

Departamento de mercadeo y ventas para Farmapack S.A.S.

---

**Implementación del departamento de mercadeo y ventas para Farmapack S.A.S.**

**Víctor Hugo González Burgos**

**Norberto Montes Granada**

**Asesor**

**Andrés Felipe Molina González**

**Institución Universitaria Esumer**

**Maestría en Mercadeo**

**Medellín**

**2013**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1. LA PROBLEMÁTICA: CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA</b>	<b>12</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Objetivo General</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>13</b>
<b>3. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Marco Teórico</b>	<b>14</b>
<b>3.1.1 Direccionamiento estratégico</b>	<b>14</b>
<b>3.1.2. El papel del mercadeo</b>	<b>15</b>
<b>3.1.3 Importancia de un departamento de mercadeo y ventas</b>	<b>18</b>
<b>3.1.4 Estructura de un área de ventas</b>	<b>20</b>
<b>3.1.5 La propuesta de valor en la práctica</b>	<b>25</b>
<b>3. 2. Marco Conceptual</b>	<b>26</b>
<b>3. 2 .1. Mercadeo</b>	<b>26</b>
<b>3.2.1.1. Importancia del mercadeo</b>	<b>26</b>
<b>3.2.1.2. Mezcla de mercadeo</b>	<b>28</b>
<b>3.2.1.3. Auditoría de mercadeo</b>	<b>31</b>
<b>3.2.2. El mercado</b>	<b>32</b>
<b>3.2.2.1. Segmentación de mercados</b>	<b>32</b>
<b>3.2.2.2. Mercados meta</b>	<b>34</b>
<b>3.2.3 Estructura organizacional de un departamento de mercadeo y ventas</b>	<b>36</b>
<b>3.2.3.1. Organización lineal</b>	<b>37</b>

<b>3.2.3.2. Organización por departamentos</b>	<b>38</b>
<b>3.2.3.3. Organización funcional</b>	<b>38</b>
<b>3.2.3.4. Organización por jefaturas de producto</b>	<b>39</b>
<b>3.2.3.5. Organización por mercados</b>	<b>41</b>
<b>3.2.3.6. Organización geográfica</b>	<b>42</b>
<b>3.2.3.7. Organización mixta</b>	<b>43</b>
<b>3.3 Marco Legal</b>	<b>44</b>
<b>3.3.1. Normas internacionales para envases/empaques</b>	<b>44</b>
<b>3.3.2. Normas nacionales para envases/empaques</b>	<b>45</b>
<b>3.4. Marco Espacial</b>	<b>45</b>
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>46</b>
<b>4.1 Tipo de Investigación</b>	<b>46</b>
<b>4.2 Diseño metodológico</b>	<b>48</b>
<b>5. RESULTADOS</b>	<b>51</b>
<b>5.1. Situación de la empresa</b>	<b>51</b>
<b>5.1.1. Estructura organizacional</b>	<b>52</b>
<b>5.1.2. Productos</b>	<b>52</b>
<b>5.1.3. Precios</b>	<b>56</b>
<b>5.1.4. Plaza</b>	<b>57</b>
<b>5.1.5. Promoción- Comunicación</b>	<b>57</b>
<b>5.1.6. Los clientes</b>	<b>58</b>
<b>5.1.7. Los competidores</b>	<b>59</b>
<b>5.2. Situación del mercado</b>	<b>60</b>
<b>5.3. Situación de la matriz DOFA</b>	<b>64</b>

---

<b>5.4. Hallazgos</b>	<b>65</b>
<b>5.5. Formulación de la propuesta</b>	<b>66</b>
<b>5.5.1. Creación del Departamento de Mercadeo y Ventas</b>	<b>66</b>
<b>5.5.2. Estructura del Departamento de Mercadeo y Ventas</b>	<b>67</b>
<b>5.5.3 Manual de funciones del departamento</b>	<b>68</b>
<b>5.5.4 Estructura del organigrama propuesto</b>	<b>72</b>
<b>5.5.5 Diagrama de los procesos del Departamento de Mercadeo y Ventas</b>	<b>73</b>
<b>5.5.6. Relación del departamento con otras áreas</b>	<b>75</b>
<b>5.5.7. Indicadores de gestión del departamento</b>	<b>77</b>
<b>5.6. Costos de la implementación del departamento</b>	<b>79</b>
<b>5.6.1. Costos de dotación del departamento</b>	<b>79</b>
<b>5.6.2. Costos de nómina para el año 2014</b>	<b>79</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
<b>7. COSTOS DE LA CONSULTORIA</b>	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>84</b>
<b>CIBERGRAFIA</b>	<b>85</b>

**LISTA DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.Descripción de las líneas de productos</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 2.Participación en el mercado de las líneas de productos</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 3.Oferta de productos de Farmapack S.A.S.</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 4. Ventas de Farmapack S.A.S. por clientes</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 5. Composición del mercado de Blíster y Pet</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 6. Matriz DOFA</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 7. Manual de funciones</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 8. Control en mercadeo</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 9. Control en ventas</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 10. Gastos de implementación del departamento de mercadeo y ventas</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 11. Costos de nómina en el año 2014 del departamento de mercadeo y ventas</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 12. Costos de la consultoría.</b>	<b>83</b>

## **LISTA DE GRAFICAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfica 1. Organización Lineal</b>	<b>37</b>
<b>Gráfica 2. Organización por departamentos</b>	<b>38</b>
<b>Gráfica 3. Organización por mercados</b>	<b>42</b>
<b>Gráfica 4. Organización Geográfica</b>	<b>43</b>
<b>Gráfica 5. Organigrama de Farmapack S.A.S.</b>	<b>52</b>
<b>Gráfica 6. Organigrama del departamento de mercadeo y ventas</b>	<b>72</b>
<b>Gráfica 7. Nuevo organigrama de Farmapack S.A.S.</b>	<b>76</b>

**LISTA DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1. Oficinas de Farmapack S.A.S.</b>	<b>48</b>
<b>Figura 2. Líneas de productos de Farmapack S.A.S.</b>	<b>55</b>
<b>Figura 3 Competidores de Farmapack S.A.S.</b>	<b>59</b>
<b>Figura 4. Procesos del departamento de mercadeo y ventas</b>	<b>74</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

FARMAPACK S.A.S. es una organización que produce y distribuye envases y empaques para medicamentos. Organización constituida en el año 2001 y cuenta con la certificación de calidad ISO 9001 desde 2004. Tiene una infraestructura diseñada para dar cumplimiento a los estándares de Buenas Prácticas de Manufactura – BMP- exigida por los diferentes laboratorios farmacéuticos. En su proceso productivo, la organización cuenta con tres áreas claramente definidas: laminados, películas termoformables y envases PET.

El mercado mundial de los envases y empaques farmacéuticos se caracteriza por estar concentrado en pocas compañías multinacionales (Klöckner Pentaplast, PoliOne, Chemie Perfomance Packaging y SouthcorpPackaging), mientras el mercado colombiano es más amplio, siendo las principales compañías: Alupack, Ineflex, Indiser, Incopack, Proempaques y FARMAPACK S.A.S. Organizaciones con estructuras más pequeñas, sin una amplia capacidad financiera y compiten fuertemente con las importaciones efectuadas por algunos comerciantes colombianos.

Los productos que ofrece FARMAPACK S.A.S. están dirigidos únicamente a la industria farmacéutica, son principalmente empaques laminados (más conocidos como blísters), películas termoformables y empaques de material PET. Estos son productos que corresponden a la categoría de no perecederos y algunos pueden ser reutilizados previo sometimiento a un especial lavado. Estas líneas de producción cuentan con la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura. El nivel de producción de la compañía es pequeño comparado con la capacidad de producción del equipo existente.

Los clientes de FARMAPACK S.A.S. son solamente los laboratorios farmacéuticos nacionales y uno internacional (Sanofi Aventis), quienes tienen un alto nivel de ventas, una amplia capacidad financiera y un alto poder de negociación porque realmente son ellos quienes finalmente imponen los precios de compra de los envases y empaques.



Los competidores de FARMAPACK S.A.S. son del orden local y nacional. El mayor productor de empaques a nivel nacional es Alupack, luego están Ineflex, Incopack e Indiser. Es un mercado donde hay espacio también para los comerciantes importadores como Proempaques que importa varias marcas de envases y empaques.

Una vez realizado un diagnóstico preliminar de las diferentes áreas de la organización, el equipo consultor encontró un área administrativa muy comprometida con los postulados corporativos, un área de producción con capacidad ociosa instalada, un equipo financiero con problemas de iliquidez y, algo muy importante, no hay una sección en la empresa responsable del mercadeo y las ventas. Esta última área es muy importante para una compañía porque es el motor que jalona a la organización, es quien contribuye altamente con la permanencia y crecimiento de la organización en el mercado.

El objetivo general del presente trabajo es crear, formalizar, estructurar un Departamento de Mercadeo y Ventas para la empresa FARMAPACKS.A.S., como factor esencial para su permanencia y crecimiento en el mercado. La creación de este departamento estará orientada a incrementar los pedidos de los clientes actuales, a la consecución de nuevos clientes, de tal forma que la mayor producción absorba la capacidad ociosa instalada y que las mayores ventas mejoren la posición de liquidez de la organización.

Para alcanzar el objetivo propuesto es necesario aplicar modelos de estructuras organizacionales de mercadeo y ventas apropiadas a las condiciones de la organización. Los modelos deben ser flexibles, ágiles y sencillos de aplicar, además de estar apoyados en diferentes herramientas administrativas.

Es una metodología participativa mediante estudio de tipo exploratorio/ descriptivo, combinando algunas técnicas cuantitativas y cualitativas.

---

## INTRODUCCIÓN

FARMAPACK S.A.S. es una compañía creada a principios de 2001 en Itagüí, Antioquia, Colombia. La compañía produce envases y empaques para el sector farmacéutico y se clasifica como una pequeña empresa con 20 empleados y ventas mensuales en promedio de \$ 156 millones.

El presente trabajo nace de la necesidad de buscar para la compañía mecanismos que permitan centralizar las diferentes actividades comerciales y a la vez conocer más cercanamente sus mercados y clientes. Mecanismos que deben identificarse a través de un diagnóstico comercial de la compañía. En este proceso se logró establecer la importancia de desarrollar un área que concentre exclusivamente a las actividades de mercadeo y ventas dentro de la organización, surgiendo la pregunta de cuál sería la estructura ideal para la misma.

Para el desarrollo de este proyecto se partió de un estudio preliminar que hizo la compañía en 2012 sobre el área, igualmente se tuvo en cuenta la situación actual de la empresa, y los requerimientos más importantes que debe tener un Departamento de Mercadeo y Ventas, además de presentar un planteamiento apropiado de una estructura de mercadeo para FARMAPACK S.A.S.

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, se hace necesario estar al día en las exigencias y expectativas que presenta el mercado y poder desarrollar estrategias encaminadas a superarlas. El reto consiste en saber identificar las más pertinentes y cómo implementarlas dentro de la organización, sin que ello genere traumatismos ni cambios bruscos que puedan afectar el normal funcionamiento de la misma. En consecuencia, un factor muy importante y preponderante para el logro de los objetivos consiste en la acertada planeación de dichas estrategias que deben ser generadas desde la perspectiva del mercado, especialmente buscando la satisfacción de los clientes y el posicionamiento de la empresa en el sector.

.....

Es muy frecuente que las pymes en Colombia tengan un solo departamento para mercadeo y ventas debido a sus limitantes financieras. Situación está que es exitosa siempre y cuando las funciones y responsabilidades estén claramente definidas. Es cuestión de elaborar una estructura coherente y funcional con el tamaño y actividad de la compañía.

---

## **1. LA PROBLEMÁTICA: CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA**

FARMAPACK S.A.S. es una compañía que desarrolla su actividad productiva en el sector de envases y empaques y dentro de su estructura organizacional no tiene un área especializada que integre y coordine las estrategias y las actividades de mercadeo a la vez satisfagan las necesidades de las distintas dependencias en materia de comunicación, mercadeo, promoción de ventas y ventas en general.

El mercado cambia continuamente, las exigencias de los clientes son cada vez mayores como consecuencia del acceso que cada uno tiene a la información sobre el mercado. Las empresas del sector buscan novedosas formas de conquistar nuevos clientes a través de un producto cada vez más práctico y diferenciado. Igualmente, las autoridades respectivas exigen más sobre los requisitos que deben cumplir los proveedores de envases y empaques en general.

FARMAPACK S.A.S. debe hacer frente a este cambiante escenario. El fortalecimiento interno es urgente, principalmente en el área comercial. La empresa debe concentrar su generación y desarrollo de estrategias comerciales en un área concreta. Aérea que debe concentrar las funciones de mercadeo y ventas conjuntamente debido al tamaño de la compañía. Es una decisión que permitirá a la empresa definir su posicionamiento estratégico, incrementar las ventas y también mostrar una imagen competitiva y sólida, consistente con la alta calidad que le ha permitido permanecer en el mercado.

---

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta de implementación del Departamento de Mercadeo y Ventas para la empresa FARMAPACK S.A.S. como factor esencial para su crecimiento, generación de utilidades y valor para los accionistas.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Establecer una estructura orgánica identificando los cargos que se deben crear y la posición dentro de la estructura organizacional actual y sus funciones.
- Diseñar un manual de funciones para el Departamento de Mercadeo y Ventas.
- Establecer un presupuesto para la estructura del Departamento de Mercadeo y Ventas.
- Socializar al interior de la organización la nueva estructura orgánica.

---

### **3. MARCO DE REFERENCIA**

#### **3.1 Marco Teórico**

##### **3.1.1 Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico consiste en la “formulación y establecimiento de las finalidades y propósitos de una organización, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos de largo plazo que se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento y de servicio a sus clientes/usuarios” (Pujol, 2002, p.28).

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una organización con un alcance más amplio porque estos planes llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

Por el contrario, “la imagen del futuro que se decide crear, mediante el direccionamiento estratégico, incluye definir objetivos en diferentes niveles o planos cuyo alcance va desde lo universal hasta lo particular a través de la visión, misión y objetivos” (Pujol, 2002, p.28).

