estudio en medicamentos importados utilizados en el tratamiento de enfermedades crónicas demandadas en los distintos hospitales de Distrito Metropolitano de Quito, el estudio comprende la provisión de la demanda de los medicamentos durante los años 2014 hasta el año 2016 y los precios de venta durante esos periodos.

Mediante la observación realizada desde el departamento de logística de la multinacional en referencia se ha logrado identificar la mayor problemática que tiene la empresa, se han establecido propuestas estratégicas de índole relacionada con

el departamento comercial de MSD para recuperar el posicionamiento en el mercado objetivo.

**Palabras Clave:** Medicamentos importados, posicionamiento, departamento comercial, posicionamiento, mercado objetivo.

## **Abstract**

The company Merck Sharp and Dohme (MSD), is a German multinational company whose business turnover is based on the distribution of medicines MSD has been operating in Ecuador since 1973 occupying prime locations in the positioning of Ecuadorian target market.

The present study focuses on the study of imported drugs used in the treatment of chronic diseases demanded in the different hospitals of Metropolitan District of Quito. This study includes the provision of the demand for medicines during the years 2014 to 2016 and sale prices during those periods.

Through the observation made from the logistics department of the multinational in reference has been able to identify the biggest problem that the company has. Strategic proposals have been established related to the commercial department of MSD to recover the positioning in the target market.

Keywords: Import drugs, positioning, commercial department, target market.



## Contenido

<b>FASE 1: El problema de la investigación</b> .....	1
1. Planteamiento del problema .....	1
1.1. Formulación del problema .....	2
1.2. Sistematización del problema .....	2
1.3. Objetivo General.....	3
1.4. Objetivos específicos.....	3
1.5. Justificación .....	3
1.6. Identificación y caracterización de variables .....	4
1.6.1. Variable Dependiente: .....	4
1.6.2. Variable independiente: .....	4
1.7. Novedad y/o innovación .....	5
2. El Método .....	5
2.1. Nivel de estudio .....	5
2.2. Modalidad de la investigación .....	6
2.3. Método .....	6
2.4. Población y muestra .....	6
2.5. Operacionalización de Variables .....	8
2.6. Selección de instrumentos de investigación.....	9
2.7. Validez y confiabilidad de instrumentos.....	10
3. Aspectos administrativos.....	10
3.1. Recursos humanos .....	10
3.2. Recursos técnicos y materiales.....	10
3.3. Recursos financieros.....	10
3.4. Cronograma de trabajo .....	12
<b>FASE 2: Fundamentación Teórica y Diagnóstico</b> .....	13
1. Fundamentación teórica .....	13
1.1. Marco Conceptual .....	13
1.1.1. Oferta .....	13
1.1.2. Demanda .....	13
1.1.3. Enfermedades crónicas .....	13
1.1.4. Comercialización.....	14
1.1.5. Importar .....	14
1.2. Marco teórico.....	14
1.2.1. Procesos básicos de comercialización .....	14

1.2.2.	Introducción a las Ventas.....	16
1.2.3.	Estrategias en mercados internacionales: .....	17
1.2.4.	Valor de marca.....	17
1.2.5.	Construcción de marcas fuertes .....	18
1.2.6.	Ventas personales en la industria farmacéutica.....	18
1.2.7.	Comercialización.....	19
1.2.8.	Plan de capacitación y desarrollo de la fuerza de ventas .....	19
1.3.	Marco Referencial .....	21
1.4.	Marco legal.....	23
2.	Diagnóstico.....	24
2.1.	Ambiente Externo .....	24
2.1.1.	Macro entorno.....	24
2.1.2.	Micro entorno .....	32
2.1.3.	Prácticas comerciales éticas.....	35
2.1.4.	Las Cinco Fuerzas de Porter .....	38
2.2.	Ambiente Interno .....	42
2.2.1.	Cadena de Valor .....	42
2.3.1.	Estrategias genéricas .....	44
3.	Investigación de campo.....	45
3.1.	Elaboración de instrumentos de investigación .....	45
3.2.	Recolección de datos .....	45
3.3.	Procesamiento, análisis e interpretación .....	46
3.3.1.	Pregunta No. 1.....	46
3.3.2.	Pregunta No. 2.....	47
3.3.3.	Pregunta No. 3.....	48
3.3.4.	Pregunta No. 4.....	49
3.3.5.	Pregunta No. 5.....	50
3.3.6.	Pregunta No. 6.....	51
3.3.7.	Pregunta No. 7.....	52
	<b>FASE 3. Validación del proyecto de investigación y desarrollo.....</b>	<b>53</b>
1.	Resumen de la observación .....	53
2.	Inducción .....	54
2.1.	Propuesta de Mejora .....	54
2.1.1.	Levantamiento de Perfil de Gerente de Ventas.....	55
2.2.	Fines del Plan de Capacitación .....	58
2.3.	Objetivos del plan de Capacitación .....	58

2.3.1.	Objetivos Generales .....	58
2.3.2.	Objetivos Específicos.....	59
2.4.	Plan de Capacitación.....	59
2.5.	Tipos, modalidades y Niveles de Capacitación .....	60
2.5.1.	Tipos de Capacitación .....	60
2.6.	Modalidades de Capacitación .....	61
2.6.1.	Formación:.....	61
2.6.2.	Actualización:.....	61
2.6.3.	Especialización: .....	61
2.6.4.	Perfeccionamiento: .....	61
2.6.5.	Complementación:.....	61
2.7.	Niveles de Capacitación .....	61
2.7.1.	Nivel Intermedio:.....	62
2.8.	Acciones a Desarrollar .....	62
2.9.	Estímulos económicos y no económicos para los vendedores en función de cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.....	63
2.10.	Provisión de la demanda.....	64
3.	Hipótesis.....	68
4.	Probar la hipótesis por experimentación .....	68
4.1.	Manual de Funciones y Manual de Procedimientos .....	68
4.1.1.	Introducción .....	68
4.1.2.	Objetivos.....	68
4.1.3.	Objetivos específicos:.....	69
5.	Demostración o refutación (antítesis) de la hipótesis.....	70
6.	Evaluación financiera .....	70
6.1.	Análisis de sensibilidad de precios .....	72
7.	Conclusiones y Recomendaciones .....	75
7.1.	Conclusiones:.....	75
7.2.	Recomendaciones:.....	76
8.	Bibliografía .....	77
9.	Anexos .....	79

# **FASE 1: El problema de la investigación**

## **1. Planteamiento del problema**

El presente estudio es un análisis del proceso de comercialización de medicamentos importados por la empresa Merck Sharp and Dohme en el distrito metropolitano de Quito durante los periodos 2014 – 2016.

Merck Sharp and Dohme es una empresa que dedica su actividad económica a la importación y distribución de medicamentos, actividad que genera fuentes de empleo sostenido a varias familias ecuatorianas.

El estudio centra su análisis en los distintos factores que fueron determinantes para colocar a la marca en el top del posicionamiento de ventas en el mercado quiteño, y posibles causales que afectaron a este posicionamiento ya ganado.

La empresa Merck Sharp and Dohme es una empresa que ha emprendido en su posicionamiento desde hace un siglo atrás cuando aparece con una pequeña filial en Estados Unidos, comercializando productos químicos, desde aquel entonces hasta la actualidad la empresa ha ido acrecentando su posicionamiento a nivel mundial y principalmente ligado al presente análisis, en el mercado ético ecuatoriano.

Desde el año de 1973, MSD enfoca sus esfuerzos en la investigación de productos y servicios farmacéuticos, MSD investiga, desarrolla, elabora y comercializa una amplia gama de productos medicinales enfocados a mejorar la calidad de la vida humana.

Según altos directivos de MSD, es de vital importancia para el éxito de la organización los factores de “Un plan de mercadeo bien estructurado, concreto, con

estructuras diferenciadoras y que tenga métricas para su seguimiento e implementación es fundamental”.

A través del área de mercadeo se determina la planificación, la estrategia, la planificación y la comunicación de las mismas hacia la fuerza de ventas.

El objetivo de MSD es enfocarse siempre hacia sus clientes, en satisfacer sus necesidades y así convertirse en una compañía que contribuya al bienestar de la comunidad a través de medicación innovadora y de calidad.

La compañía se enfoca en ser una fuente de educación continua para los profesionales de la salud, quienes a su vez puedan beneficiar a los pacientes (REVISTA EKOS, 2012).

### **1.1. Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores que han influido directamente en el proceso de comercialización de MSD principalmente de medicamentos importados para el tratamiento de enfermedades crónicas en el mercado hospitalario del DM de Quito durante los periodos 2014 – 2016?

### **1.2. Sistematización del problema**

¿Cómo fue el proceso de comercialización de productos importados de MSD durante los periodos 2014 – 2016?

¿Qué variables consideran los hospitales preponderantes para la selección de medicación comercializada por MSD?

¿De qué manera se podría vincular a los departamentos directamente involucrados con el proceso de comercialización para obtener mejores indicadores de gestión?

### **1.3. Objetivo General**

Analizar el proceso de comercialización de medicamentos importados por la empresa Merck Sharp and Dohme para el tratamiento de pacientes con enfermedades crónicas y la demanda de los mismos en el sector hospitalario del D.M de Quito mediante la utilización de investigación cuantitativa y cualitativa para conocer los factores que llevaron a esta empresa a ubicarse en la cúspide de selección hospitalaria y su evolución comercial durante los periodos 2014 - 2016.

### **1.4. Objetivos específicos**

- Analizar la cantidad de medicación demandada por los hospitales del DM de Quito, mediante la utilización de información primaria, para el establecimiento de la preferencia de la marca MSD.
- Determinar cuáles son las enfermedades crónicas que mayoritariamente se tratan en los hospitales del DM de Quito, a través de investigación de campo, para la determinación de los medicamentos que tratan las éstas enfermedades.
- Identificar los departamentos ligados directamente en el proceso de comercialización y cadena de abastecimiento a través de la recolección primaria de información para el establecimiento de una alternativa de mejora de los indicadores de gestión del proceso.

### **1.5. Justificación**

El presente análisis busca evidenciar la tendencia favorable en la selección hospitalaria por los productos de MSD, fortalezas de los mismos, debilidades, cuáles son las oportunidades que la empresa como tal supo aprovechar y las amenazas a superar en el ámbito macro y microeconómico ecuatoriano

La empresa MSD se ubicaba como una de las empresas, cuya marca era de las más reconocidas en el mercado hospitalario ecuatoriano, su ascenso frente a grandes competidores y su evolución durante el periodo 2014 – 2016.

La relevancia y factor diferenciador que determina el éxito de una compañía frente a otras son delimitadas por sus valores corporativos.

## **1.6. Identificación y caracterización de variables**

Análisis del proceso de comercialización de medicamentos importados por MSD para el tratamiento de enfermedades crónicas y su incidencia en la demanda hospitalaria del DMQ periodo 2014 – 2016.

### **1.6.1. Variable Dependiente:**

#### **Demanda hospitalaria del distrito metropolitano de Quito**

El proceso de comercialización de medicamentos importados por MSD para el tratamiento de enfermedades crónicas está directamente ligada a la variable dependiente, en este caso el Proceso de comercialización de medicamentos importados por MSD para el tratamiento de enfermedades crónicas

### **1.6.2. Variable independiente:**

#### **Proceso de comercialización de medicamentos importados por MSD para el tratamiento de enfermedades crónicas**

Gran parte de la investigación se fundamenta en la determinación de las causales de oferta de productos importados, el valor agregado que determina el proceso de comercialización y la demanda hospitalaria de los mismos, impacto socio económico, apertura de mercados y también los procesos ligados a la

comercialización, variables involucradas directa e indirectamente en el presente análisis.

### **1.7. Novedad y/o innovación**

Acorde a la política nacional de uso de medicación ecuatoriana, la distribución de medicación debe responder al reto de la construcción de un Sistema Nacional de Salud, reconociendo a un bien de acceso público como un elemento clave en la generación de indicadores de valor al dar accesibilidad a los ciudadanos quiteños a medicamentos de reconocimiento a nivel mundial y calidad en los servicios de salud, en función de las causales expuestas resulta el análisis para determinar que la empresa MSD no contaría con un sistema adecuado acoplado a la vanguardia de comercialización presente, por tal motivo no podría cumplir adecuadamente con la política planteada por lo que ésta investigación daría seguimiento a la evolución de la oferta y la demanda año por año, a fin de proponer un cambio en el proceso de comercialización, acorde a la demanda existente en la actualidad.

## **2. El Método**

### **2.1. Nivel de estudio**

El nivel de estudio para el presente análisis es explicativo, la finalidad que persigue es la de clarificar la tendencia de los hospitales al buscar medicación para enfermedades crónicas que se produzcan en el extranjero, es decir, medicación importada; comparando las tendencias de consumo durante los períodos 2014 hasta el año 2016, las variables socio económicas tanto a nivel macro como micro establecerán un claro panorama de la decisión de adquisición de los medicamentos en estudio, aquellos destinados a tratar enfermedades crónica y su demanda en los hospitales del DM de Quito.



## **2.2. Modalidad de la investigación**

La modalidad del presente análisis será documental, ya que, se requiere de la información estadística de medicamentos consumidos para el tratamiento de las más predominantes enfermedades crónicas en el DM de Quito durante los periodos 2014 – 2016 importados y comercializados por MSD y la demanda en los diferentes hospitales del distrito.

Esta comparación anual ayudará a discernir el crecimiento o decrecimiento en la demanda de los productos importados.

Además, se realizará investigación cualitativa, mediante esta metodología se busca recabar información a través de entrevistas personalizadas a funcionarios de los distintos hospitales del DM de Quito y las variables que determinan su decisión en adquirir medicamentos importados para el tratamiento de enfermedades crónicas de sus pacientes.

## **2.3. Método**

El método a utilizar es el método Histórico – Lógico, analizando las tendencias de consumo de medicamentos importados por MSD y demandados por los hospitales del DM de Quito, este análisis está fundamentado en la información estadística verídica proporcionada por MSD que determinan la tendencia de consumo de los medicamentos de mayor demanda para el tratamiento de las enfermedades crónicas de mayor tendencia en Quito.

## **2.4. Población y muestra**

A continuación, el detalle de los distintos hospitales de DM de Quito:

**Tabla 1**

**Hospitales de Quito**

<b>Hospital</b>
<a href="#"><u>Hospital Carlos Andrade Marín</u></a>
<a href="#"><u>Hospital de Clínicas Pichincha</u></a>
<a href="#"><u>Hospital de los Valles</u></a>
<a href="#"><u>Hospital Eugenio Espejo</u></a>
<a href="#"><u>Hospital de las Fuerzas Armadas</u></a>
<a href="#"><u>Hospital General Enrique Garcés</u></a>
<a href="#"><u>Hospital Isidro Ayora</u></a>
<a href="#"><u>Hospital Inglés</u></a>
<a href="#"><u>Hospital Metropolitano</u></a>
<a href="#"><u>Hospital Pablo Arturo Suárez</u></a>
<a href="#"><u>Hospital Pediátrico Baca Ortiz</u></a>
<a href="#"><u>Hospital Vozandez</u></a>
<a href="#"><u>Hospital El Condado</u></a>
<a href="#"><u>Hospital Axxis</u></a>
<a href="#"><u>Hospital San José Obrero</u></a>
<a href="#"><u>Hospital del Adulto Mayor</u></a>
<a href="#"><u>Hospital Quito No. 1</u></a>
<a href="#"><u>Hospital San Bartolo</u></a>
<a href="#"><u>Solca</u></a>

**Fuente:** (IN-QUITO.COM, s.a)

**Elaborado por:** El Autor

La muestra representativa de esta población serán los hospitales que demandan mayoritariamente los productos importados por MSD para el tratamiento de enfermedades crónicas, la misma que se ha establecido a juicio del investigador:

- Hospital Carlos Andrade Marín
- Hospital Eugenio Espejo
- Hospital Pablo Arturo Suarez
- Hospital General de las Fuerzas Armadas

- IESS (Carcelén)
- Hospital Metropolitano

Donde se realizará una encuesta a las autoridades hospitalarias, responsables de la adquisición de los medicamentos distribuidos por MSD.