El direccionamiento estratégico es un instrumento metodológico por el cual se establecen los logros esperados y los mecanismos de control, se identifican los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos. En otras palabras, el direccionamiento estratégico es la materia prima fundamental para aplicar la planeación estratégica, táctica y operativa que al final dicha aplicación es la que garantiza el poder alcanzar al lugar propuesto.

Las principales contribuciones al direccionamiento estratégico están expresadas en (Pujol, 2002, p.29):

- 
- Ken Andrews, con la integración de un solo modelo de las variables del entorno internas y externas de la organización llamada –DOFA o FODA –
  - Michael Porter, con el concepto de ventaja competitiva y cadena de valor.
  - Kaplan y Norton, con el BSC – Balanced Scorecard o cuadro de mando integral

Según las etapas que atraviesa la compañía, el direccionamiento estratégico aplicará diversas formas para llegar a las etapas siguientes, sin perder el trasfondo, es decir, el objetivo que guía a la compañía.

Sin duda, es necesario que la dirección conozca todos los aspectos de la compañía, desde el que supuestamente podría determinarse como el más sencillo hasta la más compleja de las tareas.

### **3.1.2. El papel del mercadeo**

Partiendo del concepto que el mercadeo es una actividad humana cuyo objetivo principal es el de satisfacer necesidades, deseos y expectativas, las organizaciones son las que aportan la necesidad de vender, personas con deseos por satisfacer y dinero para intercambiar y sin embargo a través del tiempo el mercadeo fue evolucionando partiendo de basarse en una orientación en el producto, luego se orientó hacia la venta y en la actualidad se habla del mercadeo relacional o mercadeo uno a uno con el fin de segmentar los mercados y así llegar al éxito en un mundo competitivo donde lo importante es adoptar estrategias que permitan proyectar la imagen específica de un producto, servicio, idea y marca principalmente.

En el afán de competir, las comunicaciones son más rápidas y el ritmo de innovación tecnológica va en aumento, la gente o el consumidor/usuario se ve invadido por más información y más opciones en el momento de adquirir el producto/servicio de su preferencia y realmente lo que las organizaciones buscan es llevar a los consumidores a volcarse a los nombres o marcas que les permitan identificarse, sentirse cómodos y organizar sus preferencias.

.....

El papel del mercadeo está en lograr la mayor penetración y captar mayores clientes para posicionarse en la mente del consumidor, y para lograrlo la compañía debe destinar gran porcentaje de sus recursos a publicidad y en la actualidad una herramienta utilizada para el mercadeo exitoso es Internet, pues es el medio de comunicación con un alto porcentaje de uso, ya que ofrece posibilidades, permite enviar mensajes comerciales, cuenta con un gran arsenal de recursos como video, email marketing, blogs, mini-sitios, redes sociales, realidad virtual y muchas herramientas más.

El mercadeo uno a uno en la actualidad ha resultado exitoso pues permite finalmente crear un vínculo durable con el cliente, donde no solo se obtiene la información base sino donde se conocen sus hábitos, preferencias y necesidades y se puede personalizar de acuerdo a su necesidad el producto, sin ser indiferentes ante la realidad de cada día, que lleva a que los consumidores evolucionen a ritmo acelerado, siguiendo las continuas tendencias que reflejan un nuevo estilo de vida, por tal motivo la continua actualización resulta ser una estrategia cuyo objetivo es ir adelante en la moda consiguiendo fidelidad y confianza en el consumidor a través de programas de mercadeo como “uno a uno” y que respondan a las expectativas de los clientes sin nunca olvidar que cada uno de ellos es un mundo diferente con necesidades, deseos y capacidad de compra diferentes.

El consumidor/usuario actual tiene en cuenta a la hora de comprar el precio y la conveniencia en la medida en que sus posibilidades lo permitan asegurando la comodidad y satisfacción de sus necesidades/deseos y las de su núcleo familiar.

Algo que llama la atención en el momento de analizar el consumidor/usuario es que invierte más en alimentos costosos, bebidas y productos de aseo personal a través de la venta directa.

De acuerdo al análisis de diferentes situaciones a las que el consumidor/usuario está expuesto, se pueden identificar las siguientes tendencias que permitirán entender un poco el comportamiento del comprador (Rodríguez, 2009, p.9).



.....

**El consumo como solución a problemas:** En el momento de la identificación de la necesidad, el consumidor/usuario inicia un proceso de búsqueda de ofertas que ayudarán a suplir esas necesidades, apoyándose en la publicidad, la opinión y los consejos de los vendedores y distribuidores. La ventaja al tener la información de esta manera es la facilidad de acceso al producto.

**La información como facilitadora de calidad de vida:** Apoyándose en fuentes de información secundarias, tales como la publicación de artículos, promoción por medio de revistas, periódicos, internet y descripción de productos por medio de un catálogo donde dan especificaciones claras del producto y sus beneficios.

**La compra por impulso:** Motivados por estar a la moda, por estar equiparados con el entorno social (amigos, vecinos), dejando a un lado las prioridades o necesidades.

**La compra de una marca:** Influye en la decisión de compra, pues siempre tienden a comprar la marca que inspira más confianza, la que se ve más en su círculo social o con la que se sienten más a gusto.

**La facilidad a la hora de comprar:** El actual consumidor/usuario utiliza el medio magnético para realizar el pago de sus compras por eso el auge de dinero plástico que permite que el consumidor/usuario adquiera fácil el producto o servicio sin detenerse a pensar en el costo oculto que contiene el dinero plástico.

**El comprador pragmático:** Tratan de obtener mejor valor por el dinero, aunque no siempre sea lo más barato, pero al comprar un producto/servicio se busca el beneficio, que ofrezca descuentos y por supuesto que describa las garantías.

**La búsqueda de un servicio nuevo:** Siempre el consumidor/usuario busca que la atención sea mejor, que la solución a sus necesidades sean satisfactorias, siempre se fijan en la buena presentación del personal que los atiende y de las buenas maneras para atenderlos,

.....

eso contribuirá a la lealtad de los clientes y siempre quedaran las ganas de volver.  
(Rodríguez. 2009 p. 1).

### **3.1.3 Importancia de un departamento de mercadeo y ventas**

Para el exitoso funcionamiento de una compañía, el Departamento de Mercadeo y Ventas debe contribuir con acciones interdependientes con respecto a los demás sectores o áreas de una compañía, sus funciones serán altamente relevantes tanto desde el punto de vista interno como del externo.

Internamente, el Departamento de Mercadeo y Ventas tiene, como una de sus funciones, dar a conocer cómo se desenvuelven los productos/servicios al entrar en contacto con los consumidores/usuarios. En este sentido, el departamento no sólo proporcionará a los demás sectores de la compañía un panorama preciso de los objetivos de mercado, sino que servirá de canal comunicativo entre lo que el cliente quiere y las áreas de producción y ventas, a las que aportará ideas definidas gracias al sondeo estadístico entre los consumidores/usuarios.

Externamente, el Departamento de Mercadeo y Ventas se nutre de lo que pasa dentro y fuera de la compañía para emprender estrategias beneficiosas, adaptables a los requerimientos que el producto/ servicio necesita para ser promocionado y comercializado eficazmente. Es por ello que la función del mercadeo es elaborar planes que sigan los siguientes pasos (González, 2006):

- Un estudio detallado del producto/servicio y del mercado en el cual se ofrecerá.
- Una planeación detallada de las estrategias.
- La implementación y seguimiento metódico del desarrollo de la planeación propuesta.
- La evaluación periódica de los resultados.

.....

El producto/servicio se estudia en función de: precios, costos, calidad, ventajas, vida útil, confiabilidad, presentación comercial, tecnología, historial de ventas, temporadas fuertes y débiles, distribución, promoción, etc.

En cuanto al mercado al que se ofrecerá el producto/servicio, es decir, el mercado meta, será necesario conocer su tamaño, competidores (puntos fuertes y débiles de los mismos), necesidades y deseos de los consumidores/usuarios, etc.

Para que el lanzamiento de un plan sea pertinente, el Departamento de Mercadeo y Ventas tendrá como función evaluar la situación política coyuntural, incluidas leyes, reglamentos y políticas impositivas vigentes; la impronta económica, es decir, la situación financiera del mercado al que se desea acceder; la situación social, en tanto abarca a las costumbres, modas, preferencias, etc.; además, el departamento de mercadeo debe estar al tanto de todos los avances tecnológicos que puedan redundar en beneficios o desventajas para la compañía (González, 2006, p.36).

Cumpliendo con estas funciones, el Departamento de Mercadeo y Ventas evaluará periódicamente la recepción, implementación y comentarios que sobre el producto/servicio realicen los consumidores/usuarios; la rentabilidad; la medida en que se cubren los requisitos propuestos por el mercado; la relación que se establece con el cliente durante la comercialización y en cuestiones relacionadas a la atención personalizada, etc.

El Departamento de Mercadeo y Ventas tiene, por lo tanto, una función completamente dinámica dentro de una compañía. Además de servir de nexo, apoyo y guía para las demás áreas responsables de la producción y ventas, una estrategia de mercadeo llevada adelante de manera creativa, segura y responsable, puede transformar cualquier situación en una oportunidad y cualquier negocio que se emprenda, en un éxito.<sup>1</sup>

---

### 3.1.4 Estructura de un área de ventas

La fuerza de ventas está constituida por el conjunto de vendedores, representantes o agentes, debidamente capacitados y organizados para colocar los productos/servicios que ofrece una compañía, son las personas encargadas de enlazar a la compañía con el cliente, para lo cual entregan a éste información acerca del producto/servicio, establecen relaciones de negociación con él y, finalmente cierran la transacción comercial. Está formada por todas aquellas personas que tienen como misión principal la promoción y venta de los productos/servicios.

Una red de ventas eficaz conseguirá aumentar sustancialmente el volumen de ventas, bien incrementando el número de clientes, bien las compras por cada cliente, por renovación y continuidad. Se trata, por tanto, de instrumentar una estructura que aumente la cuota de participación en el mercado y asegure la continuidad y renovación frente a la competencia.

La organización de la red de ventas está condicionada por múltiples aspectos (González, 2006, p.38):

- El tipo de venta.
- El lugar donde se realiza
- El destino del producto/servicio
- La naturaleza del producto/servicio
- El tipo de compañía.
- Las características de la compañía.

Entre las características más importantes que diferencian a la venta personal de otros tipos de venta, cabe destacar las siguientes (Garofalo, 2000, p.78):

- La creación de relaciones sociales
- El conocimiento de las necesidades del cliente

- .....
- La posibilidad de realizar demostraciones del producto
  - El incremento de la comunicación
  - La selección de los clientes.

La red de ventas generalmente presenta la siguiente estructura ( Sáenz. 2012 p.1)

- Vendedores vinculados a la compañía (pertenecen a la nómina y sólo venden).
- Vendedores no vinculados a la compañía (agencias comerciales, agentes freelance, ventas multinivel)

Es aconsejable que se cumpla:

- Dedicación total o parcial.
- Flexibilidad o inexistencia de horario laboral.
- Dificultades para controlar su acción.
- Retribución exclusivamente a comisión o un sistema novedoso de incentivos.
- Bajo nivel de integración y de participación en el negocio del afiliado.

El objetivo genérico de la red de ventas es precisamente vender. Este es el fin último, por tanto, para alcanzarlo, es necesario que vaya precedido de otras metas o realizaciones. Estos objetivos deben estar claramente especificados y cuantificados a fin de poder evaluar su cumplimiento. Su redacción evitará falsas interpretaciones. Entre los principales objetivos que suelen atribuirse a la fuerza de ventas se cuentan:

- Conseguir un volumen determinado de ventas.
- Aumentar progresivamente el número de clientes.
- Incrementar las compras por cliente, renovación.
- Obtener una determinada participación en el mercado.
- Conseguir la mayor información posible sobre los modos de la actuación de los competidores en el mercado y de los propios consumidores.
- Dar a conocer los productos de la empresa y lograr la recomendación de la marca.

.....

Según Sáenz (2012), para conseguir los objetivos asignados a la fuerza de ventas, cada uno de sus miembros ha de realizar diversas tareas, que se pueden agrupar en tres bloques: en relación con los productos, con el mercado y con la compañía. (p.1)

Las principales tareas que debe cumplir la fuerza de ventas se clasifican en aquellas orientadas a los productos, orientadas al mercado y las orientadas a la compañía (Garofalo, 2000, p.82):

#### Tareas del vendedor en relación con los productos

- Estudiar y conocer las características de los productos de la empresa, sus diferentes utilidades y sus procedimientos de fabricación.
- Conocer los precios y las condiciones y políticas de venta.
- Estudiar y conocer los catálogos y los folletos.
- Conocer los productos de la competencia, así como sus ventajas e inconvenientes respecto a los productos similares de la empresa.

#### Tareas del vendedor en relación con el mercado:

- Ayudar al cliente a elegir el producto más adecuado a sus necesidades.
- Informar al cliente sobre productos y precios nuevos.
- Facilitar al cliente información sobre precios, existencias, etc.
- Conocer la importancia de los diferentes clientes.
- Conocer las características de cada cliente, sus períodos de compra, la organización y las personas que influyen y deciden en la compra.
- Establecer y mantener al día la ficha de cada cliente con todos aquellos datos que puedan ser de interés.
- Atender con diligencia reclamos y resolverlos con prontitud y con eficacia.
- Conocer e informar al cliente de productos de la empresa, tratando de conseguir la recomendación de la marca.
- Establecer y mantener relaciones personales y sociales con el cliente.
- Conocer y recoger todo tipo de información sobre la actuación emprendida.

.....

#### Tareas del vendedor en relación con la propia empresa

- Cumplir los planes de visitas establecidos de acuerdo con las rutas señaladas.
- Informar periódica y puntualmente de las visitas y sus resultados.
- Liquidar y justificar los gastos realizados como resultado de su gestión.
- Colaborar y cooperar con los diferentes departamentos de la compañía.

En conclusión, las tareas del vendedor se concentran en: buscar clientes, comunicar, vender, servir e informar.

Así mismo, la fuerza de ventas tiene diferentes alternativas para llegar hasta el cliente. Esto depende fundamentalmente de la clase de producto/servicio a ofrecer, de las características de la compañía, del entorno en general; cada situación es particular (Garofalo, 2000, p.83):

El acercamiento personal: el vendedor aborda directamente al cliente. Una variante es el contacto telefónico, que puede ser muy útil y efectivo si el personal está capacitado para ello.

La venta en reuniones: consiste en que un grupo de vendedores y de representantes de la empresa se reúne con el cliente para exponer las cualidades del producto o servicio. Estas reuniones pueden realizarse a través de una exposición o panel, durante un desayuno o en sesiones organizadas especialmente para determinada compañía.

Las ferias: durante estos eventos, los vendedores exponen el servicio o producto ante un público especializado que tiene interés en observar las oportunidades de compra que se le presentan. En las ferias importa mucho el precio que se ofrece y la posibilidad de demostración de los productos.

Los seminarios: se reúne a un grupo de compradores potenciales a quienes se expone las características del producto y, de ser necesario se capacita en algún tema.

.....

La red de ventas puede organizarse atendiendo a cuatro criterios: zonas geográficas, productos, clientes o un tipo mixto ( Sáenz. 2012 p.2)

**Organización por zonas geográficas:** Es el sistema tradicional. Consiste en dividir el territorio donde participa la compañía en diferentes zonas geográficas, en cada una de la cuales actúa un equipo de vendedores, con independencia del tipo de productos y de clientes. Este sistema tiene la ventaja de reducir el tiempo y los gastos de desplazamiento de los vendedores, por lo que resulta muy adecuado cuando la gama de productos de la compañía es reducida y los clientes tienen unas características parecidas.

**Organización por clientes:** Este sistema organizativo consiste en dividir el mercado en diversos grupos de clientes, de acuerdo con determinadas características que concurren en ellos. Por ejemplo, según su actividad, según la dimensión o el volumen de sus compras (pequeños, medianos, grandes), según el nivel de la distribución (fabricantes, mayoristas, minoristas).

En conclusión, el vendedor está en condiciones, gracias a su oficio, de establecer una jerarquía entre sus clientes a partir de diferentes características como la capacidad de compra, la frecuencia en las compras, la solvencia económica, etc. todo ello le permite seleccionar a su clientela dentro de unos amplios límites, lo que redundará en una mayor eficacia en su trabajo. A cada uno de estos grupos o segmentos de clientes se les asigna un equipo de ventas. La ventaja principal de este tipo de organización radica en el mayor conocimiento que los vendedores adquieren de los clientes del segmento asignado y, por consiguiente, las mayores posibilidades para establecer relaciones sociales con los mismos. Resulta, por tanto, un método muy conveniente cuando en la venta de los productos tiene un papel importante la amistad y las relaciones establecidas entre el comprador y el vendedor.

**Organización mixta:** Este sistema organizativo es, probablemente, el más empleado. Combina varias de las formas organizativas anteriores a fin de reducir sus inconvenientes y aprovechar sus ventajas. Si logramos que los integrantes de la fuerza de ventas tengan



.....

Claras sus funciones y cuenten con una capacitación adecuada para realizar su trabajo lograremos que los clientes no se sientan acosados y aumentará nuestras ventas. (Sáenz. 2012. P.2).

### **3.1.5 La propuesta de valor en la práctica**

En términos sencillos, el concepto de propuesta de valor en mercadeo empresarial responde a la pregunta ¿qué beneficio concreto representa la oferta de la organización para el cliente? Como es presumible, la propuesta de valor puede enfocarse hacia beneficios emocionales o racionales y se construye a partir de la estrategia que la compañía desarrolle operacionalmente, es decir, la propuesta de valor es una apuesta, una elección, una decisión de la organización que debe hallar su validación final en el interés real (demanda) del cliente. En el mercado industrial (donde los clientes son empresas y no personas / consumidores), se manejan propuestas de valor como (Reyes, 1998, p.65):

- Puntualidad en la entrega
- Garantía
- Servicio post – venta
- Stock permanente
- Variedad de ítems
- Tiempos de entrega
- Asistencia técnica
- Capacitación

Estos son entonces atributos del producto/servicio que se encuadran en beneficios como la reducción de costos, una mayor eficiencia en la línea de producción, una reducción de mermas y desperdicios, desaparición de tiempos muertos, etc.

Sin embargo, a pesar que muchos de estos atributos y beneficios son bastante lógicos de ser perseguidos por toda organización, es igualmente entendible que “apostar por cada uno de ellos representa para el ofertante industrial una serie de costos e inversiones en sistemas informáticos, de gestión, de logística, recursos humanos, inventarios, etc. por lo que generalmente se tiene que priorizar y/o seleccionar y/o apostar por alguno o algunos

.....

---

pocos que la organización pueda sostener competitiva y rentablemente” (Reyes, 1998, p.66).

La selección de dicha apuesta por concentrarse en una o algunas propuestas de valor siempre es una tarea compleja que pasa necesariamente por la evaluación del mercado y las capacidades productivas y financieras de la compañía. “Frecuentemente, las organizaciones industriales apuestan por supuestas propuestas de valor que en realidad no generan tal para los clientes, constituyéndose en un esfuerzo baldío que termina pasando la factura más temprano que tarde” (Reyes, 1998, p.66).

### **3. 2 .Marco Conceptual**

#### **3. 2 .1. Mercadeo**

“Es el conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades de los consumidores/usuarios, aportando un beneficio para la organización que ofrece un producto/servicio” (Cyr y Gray, 2004, p.2)

El mercadeo está compuesto por esas actividades que los directivos hacen para estar más cerca de los clientes. Es una herramienta que permite identificar las distintas necesidades que tienen los consumidores/usuarios, para buscar satisfacerlas lo más pronto posible, herramienta que permite hallar formas de comunicación con esos consumidores/usuarios. Formas o medios tales como mercadeo de marca, mercadeo viral, publicidad directa, medios sociales, etc.

##### **3.2.1.1. Importancia del mercadeo**

La importancia del mercadeo en las organizaciones radica en conocer bien al cliente y definir de una forma detallada su perfil, escucharlo, enterarse de sus necesidades, sentimientos, motivaciones y deseos para comprender sus necesidades, deseos, problemas y presentar soluciones con el producto/servicio que se ofrece. Esto es, “el mercadeo permite a

.....

---

una organización establecer una comunicación especial con el público al cual se dirige, conocer este público objetivo y entender cuáles son sus necesidades prioritarias” (Cyr y Gray, 2004, p.2).

El ejercicio adecuado del mercadeo permitirá a la organización entender mejor su nicho de mercado y poder estar al mismo nivel de las condiciones que éste imponga.

En el mundo empresarial, el mercadeo se ha convertido en una herramienta vital para el éxito de una organización. El gerente de una compañía siempre tiene entre sus objetivos el crecimiento de la misma, especialmente cuando la organización es pequeña o mediana.

“El tamaño de la organización es importante a la hora de diseñar e implementar los planes, igualmente, para establecer el tamaño de la inversión a realizar. Inversión que debe presentar resultados medibles” (Cyr y Gray, 2004, p.2).

La importancia del mercadeo radica en que envuelve las ventas, la imagen que tiene la compañía, el posicionamiento en el mercado. La marca debe estar en conformidad con la calidad de los productos y servicios que se venden. “Cuanto mayor es el posicionamiento, mayores serán las ventas. Es necesario mostrar al mercado una diferenciación frente a los competidores haciendo un adecuado uso de todas las herramientas que tiene el mercadeo actualmente. Sin un mercadeo efectivo la marca será poco conocida junto con sus productos/servicios” (Iniesta, 2010, p.86).

El mercadeo es importante para una organización porque es el canal de comunicación tanto interno como externo, no importan si la organización es pequeña, mediana o grande, en cualquier caso el mercadeo es el vaso comunicante que permite el crecimiento de la misma.

En conclusión, el mercadeo tiene una importancia vital para cualquier organización, sin importar su tamaño o sector económico. El mercadeo tiene un gran impacto en el

.....

---

posicionamiento de una compañía. Cuanto mayor es el posicionamiento de una compañía, mayor será el impacto positivo en las ventas.

### 3.2.1.2. Mezcla de mercadeo

El concepto de la mezcla de mercadeo fue introducido en los años 50 por Neil H. Borden, profesor de Harvard University, y la clasificación de los elementos de la mezcla de mercadeo en cuatro factores (producto, precio, plaza y promoción) fue denominada y popularizada por E. Jerome McCarthy al comienzo de los años 70 (Iniesta, 2010, p.86) .

La mezcla de mercadeo es la combinación de un conjunto de variables o herramientas controlables para lograr un determinado resultado en el mercado meta. La mezcla hace referencia a las variables de decisión sobre las cuales una organización tiene mayor control, variables que se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor y se conocen históricamente como las “Pes”: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

La mezcla de mercadeo constituye una herramienta para el análisis de los productos/ servicios que ofrece una organización frente a las necesidades del mercado, las cuales varían constantemente por los cambios que la globalización genera en el comportamiento del consumidor.

Para una mejor comprensión de la mezcla de mercadeo, se describe a continuación cada uno de sus componentes.

**Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que una organización ofrece al mercado meta (Lambin, 2003, p.28). Este producto puede asumir varias formas: tangible (auto), intangible (seguros), una idea (propuesta de un partido político), una persona (candidato a presidente) o un lugar (isla). Este producto buscará satisfacer necesidades, deseos o expectativas.

.....

---

El producto ideal es el que permanece en la mente del consumidor/usuario y respetando esa idea es como se crean, modifican, fabrican, presentan, distribuyen y se anuncian.

El directivo de mercadeo tiene como uno de sus objetivos que su producto/servicio sea el seleccionado por el consumidor/usuario en el momento de la compra, por tanto, debe diseñar e implementar estrategias orientadas para tal fin. Este posicionamiento permite a la organización una mayor solidez frente a sus competidores.

**Precio:** Es la cantidad de dinero que entrega un consumidor/usuario a cambio de un producto/servicio, es la suma de los valores que los consumidores/usuarios intercambian por los beneficios de tener o usar el producto/servicio. “Es el valor monetario asignado a un producto/servicio de acuerdo a su demanda y calidad” (Lambin, 2003, p.43). Este precio está determinado por factores intrínsecos al mercado (naturaleza del mercado, demanda, oferta, producto), y factores externos al mercado (económicos, políticos, sociales, ambientales, gubernamentales).

El precio óptimo o de equilibrio es aquel que es aceptado por un determinado porcentaje del mercado y procurando el mayor beneficio posible para la organización. Se ha abandonado aquella obsesión del precio de venta que consiga mayores ventas para buscar el precio de venta con el que se logre mayor beneficio.

El precio representa la única variable de la mezcla de mercadeo que genera ingresos para la organización, los demás componentes generan egresos.

**Plaza:** Es el área geográfica donde tiene presencia el producto/servicio. El canal para atender esta zona incluye el productor, al consumidor/usuario y a cualquier intermediario involucrado en la zona. La política de distribución depende de la capacidad financiera de la compañía y de las características del producto/servicio.

.....

---

La plaza incluye todas aquellas actividades de la organización que son necesarias para entregar en sus manos el producto al comprador final, es decir, canales, cobertura, inventario, transporte, logística, ubicación.

**Promoción:** “Es la aplicación de un conjunto de actividades orientadas a informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto/servicio. Para tal fin utiliza herramientas como publicidad, relaciones públicas, tele mercadeo, promoción de ventas, internet, redes sociales, etc.” (Lambin, 2003, p.68). Esta promoción es una variable que busca captar la atención, crear interés, provocar deseo y conseguir una acción de compra o consumo, haciendo uso de los esfuerzos de comercialización directa o personal, concursos a nivel de consumidor final y de los esfuerzos indirectos o impersonales ejemplificados por la publicidad.

El concepto de la mezcla de mercadeo o en otros términos, el de las P's han sido paradigmas fuertemente dominantes en el escenario del mercadeo, pero los avances tecnológicos, los procesos de globalización, el creciente reconocimiento de la importancia de la retención del cliente, de la interacción y las redes en los mercados industriales, del mercadeo de experiencias, de los ecosistemas empresariales, de la migración del valor, del ciclo de vida de las relaciones con el cliente entre otras tendencias y criterios, empiezan a crear nuevas corrientes en el pensamiento sobre la teoría y práctica del mercadeo, nuevas propuestas de clasificaciones para las herramientas y variables de la mezcla de mercadeo; las cuales, pretenden sustituir a las tradicionales P's porque consideran que ya han cumplido su ciclo y que están obsoletas para las condiciones del mercado actual.

Es decisión de la organización y de los mercadólogos el utilizar y adaptar la clasificación que más se adapte a sus particularidades y necesidades; sin olvidar, que el objetivo final de la mezcla de mercadeo es el de coadyuvar a un nivel táctico para conseguir la satisfacción de las necesidades, deseos o expectativas del mercado meta mediante la entrega de valor, claro que todo esto, a cambio de una utilidad para la organización.

---

### 3.2.1.3. Auditoría de mercadeo

La auditoría de mercadeo es una herramienta de control de la función mercadeo y consiste en la evaluación de todo el sistema de mercadeo de una organización, esto es, del entorno, objetivos, planes, ejecución, organización, estrategias y actividades de mercadeo con el fin de detectar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento de la función mercadeo. Puede realizarse coyunturalmente, cuando una empresa va a iniciar una gestión de mercadeo planeada, pero es recomendable hacerla periódicamente.

“La auditoría de mercadeo puede ser horizontal o vertical” (Fernández, 2002, p.78). La primera evalúa el ambiente, los objetivos, las diferentes estrategias, la organización y todo el funcionamiento de los distintos sistemas. La auditoría vertical analiza en profundidad alguna función o actividad específica de mercadeo, tal es el caso de la auditoría de la publicidad, de las ventas, etc.

Las auditorías pueden ser llevadas a cabo por personal interno o personal externo. Internamente puede ser desarrollada la auditoría por personal dedicado al tema o bien por personas que esporádicamente hacen auditoría, pueden formar parte del mismo nivel del organigrama, aunque no es muy aconsejable. Este tipo de auditoría está viciada de objetividad e independencia y puede ser causa de conflictos posteriores.