## 2.5. Operacionalización de Variables

**Tabla 2**

### Variable independiente

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items básicos	Técnicas Instrumentos
<b>Proceso de comercialización de medicamentos importados por MSD para el tratamiento de enfermedades crónicas</b>	Calidad	Porcentaje de satisfacción del cliente respecto a la calidad del producto ofertado	Qué tan satisfecho se encuentra con los medicamentos ofertados por MSD?	Encuesta
	Variedad	Porcentaje de variedad de medicamentos con respecto a la competencia	Debería MSD ofertar una mayor variedad de medicamentos para el tratamiento de enfermedades crónicas?	Encuesta
	Precio	Porcentaje de aceptación del precio frente a la competencia	El precio de los medicamentos ofertados es el correcto?	Encuesta

**Elaborado por:** El autor

**Tabla 3**

**Variable dependiente**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items básicos	Técnicas Instrumentos
<b>Demanda hospitalaria del distrito metropolitano de Quito</b>	Re compra de medicamentos, por calidad, variedad o precio del producto	Porcentaje de recompra de los medicamentos de MSD por calidad	Ha vuelto a comprar los medicamentos de MSD por la calidad del producto?	Encuesta
		Porcentaje de recompra de los medicamentos de MSD por variabilidad	Ha vuelto a comprar los medicamentos de MSD por la variedad de los productos?	Encuesta
		Porcentaje de recompra de los medicamentos de MSD por precio	Ha vuelto a comprar los medicamentos de MSD por precio de los productos?	Encuesta

**Elaborado por:** El autor

**2.6. Selección de instrumentos de investigación**

Para la presente investigación se utilizará los datos históricos de la empresa (información secundaria) y el instrumento de la entrevista para la respectiva recolección de la información del tema en investigación.

Para poder determinar la acogida de un producto determinado se utilizó la información directa (entrevista) con la persona encargada de realizar la compra de medicamentos en cada uno de los hospitales que se detalla a continuación para el

tratamiento de enfermedades crónicas por MSD, durante los períodos 2014 – 2016 a los siguientes hospitales:

- Hospital Carlos Andrade Marín
- Hospital Eugenio Espejo
- Hospital Pablo Arturo Suarez
- Hospital General de las Fuerzas Armadas
- IESS (Carcelén)
- Hospital Metropolitano

## **2.7. Validez y confiabilidad de instrumentos**

La fiabilidad y veracidad de la información se basa en la información proporcionada por MSD, las entrevistas se realizaron a los funcionarios de las entidades hospitalarias encargados de la adquisición de los medicamentos importados y para validación de las preguntas se utilizó un guion establecido previamente y aprobado por profesionales expertos en el área.

## **3. Aspectos administrativos**

### **3.1. Recursos humanos**

Las personas que intervendrán de manera directa e indirecta en el proceso de investigación son las siguientes:

Investigador principal (1), personal de apoyo (1), director de tesis (1).

### **3.2. Recursos técnicos y materiales**

Los materiales a utilizarse son, equipo de computación, equipo de oficina como resmas de papel, cartuchos de impresión, un cuaderno, esferográficos, lápiz.

### **3.3. Recursos financieros**

Para el presente análisis se han establecido los siguientes recursos financieros:

**Tabla 4****Recursos Financieros****RECURSOS FINANCIEROS**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
4	CARTUCHOS DE IMPRESIÓN	\$ 40,00	\$ 160,00
4	RESMAS DE PAPEL BOND	\$ 3,00	\$ 12,00
5	ANILLADOS	\$ 3,00	\$ 15,00
1	PAGO DE TUTORIAS	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
1	PAGO DE DERECHOS	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
200	COPIAS DE ENCUESTAS	\$ 0,05	\$ 10,00
3	EMPASTADOS	\$ 4,00	\$ 12,00
3	CD's	\$ 0,50	\$ 1,50
1	MEMORY FLASH	\$ 15,00	\$ 15,00
<b>GRAN TOTAL</b>			<b>\$ 3.425,50</b>

Elaborado por: autor

### 3.4. Cronograma de trabajo

Tabla 5

#### Cronograma de Actividades

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																																																																											
Sec.	ACTIVIDADES	AÑO	2016																2017																																																																										
			MES	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE																													
		SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																															
		DURACIÓN																																																																																											
1	Definición del tema de Investigación	3 Semanas	█	█	█																																																																																								
2	Aprobación del Tema de Investigación	2 Semanas				█	█																																																																																						
3	Planteamiento de la Propuesta	4 Semanas								█	█	█	█																																																																																
4	Estudio de Mercado	4 Semanas												█	█	█	█																																																																												
5	Estudio Técnico	5 Semanas																█	█	█	█	█																																																																							
6	Estudio Organizacional	4 Semanas																				█	█	█	█																																																																				
7	Estudio Legal y Social	5 Semanas																								█	█	█	█	█																																																															
8	Estudio Financiero	3 Semanas																								█	█	█																																																																	
9	Conclusiones	3 Semanas																												█	█	█																																																													
10	Recomendaciones	3 Semanas																																█	█	█																																																									
11	Presentación de Borrador del Proyecto de Investigación	2 Semanas																																																																																											
12	Aplicación de Correcciones al Proyecto de Investigación	2 Semanas																																																																																											
13	Elaboración de Proyecto de Investigación	2 Semanas																																																																																											
14	Presentación del Proyecto de Investigación	3 Semanas																																																																																											

Elaborado por: El autor

## **FASE 2: Fundamentación Teórica y Diagnóstico**

### **1. Fundamentación teórica**

#### **1.1. Marco Conceptual**

##### **1.1.1. Oferta**

Acorde a lo mencionado por Mochón, ofertar significa tener la intención de vender o tener la predisposición de realizar la venta, en tanto que vender significa que se realizará esta actividad como tal. Dentro de la oferta se involucra las intenciones de los productores. (Mochón, 2006)

##### **1.1.2. Demanda**

Citando a Mochón la demanda significa que se desea adquirir un bien o servicio, en cambio comprar es realizar realmente la adquisición. La demanda indica un anhelo de compra, la acción es la compra. Solamente se produce demanda cuando un determinado agente demuestra deseo por realizar dicha acción y cuando posee los recursos necesarios para efectivizarla. (Mochón, 2006)

##### **1.1.3. Enfermedades crónicas**

Acorde a la información proporcionada por la OMS son consideradas enfermedades crónicas aquellas dolencias de larga duración, generalmente de una lenta progresión. Entre las primordiales enfermedades crónicas se encuentran detalladas la siguientes: Cáncer, enfermedades respiratorias, diabetes y enfermedades cardíacas, consideradas como las principales causales de muerte en el mundo. (OMS, 2016)



#### **1.1.4. Comercialización**

Se puede establecer a la comercialización como la gestión de poder introducir un bien o servicio en el mercado, otorgándole todas las facilidades para llegar de una manera eficiente al consumidor meta.

#### **1.1.5. Importar**

Es importar cuando, los bienes originarios del extranjero o de una Zona Especial de Desarrollo Económico puedan circular sin ningún problema en el territorio aduanero, pudiendo quedarse en el mismo de manera definitiva, debiendo realizar el pago de los aranceles correspondientes, recargos y sanciones cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras. (COPCI, 2010)

### **1.2. Marco teórico**

#### **1.2.1. Procesos básicos de comercialización**

Citando a Trenzano, quien menciona que la actividad del comercio bajo una óptica de marketing, entraña el desarrollo de una determinada tipología de acciones que deben ser integradas debidamente entre sí.

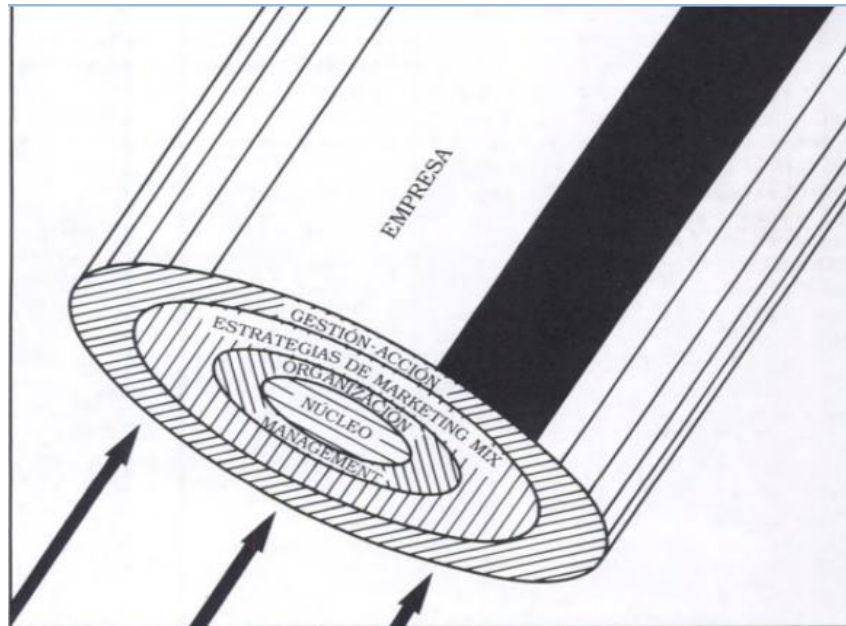
Esta integración de acciones lleva a una determinada sistematización de la acción de compra y venta que se la puede representar de manera gráfica en una rueda compuesta por varias partes y una central, cuyo conjunto indica un modelo.

Esta rueda se mueve, ya que el proceso es dinámico, y además gira en torno a ella un anillo exterior que está afectado, dado que ninguna empresa se encuentra sola en un sistema económico y en un sector bien preciso.

Citando a Trenzano, el nombre de cada una de las secciones se las puede apreciar en el gráfico 1, como se detalla a continuación: (Trenzano, 1995)

## Grafico 1

### Procesos básicos de comercialización



**Fuente:** (Trenzano, 1995)

**Elaborado por:** El autor

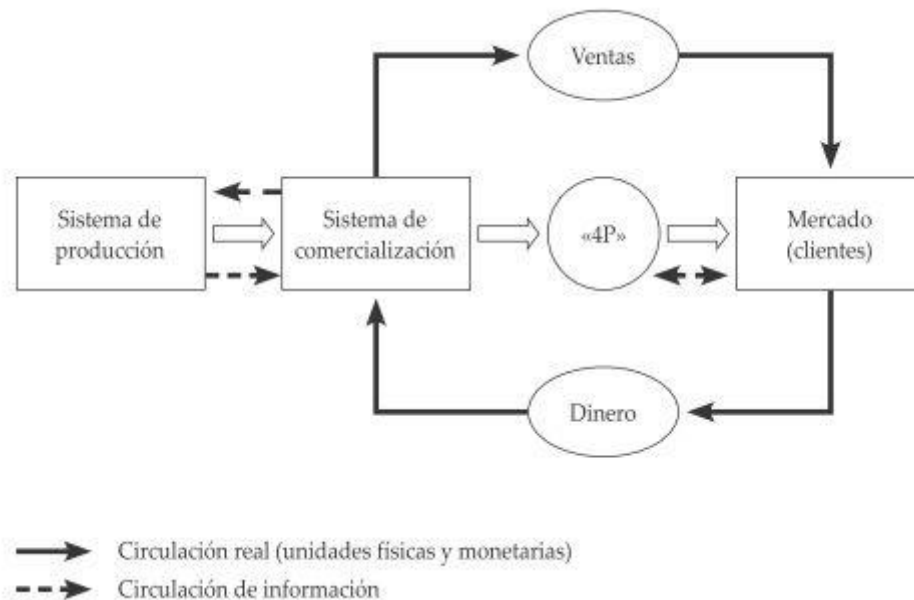
El enfoque del marketing ha seguido las argumentaciones de Levitt (1975) y Kotler (1974) definiéndose como una serie de actividades que realizan las personas para mejorar el proceso de intercambio y lograr satisfacer las necesidades de una manera eficiente.

En la siguiente figura se puede apreciar la manera como las empresas tratan de satisfacer las necesidades existentes de consumidores reales y potenciales, de una manera eficiente; comercializando, planificando cada proceso, fijar precios acordes, promover y distribuir productos y servicios. Modelo que trata de aumentar la intervención en el mercado de una empresa o industria.

## Gráfico 2

### Proceso de comercialización

Estructura del sistema de comercialización de la empresa



**Fuente:** (BUENO, 2004)

**Elaborado por:** El autor

#### 1.2.2. Introducción a las Ventas

De acuerdo a Navarro (2012), el segmento fundamental de la mercadotecnia se encuentra conformado por una serie de estrategias reales claramente establecidas y que facilitan a un bien o servicio el alcance al mercado meta cubriendo los requerimientos de cliente final. Dentro de marketing mix se puede observar: producto, precio, plaza y promoción. Un producto podrá posicionarse en el mercado por medio de las ventas, mediante una promoción efectiva; la empresa que desea participar de una manera efectiva en el mercado meta debe dejar de lado la improvisación de las ventas y trabajar de manera científica en la promoción y venta de un producto, es decir, trabajar de manera planificada, estableciendo de manera

clara los objetivos esperados y extender esa filosofía a todos los miembros de la empresa, considerando que si todos conocen lo que se desea, los esfuerzos se enmarcan en cumplir con los estándares establecidos permitiendo a la empresa acrecentar su ganancia.

### **1.2.3. Estrategias en mercados internacionales:**

Como lo mencionó Porter en 1990, a nivel mundial se puede establecer que todos los negocios que llegan a lo máximo de la mente del consumidor es mediante la aplicación de estrategias diferentes donde sobresale su manera particular de funcionar.

Cabe mencionar que toda empresa puede lograr el éxito si ofrece lo que las demás no lo hacen, es decir, obtener una ventaja competitiva mediante la innovación constante no solo en tecnología sino también en procesos.

El otorgamiento con eficiencia de la innovación en una empresa otorga con seguridad una marca de preferencia y con el tiempo prestigio, cuando el competidor no puede hacer nada para impedir dicho crecimiento se habla de una ventaja competitiva.(PORTER, 1990)

### **1.2.4. Valor de marca**

La gerencia de producción puede tomar meses e incluso años planificando la elaboración de la ingeniería de un producto, se define a un producto exitoso como la manera en que este satisface las necesidades del cliente y llega a lo más alto en la expectativa de la percepción del mismo, alcanzando de esta manera mayor participación en el market share de dicho producto. Los nombres o símbolos es lo que el consumidor recuerda de un producto y como su mercado meta lo define es lo

que le garantizará el éxito o fracaso frente a sus competidores, éstas marcas garantizarán la fidelidad y lealtad de la misma, estableciéndose como líderes en el mercado objetivo.

**1.2.5. Construcción de marcas fuertes**

Los expertos en marketing reconocen que un producto se encuentra bien posicionado en el mercado objetivo cuando los clientes recuerdan con claridad la marca de un bien o servicio, es decir no consideran tan importante los atributos, más bien recuerdan lo que el producto pudo hacer por ellos.

**Grafico 3**

**Construcción de marcas fuertes**



**Fuente:** (ARMSTRONG KOTLER, 2012)

**Elaborado por:** El autor

**1.2.6. Ventas personales en la industria farmacéutica**

Generalmente se considera que el área de ventas es una de las vías que utilizan los farmacéuticos para ingresar en la industria. Los representantes de ventas visitan a farmacéuticos, médicos, enfermeras y en algunos casos veterinarios para ofrecerles

muestras de los productos de sus compañías. El objetivo de estas visitas es brindar a los distintos profesionales información completa sobre diversos productos para estimular su utilización, prescripción o recomendación por parte del especialista apropiado. (Gennaro, 2003)

### **1.2.7. Comercialización**

El departamento de comercialización es responsable de alcanzar un desarrollo sostenible y de implementar planes de comercialización para promocionar los productos de la compañía entre la población adecuada. Cualquiera que sea su estructura la mayor parte de los departamentos de comercialización incluyen:

- Investigación de mercados, que analiza las tendencias comerciales, la historia de ventas de los productos de la compañía, información de la competencia, los hábitos de prescripción y recomendación de los profesionales y nuevas oportunidades comerciales en el mercado.
- Gerencia de producto, que supervisa el plan de comercialización global de cada producto y se responsabiliza por las ganancias y pérdidas obtenidas.
- Desarrollo de nuevos productos, que explora las necesidades del consumidor e identifica nuevos productos que potencialmente ayuden a satisfacerlas (Gennaro, 2003)

### **1.2.8. Plan de capacitación y desarrollo de la fuerza de ventas**

#### **1.2.8.1. Actividad de la empresa**

Merck Sharp and Dohme es una empresa que dedica su actividad económica a la importación y distribución de medicamentos.

### **1.2.8.2. Justificación**

El talento humano es el motor de toda empresa es por ello que a la fuerza de ventas se la debe capacitar y motivar para que puedan incrementar su desempeño, promoviendo un adecuado clima laboral y un desarrollo personal que le permita sentirse identificado con la empresa en la cual desarrolla su actividad productiva.

La esencia de una empresa comercializadora es su fuerza laboral, misma que al ser motivada de una manera asertiva se consigue óptimos resultados a lo que se debe añadir un excelente clima laboral, donde el gerente de ventas conozca a sus empleados quienes se convierten en su mano derecha el momento de alcanzar los objetivos esperados.

Sin embargo, el Talento Humano existente no ha sido tratado o capacitado de la manera óptima posible, más bien ha sido olvidado, lo que ha contribuido a que la empresa MSD no crezca de la manera esperada o alcance los objetivos propuestos, estableciéndose una disminución en su market share en referencia a su competencia.

Centrándose en que el decrecimiento de participación en el mercado de MSD se debe a que el personal no ha podido llegar al mercado objetivo en la forma esperada se nota que la capacitación se convierte en una necesidad urgente mejorando de esta manera el servicio de la venta a ser realizada.

### **1.2.8.3. Alcance**

El presente plan de capacitación es de aplicación al Jefe de Ventas y para todo el personal de fuerza de ventas de la empresa Merck Sharp and Dohme

### **1.3. Marco Referencial**

Merck Sharp and Dohme es una empresa multinacional, con presencia en varios países que lleva consolidada en nuestro país por 44 años, su giro de negocio radica en la producción y distribución de insumos y productos médicos para uso humano y veterinario.

MSD comercializa la línea de productos farmacéuticos de consumo humano y de prescripción médica. Los clientes a los que se dirige son principalmente médicos, instituciones de salud públicas o privadas y pacientes.

Análisis de oferta de medicamentos importados para el tratamiento de enfermedades crónicas, comercializados por la distribuidora farmacéutica Merck Sharp and Dohme y su nivel de aceptación en la demanda hospitalaria en el DM de Quito durante los periodos 2014 - 2016, tiene sustento en las siguientes investigaciones:

**Tipo de publicación:** Tesis previa a la obtención de maestría en Dirección y comunicación empresarial

**Tema:** DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN PARA CREAR LA IMAGEN, IDENTIDAD Y MARCA DE LOS MEDICAMENTOS GENERICOS DISTRIBUIDOS POR LA EMPRESA PUBLICA DE FÁRMACOS ENFARMA Y ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.

**Autor:** Pamela Soledad Romero Córdova / Ana María Serrano Muñoz

**Año:** 2014

**Páginas:** 23 - 38



La tesis de Pamela Romero habla sobre las estrategias de posicionamiento de medicamentos genéricos, razón por la cual realizó una encuesta a una muestra de 400 personas, obteniendo las siguientes conclusiones:

- *“Las encuestas demuestran que la mayoría de la población conoce los medicamentos genéricos; sin embargo, no confían en su calidad debido a su bajo costo.*
- *La confianza está afianzada en los medicamentos de marca; pese a ello, reconocen que los genéricos permiten una mayor accesibilidad de la población al tratamiento de sus enfermedades.*
- *La población considera que la propaganda se ha generado a éstos fármacos es poca o nula y que la elección de consumir un medicamento genérico está supeditada a la recomendación del médico”. (Romero, 2014)*

**Tipo de publicación:** Artículo de opinión

**Tema:** La farmacéutica local se queda atrás

**Autor:** Diario Expreso

**Año:** 2016

**Páginas:** Publicación web

El análisis sustenta la baja competitividad de la producción ecuatoriana a nivel del sector secundario, las trabas para poder producir los medicamentos en nuestro país y la instauración de distribuidoras de medicamentos en el país con firmas de reconocimiento mundial.

**Tipo de publicación:** Artículo de opinión

**Tema:** Aclara que salvaguardias no afectan precios de medicamentos

**Autor:** Diario Metro

**Año:** 2015

**Páginas:** Publicación web

Diego Aulestia, ministro de comercio exterior, manifiesta que el precio de los medicamentos ni dispositivos médicos se verán afectados por la aplicación de salvaguardias en Ecuador, esto quiere decir que los medicamentos pagan como tributos al comercio exterior un Ad Valorem de 5% y Fodinfra (0,5% del valor CIF).

**Tipo de publicación:** Página WEB

**Tema:** Merck Sharp and Dohme

**Autor:** Merck Sharp and Dohme

**Año:** 2012

**Páginas:** Publicación web

En la página institucional de MSD se puede ver la historia, misión, visión, valores corporativos, oferta de productos de la empresa y la innovación y desarrollo que llevan día a día a cabo para llegar a ser la distribuidora farmacéutica líder a nivel mundial.

#### **1.4. Marco legal**

En base al acuerdo 0008-2017, en el cual se determina que la salud es un derecho primordial del estado, mismo que se fundamenta en el artículo 361 de la Constitución de la República del Ecuador que determina que el estado es único responsable de formular la política Nacional de Salud.

La importación de medicación por la distribuidora farmacéutica Merck Sharp and Dohme, cumple con la normativa de la política Nacional de Medicamentos, para los pacientes del DM de Quito con enfermedades crónicas, al ofertar productos de calidad al mercado objetivo.

El producto de la empresa Merck Sharp and Dohme realiza una comercialización eficiente y efectiva en base a la cadena de valor siguiente:

La comercialización de productos importados tiene sustento en las siguientes bases legales.

- Reglamento del Código Orgánico de la Producción e Inversiones (RCOPCI)  
CAPITULO II  
INCENTIVOS SECTORIALES  
Art. 17. Lit. E
- Arancel Nacional de Importaciones, Capítulo 30, Subpartida 04 referente a los medicamentos de consumo humano.
- Decreto ejecutivo 1219, Tarifa de IVA 0% a los medicamentos importados.
- REGLAMENTO PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS DE MEDICAMENTOS DE USO Y CONSUMO HUMANO (Decreto No. 400)

## **2. Diagnóstico**

### **2.1. Ambiente Externo**

#### **2.1.1. Macro entorno**

##### **2.1.1.1. Análisis Pest**

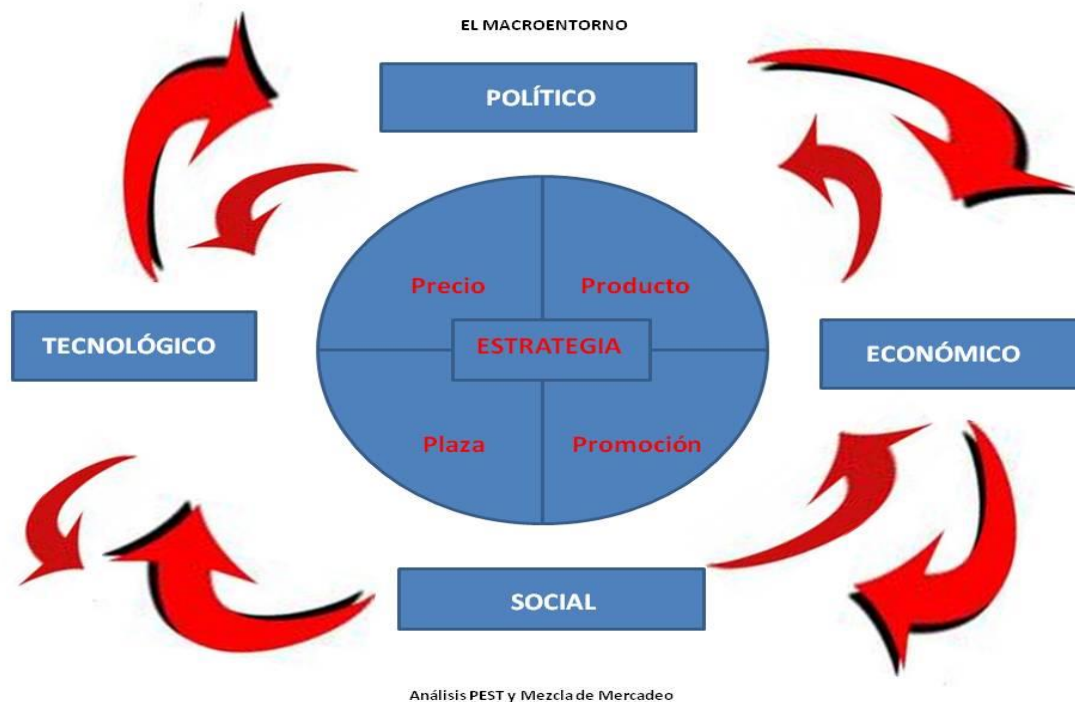
#### **Análisis PEST**

El estudio del macro-entorno en el que realiza su actividad comercial la empresa Merck Sharp and Dohme, es fundamental lograr determinar los elementos que podrían afectar los niveles de oferta, demanda y los costos de la empresa. Los efectos generados podrán utilizarse para obtener mayor ventaja de las oportunidades ofrecidas en el entorno y para gestionar de manera más viable los

distintos planes de contingencia y así hacer frente con mayor viabilidad las distintas amenazas.

#### Grafico 4

#### Análisis PEST



**Fuente:** Ayala Ruiz Luis Eduardo

**Elaborado por:** El autor

Como se puede evidenciar en el gráfico los elementos que afectan la comercialización en las empresas es todo el macro ambiente es así como se puede determinar que los factores que afectan a Merck Sharp and Dohme, son los siguientes:

##### 2.1.1.2. Factor Político

El Decreto Ejecutivo N° 1219 de fecha 29/07/08, publicado en el Registro Oficial No.

407 del 20/08/08: Detalla claramente que se encuentran gravados con tarifa cero IVA, las importaciones, considerando que al momento de la importación se presente una copia notariada del Certificado del Registro Sanitario vigente, considerando de igual manera que al presentarse el certificado de origen de un país con el cual se mantiene convenios no se paga aranceles.

La empresa MERCK trae únicamente medicamentos de los países en los cuales posee franquicias y conoce el proceso de elaboración de las medicinas más efectivas para tratar enfermedades crónicas, otorgándole una ventaja competitiva con el resto de empresas de las mismas características, al no pagar aranceles por las importaciones le da la oportunidad de invertir en capacitación constante a la fuerza de ventas de la empresa.

Referente al ámbito político certificado en el Decreto Ejecutivo 1219, se establece que los ciudadanos ecuatorianos tienen derecho a una salud de calidad, por lo cual, se manifiesta la voluntad del Estado para que el consumidor ecuatoriano pueda tener alcance a la adquisición de medicamentos a costo accesible, ya sea este genérico o importado. Sin embargo, la economía ecuatoriana no atraviesa su mejor situación debido a las constantes fluctuaciones políticas que determinan que se debe incrementar impuestos, buscar alternativas de alianza estratégica que den los réditos de crecimiento en el mediano y largo plazo, mediante las tendencias a consumir el producto nacional, apoyando a este sector y en líneas generales, acatando las disposiciones del gobierno actual, confiando en que se podrá sobresalir de esta etapa de estancamiento al desarrollo económico que atraviesa actualmente el Ecuador.

### 2.1.1.3. Factor Económico

Uno de los factores preponderantes para ser considerados es el hecho de que el Ecuador tiene los puntos más elevados de Latinoamérica de riesgo país pese que el día de hoy se encuentra en 746, con una variación de menos siete puntos teniendo una variación de menos cero coma noventa y tres por ciento, sin embargo, por ser medicamentos para enfermedades crónicas la disminución de poder adquisitivo no afecta al momento de adquisición de dichos productos.

El Ecuador al ser un país con una economía dolarizada se puede determinar que la inflación se encuentra estable en el último año ubicándose a mayo en 1.10% ante un 1,63% de mayo del año anterior evidenciándose una baja del 0,53%, de lo expuesto se ha podido evidenciar que el precio de los productos se ha mantenido como medida para mantener a los clientes existentes como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 6**

#### **Precio de Venta Medicamentos MSD**

<b>Medicamento</b>	<b>PVP 2014</b>	<b>PVP 2015</b>	<b>PVP 2016</b>
NASONEX SPRAY 140DOSIS 18G S/A	22,80	22,80	22,80
UNICLAR SPRAY 140DOS. 18G S/A	22,98	22,98	22,98
COZAAR 100MG 30 ECU (BRA)	42,78	42,78	42,78
HYZAAR 50/12.5MG 30 ECU (NEW SOS)	45,00	45,00	45,00
JANUVIA 100MG 28 ECU (BRA)	51,07	50,95	50,95
SINGULAIR 5MG 30 ECU (BRA)	65,34	65,34	65,34
ISENTRESS 400MG GRAY 60 ECU (HLM)	1063,64	1004,83	1004,83

**Fuente:** MSD

**Elaborado por:** El Autor

La tasa de desempleo es un indicador macroeconómico que demuestra una creciente fluctuación a incremento de desempleados en la ciudad de Quito.

Esta relación desempleo con la necesidad de los consumidores de adquirir medicamentos, es lo que ha hecho que MSD no haya incrementado sus precios de venta al público en los últimos años.

**Tabla 7**

**Tasa de desempleo en la**

**ciudad de Quito**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Junio-30-2016	7.06 %
Marzo-31-2016	7.82 %
Diciembre-31-2015	4.93 %
Septiembre-30-2015	5.21 %
Junio-30-2015	4.77 %
Marzo-31-2015	4.39 %
Diciembre-31-2014	3.22 %
Septiembre-30-2014	4.90 %
Junio-30-2014	4.16 %
Marzo-31-2014	4.30 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

Continuando con el análisis se observa que las personas tienen un bajo poder adquisitivo en función de la Tabla 14, donde se determinan los índices de desempleo, sin embargo, muchas de las personas que hacen uso de una medicación continua adquieren esta medicación debido a los seguros que poseen por su relación de dependencia, cabe recalcar que por este motivo el presente análisis se centra en recabar información proveniente de los

compradores de medicamentos en los distintos hospitales, ya que, la función de la distribuidora farmacéutica MSD, es distribuir medicación a las distintas casas de salud, ya que en muchas de las ocasiones no se realiza la comercialización con el consumidor final sino con los distintos hospitales y estos a su vez con las distintas aseguradoras médicas.

#### **2.1.1.4. Factor Social**

Cabe mencionar que dentro de las políticas de estado el Ecuador destina un 6,8% de su PIB en salud, beneficiando de esta manera a la empresa ya que se debe dar prioridad a las personas con enfermedades crónicas para que obtengan un adecuado nivel de vida.