La auditoría realizada por personal externo tiene mayor objetividad e independencia además de ser personal con alto grado de conocimiento en el tema. Es la auditoría más aconsejable para una empresa, solo que tiene un mayor costo para la misma.

El procedimiento a seguir para la realización de una auditoría de mercadeo, inicia con una reunión entre los ejecutivos de mercadeo y los auditores. El objeto de esta reunión es llegar a un acuerdo respecto a objetivos, cobertura, profundidad, fuentes de datos, formato de informe y periodo de tiempo en el que se va a realizar la auditoría. El auditor dedica después la mayor parte del tiempo a recopilar datos e información. Igualmente, el

.....

---

grupo de auditores debe elaborar un plan detallado respecto a quién entrevistar, las preguntas que conviene hacer, tiempo y lugar de contacto, etc., con el fin de reducir tiempo y dinero.

Una vez finalizada la fase de recopilación de datos, el equipo de auditoría presenta formalmente los principales impactos detectados y sus respectivas recomendaciones para solucionarlos, que constarán en un plan de acciones correctoras a corto y a largo plazo.

La recopilación de datos e información se debe centrar básicamente en tres áreas (Iniesta, 2010, p.89):

- El ambiente que rodea la actividad de mercadeo: micro ambiente (clientes, competidores) y macro ambiente (político, económico, cultural, social, etc.). Es la auditoría del ambiente de mercadeo, donde se analiza factores controlables y no controlables.
- El sistema interno de mercadeo compuesto por objetivos, planes, estrategias, organización y estructura. Se conoce como auditoría de sistemas y organización de mercadeo.
- La mezcla de mercadeo: producto, precio, plaza, promoción. Es generalmente llamada auditoría de la función de mercadeo.

### **3.2.2. El mercado**

#### **3.2.2.1. Segmentación de mercados**

El mercado de un producto/servicio no es totalmente homogéneo. Está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc.



.....

---

La diversidad del mercado hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadeo que cubra plenamente el mercado. Primero, el elevado costo que esto implicaría y segundo, porque no lograría obtener el resultado deseado como para que sea rentable.

Por esos motivos, surge la imperiosa necesidad de dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadeo para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado.

A la tarea de subdividir el mercado en subgrupos distintos de clientes con características homogéneas, se le conoce con el nombre de segmentación del mercado; el cual, se constituye en una herramienta estratégica del mercadeo para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización.

La segmentación del mercado ofrece los siguientes beneficios (Fernández, 2002, p.85):

- Muestra una congruencia con el concepto de mercadeo al orientar sus productos/servicios, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Aprovecha mejor sus recursos de mercadeo al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.
- Compite más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.
- Sus esfuerzos de mercadeo pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.

- 
- Ayuda a sus clientes a encontrar productos/servicios mejor adaptados a sus necesidades.

Para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una organización deben ser medibles, accesibles, sustanciales, diferenciales.

El cumplimiento de los propósitos es el resultado de identificar y determinar aquellos grupos con ciertas características homogéneas hacia los cuales la compañía dirige sus esfuerzos y recursos para obtener resultados más rentables.

Para alcanzar este objetivo, es de vital importancia que la organización realice una buena segmentación del mercado, eligiendo aquellos segmentos que cumplan los requisitos básicos (ser medibles, accesibles, sustanciales y diferenciales). De esta manera, la organización disfrutará de los beneficios de una buena segmentación del mercado que va desde mejorar su imagen al mostrar congruencia con el concepto de mercadeo hasta ser más competitivos en el mercado meta.

### **3.2.2.2. Mercados meta**

Después de evaluar los diferentes segmentos que existen en un mercado, la compañía debe decidir a cuáles y cuántos segmentos atenderá para obtener una determinada utilidad o beneficio. Esto significa, que una compañía necesita obligatoriamente identificar y seleccionar los mercados meta hacia los que dirigirá sus esfuerzos de mercadeo con la finalidad de lograr los objetivos que se ha propuesto.

“Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores/usuarios que tienen necesidades, deseos o expectativas comunes a los que la compañía decide atender, es decir, es el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de mercadeo” (Pujol, 2002, p.35). Allí consumidores/usuarios tienen interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular.

.....

---

En consecuencia, es muy importante conocer lo que es un mercado meta, su importancia, los principios que existen para su selección y la forma ética de hacerlo; todo lo cual, brinda luces acerca de cómo identificar y seleccionar los mercados meta de la forma más apropiada posible.

Actualmente, las organizaciones reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos, que no pueden atraerlos a todos de la misma manera, debido a que los compradores son muy numerosos, dispersos y variados en cuanto a sus necesidades, deseos, expectativas y costumbres de compra. Además, las organizaciones no siempre tienen la capacidad suficiente como para servir a los diferentes segmentos del mercado.

Las organizaciones tratan de no competir en un mercado completo, lleno de competidores superiores y se enfocan mejor en aquellos mercados que puedan atender mejor y con mayor beneficio. “Es indudable que las compañías obtienen resultados óptimos cuando eligen con atención su mercado meta y además, elaboran programas de mercadeo a la medida de cada mercado” (Pujol, 2002, p.36).

El seleccionar un mercado permite a la compañía tomar decisiones congruentes en cuanto a los productos a ofrecer, los canales de distribución a emplear las herramientas de promoción a utilizar y el precio a ofrecer al mercado. Todo esto conlleva a una mejor eficiencia de los recursos, traduciéndose en generación de utilidades y valor para la organización.

La determinación de mercados meta es el proceso de evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger el o los segmentos en los que se ingresará. Las compañías deben enfocarse hacia segmentos en los que puedan generar el mayor valor posible para los clientes, de manera rentable y sostenible a través del tiempo.

Igualmente, el mercado meta debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la organización, además, debe haber concordancia entre la oportunidad de mercado y los

.....

---

recursos de la compañía, es decir, debe ser suficientemente rentable para la compañía y también positiva para los intereses de los consumidores/usuarios.

### **3.2.3. Estructura organizacional de un Departamento de Mercadeo y Ventas.**

“El término estructura organizacional es habitualmente utilizado para referirse a la estructura de responsabilidades, comunicaciones y relaciones atribuidas a los distintos cargos utilizando instrumentos técnicos bajo un conjunto de normas que buscan un fin común” (Cyr y Gray, 2004, p.16).

La organización consiste en dividir el trabajo, agrupar las actividades, designar actividades, asignar los recursos y coordinar los esfuerzos, teniendo siempre presente los niveles de autoridad al interior de la compañía

En esta época de cambios tecnológicos y sociales, la clave está en tener muy presente que la organización siempre está en continua transformación, debido al entorno cambiante en que se desenvuelven las compañías y a las propias presiones de los competidores.

La finalidad de una estructura empresarial es la de establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una compañía para trabajar juntos de forma eficiente buscando alcanzar los objetivos corporativos.

Las formas organizativas más aplicadas en una estructura empresarial son la lineal, por departamentos, funcional, por productos, por mercados y por territorio geográfico.

---

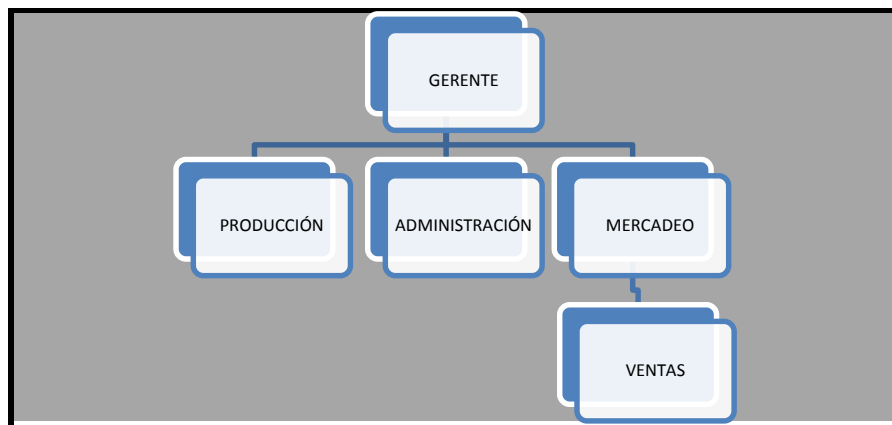
### 3.2.3.1. Organización lineal

Es propia de pequeñas y medianas empresas con dirección centralizada, característica común a la mayoría de las empresas colombianas. Existe un departamento de ventas a cuyo frente está el director de ventas, que depende directamente del gerente de la compañía. El jefe de ventas tiene a su cargo actividades tales como la selección, formación, organización y remuneración de la fuerza de ventas, administración de ventas, canales de distribución, logística y servicio postventa. Además, cuando es necesario realizar investigación comercial o publicidad se suele contratar a terceras empresas y cuyos informes tienen carácter consultivo.

Las restantes actividades de mercadeo si se realizan es a través de otros departamentos. “Esto ocurre para actividades tales como la planeación y desarrollo del producto o el diseño del mismo, que son realizadas por el departamento de producción” (Kotler, 1995, p.124). El hecho que en una compañía se manifieste cualquiera de las dos situaciones anteriores constituye una característica propia de empresas sin filosofía de mercadeo.

#### Gráfica 1.

#### Organización Lineal



Fuente: Elaboración propia

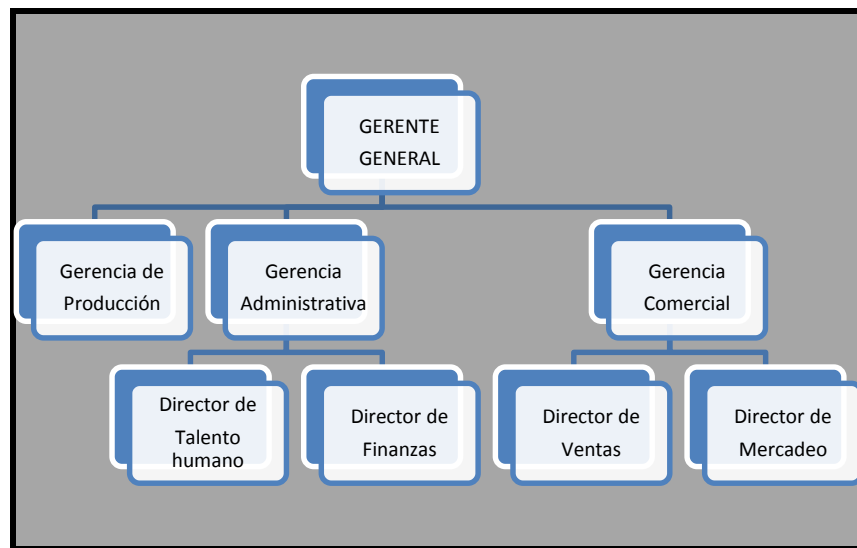
### 3.2.3.2. Organización por departamentos

Propia de medianas y grandes empresas y de carácter centralizado. Consiste en dividir el departamento en una serie de secciones para que cada una realice una actividad concreta en la que esté especializada. Pueden aparecer cuatro áreas o más según las necesidades de cada compañía, cuyos jefes dependen directamente del director de mercadeo.

Todavía algunas actividades de mercadeo o no se llevan a cabo, o las realizan otros departamentos, o se contratan con terceros (outsourcing). Esta estructura puede descentralizarse a nivel de ventas, presentando tres modalidades posibles: organización por productos, organización por regiones y organización por canales de distribución.

#### Gráfica 2

#### Organización por departamentos



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3.3. Organización funcional

Consiste en crear dos grandes funciones. En una de ellas se encuadrarían todas las actividades de la función consultiva, propias del staff tales como la investigación comercial

.....

---

y provisiones, administración, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. En la otra se agruparían todas las actividades del área decisoria o que se situasen en línea dentro del organigrama. Es decir, estaría formada por todas aquellas actividades orientadas al contacto con los clientes, como son los canales de distribución, la logística, ventas y servicio postventa.

Cada una de las actividades tienen un lugar en el organigrama del departamento. Esto es, cada una de ellas dará lugar a un área al frente de la cual estará un jefe, dependiendo todos ellos de una cabeza coordinadora que sería el director del departamento de mercadeo.

Ventajas: Permite lograr una mayor preparación y especialización del responsable de cada función. Favorece la coordinación dentro de cada función. Puede suponer un ahorro de costos al poder centralizar ciertas actividades y operaciones.

Desventajas: Nadie tiene autoridad ni responsabilidad suficiente para decidir sobre un producto, mercado o zona geográfica en su conjunto, esto puede implicar un retraso que puede suponer la pérdida de una oportunidad. Cada división tiende hacia la autonomía, es decir, a preocuparse únicamente por cumplir sus metas y objetivos lo que dificulta la coordinación entre las divisiones para alcanzar los objetivos generales.

“Esta estructura es propia de empresas que han evolucionado de la fase anterior, o son relativamente grandes, con productos no muy diferentes entre sí o pertenecientes a una misma línea” (Kotler, 1995, p.139).

#### **3.2.3.4. Organización por jefaturas de producto**

Esta forma de estructurar el departamento de mercadeo no sustituye a la organización funcional mencionada anteriormente, sino que surge como otra opción en las posibilidades de división, que permiten agilizar y ayudar a la dirección de mercadeo y más cuando la empresa fabrica y comercializa muchos y muy variados productos.

.....

---

En esta estructura, todas las actividades consideradas se mantienen, pero de distinta forma. Aparece otra línea paralela a la operacional e integrada por distintos jefes de producto. Estos son responsables de formular, establecer estrategias y confeccionar planes de acción para ese producto, de comprobar que estos se implantan y se ejecutan, de controlar los resultados e introducir medidas correctoras. Es decir, se trata de establecer una relación entre el jefe de cada producto y los jefes de ventas, de publicidad, de logística, de investigación de mercados y previsiones, etc.

En teoría, “los jefes de las distintas funciones (publicidad, canales, logística, etc.) siguen siendo la línea ejecutiva, mientras que los jefes de producto sólo son staff, pues tienen responsabilidad sobre la marcha de su producto pero no tienen autoridad para tomar decisiones sobre él” (Cyr y Gray, 2004, p.28). Las decisiones acerca de un producto las tienen que negociar con cada uno de los jefes de función, que siguen siendo los que tienen la autoridad para tomar decisiones.