La Asamblea Nacional aprobó a que consigne los dineros económicos necesarios para el tratamiento de las personas que sufren de enfermedades raras, catastróficas o huérfanas, existiendo la necesidad de que se reinicie el programa de medicación continua. Cabe mencionar la necesidad de fortalecer los mecanismos para una oportuna adquisición de los fármacos para el tratamiento de este tipo de enfermedades, aseguró que en el Código Orgánico de Salud se unificarán las normas dispersas que en algunos casos están vigentes desde los años 20 y no se ajustan a la realidad actual. En Ecuador se habla de 106 enfermedades de este tipo. Sin embargo, la Organización Mundial de la Salud cuenta entre 7,000 y 8.000 patologías, lo cual garantiza la existencia de un mercado latente. (OMS, 2016)

De la investigación de campo realizada previamente con pacientes y familiares con enfermedades catastróficas se deriva que muchas de ellas dependen del precio del medicamento para acceder a él, es decir que está directamente relacionado con sus ingresos pero por la relación de dependencia que mantienen, en muchas de las



oportunidades las instituciones de seguridad social, como los seguros privados, pueden abaratar significativamente estos costos y más aún si se considera la adquisición de medicación continua,

Mencionando a la misión corporativa de la empresa MSD cuyos esfuerzos se centran en la oferta de productos y servicios diferenciados e innovadores cuyo objetivo es el de salvar y mejorar vidas, cabe señalar que la distribución de medicación es el giro de negocio y los consumidores de sus productos, su razón de ser, por tal motivo es una gran oportunidad para la empresa en ámbitos de negocio, de razón de ser y publicitarios el incurrir en los programas señalados por el gobierno con la marca MSD.

Es indispensable mantener una producción de medicación sostenible y sustentada a fin de cubrir con la demanda del mercado objetivo en las instituciones donde el producto sea requerido, buscando constantemente la generación de valor y adquiriendo los lineamientos necesarios para mantenerse siempre al frente de la competencia directa.

#### **2.1.1.5. Factor Tecnológico**

El futuro de la industria farmacéutica parece ser brillante. Esta industria continúa descubriendo, desarrollando, produciendo y comercializando medicamentos que mejoran, prolongan y salvan la vida dondequiera que estén disponibles. La industria farmacéutica cuenta con varios puntos fuertes que la impulsaran durante el siglo XXI y aún más allá.

Su base científica en constante crecimiento, en particular el área de la biotecnología, la cual abre nuevos caminos importantes para la innovación en farmacología. La

ingeniería genética permite esperar el descubrimiento y la producción de medicamentos que afecten la estructura biológica básica del organismo y cambien los patrones de las enfermedades. (Gennaro, 2003)

## **Tabla 8**

### **Riesgo país**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Agosto-29-2016	858.00
Agosto-28-2016	841.00
Agosto-27-2016	841.00
Agosto-26-2016	841.00
Agosto-25-2016	842.00

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

En el año 2016, se ha llegado a contemplar la cifra de 1900 millones de dólares destinados al factor tecnológico en el Ecuador, cifra que representa el 1,88% del PIB, sin embargo, hay que tener en cuenta que dicho valor corresponde a la tecnología empleada para el desarrollo de talento humano en el país, mas no para la implementación de procesos tecnológicos del sector secundario del país (EL TELEGRAFO, 2016)

Acorde a información detallada por la IMS Health la inversión mundial detallada a continuación muestra la inversión promedio de lo que representa los gastos de medicamentos en las siguientes regiones:

## Tabla 9

### Gasto en medicamentos por región

Tabla	Gasto en medicamentos
Area Geográfica	% de Gasto
América del Norte	33,0
Europa Occidental	31,9
Asia	25,4
América Latina	3,9
Europa Oriental	3,1
Africa	1,8
Austral Asia	1,0

**Fuente:** IMS Health

**Elaborado por:** Autor

#### 2.1.2. Micro entorno

##### 2.1.2.1. Merck Sharp and Dohme Reseña.

Originalmente MSD fue establecida en Darmstadt, Alemania, en el año de 1668.

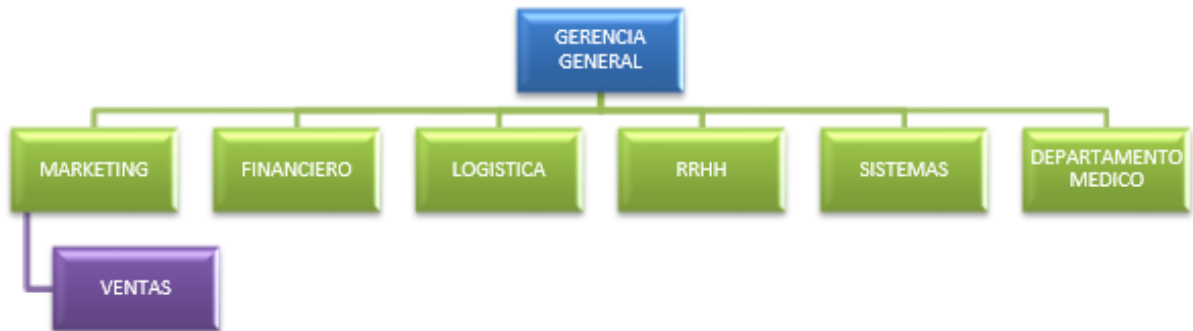
En 1891 Merck & Co., Inc., Kenilworth, NJ, USA. Inicia sus actividades como subsidiaria de la firma alemana. (MSD, 2012)

Abre sus puertas por primera vez en el Ecuador en el año de 1973, llevando una carrera de crecimiento corporativo, desde hace ya 44 años en este país.

### 2.1.2.2. Organigrama MSD en Ecuador

**Grafico 5**

**Organigrama MSD en Ecuador**



**Fuente:** MSD Ecuador

**Elaborado por:** El autor

#### 2.1.2.2.1. Gerencia General

Se encarga de controlar los departamentos de la organización, en este caso supervisa la operación de los departamentos de Marketing, Financiero, Logístico, RRHH, Sistemas y departamento médico.

#### 2.1.2.2.2. Marketing

Conjuntamente con la fuerza de ventas son las áreas encargadas de posicionar, vender y publicitar los medicamentos en el mercado objetivo.

#### **2.1.2.2.3. Financiero**

Realiza la gestión de contabilidad de costos, pagos de impuestos, tesorería contabilidad de la organización.

#### **2.1.2.2.4. Logística**

Realiza toda la gestión de cadena de abastecimiento de la empresa, provisión de la demanda de los distintos medicamentos, importación de los mismos, así como también compras de activos fijos, tiene relación directa con los distintos departamentos habilitados para la realización de órdenes de compra tanto a nivel nacional como internacional.

#### **2.1.2.2.5. RRHH**

Se encarga de manejo de nómina de la empresa, así como velar por el bienestar del cliente interno de la organización.

#### **2.1.2.2.6. Sistemas**

Departamento encargado de mantener funcionales todos los equipos de computación de los colaboradores de la empresa, acceso a redes, funcionalidad de ERP, mantenimiento de estos equipos.

#### **2.1.2.2.7. Departamento médico**

Departamento encargado de dar asesoría a la fuerza de ventas de los distintos medicamentos.

### **2.1.2.3. La oficina de ética.**

En MSD la forma de actuar es tan importante como lo que hacen, por tal motivo se ha desarrollado manuales de comportamiento ético, mismos que están acoplados a los distintos países con los cuales MSD mantiene alianzas comerciales con sus distintos manuales de conducta.

Para el caso de Ecuador se ha desarrollado el respectivo código de conducta determinando los siguientes puntos clave:

Los socios empresariales están conformados por los seres humanos y organizaciones que proporcionan servicios, insumos, ingredientes activos, componentes, productos finales u otros productos a MSD y a sus subsidiarias, afiliadas y divisiones operativas.

Estos principios no se establecen para cambiar, suplantar ni entrar en conflicto con ningún requisito normativo ni legal aplicable, ni obligación convenida con Merck Sharp and Dohme y sus subsidiarias, afiliadas y divisiones operativas.

Depende de cada asociado comercial la determinación del cumplimiento con los principios e indicadores establecidos en el presente Código de conducta.

Merck Sharp and Dohme se reservará el derecho de la auditoría de cumplimiento.  
(MSD, 2015)

### **2.1.3. Prácticas comerciales éticas**

#### **2.1.3.1. Comercialización y prácticas promocionales**

El material y actividades en su totalidad, previstas para comercialización deben estar alineadas a los distintos indicadores de gestión médicos, científicos y éticos que cumplan con la normativa pertinente.

Al tratar con profesionales médicos y también con pacientes o veterinarios, los asociados deben cumplir con las respectivas normativas de conducta de la industria a la que refiere su aplicación, como son los estándares de la Federación Europea de Asociaciones e Industrias Farmacéuticas (European Federation of Pharmaceutical Industries & Associations, EFPIA), la Federación Internacional de Asociaciones y Fabricantes Farmacéuticos (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations, IFPMA) y los Investigadores y Productores Farmacéuticos de América (Pharmaceutical Research and Manufacturers of America, PhRMA). (MSD, 2015)

#### **2.1.3.2. Cumplimiento de las leyes de comercio**

Es obligación de los asociados el total cumplimiento de los correctos procesos de comercio exterior en concordancia con la normativa en el país donde se esté realizando la respectiva transacción. (MSD, 2015).

#### **2.1.3.3. Cooperación con organismos gubernamentales**

Los socios comerciales cooperarán con los organismos gubernamentales de investigación encargados de garantizar el cumplimiento exigido por las leyes locales (esto incluye, cuando esté permitido, proporcionar un acceso razonable a las instalaciones y los trabajadores). Cuando sea necesario, los socios notificarán a la autoridad pertinente si reciben información fiable de que un trabajador, contratista o subcontratista ha infringido las leyes locales. (MSD, 2015).

#### **2.1.3.4. Identificación de Inquietudes**

Los socios informarán a los trabajadores sobre cómo notificar inquietudes de manera confidencial, y se asegurarán de que los trabajadores que las hayan notificado estén protegidos contra represalias. Se deberán proporcionar canales de notificación anónimos cuando lo permita la ley. (MSD, 2015)

#### **2.1.3.5. Los valores de la compañía MSD se detallan a continuación:**

Los principios corporativos de Merck Sharp and Dohme optimizan su enfoque en:

1. Clientes y pacientes.
2. Toma rápida y disciplinada de decisiones.
3. Actuar con sinceridad y decisión
4. Desarrollar talento.
5. Demostrar ética e integridad.
6. Impulsar los resultados
7. Facilitar la colaboración.

Siendo los valores competitivos de MSD los detallados en líneas anteriores, no se ha dado el énfasis necesario desarrollo de talento humano, el alcance de este enfoque se hace extensivo a los procesos que manejan el personal del cual se impulsa a mejorar, es primordial cumplir con un enfoque de mejora continua que mantengan al talento inmerso en la empresa a cubrir no solamente su cuota laboral, sino a superar las expectativas corporativas, personales de cada trabajador y del cliente final (interno y externo). (MSD, 2015)

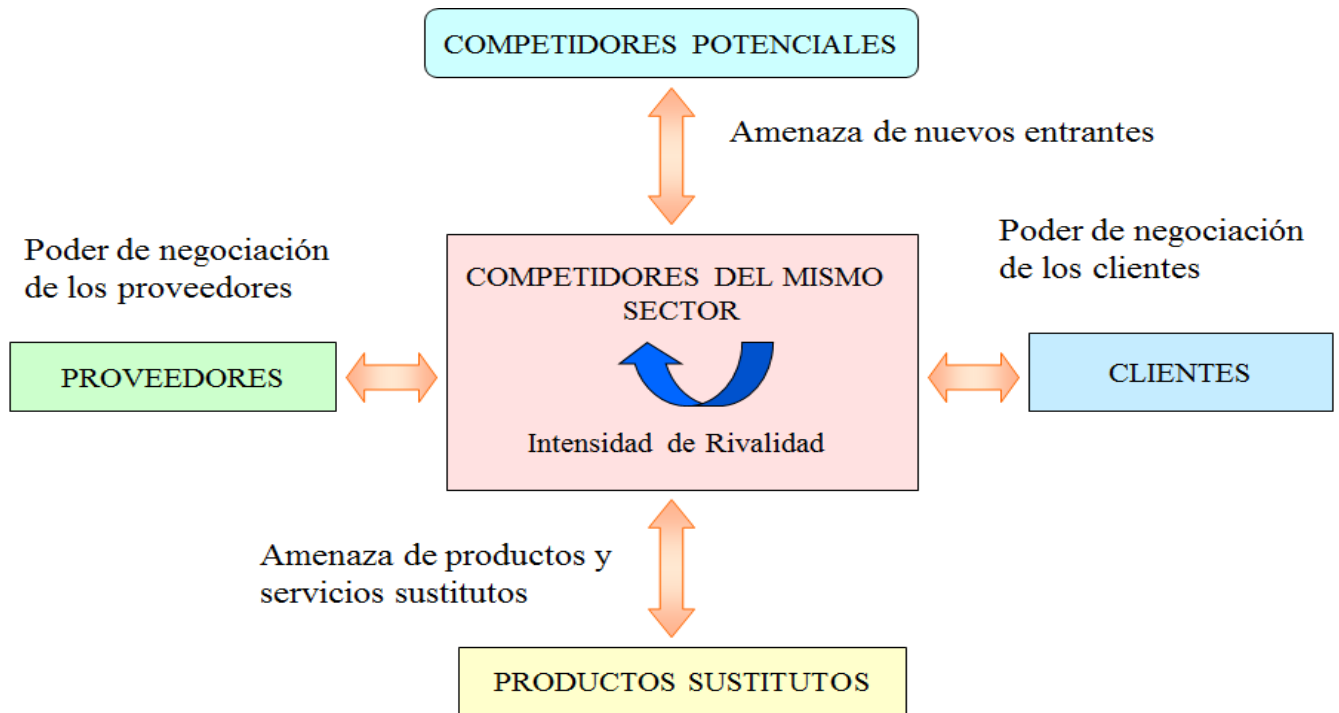
El proceso de comercialización de Merck se encuentra descrito en el gráfico 12 de la cadena de valor del proceso de comercialización de MSD.



## 2.1.4. Las Cinco Fuerzas de Porter

Grafico 6

### Cinco fuerzas de Porter



FUENTE: Planeamiento y Administración Estratégica

ELABORADO POR: El Autor

La empresa Merck Sharp and Dohme utiliza las cinco fuerzas de Porter para poder determinar la forma como se maneja la empresa y poder obtener una visión más clara de la rentabilidad potencial del sector, logrando determinarlos de la siguiente manera:

#### 2.1.4.1. Poder de negociación de los clientes

En el caso de MSD se analizarán los hospitales que mayoritariamente demandan la importación de sus productos:

- Hospital Carlos Andrade Marín
- Hospital Pablo Arturo Suarez

- Hospital General de las Fuerzas Armadas
- IESS (Carcelén)
- Hospital Metropolitano

Los 4 primeros del sector público, instituciones que fundamentan su adquisición mediante el proceso de licitación, lo que manifiesta que es un segmento de mercado en el cual los consumidores se encuentran bien organizados, tiene varios productos sustitutos a un bajo costo, lo que conlleva a que la empresa MSD para obtener mayor utilidad deberá trabajar en base a un mayor volumen de ventas, apoyado de una gran fuerza de ventas, que permita sobresalir ante la competencia.

En las instituciones públicas la adquisición de medicamentos se la gestiona mediante licitación, por lo cual, es fundamental contar con un buen perfil corporativo, un buen manejo de las relaciones públicas y la más completa presentación de los productos ofertados por MSD para el tratamiento de enfermedades crónicas, con una cobertura informativa que detalle de la manera más eficiente los productos que ofrece la empresa, tomando como ventaja competitiva y factor diferenciador, el respaldo de una marca reconocida a nivel mundial.

En el caso de los hospitales privados, es fundamental que el equipo de fuerza de ventas sepa transmitir los beneficios de los productos ofertados para el tratamiento de enfermedades crónicas, respaldados en la marca como tal, ya mencionada anteriormente con reconocimiento mundial por sus productos y por su constante búsqueda de innovación en el cuidado de la salud humana.