Ventajas: El jefe de producto puede equilibrar, armonizar y coordinar las diversas actividades y funciones que se requieren para la planeación del producto de su responsabilidad. El jefe de producto tiene facilidad para reaccionar con rapidez a los problemas que día a día presenta el mercado, ya que no tiene necesidad de convocar a varias personas para que asistan a reuniones que duren mucho tiempo.

Desventajas: Introduce muchas fuentes de conflicto (jefes de producto no tienen un nivel de autoridad acorde con su responsabilidad). Es decir, los jefes de producto son staff (asesores), y se sitúan al mismo nivel en el organigrama que los jefes de las distintas funciones. Cuando necesitan la cooperación de los distintos jefes de funciones para ejecutar alguna decisión, la mayoría de las veces han de utilizar métodos persuasivos para conseguirlo. Absorbe tiempo, genera burocracia



.....

---

Esta forma de organizar el departamento de mercadeo y ventas, con frecuencia resulta ser muy costosa, es una estructura propia para compañías grandes o que para aquellas que siendo medianas tienen presencia en un territorio amplio.

Algunas compañías multinacionales se han encontrado con problemas al organizar su Departamento de Mercadeo y Ventas por jefes de marca, ya que cada uno de ellos se ocupa única y exclusivamente de cumplir los objetivos definidos, sin tener en cuenta las posibles consecuencias futuras para otras marcas de la misma organización.

### **3.2.3.5. Organización por mercados**

“La organización por mercados resulta conveniente y adecuada cuando la compañía vende el mismo producto/servicio o la misma línea de productos a mercados muy diferentes” (Kotler, 1995, p.136). Es decir, cuando vende el mismo producto/servicio a una serie de clientes que suponen varios grupos distintos de compradores, y que tienen diferentes procesos de compra o preferencias diversas.

La organización de un Departamento de Mercadeo y Ventas por mercados es similar a la de la organización por jefes de producto. Realmente, sólo se diferencian en que en ésta aparecerían el jefe de mercado A, el jefe de mercado B, etc., en vez de jefe de producto A, jefe de producto B, etc. El jefe de cada mercado va a relacionarse y a trabajar con los jefes de las distintas funciones, y su misión va a consistir en planear las ventas y los beneficios que generará el mercado del que es responsable.

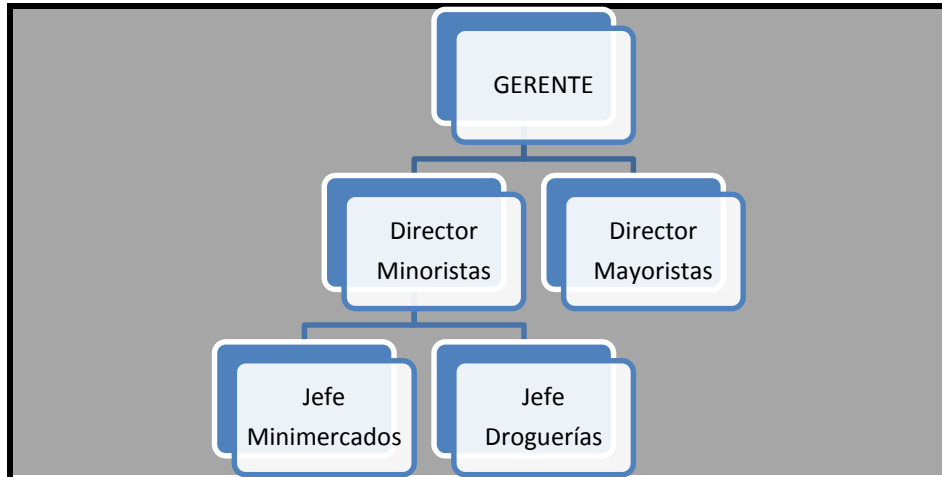
Este tipo de organización presenta algunas de las ventajas e inconvenientes de la organización por jefes de producto, aunque en este caso la principal ventaja es que la actividad de mercadeo de la empresa está organizada de modo que satisfaga las necesidades de distintos grupos de clientes o mercados.

A las compañías que organizan así su Departamento de Mercadeo y Ventas generalmente son llamadas empresas centradas en el mercado u orientadas hacia el

mercado. Algunos autores piensan que le único camino que tiene una empresa para asegurar su orientación al mercado, es diseñar su organización en torno al mercado en el que vende sus productos.

### Gráfica 3.

#### Organización por mercados



Fuente: Elaboración propia

#### 3.2.3.6. Organización geográfica

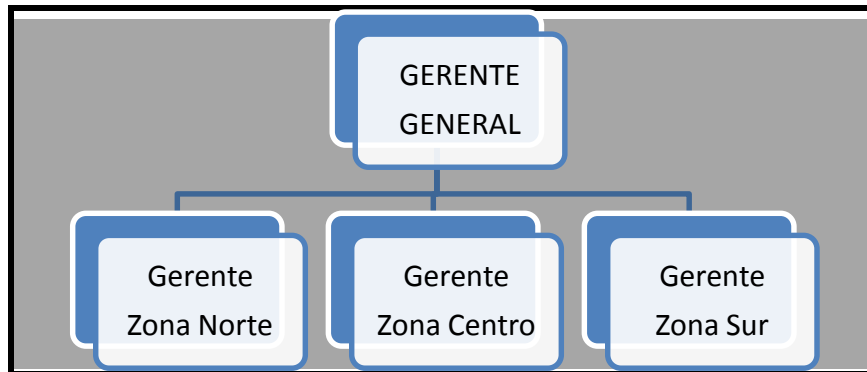
Estructura muy aplicada en todas las empresas, sobre todo en lo que se refiere a ventas y distribución física. “Es una organización estructurada verticalmente en la que figuran un director general de mercadeo, directores regionales de venta, directores por ciudades, etc., hasta llegar escalonadamente a los vendedores” (Kotler, 1995, p.138).

El alcance más corto de esta organización permite al director de cualquier nivel dedicar más tiempo a sus subordinados, y es recomendable cuando la labor de ventas es compleja, los vendedores tienen una elevada remuneración, y el impacto del desempeño de los vendedores en el beneficio de la organización es elevado.

Ventajas: Los mercados locales pueden estar dirigidos por personas que conocen muy bien las características y los clientes de la zona. Además, la compañía puede responder

a los cambios del entorno de forma inmediata, ya que el proceso de toma de decisiones se reduce en el tiempo por las peculiaridades intrínsecas de la propia organización.

**Gráfica 4.**  
**Organización Geográfica**



Fuente: Elaboración propia

**3.2.3.7. Organización mixta**

La organización mixta del Departamento de Mercadeo y Ventas es una alternativa interesante, es la forma adoptada por la mayoría de las compañías que incorporan a su organización ciertos aspectos funcionales de productos, mercados o territorios. En estos casos, la estructura concreta que adopte el departamento de mercadeo está altamente relacionada con la semejanza que puede existir entre los productos, mercados y territorios de la organización. Algunas de las estructuras mixtas que podrían darse en el Departamento de Mercadeo y Ventas se citan a continuación (Kotler, 1995, p.139):

- Cuando todos los productos de la compañía son similares y los mercados tienen un proceso de compra parecido (muebles, electrodomésticos, etc.), lo más conveniente suele ser la organización por funciones, con división territorial de las actividades de venta y distribución.

- 
- Si la compañía tiene productos muy diferentes y mercados muy similares, la forma más conveniente suele ser la organización por productos, y una cierta división de las ventas por zona geográfica.
  
  - Cuando los productos, mercados y territorios son muy diferentes, lo más adecuado puede ser una forma mixta de organización que se caracteriza también por una gran descentralización.
  
  - En el caso de que una compañía oferte una gran variedad de distintos productos destinados a muchos mercados diferentes, puede implantar una organización por jefes de producto y por jefes de mercado. A este tipo de organización también se le conoce con las denominaciones de organización producto/mercado y organización matricial. Realmente, esta organización se representa gráficamente en forma de matriz en la estructura por filas aparecen los distintos jefes de productos y por columnas los distintos jefes de los mercados en los que se vende cada producto.

Existen compañías que están implantando este tipo de organización para todo el departamento de mercadeo, o lo que es lo mismo, para todos sus productos y mercados, pero en muchas se piensa que sólo los productos y mercados más importantes justificarían la existencia de jefes de producto y jefes de mercado por separado.

### **3.3 Marco Legal**

#### **3.3.1. Normas internacionales para envases/empaques**

En el sector de envases/empaques de medicamentos existe normatividad sanitaria y ambiental. Las principales están contenidas en:

- Reglamento 87 (R87) de la Organización Internacional de Metrología Legal
- NIMF número 15. Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias
- International Standard organization- ISO

- 
- Reglamento de la Organización de las Naciones Unidas
  - Buenas Prácticas de Manufactura

### **3.3.2. Normas nacionales para envases/empaques**

- Ley de Medicamentos
- Normas de la Junta Revisora de Productos Farmacéuticos
- Normas sanitarias para elaboración, importación, exportación, almacenamiento, expendio y control de productos naturales con actividad terapéutica

### **3.4. Marco Espacial**

La investigación se realizará en la empresa FARMAPACK S.A.S., ubicada en el Municipio de Itagüí, Antioquia, calle 78 A # 55 – 150.

---

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 Tipo de Investigación

Es un tema de estudio descriptivo- exploratorio. El estudio en su primer enunciado se establece como descriptivo y consiste fundamentalmente, en cómo se puede caracterizar una situación concreta indicando sus rasgos más diferenciadores. Debido que la consultoría es el eje temático de este trabajo como requisito de grado para la maestría en Mercadeo y Ventas, y se aborda para una empresa concreta en cuanto a la especialidad de los consultores (mercadeo) y se encuentra además ubicada en el sector de envases farmacéuticos, se puede proceder a aplicar técnicas que permitan observar, sondear y finalmente , proceder a recolectar datos, procesarlos, analizarlos, evaluarlos y determinar los síntomas que finalizarán en un diagnóstico, hallazgos y recomendaciones para los directivos de la compañía.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en conocer las situaciones a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas. En el informe de la investigación se señalarán los datos obtenidos, hechos o elementos de otra índole, es decir la población, también llamada universo. Una vez identificada la población, se decide posteriormente si se recogen datos de la población en su totalidad o de una muestra representativa.

La investigación exploratoria se efectúa sobre un tema desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento, no se intenta llegar a confirmar hipótesis sino estudiar el funcionamiento de un objeto de estudio; este tipo de investigación puede estar dirigido a la formulación más precisa de un problema de investigación, dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previo del objeto de estudio; además sirve de base para la posterior realización de una investigación descriptiva, es decir, en primer instancia se debe llevar a cabo la investigación exploratoria y luego se pasa a una

.....

---

descriptiva, para el efecto de esta consultoría se procederá a la selección de un estudio exploratorio porque se desconoce cuál puede ser el problema FARMAPACK S.A.S.

Es importante también explicar las fuentes a consultar para una investigación exploratoria (Báez y Pérez, 2007): Investigación de campo, investigación documental histórica e investigación documental bibliográfica.

La investigación de campo, se trata de la investigación aplicada para conocer o entender algún problema en un contexto determinado, por ello se trabajará en el ambiente natural en que trabajan las personas y las fuentes consultadas que para esta consultoría se basa en un diagnóstico de la situación actual de la empresa FARMAPACK S.A.S.

La investigación documental histórica, donde se busca comprender un problema dado dentro de un contexto determinado, se define una problemática y se procede a examinar una serie de documentos escritos, expedientes, visita sitios, consulta a expertos y utiliza diferentes fuentes primarias y secundarias para reunir los datos, luego integra los datos en una forma coherente e interpreta los resultados.

La investigación documental bibliográfica consiste en el análisis teórico y conceptual hasta el paso final de la elaboración de la propuesta sobre el material registrado. En el estudio se seleccionan variables y se miden cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. En este caso se describe la propuesta del Departamento de Mercadeo y Ventas demostrando la importancia y los beneficios que obtendría la compañía si adopta esta opción.

Definido el tipo de investigación exploratoria, acompañada de las fuentes de investigación de campo, documental histórica y documental bibliográfica, se determina el método si es cualitativo o cuantitativo. Para este caso es cualitativo porque permite individualizar los problemas de FARMAPACK S.A.S. y conocer su estilo de dirección.

.....

---

En cuanto a las técnicas de carácter cualitativo que se pueden usar en el proceso investigativo de esta consultoría, se tienen (Sánchez, 2005, p15):

Entrevistas en profundidad, personal no estructurada (sin cuestionario previo o preestablecido), donde se permite que libremente se expresen las opiniones y creencias de un tema en concreto (esta es la elegida para el estudio).

Técnicas proyectivas; abarca una serie de técnicas dirigidas a conocer el porqué del comportamiento del individuo. Se trata de una técnica para recoger información de forma indirecta, no estructurada.

Técnicas de creatividad, se basa en procesos intensivos de creación de ideas diferentes, para la resolución de problemas nuevos o atípicos.

## **4.2 Diseño metodológico**

**Tipo de estudio:** La investigación ha realizar en FARMAPACK S.A.S. es de tipo exploratoria, acompañada de una técnica de método cualitativo y la técnica a aplicar es la entrevista de profundidad no estructurada. Las fuentes de investigación son las de campo, documental histórica y documental bibliográfica.

**Área de estudio:** administrativa

**Universo y muestra:** universo del personal administrativo 6 personas, muestra 3 personas.

**Métodos e instrumentos de recolección de datos:** Cualitativo, entrevista no estructurada a profundidad y fuentes de campo, documental histórica y bibliográfica.

**Plan de tabulación y análisis:** Al iniciar el trabajo de consultoría no se tiene certeza de la existencia de problemas, necesidades u oportunidades de carácter gerencial u



.....

---

administrativo, se elimina la posibilidad de plantear hipótesis para la resolución de estas variables, se opta por un método cualitativo y con una técnica de entrevista a profundidad que simplemente plantea el tema de hablar sobre la empresa FARMAPACK S.A.S.