#### **2.1.4.2. Rivalidad de las empresas**

Los principales competidores de MSD son:

- Bayer
- Boehringer Ingelheim

- Pfizer
- Roche

**Tabla 10**

**Matriz de perfil competitivo**

	MSD			Bayer		Boehringer Ingelheim	
<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Participación en el mercado	0.3	2	0.6	4	1.2	2	0.6
Competitividad de precio	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Desarrollo del Talento Humano	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Indicadores de Gestión	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Tecnología utilizada en los procesos	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>		<b>3.3</b>		<b>2.7</b>
<b>Calificación 1 Debilidad mayor, 2 Debilidad menor, 3 Fortaleza menor, 4 Fortaleza mayor</b>							

Fuente: MSD

Elaborado por: Autor

Se escogió a las dos empresas por ser los competidores directos de MSD, donde se puede observar en La Matriz de perfil Competitivo la empresa Bayer posee una mayor participación en el mercado, seguido por Boehringer Ingelheim, quedando en tercer lugar Merck, se consideró los cinco factores de éxito debido a que son los principales elementos para la comercialización, en los cuales la Fuerza de Ventas con una publicidad agresiva es la principal razón para que Merck Sharp and Dohme tenga un mercado difícil, en donde sus competidores se encuentran bien posicionados.

#### **2.1.4.3. Amenaza de los nuevos entrantes.**

El mercado de productos farmacéuticos es muy atractivo para varias empresas que desean incursionar en este nicho de mercado, debido a que el arancel es de un cinco por ciento, bajo en consideración de otros negocios.

Se debe considerar que existen varias certificaciones que las empresas interesadas en incursionar en la distribución de farmacéuticas deben cumplir para poder ingresar, no son muy difíciles de conseguir lo que hace que MSD trabaje continuamente en innovar los medicamentos para el tratamiento de enfermedades crónicas.

#### **2.1.4.4. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de MSD son en su mayoría pertenecientes a la misma empresa, para poder negociar los productos de sus países en Ecuador, el poder de negociación es neutral ya que, en los valores corporativos de MSD se contempla cumplir con las cantidades y tiempos de producción y despacho

establecidos en las negociaciones previas, lo que contribuye a la empresa a ser rentable debido a que los proveedores no pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

#### 2.1.4.5. Sustitutos

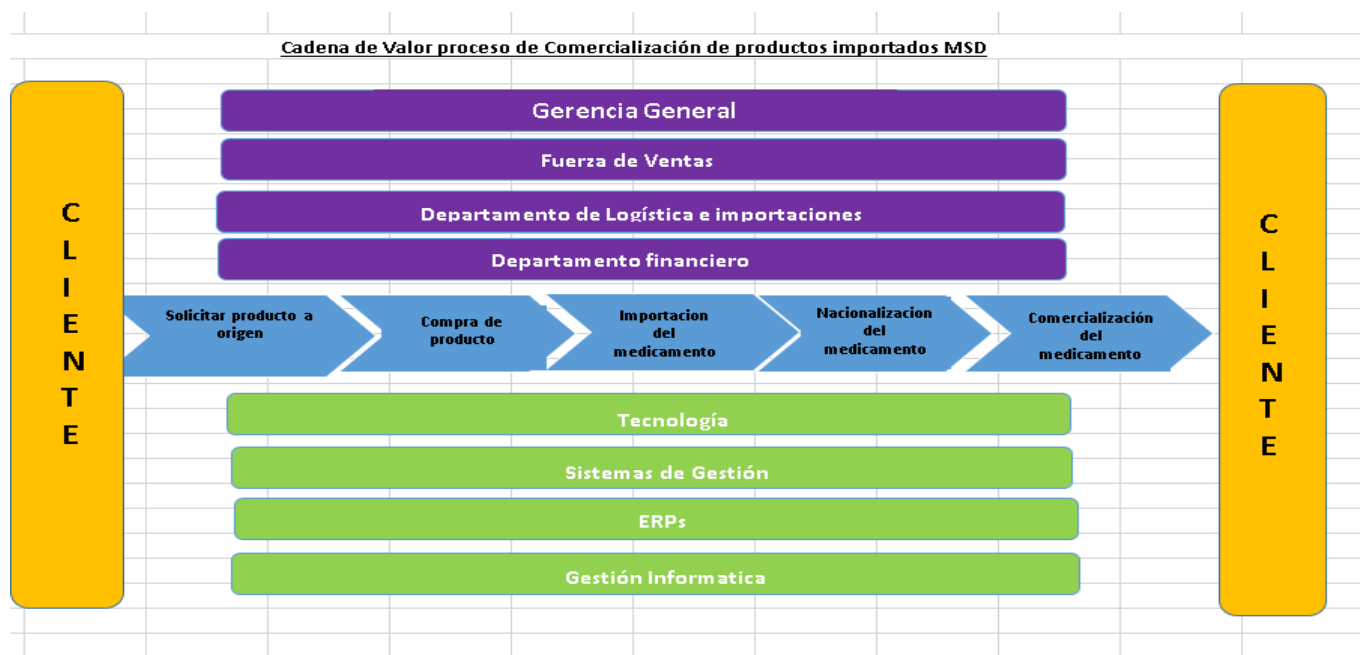
Se fundamenta en el hecho de que el gobierno promueve la comercialización de medicamentos genéricos en el Ecuador, pero existe muy poca competitividad de medicamentos sustitutos, puesto que para enfermedades crónicas la mayoría de hospitales prefiere las marcas con las cuales se ha obtenido una respuesta favorable al tratamiento de este tipo de enfermedades.

### 2.2. Ambiente Interno

#### 2.2.1. Cadena de Valor

Grafico 7

#### Cadena de valor proceso de comercialización MSD



ELABORADO POR: El Autor

La cadena de valor del proceso de comercialización de productos importados establece que el proceso conlleva los siguientes pasos:

- Solicitar el producto a origen
- La compra del producto
- Importación del medicamento
- Nacionalización del medicamento, y
- Comercialización del medicamento

Una propuesta de valor que ha dado grandes réditos, sin embargo, una mejora continua implicaría también enfocar los esfuerzos de captación de mercado con mayor impulso en lo referente a la fuerza de ventas, cuyo énfasis estaría inmerso en los distintos sistemas de gestión.

## 2.3 FODA DE IMPORTACIONES DE MEDICAMENTOS DE MSD

**Tabla 11**

### FODA

<b>FORTALEZAS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento del proceso de importación de medicamento de marcas reconocidas en el entorno farmacéutico.</li> <li>▪ Posicionamiento de marca en el mercado farmacéutico</li> <li>▪ Ubicación geográfica estratégica de las Unidades de Negocio de MSD.</li> <li>▪ Poseer un stock variado de productos farmacéuticos</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accesibilidad al mercado farmacéutico por posicionamiento ganado.</li> <li>▪ La preferencia de los hospitales por productos de farmacéuticas reconocidas</li> <li>▪ Bajo arancel, promueve el ingreso de variedad de productos para el tratamiento de enfermedades crónicas</li> <li>▪ Modernidad, actualización, de la tecnología facilitando el proceso de importación.</li> <li>▪ Abastecer el mercado local con los requerimientos de producto farmacéuticos.</li> <li>▪ Menos trabas a los productos provenientes de los países Europeos por la firma del tratado de complementación económica con esa región del mundo</li> <li>▪ Trato diferenciado en las condiciones de importación por la naturaleza de su medicamento.</li> </ul>

<b>DEBILIDADES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Empresa matriz se encuentra en un país alejado al mercado de importación, limitando la gestión administrativa.</li> <li>▪ Se deben contratar servicios externos para efectuar estudios de mercado lo cual incrementa los costos.</li> <li>▪ Descentralización en decisiones administrativas, las Gerencias Regionales pueden generar discrepancias con la Gerencia General.</li> <li>▪ El precio de entrada al mercado es similar al de la competencia directa.</li> <li>▪ No existe un adecuado manejo en los tiempos de ingresos al país a cargo del departamento de logística así como las modalidades de transporte de medicación desde los distintos países del mundo</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gran competencia con productos similares, que van dirigido a los mismos clientes.</li> <li>▪ Ingresos de medicación sin cumplir las respectivas formalidades</li> <li>▪ Complejos problemas de fiscalización aduanera inadecuada que afectan el desempeño corriente.</li> <li>▪ El cobro de aranceles para el ingreso de productos farmacéuticos al país.</li> <li>▪ Riesgo país.</li> </ul>

### **2.3.1. Estrategias genéricas**

**a.** A nivel macroeconómico, tomar la firma del Acuerdo de Complementación Económica con Europa como una oportunidad de mejora para mejorar los procesos de posicionamiento de marca, y mejora incluso en la producción de productos nacionales, mas no como una amenaza al posicionamiento de producto frente a la competencia con matriz en países europeos.

**b.** Buscar alianzas estratégicas con países de la región para poder mejorar la importación de medicamentos de calidad y de esa manera evitar contrabando a nivel internacional.

**c.** Revisar los procesos entre el sector importador de medicamentos y SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador), para evitar posibles conflictos que entorpezcan la nacionalización de medicamentos que se los requiere de manera

prioritaria en el DM de Quito o que por su naturaleza no deban permanecer mucho tiempo en Aduana.

### **3. Investigación de campo**

#### **3.1. Elaboración de instrumentos de investigación**

Para la presente investigación se ha empleado el instrumento de la encuesta, la misma se ha realizado con la finalidad de identificar la intención de compra de medicamentos importados por MSD y también la observación, al haber sido colaborador de MSD por el lapso de 3 años en el departamento de logística y teniendo una estrecha relación con el departamento comercial donde se ha identificado la problemática de la investigación.

#### **3.2. Recolección de datos**

Las encuestas fueron realizadas a los responsables del proceso de compra de los hospitales del DM de Quito, las encuestas fueron personalizadas, tomando en promedio alrededor de 5 minutos en terminar de realizar la aplicación de este instrumento en cada una de las personas encuestadas.

Se realizó la entrevista a las personas encargadas del proceso de compras de los siguientes hospitales:

- Hospital Carlos Andrade Marín
- Hospital Eugenio Espejo
- Hospital Pablo Arturo Suarez
- Hospital General de las Fuerzas Armadas
- IESS (Carcelén)
- Hospital Metropolitano



### 3.3. Procesamiento, análisis e interpretación

Una vez aplicada la encuesta personalizada, es decir, una encuesta que asemeja los principios de la entrevista al personal encargado de realizar las compras en los hospitales del DM de Quito se han determinado las siguientes preguntas:

#### 3.3.1. Pregunta No. 1

**¿Qué diferencia existe entre un medicamento importado con marca reconocida y un medicamento genérico?**

Tabla 12

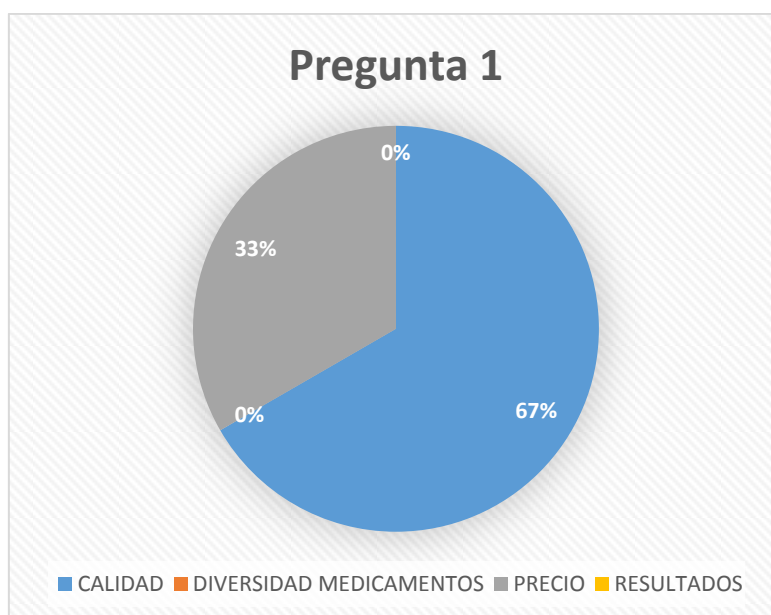
Tabulación pregunta 1

Pregunta	Respuesta	Cantidad
1) ¿Qué diferencia existe entre un medicamento importado con marca reconocida y un medicamento genérico?	CALIDAD	4
	DIVERSIDAD MEDICAMENTOS	0
	PRECIO	2
	RESULTADOS	0

Elaborado por: El Autor

Grafico 8

Pregunta 1



Elaborado por: El Autor

Las personas encargadas de la adquisición de medicamentos respondieron en un 67% que la calidad es la que diferencia a un medicamento importado con marca reconocida de un medicamento genérico como se muestra a continuación:

**3.3.2. Pregunta No. 2**

**¿Cuáles son las enfermedades crónicas que el hospital mayoritariamente trata?**

**Tabla 13**

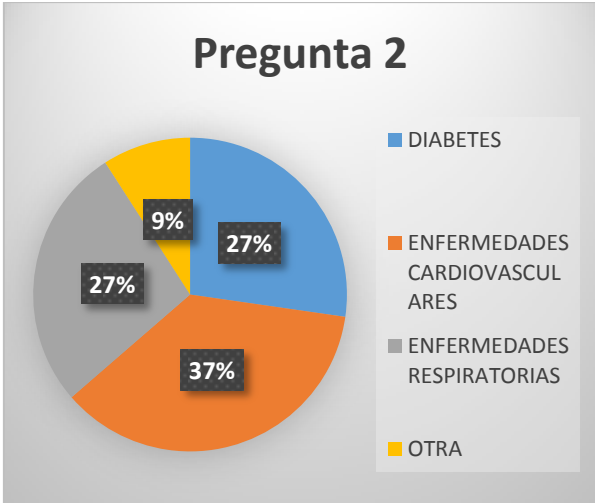
**Tabulación pregunta 2**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
2) ¿Cuáles son las enfermedades crónicas que el hospital mayoritariamente trata?	DIABETES	3
	ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES	4
	ENFERMEDADES RESPIRATORIAS	3
	OTRA	1

**Elaborado por:** El Autor

**Grafico 9**

**Pregunta 2**



**Elaborado por:** El Autor

Las enfermedades crónicas que los hospitales del DM de Quito, mayoritariamente tratan son las relacionadas con la diabetes (27%), enfermedades cardiovasculares (37%), enfermedades respiratorias (27%) y otras (VIH) con un 9%.

**3.3.3. Pregunta No. 3**

**¿Cuál es la medicación que se utiliza para las enfermedades detalladas en la pregunta anterior?**

**Tabla 14**

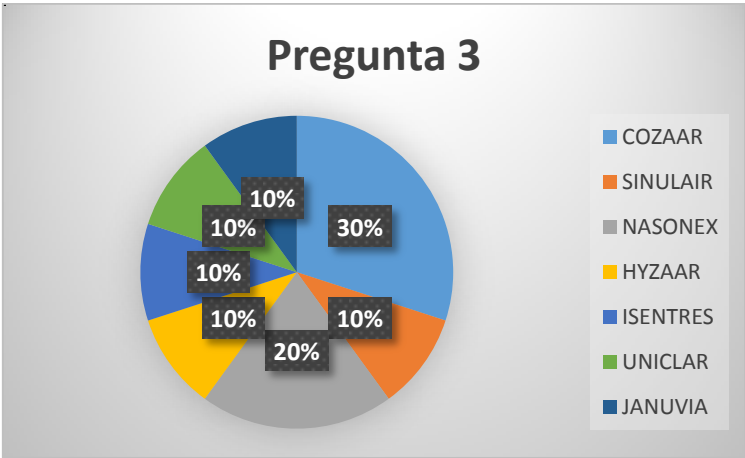
**Pregunta 3**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
3) ¿Cuál es la medicación que se utiliza para las enfermedades detalladas en la pregunta anterior?	COZAAR	3
	SINGULAIR	1
	NASONEX	2
	HYZAAR	1
	ISENTRES	1
	UNICLAR	1
	JANUVIA	1

Elaborado por: El Autor

**Grafico 10**

**Pregunta 3**



Elaborado por: El Autor

Se han logrado determinar los medicamentos que se utilizan para el tratamiento de enfermedades crónicas comercializados por MSD.