Para el análisis de las entrevistas se toman los ítems que se repiten y de acuerdo al equipo consultor, se consideran aquellas de carácter prioritario que atenten contra los objetivos de FARMAPACK S.A.S. (mantenerse, crecer y ser rentable). Por no ser un método cuantitativo no es necesario el contar con un proceso de tabulación de los resultados de carácter numérico y estadístico.

**Procedimiento:** Visitas programadas con cita previa a la empresa FARMAPACK S.A.S., se debe iniciar por la entrevista con el gerente de la empresa el señor Pablo Zuluaga Rivera y posteriormente en los tiempos determinados por la empresa, se hará lo propio con otros funcionarios en horarios que permitan el no entorpecimiento de las labores. Posteriormente se unificará la información así obtenida para determinar cuál es la problemática tentativa. Esta información se debe entregar al gerente y plantearle el diagnóstico y posible solución a dicho hallazgo.

De ser aceptado el diagnóstico se presenta la oferta de servicios y si ésta es aceptada se procede a desarrollar a profundidad los aspectos teórico prácticos que permitan implementar las soluciones.

Se debe entregar el cuerpo del trabajo de consultoría para que la directiva de la empresa decida su implementación.

Socializar el trabajo con el personal de la empresa por lo menos con su personal accionario y directivo.

El diseño que se llevará a cabo será el siguiente.

- 
- Realizar actividades donde se demuestre la importancia de la implementación del Departamento de Mercadeo y Ventas, que garantice personal capacitado para hacer actividades propias de mercadeo y que coordine los procesos de negociación y ventas.
  - Analizar el mercado potencial realmente importante, y mirar que competencias tiene la organización para enfrentarse a mercados más amplios y más exigentes.
  - Proponer un orden de los segmentos de clientes actuales y potenciales por medio de una planeación, dirección y control de planes estratégicos de mercado.
  - Estudiar a profundidad las necesidades actuales, los tipos de clientes, analizar aspectos económicos que impacten el funcionamiento de la estructura de mercadeo y ventas.
  - Orientar programas de mercadeo, identificar los factores competitivos, los atractivos de mercados, fomentar las estrategias por nichos, calcular los pronósticos de ventas, analizar las oportunidades debilidades, fortalezas y amenazas, sacar un pronóstico de volumen en ventas y utilidades, identificar con datos reales presupuestos y pronósticos de ventas.
  - Proponer una comunicación constante y asertiva con los clientes.

---

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Situación de la empresa

#### Figura 1.

#### Oficinas de FARMAPACK S.A.S.



Fuente: Gerencia de FARMAPACK S.A.S.

FARMAPACK S.A.S., empresa dedicada a la producción y comercialización de envases y empaques farmacéuticos fue constituida en 2001 por un grupo de químicos farmacéuticos, cuenta con la certificación en gestión del sistema de calidad bajo la norma ISO 9001 desde el 2004, su infraestructura ha sido diseñada para dar cumplimiento a los estándares de buenas prácticas de manufactura exigida por los laboratorios farmacéuticos, cuenta con dos secciones en su planta: sección de laminados y sección de envases PET; En el 2010 cambia de razón social a FARMAPACK S.A.S.

Desde el principio el gerente propietario se encargó de las labores de ventas. En el año 2009 se nombró un gerente de la compañía quien desde entonces atiende los requerimientos de los clientes. La compañía no tiene personal encargado propiamente de las ventas.

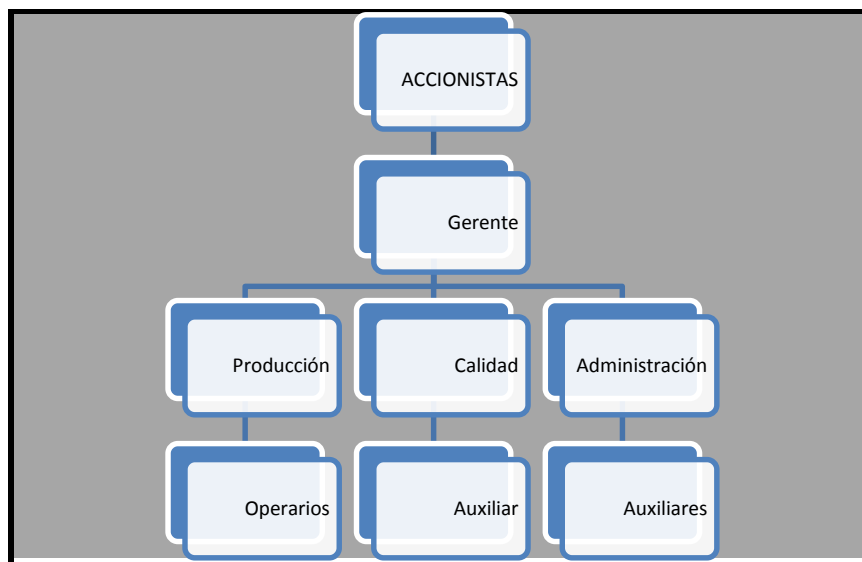
De acuerdo a la Ley 590 de 2000 (Ley Mipymes), FARMAPACK S.A.S. se clasifica como microempresa. La clasificación CIIU corresponde al subsector 2899 “Fabricación de otros productos elaborados de metal”

### 5.1.1. Estructura organizacional

Dado el tamaño de la compañía, se implementa la organización funcional (como se describió en el marco conceptual) por su sencillez administrativa.

#### Gráfica 5

#### Organigrama de FARMAPACK S.A.S.



Fuente: Gerencia de FARMAPACK S.A.S.

### 5.1.2. Productos

Un envase farmacéutico es un contenedor de soluciones o pastillas, es el agente que debe proteger, preservar, eficazmente los medicamentos y así preservar sus propiedades curativas. FARMAPACK S.A.S produce el envase ideal para cumplir con esta función y garantizar el bienestar de los consumidores.

La compañía tiene claramente concentrada su producción en tres líneas:

**Tabla 1****Descripción de las líneas de productos**

<b>LÍNEA</b>	<b>PRODUCTO</b>
<b>Envase laminado</b>	Blíster
	PEBD
	POUCH
<b>Envase PET- Frascos</b>	Cristal (60ml, 90ml, 120ml)
	Ámbar (60ml, 90ml, 120ml)
	Blanco (60ml, 90ml, 120ml)
<b>Película termo formable</b>	PVC
	PVC/PVDC

Fuente: Gerencia de FARMAPACK S.A.S.

**Envase Laminado:** Los laminados o multicapa se componen de varias capas de diferentes materiales que unidos conforman una excelente opción para el envasado de alimentos secos, líquidos o semilíquidos como especias, legumbres, galletas, mayonesas, aceitunas, encurtidos, medicamentos, etc. Estos envases permiten que las impresiones queden totalmente protegidas del rose externo y del contacto directo con el producto envasado. Realzando el brillo de la impresión y brindando una mejor presentación integral del empaque. Es además un envase que funciona como barrera contra el oxígeno, el vapor de agua y los aromas

Los productos farmacéuticos son muy delicados y requieren de un envasado especial que garantice su calidad. El aluminio contra resta la transmisión de vapores, gases, luz y compuestos volátiles; además, tiene alta durabilidad, resistencia a las diferentes temperaturas y es compatible con alimentos y medicamentos.

.....

---

El aluminio para ser utilizado como envase farmacéutico pasa primero por un tratamiento de termo sellables y cargas de laca para sellar correctamente a temperaturas, tiempos y presiones operativas de blisteado. El aluminio se usa principalmente en la industria farmacéutica en el envasado de formas sólidas de medicamentos como comprimidos, cápsulas, etc.

FARMAPACK S.A.S. utiliza el aluminio como una parte del material de empaque o packaging laminado para sobres (pouches). Estos sobres se utilizan para el envasado de cremas, ungüentos y sales higroscópicas (sustancias capaces de absorber humedad del medioambiente). Según la necesidad de barrera de cada composición, se utiliza uno u otro laminado.

El mercado de la farmacéutica enfrenta el peligro de las falsificaciones, para contrarrestar esta situación la compañía utiliza un sistema de seguridad, tales como hacer tramas de seguridad, o aplicar tintas reactivas (sólo visibles a la luz UV o IR).

**Envases Pet.** El polietilentereftalato (PET) ha presentado un continuo desarrollo tecnológico hasta ser utilizado para la fabricación de envases ligeros, transparentes y resistentes. Sin embargo, el PET ha tenido un desarrollo extraordinario para envases y empaques ideales para la distribución moderna, es hoy el envase más utilizado en el mercado de bebidas refrescantes, aguas minerales, cosméticos y productos farmacéuticos.

El sector farmacéutico utiliza el envase PET porque tiene una gran versatilidad tecnológica y dependiendo del producto a envasar, de las condiciones del mercado (climatología, temperatura, humedad, nivel de automatización) y de la calidad del envasado, condiciones de almacenamiento y de su diseño, permite optimizar el peso del envase y adecuarlo a las necesidades requeridas.

**Película Termo formable** Desde el inicio del proceso de termo formado, la industria del empaque ha sido la más beneficiada debido a la alta productividad y las bondades que ofrece por costo-beneficio. Actualmente, la mayor parte de los equipos de

empacado (blister) son de alimentación automática de alta velocidad. Estos equipos se denominan "forma-llena-sella" y sirven para el empaqueo de cosméticos y medicamentos. Generalmente ambos sectores requieren una impresión en los paquetes termoformados. Los materiales utilizados son termoplásticos de bajo costo. La industria médica requiere de una gran variedad de productos y empaques esterilizados para hospitales, clínicas y consultorios. Las especificaciones de estos productos suelen ser muy estrictas y el uso del reciclado de materiales, es inaceptable.

## Figura 2

### Líneas de productos de Farmapack S.A.S.



Fuente: Imágenes de archivo de Farmapack S.A.S.

La distribución en porcentaje de ventas por línea es la siguiente:

**Tabla 2**

### Participación en el mercado de las líneas de productos

LINEA	PARTICIPACIÓN
Envase laminado-blíster	65%
Envase PET	20%
Película termo formable	15%
	100%

Fuente: Gerencia de FARMAPACK S.A.S

---

### 5.1.3. Precios

**Tabla 3****Oferta de productos de FARMAPACK S.A.S.**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO EN \$</b>
Aluminio blíster impreso	33.000 kg
Aluminio PEBD impreso	34.000 kg
Papel pouch impreso	23.000 kg
PVC transparente	8.000 kg
PVC/ PVdC transparente	18.000 kg
Preforma PET	98 unidad
Frasco PET ámbar 120ml	160 unidad
Frasco PET ámbar 60ml	110 unidad
Frasco PET cristal 120ml	140 unidad
Frasco PET cristal60 ml	100 unidad
Frasco PET blanco 120 ml	160 unidad
Frasco PET blanco 60ml	110 unidad

Fuente: Gerencia de Farmapack S.A.S.

El sector farmacéutico en Colombia está conformado por un gran número de laboratorios de carácter internacional. Es una industria donde los precios de ciertos insumos son prácticamente fijados por los mismos demandantes. Este es el caso de los envases/empaques que ellos requieren. Estos son productos que si bien utilizan materia prima fácil de conseguir en el mercado, también es cierto que hay maquinaria y equipo que debe ser importada para poder elaborarlos. Los precios de envases/empaques son variables de acuerdo al laboratorio que hace el pedido. Estos productos deben cumplir con determinados requisitos, pero hay laboratorios que desean tener información adicional sobre sus productos, por tanto, están dispuestos a pagar un mayor precio por los envases y empaques.



.....

---

En FARMAPACK S.A.S. los precios son negociados por uno de los socios que es quien mayor contacto tiene con el mercado y especialmente con los clientes ya establecidos.

#### **5.1.4. Plaza**

Los productos de FARMAPACK S.A.S. se venden en los laboratorios farmacéuticos ubicados en las ciudades de Bogotá y Cali. La compañía hace entrega de sus envases/empaques a estos laboratorios desde la ciudad de Medellín.

FARMAPACK S.A.S. tiene un sistema de distribución directa, no hay intermediarios porque es un producto que se fabrica sobre pedido, por tanto los despachos se hacen a través de un transportador externo. No hay inventarios, no hay producto en consignación. La existencia de inventarios generalmente es cero. Es un producto intermedio que forma parte de un producto final llamado medicamento.

#### **5.1.5. Promoción- Comunicación**

FARMAPACK S.A.S. es una compañía que está en la categoría de microempresa, no tiene en su estructura organizacional un Departamento de Mercadeo y Ventas. La parte de publicidad y comunicaciones es totalmente incipiente, consiste en las buenas relaciones (contactos) de uno de sus socios. Los clientes actuales que tiene la compañía han sido el resultado del “sistema de voz a voz” y por las relaciones en el medio que tiene uno de los socios de la misma.

La compañía tiene bien claro los conceptos de calidad en los productos, el cumplimiento en la entrega de los pedidos y los precios ofrecidos. Es parte de la promesa de venta y es además el mayor valor que tiene la compañía. Es realmente la capacidad de respuesta lo que mantiene a la compañía en el mercado. Es prácticamente la herramienta de promoción comercial porque el mercado objetivo está claramente identificado.

FARMAPACK S.A.S. no hace propiamente publicidad en medios de comunicación, principalmente por la clase de productos que vende (insumo), el cual está dirigido a laboratorios farmacéuticos. La poca publicidad se hace a través de un pendón que tiene la compañía y en ocasiones se paga para ser ubicado en salones de conferencias relacionadas con el sector farmacéutico.

#### 5.1.6. Los clientes

Los clientes de la compañía (12) forman parte todos del sector farmacéutico. La compañía no ofrece sus productos a otros sectores económicos. Estos clientes generan a la compañía ingresos aproximados de \$ 156 millones mensuales.

**Tabla 4.**

#### **Ventas de FARMAPACK S.A.S por clientes**

<b>CLIENTES</b>	<b>VENTAS (por/mes)</b>
Sanofi Aventis	60'000.000
Humax	40'000.000
Lab. América	9'500.000
Funat	8'700.000
Licol	6'600.000
Lab. Legrand	5'500.000
Lab. Biogen	5'500.000
Farmacapsulas	4'500.000
Lab. Ecar	4'500.000
Lab. Ferrot	4'000.000
Lab. Labinco	4'000.000
Lab. Incobra	4'000.000
Promedio Total	156'800.000

Fuente: Gerencia de FARMAPACK S.A.S.

---

### 5.1.7. Los competidores

El suministro de envases y empaques para el sector farmacéutico está concentrado en unas cuantas compañías nacionales, más concretamente, los productos blíster, que son el producto más representativo en ventas de FARMAPACK S.A.S.; es un mercado que se aproxima mucho al oligopolio. Lo contrario ocurre con los productos PET, donde la oferta es bien extensiva porque su elaboración no requiere de maquinaria sofisticada y costosa y su materia prima es fácil de adquirir. La compañía tiene tres líneas de productos, las cuales sólo las ofrece en el mercado farmacéutico. Otras compañías elaboran las mismas líneas pero no todas las ofrecen en este mercado, ellas ofrecen sus envases y empaques en el sector alimentos y cosméticos principalmente.

FARMAPACK S.A.S. tiene como principal competidor directo a la empresa colombiana Alupack S.A.S. Esta empresa ofrece las mismas líneas al sector farmacéutico. La capacidad productiva es mayor y centra su fortaleza en las cantidades de compra de acero (materia prima para elaborar los blíster), lo cual la hace muy competitiva en costos frente a FARMAPACK S.A.S.

Existen otros competidores muy directos, tales como Betalactámicos S.A., Interplast, Bioempaques, Indiser, Ineflex, Solpak, Proempaques, Maximori y EsselPropack, quienes ofrecen al mercado farmacéutico bien sea blísters, envases PET y productos termo formados.

#### Figura 3

#### Competidores de FARMAPACK S.A.S. S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

---

## 5.2. Situación del mercado

El mercado está compuesto por los siguientes actores: autoridades gubernamentales, asociaciones, proveedores de envases/empaques y demandantes (laboratorios).

La industria de envases/empaques farmacéuticos en Colombia está dominada por los grandes laboratorios internacionales. Los laboratorios farmacéuticos colombianos son pequeños y no tienen capacidad productiva ni financiera para competir de igual a igual con las multinacionales establecidas en el país. Multinacionales que entran al país a través de la compra de pequeños laboratorios colombianos.

Las *autoridades* gubernamentales regulan sobre el sector a través del Ministerio de Salud y el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), además de los organismos de control de impuestos y demás. El control no es total porque estas instituciones no tienen el número de personal suficiente y porque en Colombia se maneja mucho la cultura de trabajar con productos no registrados legalmente (falsificación).

Existe en el sector *asociaciones* gremiales que contribuyen altamente a la profesionalización y mejoramiento del sector (AFIDRO, Acoplásticos). Ellas buscan principalmente la cultura de la legalización en el proceso de producción. FARMAPACK S.A.S. está asociada a ellas.

Los *proveedores* de envases y empaques para esta industria están dispersos en el territorio colombiano. No hay unidad entre ellos. El gerente de FARMAPACK S.A.S. manifiesta que las características de producción de sus competidores son iguales: capacidad productiva pequeña, debilidades financieras, mercado solo nacional y no tienen fuerza de ventas.

Las empresas que producen envases y empaques para medicamentos en Colombia son 32 aproximadamente, según AFIDRO, asociación que reúne a los principales laboratorios farmacéuticos de Colombia. A esta cifra es necesario sumarle una cantidad

desconocida que corresponde a aquellas pequeñas empresas que no están registradas oficialmente y que generalmente facilitan el proceso de falsificación de medicamentos.

La composición del mercado de envases/empaques farmacéuticos de blíster y PET es la siguiente:

**Tabla 5**  
**Composición del mercado de Blister y Pet**

Producto	Empresa	Participación
Envase laminado	Alupack	40%
	Indiser	18%
	Bioempack	15%
	Farmapack	5%
	Otros	22%
Envase PET	Trulher	22%
	Petline	15%
	Indiser	15%
	Serraplast	14%
	Farmapack	1%
	Otros	35%

Fuente: Elaboración propia

La *demand*a de envases/empaques farmacéuticos está concentrada en los grandes laboratorios extranjeros. Según el ranking de la revista Dinero número 423 de 2013, los primeros 15 en ventas fueron: Bayer, Pfizer, Roche, Baxter, Abbott, Procaps, Sanofi-Aventis, Novartis, Glaxosmitlike, Mercx y Schering Plough, Janessen, Astrazeneca, BoehringIngelhem y Frost Laboratorios.

Igualmente, el ranking para los laboratorios colombiano fue: Tecnoquímicas, Lafrancol, JGB, Tecnofarma, Genfar, Conaprom, Humax y Vecol.

---

Legalmente registrados en el INIVIMA hay 76 entidades farmacéuticas

La demanda global de envases/empaques se distribuye de la siguiente manera: Alimentos 38%, bebidas 18% y farmacéuticos 5% (Informe anual de AFIDRO, 2012). Es realmente un mercado pequeño el de envases/empaques farmacéuticos, pero aun así el nivel de crecimiento supera ampliamente el crecimiento de la economía.

La relación que existe entre estos actores es buena, hay colaboración cuando se requiere, la comunicación es periódica, más aun cuando el Ministerio de Salud está constantemente cambiando reglas de juego buscando acondicionar la reglamentación a los diferentes acuerdos internacionales que viene firmando Colombia en los últimos años.

A nivel mundial la industria farmacéutica está enfrentando una importante etapa de cambios. Cambios que favorecen altamente la industria de los envases y empaques para medicamentos. En Colombia los laboratorios internacionales cuentan con suficientes proveedores de envases y empaques que garantizan calidad, cumplimiento y precios. El mercado está compuesto por productores y comercializadores (importadores). Es un mercado donde existe la cantidad de empresas oferentes necesarias para atender la demanda del mercado interno. Ninguna de las empresas tiene poder dominante, entendiendo que hay empresas grandes como ALUPACK, pero la mayoría de ellas clasifican en el rango de pequeñas empresas, según la clasificación establecida por la Superintendencia de Sociedades.

El mercado de envases/empaques farmacéuticos ha tenido un crecimiento anual promedio de 13% (Informe anual de AFIDRO, 2012) en lo corrido del nuevo siglo. El empaque laminado (blíster) ha crecido en igual periodo un 15%. Las proyecciones del gremio son más optimistas para los próximos años teniendo en cuenta los diferentes movimientos empresariales de 2012 y 2013 en Colombia.

.....

---

El mercado del envase/empaque farmacéutico es hoy atractivo por su volumen de crecimiento, se trata de un mercado muy exigente en cuanto a normatividad con el fin último de garantizar la seguridad del paciente.

Las últimas innovaciones en envase y empaque van dirigidas principalmente a la conservación del medicamento, la facilidad de apertura para ancianos y resistente para niños, los dispositivos anti falsificación, la trazabilidad, principalmente.

Los últimos desarrollos en el campo de las tecnologías de la información y comunicación facilitan la información al paciente recordando el momento de la toma, la sustitución de materiales de envase más pesados por otros más ligeros y el rediseño de referencias a partir de criterios de sostenibilidad (eco diseños).

Para el futuro se espera mayor demanda de medicinas biotecnológicas lo cual implicará el uso de envases con mejores prestaciones que los actuales y que garanticen la adecuada protección de este tipo de medicamentos.

A largo plazo se prevé que los medicamentos sean personalizados con desarrollos a medida según la genética de cada individuo, lo cual también supondrá nuevos retos para el envase.

Atendiendo a criterios medioambientales y económicos (escasez de recursos fósiles y la contaminación), se esperan envases 100% biodegradables con prestaciones adecuadas para contener medicamentos.

Realmente entrar al mercado de envases/empaques para productos farmacéuticos es fácil si se dispone de capital de trabajo para comprar la maquinaria, cumplir con ciertos requisitos sanitarios y nada más. No hay requisitos para los socios, no hay un requisito especial para la ubicación de la planta. Es un mercado abierto, no hay niveles avanzados de asociación entre ellos. La dificultad radica en la consecución de los clientes. Como en

todo mercado ya las compañías establecidas manejan sus propias conductas y principios de compra, que será una de las dificultades a resolver por el nuevo participante del mercado.

### 5.3. Situación de la matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta que permite identificar la situación actual de FARMAPACK S.A.S y su entorno. Es un instrumento de análisis. La importancia radica en que hace un diagnóstico real de la compañía. De acuerdo al diagnóstico, se diseñan estrategias encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

**Tabla 6.**

**Matriz DOFA**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios altamente competitivos</li> <li>- Buenas relaciones de los socios en el sector</li> <li>- Hay un sistema de calidad maduro.</li> <li>- Hay aplicación de BPM.</li> <li>- Hay capacidad ociosa instalada</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay presupuesto de ventas.</li> <li>• No hay fuerza de ventas</li> <li>• No hay planes de mercadeo.</li> <li>• Alto nivel de endeudamiento.</li> <li>• Pérdida de clientes</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de crecimiento del sector.</li> <li>- Crecimiento de sectores alimentos y cosméticos</li> <li>- Alto movimiento de fusiones y adquisiciones en el sector</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• - Continuo avance de la tecnología (máquinas y equipos)</li> <li>• - Crecimiento del costo de la materia prima.</li> <li>• - Competencia agresiva y desleal</li> <li>• - Continua regulación del Estado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



.....

---

La matriz DOFA permite el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía. Las estrategias tienen su origen en la mejor combinación de los diferentes factores para superar las debilidades, potenciar las fortalezas, capitalizar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

El crecimiento es un objetivo fundamental para FARMAPACK S.A.S. Una primera estrategia propuesta es la combinación de factores internos y externos. Internamente (F) la compañía tiene capacidad de ofrecer mayores cantidades de productos y externamente (O) hay posibilidades en otros mercados diferentes al sector farmacéutico (alimentos y cosméticos). La estrategia propuesta consiste en hacer labores de mercadeo y ventas en ambos sectores industriales.

La supervivencia es también un objetivo de FARMAPACK S.A.S. Una estrategia propuesta para el cumplimiento del mismo consiste realizar actividades de mercadeo orientadas a aquellas empresas internacionales que llegan al mercado nacional. Así mismo, aprovechar el conocimiento y contactos de los socios para ampliar el mercado en aquellos laboratorios nacionales que no son clientes.

#### **5.4. Hallazgos**

- FARMAPACK S.A.S. ha permanecido en el mercado de envases y empaques para el sector farmacéutico gracias al modesto crecimiento de sus ventas, sector que tiene un crecimiento ligeramente superior al índice de inflación.
- Los directivos de la compañía han centrado su mercado sólo en el sector farmacéutico, lo cual en cierta forma genera riesgo para la compañía porque es un sector muy regulado por el gobierno, además se presentan continuos movimientos de los laboratorios nacionales e internacionales (fusiones, adquisiciones, alianzas).
- La fuerza de ventas es inexistente en la compañía, es uno de los socios quien hace los contactos y la gestión de ventas. De esta forma la estructura de costos se ve distorsionada

.....

---

en cierta forma. Esto es una amenaza latente y un riesgo alto para la supervivencia de la empresa.

- La oferta de productos de la compañía llega alrededor del 33% del total de laboratorios presentes en el país. No hay fuerza de ventas para ampliar la frontera de clientes.

- La compañía está en capacidad de responder rápidamente a cambios positivos en la demanda gracias a su capacidad ociosa instalada. Así mismo puede responder a las exigencias normativas del gobierno porque tiene la infraestructura necesaria.

- La compañía tiene la posibilidad de diversificar su oferta de productos en el mercado a través de un proveedor de aluminio español que quiere llegar a Colombia.

## **5.5. Formulación de la propuesta**

Teniendo en cuenta los hallazgos se considera que el estancamiento de la empresa se debe principalmente a la ausencia de personal especializado y dedicado a la labor de ventas, es decir, la no existencia de un área específica de ventas. Por ello se propone la creación de un área que impulse las ventas y desarrolle actividades propias del mercadeo. La propuesta concreta para la empresa consiste en crear un Departamento de Mercadeo y Ventas.

Esta propuesta está apoyada fundamentalmente en la capacidad que tiene la empresa de una mayor producción (capacidad ociosa), así mismo a la posibilidad grande de incursionar en otros mercados como lo son el de alimentos y el de cosméticos.

### **5.5.1. Creación del Departamento de Mercadeo y Ventas**

El Departamento de Mercadeo y Ventas es el encargado de diseñar, desarrollar y comercializar los productos/servicios de una compañía en colaboración con otras áreas de la misma, para lograr esto se debe contar con personal especializado, con recursos

.....

---

financieros y con infraestructura, además de conocer muy bien el mercado que atiende e identificar los requerimientos de sus clientes.

Para el diseño y puesta en marcha del Departamento de Mercadeo y Ventas en FARMAPACK S.A.S. se tiene en cuenta los hallazgos internos, es decir, la situación real de la compañía: tamaño de la compañía (infraestructura, empleados, activos y ventas), la segmentación del mercado (clientes reales y potenciales), las proyecciones de la compañía (inversiones). Igualmente, los hallazgos externos son importantes: entorno competitivo, estructura del mercado, factores políticos, económicos, ambientales y tecnológicos.

El nuevo departamento estará en función de generar a la compañía mayor crecimiento en ventas, posicionamiento en el mercado, generación de rentabilidad y finalmente, creación de valor para los accionistas.

### **5.5.2. Estructura del Departamento de Mercadeo y Ventas**

Al elegir la estructura de una nueva área en la empresa es necesario partir del análisis de la estructura organizacional actual, de tal forma que la nueva propuesta tribute al cumplimiento de los objetivos a través de funciones, cargos y procesos que satisfagan los requerimientos actuales y futuros. FARMAPACK S.A.S. aplica una estructura funcional, muy propia de empresas pequeñas. La propuesta es mantener este mismo diseño para el Departamento de Mercadeo y Ventas. Es una estructura inicialmente sencilla con proyección a la ampliación en la medida de los resultados de la compañía. Así mismo, el nuevo departamento debe reportar directamente a la gerencia, cumpliendo con el objetivo de autoridad de línea y esto hace que sus políticas y estrategias sean vinculantes para toda la compañía desde esa posición. Además, teniendo en cuenta las áreas que reportan a la gerencia, existe congruencia en que el área de mercadeo se ubique dentro de la misma.