**3.3.4. Pregunta No. 4**

**¿Cómo se define al mejor medicamento para el tratamiento de enfermedades crónicas?**

**Tabla 15**

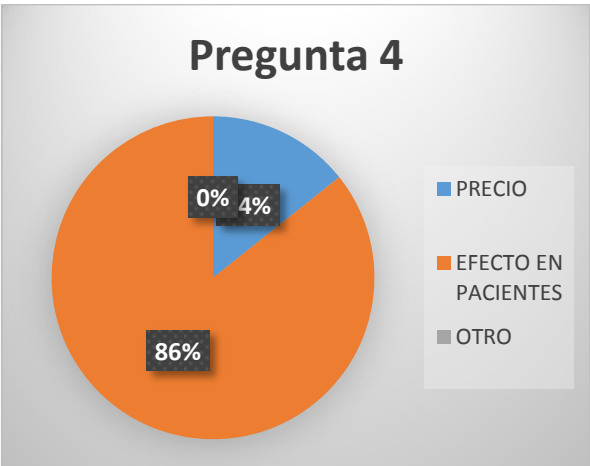
**Pregunta 4**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
4) ¿Cómo se define al mejor medicamento para el tratamiento de enfermedades crónicas?	PRECIO	1
	EFFECTO EN PACIENTES	6
	OTRO	0

**Elaborado por: El Autor**

**Grafico 11**

**Pregunta 4**



**Elaborado por: El Autor**

La manera como se determina el mejor tratamiento para las enfermedades crónicas viene dada en función del precio con un total del 14% y del 86% por el efecto que causan en los pacientes

### 3.3.5. Pregunta No. 5

¿Cómo se define al mejor proveedor de medicamentos?

Tabla 16

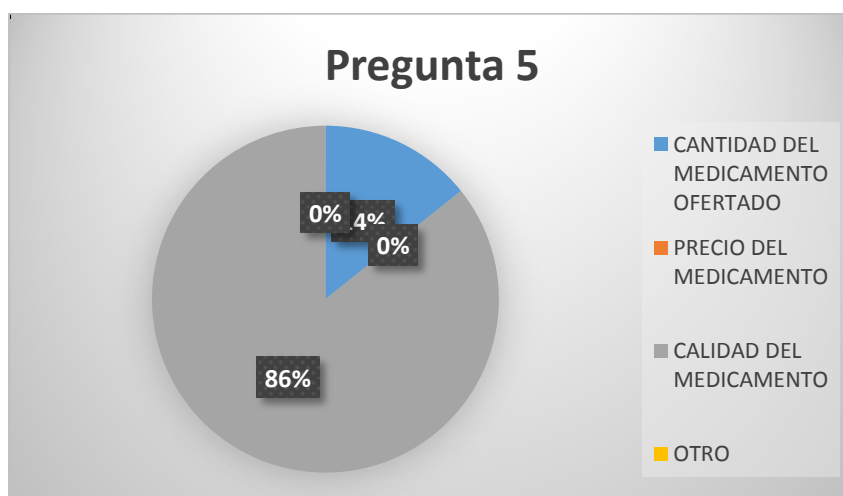
#### Pregunta 5

Pregunta	Respuesta	Cantidad
5) ¿Cómo se define al mejor proveedor de medicamentos?	CANTIDAD DEL MEDICAMENTO OFERTADO	1
	PRECIO DEL MEDICAMENTO	0
	CALIDAD DEL MEDICAMENTO	6
	OTRO	0

Elaborado por: El Autor

Grafico 12

#### Pregunta 5



Elaborado por: El Autor

Para definir al mejor proveedor de medicamentos se han tomado en consideración la cantidad de medicamento ofertado con el 14% y la calidad del producto con un 86%

**3.3.6. Pregunta No. 6**

**¿Utiliza medicamentos de MSD?**

**Tabla 17**

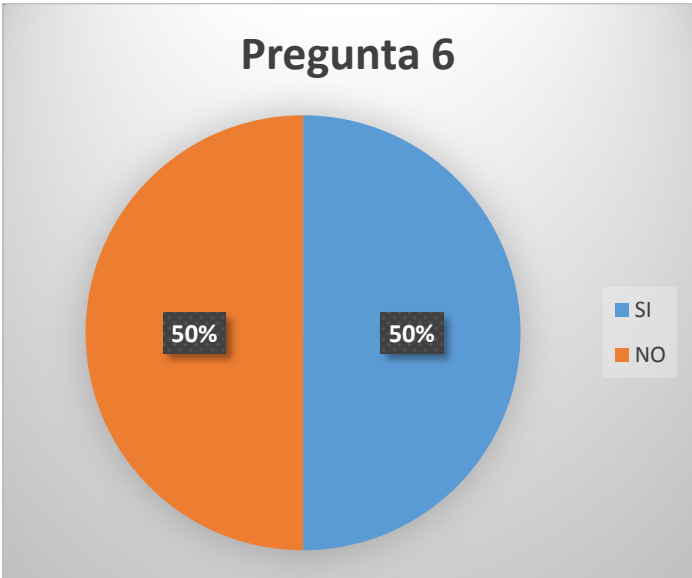
**Pregunta 6**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
6) ¿Adquiere medicamentos de MSD?	SI	3
	NO	3

**Elaborado por:** El Autor

**Grafico 13**

**Pregunta 6**



**Elaborado por:** El Autor

Se ha consultado a los compradores de los hospitales del DM de Quito si adquieren productos de MSD, a lo cual se ha respondido que sí en un 50% y no en igual proporcionalidad.

**3.3.7. Pregunta No. 7**

**¿Utilizaría medicamentos de la distribuidora Merck Sharp and Dohme?**

**Tabla 18**

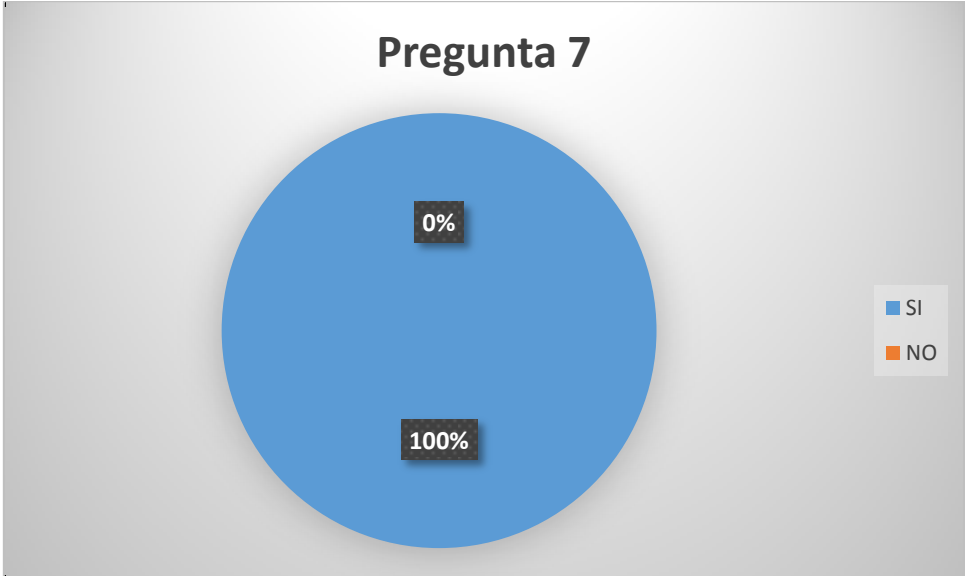
**Pregunta 7**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
7) ¿Adquiriría medicamentos de la distribuidora Merck Sharp and Dohme?	SI	6
	NO	0

**Elaborado por:** El Autor

**Grafico 14**

**Pregunta 7**



**Elaborado por:** El Autor

En referencia a la última pregunta de la entrevista se ha consultado si comprarían medicamento de MSD y todas las respuestas fueron positivas.

## **FASE 3. Validación del proyecto de investigación y desarrollo**

### **1. Resumen de la observación**

En la empresa Merck Sharp and Dohme se ha desarrollado la observación de las actividades que allí se desarrollan, especialmente en el departamento de logística, puesto que en este departamento se gestiona la importación, nacionalización, traslado de la mercadería a bodega para su posterior acondicionamiento y venta final, proceso que se lo realiza en conjunto con el departamento de Marketing y fuerza de ventas, determinando tanto la provisión de la demanda y datos estadísticos de consumo de sus medicamentos importados, de los cuales se ha definido aquellos que tienen mayor demanda en el sector hospitalario del Distrito Metropolitano de Quito.

El objetivo de este análisis es determinar el punto a considerarse que requiere mayor atención en el desarrollo de la cadena de valor.

Dentro de cada uno de los procesos de la cadena de valor se ha determinado los siguientes procesos en la gestión de importación de medicamentos:

- La solicitud de producto a origen
- Compra del producto
- Importación del medicamento
- Nacionalización del medicamento
- Comercialización del medicamento

La búsqueda de restablecer esta posición determina las propuestas de mejoramiento a las distintas fases que comprende la fuerza de ventas misma que se encuentra en la última fase de la cadena de valor de la importación de medicamentos, que se refiere a la comercialización de los mismos,



determinando que se debe impulsar el potencial hasta ahora alcanzado por la fuerza de ventas.

## 2. Inducción

Mediante el proceso científico de la observación se ha podido establecer los puntos susceptibles que han afectado de manera directa la participación de MSD en el mercado de comercialización de medicamentos para pacientes con enfermedades crónicas, el principal factor es que la fuerza de ventas no se encuentra con los conocimientos necesario para llegar de manera eficiente al mercado meta brindando más oportunidades a la competencia. Es por ello que se hace necesaria una capacitación, misma que consta de los siguientes pasos:

La inducción en el análisis del proceso de comercialización de medicamentos importados de la empresa MSD basa su fundamentación en el conocimiento adquirido mediante la observación y experiencias particulares.

En este sentido se han determinado las siguientes propuestas para el mejoramiento del proceso de comercialización de medicamentos para enfermedades crónicas importados por Merck Sharp and Dohme y demandados por las distintas entidades hospitalarias

### 2.1. Propuesta de Mejora

**Tabla 19**

#### **Propuesta de mejora**

Propuesta	Documentos Elaborados
Mejoramiento del manual de selección de personal	- Levantamiento del perfil gerente de ventas
Mejoramiento del manual de funciones	- Revisión de las funciones del gerente de ventas
Propuesta de capacitación al personal de fuerza de ventas	- Programa de capacitación

Revisión de presupuesto establecido para la comercialización de medicamentos importados	- Análisis de presupuesto de provisión de la demanda para la cobertura de la misma en los hospitales del DM de Quito.
Fijación de estímulos por metas alcanzadas	- Estímulos económicos y no económicos para los vendedores en función de cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

**Elaborado por:** Autor

### 2.1.1. Levantamiento de Perfil de Gerente de Ventas

**Tabla 20**

#### Levantamiento de Perfil de Gerente de Ventas

PERFIL POR COMPETENCIAS												
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		<u>GERENTE DE VENTAS</u>										
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>												
<i>Coordinar y supervisar las actividades de ventas de pasajes aéreos que se realizan en determinado punto de venta.</i>												
ACTIVIDADES DEL PUESTO												
<b>Alto (A) = 5; Medio (M)= 3; Bajo (B) = 1</b>							<b>Esencial: mayor o igual a 13</b>					
							<b>Complementarias: menor o igual a 11</b>					
FUNCIONES	FRECUENCIA			IMPORTANCIA			COMPLEJIDAD			VALOR	TIPO	
	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
	5	3	1	5	3	1	5	3	1			
Mantener constante comunicación con el cliente	X			X				X			13	Esencial

Planificar las prioridades en función de la prioridad de adquisición de medicamento.	X			X				X		13	Esencial
Gestionar soluciones a problemas que se presenten durante el proceso de comercialización	X			X				X		13	Esencial
Coordinar con el área de logística las prioridades de la medicación a comercializarse. (provisión de la demanda)	X				X			X		13	Esencial
Mantener y ampliar con sus clientes la cobertura de servicios.		X		X				X		13	Esencial
Elaborar indicadores de gestión identificando las oportunidades de mejora para el proceso de comercializ			X		X			X		7	Complementarias

ación.											
Dar soporte al departamento de cobranzas en el caso de existir cartera vencida.			X		X				X	5	Complementarias
Garantizar que se cumplan los procesos del Sistema Integrado de Gestión.	X				X			X		11	Complementarias
Solicitar cotizaciones de fletes internacionales con agentes de carga y realizar cuadros comparativos.		X			X			X		9	Complementarias
Buscar soluciones a problemas que se presenten en el proceso incluyendo visitas a Aduanas, Módulos, Navieras, clientes entre otros		X			X			X		9	Complementarias

**Elaborado por:** El Autor

Para lograr ser productivo en el trabajo que se realiza es necesario establecer lo que cada persona debe realizar con miras a alcanzar el objetivo de la empresa, por ello es recomendable la descripción del puesto, perfil y funciones a ser desempeñadas.

## **2.2. Fines del Plan de Capacitación**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de participación en el mercado, con ello, el incremento de utilidad y crecimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre la empresa y la fuerza de ventas.
- Satisfacer de una manera eficiente y efectiva los requerimientos existentes de los clientes objetivos en medicamentos para pacientes con enfermedades crónicas.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo.
- La compensación indirecta, como capacitación y estabilidad laboral permiten tener un talento humano comprometido con la institución.
- Mantener a la Fuerza de ventas actualizada respecto de los avances tecnológicos, de esta manera alentando la iniciativa y creatividad.

## **2.3. Objetivos del plan de Capacitación**

### **2.3.1. Objetivos Generales**

Preparar al Personal de Fuerza de Ventas mediante una capacitación en la composición de los medicamentos y los posibles efectos colaterales que produce para cubrir de una manera eficiente la demanda existente en el Distrito Metropolitano de Quito.

### 2.3.2. Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información absoluta de los componentes de los medicamentos para pacientes con enfermedades crónicas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades en la fuerza de ventas que cubran la totalidad de requerimientos de los clientes meta.
- Ayudar en la preparación de personal calificado en concordancia con planes, objetivos y requerimientos de la organización.

### 2.4. Plan de Capacitación

Tabla 21

#### Plan de capacitación

PLAN DE CAPACITACION		
Metas	Estrategias	Acciones a desarrollar
Capacitar al 100% del personal de la Fuerza de Ventas	Las estrategias a emplear son. – Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente. – Presentación de posibles casos en el área de comercialización de medicamentos. – Realizar talleres.	Metodología de exposición – diálogo.

## **2.5. Tipos, modalidades y Niveles de Capacitación**

### **2.5.1. Tipos de Capacitación**

#### **2.5.1.1. Capacitación Inductiva:**

Es aquella que se brinda a todo el personal que ingresa por primera vez a la empresa y se da a conocer los beneficios de la misma al cumplir el objetivo de ventas, además se da a conocer los beneficios de los medicamentos a pacientes con enfermedades crónicas, como la manipulación de los medicamentos.

#### **2.5.1.2. Capacitación Preventiva:**

Es aquella orientada a prever los cambios ocasionados por el cambio de personal, ya sea por jubilaciones, accidentes o todos aquellos en los cuales por diversos motivos se tenga que cambiar al personal existente en la Fuerza de Ventas.

#### **2.5.1.3. Capacitación Correctiva:**

Esta capacitación está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. Es decir, es la evaluación del desempeño que se lo realiza mediante un seguimiento de post venta a los principales hospitales en los cuales se entrega los medicamentos para establecer los inconvenientes realizados por los vendedores de la empresa y cubrirlos con una adecuada capacitación en dichos puntos.

#### **2.5.1.4. Capacitación para el Desarrollo de Carrera:**

Se refiere a una capacitación preventiva, con la diferenciación de enfoque en la fuerza de ventas, brindando las estrategias necesarias para cubrir las demandas del mercado hospitalario de una manera más eficiente.

## **2.6. Modalidades de Capacitación**

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

### **2.6.1. Formación:**

El objetivo es dar a conocer de manera general las bondades de los medicamentos de MSD versus la competencia.

### **2.6.2. Actualización:**

Se centra en conocer al medicamento como a la empresa, en su manera de funcionar ante los clientes al igual que los beneficios que brinda al cumplir los objetivos propuestos.

### **2.6.3. Especialización:**

Se orienta a la profundización del dominio de conocimientos sobre la manipulación de medicamentos, sus bondades perfeccionando el proceso de comercialización.

### **2.6.4. Perfeccionamiento:**

Se establece mecanismos que le permita conocer no solo al producto o la empresa a los clientes como también a la competencia permitiéndole tomar decisiones más asertivas.

### **2.6.5. Complementación:**

Su propósito fundamental es incrementar las habilidades de negociación del Talento Humano en esta difícil tarea de la comercialización de medicamentos.

## **2.7. Niveles de Capacitación**

La capacitación a ser desarrollada se va a aplicar en dos niveles:



### **2.7.1. Nivel Intermedio:**

Se encuentra destinada al personal que desea mejorar sus habilidades al momento de comercializar medicamentos estableciendo los mecanismos más adecuados para el transporte y como llegar a los clientes meta (hospitales) de una manera eficiente.

### **2.7.2. Nivel Avanzado:**

Se direcciona al personal que tiene capacidad de liderazgo y establece como realizar una venta de manera adecuada, incrementando en ellos el poder de toma de decisiones eliminando pérdida de tiempo al momento de hablar con los gerentes de los hospitales o con los representantes de ministerio de Salud Pública.

## **2.8. Acciones a Desarrollar**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por el proceso de observación realizado en la empresa en donde se puede determinar que el personal de Ventas no llega de manera óptima al mercado objetivo debido a que le falta desarrollar ciertas habilidades en los temarios siguientes:

- Temas de capacitación
- Sistema institucional
- Planeamiento Estratégico
- Administración y organización
- Ventas

Partiendo desde el precedente que MSD ya ocupaba el primer lugar en la comercialización de medicamentos importados antes del 2014, se propone dar mayor atención al proceso de comercialización de productos importados, impulso a

la fuerza de ventas dando énfasis a la comercialización de productos que mayoritariamente son demandados en los distintos hospitales del Distrito Metropolitano de Quito, siendo estos productos los siguientes:

NASONEX SPRAY 140DOSIS 18G S/A

UNICLAR SPRAY 140DOS. 18G S/A

COZAAR 100MG 30 ECU (BRA)

HYZAAR 50/12.5MG 30 ECU (NEW SOS)

JANUVIA 100MG 28 ECU (BRA)

SINGULAIR 5MG 30 ECU (BRA)

ISENTRESS 400MG GRAY 60 ECU (HLM)

Se consideran estos productos específicamente por su alta rotación y demanda por tratarse de medicación para tratamiento de enfermedades crónicas.

## **2.9. Estímulos económicos y no económicos para los vendedores en función de cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.**

Cada persona actúa de diferente manera frente a una misma circunstancia, por lo que se debe analizar la conducta humana dentro de una organización considerando los factores tanto internos como externos de la empresa, es decir entender la motivación humana misma que se encuentran inmersa en los factores internos que influyen en la conducta.

Dentro de la Teoría de Herzberg, la motivación para poder trabajar de una manera eficiente depende de dos Factores:

- **Factores Higiénicos:** Citando a Chiavenato, (Chiavenato, 2007), menciona que el factor higiénico es el que más se lo considera en las empresas para lograr que los empleados sean más eficientes y eficaces puesto que evitan la insatisfacción en el trabajo al proporcionar sobre todo seguridad laboral que es lo que todo empleado busca.
- **Factores motivacionales:** Aquí se determina lo que cada empleado debe hacer, estimulando la realización personal de los empleados, tomando en cuenta que es aquí donde se estipula la supervisión del puesto, y estableciendo expectativas de crecimiento.  
(Amorós, 2007)

#### **2.10. Provisión de la demanda**

La provisión de la demanda (forecast) en el caso de la empresa en estudio está directamente implicada con los hospitales del DM de Quito, misma demanda que se detalla para los años en análisis en el siguiente detalle:

**Tabla 22**

Product	St_Year	Month1	Month2	Month3	Month4	Month5	Month6	Month7	Month8	Month9	Month10	Month11	Month12	Total
<b>NASONEX SPRAY 140DOSIS 18G S/A</b>	<b>14</b>	5.500	5.500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	7.500	4.000	6.000	<b>70.500</b>
<b>UNICLAR SPRAY 140DOS. 18G S/A</b>	<b>14</b>	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	8.000	5.000	7.500	<b>88.000</b>
<b>COZAAR 100MG 30 ECU (BRA)</b>	<b>14</b>	2150	2300	2300	2350	2350	2350	2400	2400	2400	2400	2400	2200	<b>28000</b>
<b>HYZAAR 50/12.5MG 30 ECU (NEW SOS)</b>	<b>14</b>	0	400	2200	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2500	1300	2100	<b>22300</b>
<b>JANUVIA 100MG 28 ECU (BRA)</b>	<b>14</b>	1900	1900	2000	2000	2100	2200	2200	2200	2300	2500	2000	2300	<b>25600</b>
<b>SINGULAIR 5MG 30 ECU (BRA)</b>	<b>14</b>	2300	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1000	1400	<b>17300</b>
<b>ISENTRESS 400MG GRAY 60 ECU (HLM)</b>	<b>14</b>	0	300	0	800	400	150	0	150	500	150	150	150	<b>2750</b>

**Provisión de la demanda MSD 2014**

**Fuente:** MSD Ecuador

**Elaborado por:** El autor

**Tabla 23**

**Provisión de la demanda MSD 2015**

Product	St_Year	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 0	Month 1	Month 1	Month 1	Total
<b>NASONEX SPRAY 140DOSIS 18G S/A UNICLAR SPRAY 140DOS. 18G S/A</b>	15	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	<b>72.000</b>
<b>COZAAR 100MG 30 ECU (BRA)</b>	15	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	<b>90.000</b>
<b>HYZAAR 50/12.5MG 30 ECU (NEW SOS)</b>	15	2200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	<b>26.400</b>
<b>JANUVIA 100MG 28 ECU (BRA)</b>	15	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	<b>25200</b>
<b>SINGULAIR 5MG 30 ECU (BRA)</b>	15	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	<b>27600</b>
<b>ISENTRESS 400MG GRAY 60 ECU (HLM)</b>	15	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	<b>16800</b>
	15	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	<b>1800</b>

**Fuente:** MSD Ecuador  
**Elaborado por:** El autor

Tabla 24

Provisión de la demanda MSD 2016

Product	St_Year	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 0	Month 1	Month 1	Month 1	Total
NASONEX SPRAY 140DOSIS 18G S/A	16	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	<b>84.000</b>
UNICLAR SPRAY 140DOS. 18G S/A	16			150.00											<b>409.50</b>
COZAAR 100MG 30 ECU (BRA)	16	95.000	65.000	0	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	13.000	9.500	11.000		<b>0</b>
HYZAAR 50/12.5MG 30 ECU (NEW SOS)	16	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850					<b>21750</b>
JANUVIA 100MG 28 ECU (BRA)	16	1800	1800	1800	1900	1900	1900	1900	1900	1900	2300	1900	2000		<b>23000</b>
SINGULAIR 5MG 30 ECU (BRA)	16	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000							<b>22000</b>
ISENTRESS 400MG GRAY 60 ECU (HLM)	16	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	0	<b>15600</b>
	16	200	1500	200	400	1500	150	150	400	150	150	400	150		<b>5350</b>

Fuente: MSD Ecuador  
 Elaborado por: El autor

Como se puede evidenciar en las provisiones de la demanda los productos en estudio para el presente análisis han denotado un crecimiento sostenido, ratificando la importancia en la economía de MSD en la venta de medicamentos para el tratamiento de enfermedades crónicas.

### **3. Hipótesis**

¿Se podría mejorar la demanda hospitalaria de medicamentos importados por MSD fortaleciendo los procesos relacionados directamente con fuerza de ventas?

## **4. Probar la hipótesis por experimentación**

### **4.1. Manual de Funciones y Manual de Procedimientos**

**EMPRESA:** Merck Sharp and Dohme

#### **4.1.1. Introducción**

El manual de funciones y procedimientos tiene como propósito fundamental el regular y organizar la estructura interna de la empresa Merck Sharp and Dohme debido a que se debe estructurar la forma adecuada de realizar las funciones generales y específicas en cada puesto de trabajo para poder realizarlo de la manera más idónea posible.

#### **4.1.2. Objetivos**

Establecer las características fundamentales que deben tener cada uno del personal de fuerza de ventas, mediante la descripción clara de las actividades a realizar para mejorar el rendimiento laboral y alcanzar los objetivos.

### 4.1.3. Objetivos específicos:

Realizar el análisis de Merck Sharp and Dohme en los cargos ya existentes para determinar las funciones realizadas por cada uno del personal de la empresa que permita cumplir con el objetivo general.

**Tabla 25**

Cargo: Proceso:	<b>PROMOTOR DE VENTAS</b>	Código Cargo:
	<b>Gestión de Ventas</b>	
	Dependencia: <i>Gerencia Comercial</i>	
	El puesto reporta a: <i>Jefe de Ventas</i>	
	Puesto/s que le reportan: <i>N/A.</i>	
En ausencia del titular del cargo, le reemplaza: <i>Promotor de Ventas</i>		
Objetivo: <i>¿Cuál es la razón de ser del cargo?</i>	<i>Incrementar las ventas utilizando todos los canales de distribución.</i>	

## MANUAL DE FUNCIONES

Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 <i>Colaborar en la elaboración de planes y programas de promoción de ventas.</i></li> <li>2 <i>Preparar material promocional y entregar en las visitas a todo nivel para la promoción de ventas.</i></li> <li>3 <i>Investigar el comportamiento promocional de aerolíneas de la competencia.</i></li> <li>4 <i>Facilitar la apertura de cuentas comerciales a instituciones públicas y privadas.</i></li> <li>5 <i>Difundir la información de itinerarios, tarifas, promociones y más disposiciones que pudieran generarse respecto a sus ventas.</i></li> </ol>
--------------------	---

Relaciones internas y externas:	<i>Gerencia de Finanzas, Informática, Logística, Ventas, Servicio al Cliente, Dirección de Planificación, Agencias operadoras, Empresa de investigación de mercado, agencia de publicidad.</i>
---------------------------------	--

Requerimientos:	Estudios: (previa a la contratación)	Formal:	<i>Tercer año de educación superior en Comercial, Marketing, Administración, afines</i>
		Informal:	<i>Construcción de Tarifas Idioma Ingles</i>
	Experiencia:	<i>5 años en adelante</i>	
	Habilidades Técnicas y no Técnicas (Habilidades y Destrezas)	<i>Razonamiento abstracto</i> <i>Aptitud espacial</i> <i>Razonamiento verbal (sobre el promedio)</i> <i>Aptitud numérica (promedio)</i> <i>Método y orden (promedio)</i> <i>Comprensión mecánica</i>	
	Actitudes (Características de Personalidad)	<i>Estabilidad emocional (promedio)</i> <i>Trabajo bajo presión</i> <i>Trabajo en equipo (promedio)</i> <i>Adaptabilidad al cambio (promedio)</i> <i>Sociabilidad (sobre el promedio)</i> <i>Solución de problemas (promedio)</i> <i>Seguridad en sí mismo</i>	

Elaborado por: El Autor



## **5. Demostración o refutación (antítesis) de la hipótesis.**

Mediante la aplicación de cada una de las propuestas del proceso de comercialización establecidas en el presente proyecto, desarrollando la gestión en la fuerza de ventas, se podrá realizar la refutación de la hipótesis en un periodo de un año, ya que, al ser una propuesta a futuro solo podrá ser aceptada posteriormente a la demostración, siendo el campo de aplicación los distintos hospitales del Distrito Metropolitano de Quito.

## **6. Evaluación financiera**

La evaluación se considera como aquel mecanismo teórico mediante el cual se trata de valorar, establecer y comparar entre sí los costos y beneficios vinculados a diferentes alternativas de un determinado propósito, con el objetivo de contribuir a decidir la más conveniente. Esto permitirá la identificación de costos y beneficios resultantes de disentrir los efectos generados por un proyecto con los objetivos que pretenden alcanzarse tanto en su planeación como en su ejecución.

Tabla 26

Evaluación financiera año 2016

ANÁLISIS de SENSIBILIDAD CAMBIO PRECIOS - 2 - VARIOS PRODUCTOS										
<b>Datos de los productos a analizar</b>										
Denominación	NASONEX	UNICLAR	COZAAR	HYZAAR	JANUVIA	SINGULAIR	ISENTRESS	Prod. 8	Prod. 9	Prod. 10
Precio de venta actual	22,8	22,98	42,78	45	50,95	65,34	1004,83			
% Margen Bruto	4,571429%	4,571429%	4,571429%	4,571429%	4,571429%	4,571429%	4,571429%			
Ventas en unidades	84.000	409.500	21.750	23.000	22.000	15.600	5.350			
Margen Bruto Total	87.552	430.186	42.536	47.314	51.241	46.597	245.753	0	0	0
<b>Análisis AUMENTO de precios</b>										
▼ % máximo de <b>caída de las ventas en unidades</b> para seguir manteniendo el margen bruto total indicado arriba ▼										
Escenario 1 aumento en %	5,0%	52,24%	52,24%	52,24%	52,24%	52,24%	52,24%	0,00%	0,00%	0,00%
Escenario 2 aumento en %	10,0%	68,63%	68,63%	68,63%	68,63%	68,63%	68,63%	0,00%	0,00%	0,00%
Escenario 3 aumento en %	0,0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Escenario 4 aumento en %	0,0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Análisis DESCENSO de precios</b>										
▼ % de <b>incremento de las ventas en unidades</b> para seguir manteniendo el margen bruto total indicado arriba ▼										
Escenario 1 descenso en %	5,0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Escenario 2 descenso en %	10,0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Escenario 3 descenso en %	0,0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Escenario 4 descenso en %	0,0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>CAMBIO DE PRECIOS</b>										
Nuevo precio de venta	23,94	24,13	44,92	47,25	53,50	68,61	1.055,07			
Unidades para mantener margen bruto	40.119	195.582	10.388	10.985	10.507	7.451	2.555	0	0	0
Ventas mínimas para mantener m. bruto	960.459	4.719.200	466.621	519.045	562.123	511.173	2.695.944	0	0	0
<b>Análisis del riesgo</b>										
Incremento de ventas necesario	-52,24%	-52,24%	-52,24%	-52,24%	-52,24%	-52,24%	-52,24%	0,00%	0,00%	0,00%
Ventas según histórico	2.010.960	9.880.826	976.988	1.086.750	1.176.945	1.070.269	5.644.633	0	0	0
Coste de las ventas	1.827.648	8.980.124	887.929	987.686	1.069.659	972.707	5.130.088	0	0	0
Nuevo margen bruto	183.312	900.701	89.059	99.064	107.286	97.562	514.545	0	0	0
% margen bruto	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%	0,00%	0,00%	0,00%
Variación margen bruto	95.760	470.516	46.523	51.750	56.045	50.965	268.792	0	0	0

Elaborado por: El Autor

## 6.1. Análisis de sensibilidad de precios

El presente análisis parte de los indicadores detallados a continuación:

**Tabla 27**

### **Pérdida del ejercicio año 2016**

	<b>AÑO 2016</b>	<b>% Margen Bruto en Ventas</b>	<b>Año 2016 Medicamentos enfermedades cronicas</b>
TOTAL INGRESOS	31.200.091,50		20.807.019,50
TOTAL COSTOS	21.088.087,60		14.063.428,30
TOTAL GASTOS	13.041.798,20		8.697.440,82
<b>MARGEN</b>	<b>10.112.003,90</b>	<b>32%</b>	<b>6.743.591,20</b>
<b>PERDIDA</b>	<b>-2.929.794,30</b>		<b>-1.953.849,63</b>

**Fuente:** Superintendencia de compañías y MSD

**Elaborado por:** El autor

En la tabla precedente se detalla el porcentaje del margen de utilidad de MSD en el año 2016 en estudio, mediante el cual se obtiene un total de 10'112.003,90 millones de usd, resultantes de la resta del total de ingresos menos los costos totales.

Para efecto de nuestro estudio se ha tomado en consideración los totales de ingreso, costos y gastos de los 7 medicamentos comercializados mayoritariamente por MSD en la demanda hospitalaria del DM de Quito, siendo un porcentaje del 67% de los indicadores totales de MSD.

El margen de contribución nos permite determinar cuánto está contribuyendo un producto o en el presente análisis un grupo de productos a la empresa, el mismo ha sido detallado en el análisis de sensibilidad de precios, por lo tanto se determina al restar el total de costos, menos el total de ingresos, este total determina el porcentaje de margen de contribución en comparación con el total de los ingresos, el

total obtenido refleja un 32%, este es el porcentaje se dividirá entre los 7 medicamentos en estudio, dando un total de 4,57% de margen de contribución por producto.

Dentro de los escenarios de aumento de precios se han considerado únicamente los porcentajes de 5 y 10% como máximo por política interna de la empresa.

El nuevo precio de venta propuesto para el análisis en cuestión radica en incremento potencial del 5% únicamente por la creciente competencia y porque se mantiene un alto volumen de ventas en los productos, que han ido aumentando en concordancia con la información reflejada en la provisión de la demanda de los productos en referencia desde el año 2014 al 2016.

Tabla 28

Proyección análisis de sensibilidad de precios 2017

ANÁLISIS de SENSIBILIDAD CAMBIO PRECIOS - 2 - VARIOS PRODUCTOS										
<b>1 Datos de los productos a analizar</b>										
Denominación	NASONEX	UNICLAR	COZAAR	HYZAAR	JANUVIA	SINGULAIR	ISENTRESS	Prod. 8	Prod. 9	Prod. 10
Precio de venta actual	23,94	24,13	44,92	47,25	53,5	68,61	1055,07			
% Margen Bruto	4,571429%	4,571429%	4,571429%	4,571429%	4,571429%	4,571429%	4,571429%			
Ventas en unidades	84.000	409.500	21.750	23.000	22.000	15.600	5.350			
Margen Bruto Total	91.930	451.714	44.663	49.680	53.806	48.929	258.040	0	0	0
<b>2 Análisis AUMENTO de precios</b>										
	NASONEX	UNICLAR	COZAAR	HYZAAR	JANUVIA	SINGULAIR	ISENTRESS	Prod. 8	Prod. 9	Prod. 10
▼ % máximo de caída de las ventas en unidades para seguir manteniendo el margen bruto total indicado arriba ▼										
Escenario 1 aumento en %	5,0%	52,24%	52,24%	52,24%	52,24%	52,24%	52,24%	0,00%	0,00%	0,00%
Escenario 2 aumento en %	10,0%	68,63%	68,63%	68,63%	68,63%	68,63%	68,63%	0,00%	0,00%	0,00%
Escenario 3 aumento en %	0,0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Escenario 4 aumento en %	0,0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>3 Análisis DESCENSO de precios</b>										
	NASONEX	UNICLAR	COZAAR	HYZAAR	JANUVIA	SINGULAIR	ISENTRESS	Prod. 8	Prod. 9	Prod. 10
▼ % de incremento de las ventas en unidades para seguir manteniendo el margen bruto total indicado arriba ▼										
Escenario 1 descenso en %	5,0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Escenario 2 descenso en %	10,0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Escenario 3 descenso en %	0,0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Escenario 4 descenso en %	0,0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>4 CAMBIO DE PRECIOS</b>										
	NASONEX	UNICLAR	COZAAR	HYZAAR	JANUVIA	SINGULAIR	ISENTRESS	Prod. 8	Prod. 9	Prod. 10
<b>Nuevo precio de venta</b>	<b>25,14</b>	<b>25,34</b>	<b>47,17</b>	<b>49,61</b>	<b>56,18</b>	<b>72,04</b>	<b>1.107,82</b>			
Unidades para mantener margen bruto	40.119	195.582	10.388	10.985	10.507	7.451	2.555	0	0	0
Ventas mínimas para mantener m. bruto	1.008.481	4.955.366	489.963	544.997	590.257	536.756	2.830.737	0	0	0
<b>Análisis del riesgo</b>										
Incremento de ventas necesario	-52,24%	-52,24%	-52,24%	-52,24%	-52,24%	-52,24%	-52,24%	0,00%	0,00%	0,00%
Ventas según histórico	2.111.508	10.375.297	1.025.861	1.141.088	1.235.850	1.123.832	5.926.856	0	0	0
Coste de las ventas	1.919.030	9.429.521	932.347	1.037.070	1.123.194	1.021.387	5.386.584	0	0	0
Nuevo margen bruto	192.478	945.775	93.514	104.018	112.656	102.445	540.271	0	0	0
% margen bruto	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%	0,00%	0,00%	0,00%
Variación margen bruto	100.548	494.062	48.851	54.338	58.850	53.516	282.231	0	0	0

Elaborado por: Autor

En referencia a la propuesta planteada se ha realizado una nueva proyección con los precios reflejados para este año, donde se puede evidenciar que hay un notable incremento en la variación de margen bruto, manteniendo el porcentaje de margen en 9,12 puntos porcentuales un aumento en el coste de ventas pero también se incrementa las ventas para este año, se infiere que el incremento en baja cantidad dará un crecimiento sostenible siempre y cuando se cumpla con la venta presupuestada de los medicamentos descritos.

Con la proyección para el 2017 se busca focalizar los esfuerzos en la venta de los medicamentos en estudio ya que corresponden a un 67% de los ingresos por ventas de todos los medicamentos, el objetivo es repuntar en la decisión de compras de los distintos hospitales y obtener utilidad para el final del ejercicio fiscal.

## **7. Conclusiones y Recomendaciones**

### **7.1. Conclusiones:**

A lo largo de la presente investigación análisis del proceso de comercialización de medicamentos importados por MSD para el tratamiento de enfermedades crónicas y su incidencia en la demanda hospitalaria del DMQ se han encontrado las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- La empresa MSD ha disminuido su participación en el mercado, cediendo el mismo a sus competidores más cercanos como conclusión a la falencia de una óptima aplicación de estrategias de mercado por parte del departamento de ventas, misma percepción que ha sido concebida desde el departamento de logística.
- Mediante la implementación, el levantamiento del perfil y el manual de funciones se puede establecer un mejor desempeño de la fuerza de ventas e incrementar la participación de la empresa MSD en el mercado objetivo. El

personal es más eficiente si conoce la empresa para la cual trabaja, donde se promulgue el desarrollo de sus capacidades, mediante un programa de capacitación.

- Los medicamentos mencionados en el presente estudio son productos elaborados con tecnología alemana, respaldados por una firma internacional, convirtiéndose en medicamentos estrellas de MSD siendo los mismos de más alta rotación de la empresa, consolidando su participación en el mercado.

## **7.2. Recomendaciones:**

- El levantamiento de un proceso diferenciado acorde a la realidad de la empresa con factores diferenciados, que la logren posicionar en el sitio que se encontraba hace tres años para que paulatinamente pueda incrementar su participación en el mismo.
- La reestructuración de un manual de capacitación que permita impulsar la fuerza de ventas, donde se pueda establecer el perfil del personal más idóneo para la empresa, al igual que establecer los componentes de la medicina para que de esta manera se pueda realizar un trabajo más eficiente, mediante una atención diferenciada y especializada.
- Impulsar el posicionamiento del mercado de los productos que no tienen tan elevada participación como el medicamento estrella para no volverse dependientes de ellos en la captación de mercado objetivo.

## 8. Bibliografía

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambeyeque: Universidad Católica Santo Toribio de mogrovejo.
- Anonimo. (03 de Febrero de 2015). *Mario Ayala: 'Nos interesa sustituir la importación de medicamentos'*. Obtenido de Lideres: <http://www.revistalideres.ec/tag/mario-ayala>
- Anonimo. (17 de Enero de 2016). *La farmacéutica local se queda atrás*. Obtenido de El Expreso.ec: [http://expreso.ec/historico/la-farmacautica-local-se-queda-atras-AYGR\\_8823047](http://expreso.ec/historico/la-farmacautica-local-se-queda-atras-AYGR_8823047)
- ARMSTRONG KOTLER, y. (2012). *MARKETING*. MEXICO: PEARSON.
- BASTIDAS, G. A. (2012). "ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE CONSUMO DE MEDICAMENTOS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, MEDIANTE EL ANALISIS COMPARATIVO DE PREFERENCIA ENTRE GENÉRICOS Y DE MARCA". En G. A. BASTIDAS, "ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE CONSUMO DE MEDICAMENTOS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, MEDIANTE EL ANALISIS COMPARATIVO DE PREFERENCIA ENTRE GENÉRICOS Y DE MARCA" (págs. 4,14). QUITO.
- BUENO, K. (2004). *FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA*. TLAHUELILPAN: BLOGSUDIMA.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. 53). mexico: McGrawHill.
- COPCI. (2010). IMPORTACION A CONSUMO. En COPCI, *COPCI* (pág. 36). QUITO: Registro Oficial Suplemento 351.
- Definicion.de. (2016). *Definición de aceptación*. Obtenido de Definición de aceptación: <http://definicion.de/aceptacion/>
- EL TELEGRAFO. (25 de NOVIEMBRE de 2016). *Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación*. Obtenido de EL TELEGRAFO WEB SITE: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>
- expreso.ec. (17 de 01 de 2016). *La farmacéutica local se queda atrás*. Obtenido de La farmacéutica local se queda atrás: [http://expreso.ec/historico/la-farmacautica-local-se-queda-atras-AYGR\\_8823047](http://expreso.ec/historico/la-farmacautica-local-se-queda-atras-AYGR_8823047)
- Gennaro, A. (2003). Remintong, Farmacia Volumen 1. En A. Gennaro, *Remintong, Farmacia Volumen 1* (pág. 40). Medica Panamericana.
- IN-QUITO.COM. (s.a). *Hospitales en Quito*. Obtenido de Hospitales en Quito: <http://www.in-quito.com/uio-kito-qito-kyto-qyto/spanish-uio/hospitales-quito-ecuador/quito-hospital.htm>
- MERCK SHARP & DOHME (I.A.). (2000). *SINGULAIR\* (Montelukast sódico)*. Obtenido de SINGULAIR\* (Montelukast sódico): <http://www.medicamentos.com.mx/DocHTML/27245.htm>
- Merck Sharp and Dohme. (2012). *Mejorando la salud Mejorando vidas*. Obtenido de Mejorando la salud Mejorando vidas: <http://www.corporativo.msd.com.ec/acerca-de-nosotros/acerca-msd.xhtml>
- Mochón, F. (2006). Principios de Ecconomía Tercera edición. En F. Mochón, *Principios de Economía* (págs. 41, 46). Madrid: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.



- MSD. (2012). *Nuestra Historia: MSD*. Obtenido de Nuestra Historia: MSD: <http://corporativo.msd.com.ec/acerca-de-nosotros/historia.xhtml>
- MSD. (2015). *CÓDIGO DE CONDUCTA PARA SOCIOS COMERCIALES DE MSD*. Obtenido de CÓDIGO DE CONDUCTA PARA SOCIOS COMERCIALES DE MSD: [http://www.msd.com/about/how-we-operate/code-of-conduct/pdfs/BPCC\\_v2\\_es-MX.pdf](http://www.msd.com/about/how-we-operate/code-of-conduct/pdfs/BPCC_v2_es-MX.pdf)
- MSD. (2016). *ISENTRESS 400*. Obtenido de ISENTRESS 400: <http://www.medicamentos.com.mx/DocHTML/27245.htm>
- MSD. (2016). *JANUVIA*. Obtenido de JANUVIA: [http://www.msd.es/static/section/images/ft\\_januvia\\_unificada\\_tcm2353-294298.pdf](http://www.msd.es/static/section/images/ft_januvia_unificada_tcm2353-294298.pdf)
- MSD. (2017). *NASONEX 50 microgramos suspensión para pulverización nasal*. Madrid: NA.
- MSD CHILE. (S.A). *HYZAAR®/HYZAAR FORTE® Comprimidos*. Obtenido de HYZAAR®/HYZAAR FORTE® Comprimidos : <http://www.farmaciasahumada.cl/fasa/MFT/PRODUCTO/P2058.HTM>
- MSD CHILE. (S.A). *UNICLAR® Suspensión Nasal para Nebulización 50 mcg/dosis*. Obtenido de UNICLAR® Suspensión Nasal para Nebulización 50 mcg/dosis : <http://www.farmaciasahumada.cl/fasa/MFT/PRODUCTO/P7326.HTM>
- MSD IRELAND. (SEPTIEMBRE de 2016). *MEDICINES.IE*. Obtenido de MSD Ireland (Human Health) Limited: <http://www.medicines.ie/medicine/13170/SPC/Cozaar+COMP+50+mg+12.5+mg%2C+100+mg+12.5+mg%2C+100+mg+25+mg+film-coated+tablets/>
- NAVARRO, M. (2012). *TECNICAS DE VENTAS*. Tlalnepantla: Eduardo Durán Valdivieso .
- OMS. (2016). *Enfermedades crónicas*. Obtenido de Enfermedades crónicas: [http://www.who.int/topics/chronic\\_diseases/es/](http://www.who.int/topics/chronic_diseases/es/)
- PORTER, M. (1990). LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES. En M. PORTER, *LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES* (pág. 171). NA: NA.
- REVISTA EKOS. (2012). DETALLES QUE MARCAN LA DIFERENCIA. *EKOS*, 54-55.
- Romero, P. S. (2014). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN PARA CREAR LA IMAGEN, IDENTIDAD Y MARCA DE LOS MEDICAMENTOS GENÉRICOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA ENFARMA Y ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO*. Quito: s.e.
- Trenzano, J. M. (1995). Marketing y competitividad: el método tortuga en 40 pasos. En J. M. Trenzano, *Marketing y competitividad: el método tortuga en 40 pasos* (pág. 28). Madrid: Ediciones Díaz se Santos S.A.

## 9. Anexos

### Anexo 1

#### Encuesta

Encuesta tema de investigación a realizarse a los hospitales del DM de Quito

Institución de salubridad: \_\_\_\_\_

1) ¿Qué diferencia existe entre un medicamento importado con marca reconocida y un medicamento genérico?

- Calidad
- Diversidad de medicamentos
- Precio
- Resultados

2) ¿Cuáles son las enfermedades crónicas que el hospital mayoritariamente trata?

- Diabetes
- Enfermedades cardiovasculares
- Enfermedades respiratorias
- Otra (Especifique) \_\_\_\_\_

3) ¿Cuál es la medicación que se utiliza para las enfermedades detalladas en la pregunta anterior?

\_\_\_\_\_

4) ¿Cómo se define al mejor medicamento para el tratamiento de enfermedades crónicas?

- Precio
- Efecto en pacientes
- Otro \_\_\_\_\_

5) ¿Cómo se define al mejor proveedor de medicamentos?

- Cantidad de medicamento ofertado
- Precio del medicamento
- Calidad de medicamento
- Otra \_\_\_\_\_

6) ¿Utiliza medicamentos de MSD?

- Si
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Fin de la encuesta

- No
- Pase a la pregunta 7

7) ¿Utilizaría medicamentos de la distribuidora Merck Sharp and Dohme?

- Si
  - No
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_