Las funciones generales del departamento son:

- 
- Establecimiento de políticas propias del área
  - Planeación periódica de las actividades de mercadeo.
  - Planeación de ventas
  - Elaboración de las diferentes estrategias de mercadeo y ventas
  - Capacitación al personal del área
  - Análisis continuo del entorno
  - Análisis de los movimientos del mercado.
  - Segmentación del mercado.
  - Diseño y desarrollo de nuevos productos.

### 5.5.3 Manual de funciones del departamento

El presenta manual de funciones es una herramienta de apoyo que ayuda al adecuado desempeño de cada una de las funciones asignadas a los integrantes del departamento. El manual especifica requisitos para el cargo, tanto a nivel técnico educativo como intelectual, el objetivo del cargo, así como las funciones generales de cada cargo.

El manual busca para el funcionario total claridad de sus funciones, también busca establecer equilibrio en las cargas de trabajo, evita duplicidad de funciones,

**Tabla 7.**

#### Manual de funciones

<b>CARGO</b>	Director (a) de Mercadeo y Ventas
<b>EDUCACIÓN</b>	Profesional, con estudios en mercadeo
<b>EXPERIENCIA</b>	Superior a 3 años en el área de mercadeo
<b>HABILIDADES</b>	Visión, dirección, habilidades comunicativas y de trabajo en equipo, orientación a resultados, adaptación al cambio y con orientación de servicio.
<b>REPORTA</b>	Gerente general
<b>PERSONAS A CARGO</b>	2

<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Crear, mantener, incrementar, sincronizar y satisfacer la demanda de los productos de la compañía generando crecimiento, rentabilidad y valor.
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar, implementar y evaluar estrategias de mercadeo estratégico y operacional.</li> <li>* Planear, organizar, dirigir y controlar los objetivos y acciones de mercadeo y ventas.</li> <li>* Establecer políticas de producto, precio, distribución, promoción y servicio.</li> <li>* Desarrollar una estructura comercial eficiente y eficaz.</li> <li>* Proyectar, implementar y controlar metas y presupuestos de ventas.</li> <li>* Preparar informes, reportes, acciones correctivas, preventivas y de mejora.</li> <li>* Fijar las cuotas de ventas de acuerdo a las áreas y las responsabilidades.</li> <li>* Buscar el crecimiento continuo de los negocios de la compañía.</li> <li>* Establecer políticas de descuentos y devoluciones.</li> <li>* Estudiar las tendencias y elaborar escenarios futuros.</li> <li>* Servir de enlace del mercado con la gerencia general.</li> </ul>
<b>AMBIENTE</b>	Oficina, áreas de la empresa, en la calle y empresas de clientes y proveedores
<b>MARCO DE RELACIÓN</b>	<p>Interno: Accionistas, Gerente general, Directores de otros departamentos</p> <p>Externo: Clientes, proveedores, competidores, gobierno, medios</p>
<b>RIESGO</b>	Mínimo

Fuente: Elaboración propia

<b>CARGO</b>	Asistente de mercadeo
<b>EDUCACIÓN</b>	Tecnólogo en mercadeo
<b>EXPERIENCIA</b>	Superior a 2 años en el área de mercadeo
<b>HABILIDADES</b>	Autogestión (manejo de información), autocontrol, autodesarrollo, orientación a resultados, comportamiento ético, orientación al cliente (interno-externo).
<b>REPORTA</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>PERSONAS A CARGO</b>	No
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Coordinar y ejecutar actividades relacionadas con el área de mercadeo atendiendo las políticas de la compañía.
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ejecutar las actividades de mercadeo encomendadas por el director.</li> <li>* Identificar segmentos de mercado.</li> <li>* Programar los recursos requeridos en la ejecución de sus las actividades.</li> <li>* Elaborar y dar seguimiento a los planes de Comercialización.</li> <li>* Organizar la fuerza de ventas de acuerdo con los objetivos, territorios y cuotas de ventas.</li> <li>* Verificar el desarrollo y resultados de las acciones de mercadeo.</li> </ul>
<b>AMBIENTE</b>	Oficina, áreas de la empresa, en la calle y empresas de clientes y proveedores.
<b>MARCO DE RELACIÓN</b>	Interno: Jefe inmediato, asistente de ventas, personal de otras áreas Externo: Clientes, proveedores, competidores, medios.
<b>RIESGO</b>	Medio

Fuente: Elaboración propia

<b>CARGO</b>	Asistente de ventas
<b>EDUCACIÓN</b>	Tecnólogo o técnico en mercadeo o ventas
<b>EXPERIENCIA</b>	Superior a 2 años en el área de ventas
<b>HABILIDADES</b>	Autogestión (manejo de información), autocontrol, autodesarrollo, orientación a resultados, trabajo bajo presión, comportamiento ético, orientación al cliente (interno-externo).
<b>REPORTA</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>PERSONAS A CARGO</b>	No
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los productos de la empresa de acuerdo con las políticas de la misma.
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vender los productos de acuerdo con las políticas de la compañía.</li> <li>* Ser un canal comunicante entre la compañía y el mercado.</li> <li>* Entregar adecuada y oportunamente información a los clientes sobre novedades relacionadas con los productos o la compañía.</li> <li>* Realizar oportunamente las visitas programadas con los clientes.</li> <li>* Establecer las necesidades de material promocional o de soporte técnico.</li> <li>* Presentar oportunamente informes consolidados de ventas.</li> <li>* Llevar control de los diferentes formatos físicos.</li> <li>* Informar sobre las actividades emprendidas por los competidores.</li> <li>* Realizar informes periódicos sobre las quejas y reclamos de los clientes.</li> <li>* Apoyar y capacitar al cliente en manipulación y uso de los productos.</li> <li>* Actuar como soporte en las inducciones de nuevo personal.</li> </ul>
<b>AMBIENTE</b>	Oficina, áreas de la empresa, en la calle y empresas de clientes y proveedores.
<b>MARCO DE RELACIÓN</b>	Interno: Jefe inmediato, asistente de mercadeo, personal de otras áreas Externo: Clientes, competidores.
<b>RIESGO</b>	Alto

Fuente: Elaboración propia

#### 5.5.4 Estructura del organigrama propuesto

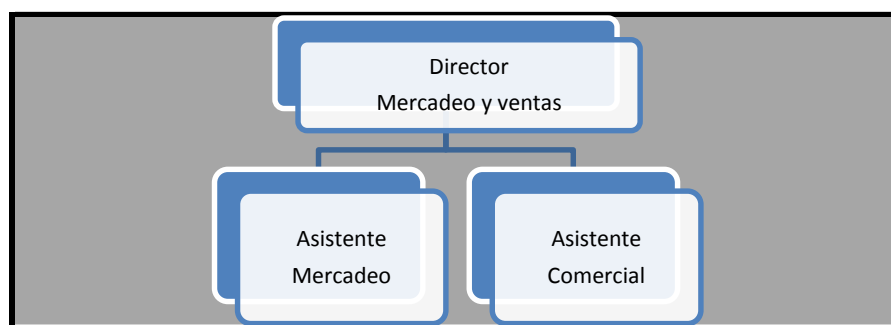
El organigrama es la representación gráfica de la organización del departamento. Así mismo representa de forma clara y lineal las relaciones jerárquicas y de dependencia que se establecen entre los diferentes actores del equipo.

Para el inicio de las operaciones del Departamento de Mercadeo y Ventas, se propone un modelo básico de organigrama, el cual es el resultado de análisis de las observaciones del entorno, referentes a cómo opera el sector competitivo y su posterior adaptación al tamaño y la realidad de la empresa. Este diseño responde a los requerimientos mínimos para iniciar una cultura de gestión mercadológica de nivel competitivo en la empresa. Internamente se ha tenido en cuenta las limitaciones que podría enfrentar el proyecto en lo que respecta a presupuestos, por ser ésta una unidad nueva, no comprendida en el giro operativo tradicional de la organización, no obstante, se considera que iniciar con menos de lo sugerido no representaría un verdadero impacto en la compañía y a nivel de mercado.

- Director de Mercadeo y Ventas
- Asistente comercial
- Asistente de Mercadeo

#### Gráfica 6

##### Organigrama del departamento de mercadeo y ventas



Fuente: Elaboración propia



.....

---

El organigrama incluye un Director, un Asistente Comercial y un Asistente de Mercadeo. Las expectativas de incrementar el personal depende de los resultados positivos del nuevo departamento.

### **5.5.5 Diagrama de los procesos del Departamento de Mercadeo y Ventas**

La finalidad del Departamento de Mercadeo y Ventas en FARMAPACK S.A.S. será la de construir relaciones redituables con sus clientes. Este es un proceso que comienza con el entendimiento de las necesidades y los deseos de los laboratorios farmacéuticos a los que vende sus productos. La compañía debe tener en cuenta el diseño de una propuesta de valor persuasiva para atraer, mantener y aumentar el número de clientes. Si el negocio alcanza estos objetivos obtendrá beneficios en participación del mercado, ganancias y valor capital del cliente constantemente.

El mercadeo es una filosofía que guía a FARMAPACK S.A.S., debe impulsar la misión, la visión y la planeación estratégica de la compañía al tener totalmente claro el tipo de cliente que se tiene, las necesidades que quiere satisfacer, los productos, precios que debe ofrecer, el tipo de comunicaciones a enviar o recibir y las asociaciones que desea desarrollar.

Identificada la estrategia corporativa, se debe establecer la estrategia comercial (mercadeo y ventas), la cual debe jalonar a la estrategia corporativa.

La estrategia comercial estará siempre orientada al mantenimiento, crecimiento, rentabilidad y generación de valor, de lo contrario el resultado final no será el más óptimo para las partes (clientes, empresa e inversionistas).

El proceso a seguir en el departamento de mercadeo es el siguiente:

**Figura 4.****Procesos del departamento de mercadeo y ventas**

Fuente: Elaboración propia

El proceso investigativo en este sector es especial con respecto a muchos otros productos, incluye la investigación de mercados y el análisis del entorno (principalmente sobre la regulación del Estado). La primera debe iniciar en el interior de la compañía donde se deben desarrollar ideas de nuevos envases/empaques o modificación de los existentes para ser presentadas a los respectivos laboratorios farmacéuticos.

El mercado objetivo corresponde a una decisión tomada por la gerencia y el nuevo director de mercadeo y ventas. Ambos deben analizar el mercado y definir cuál ha de ser aquel que pueden atender en forma oportuna, competitiva y rentable.

La estrategia a seguir debe estar totalmente ligada a la estrategia corporativa. Estas estrategias deben tener plena correspondencia. Deben ser el resultado del conocimiento, la

.....

---

experiencia y las condiciones financieras de la compañía así como las condiciones del mercado y del entorno. La estrategia a seguir debe estar plenamente ligada al resultado del análisis del producto, el precio, la distribución y la promoción.

La etapa de implementación puede variar según la estrategia lo permita, lo importante es definir las actividades que se realizarán para ejecutar las estrategias, una agenda de donde, cuando y las metas que se pretenden alcanzar deben definirse claramente.

Finalmente, el nuevo director del Departamento de Mercadeo y Ventas debe implementar un plan de control que permita valorar la eficacia y eficiencia de todas las acciones funcionales y estratégicas del área.

#### **5.5.6. Relación del departamento con otras áreas**

Por el solo principio administrativo todas las funciones de negocio deben interactuar en armonía para alcanzar los objetivos generales de la empresa; sin embargo, en la práctica las relaciones interdependientes a menudo se caracterizan por rivalidades y desconfianza. Algunos conflictos entre departamentos tienen su origen en diferencias de opinión en cuanto a qué es lo más conveniente para la compañía, otros se deben a equilibrios reales entre el bienestar de los departamentos y el bienestar de la compañía.

Esta situación no es propia de la compañía FARMAPACK S.A.S. por ser una pequeña empresa. La creación del Departamento de Mercadeo y Ventas concentrará las actividades propias de su área que hoy se encuentran dispersas en personas de diferentes áreas.

El nuevo departamento deberá estar en contacto directo con las tres áreas claramente definidas en el organigrama de la compañía: Producción, Calidad y Administración.

El Departamento de Producción está compuesto por un director, un supervisor de calidad y los operarios. El contacto entre estas dos áreas es fundamental porque el personal

nuevo de mercadeo y ventas debe participar activamente en el desarrollo de nuevos productos y en el mejoramiento de la calidad de los productos ya existentes.

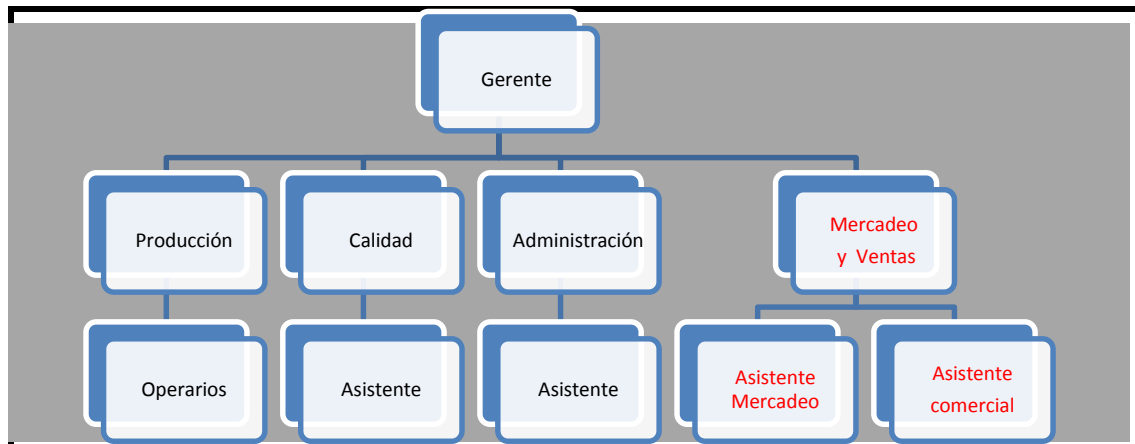
De igual forma hay programas a emprender conjuntamente, como:

- Seminarios de actualización sobre envases y empaques.
- Elaboración de presupuestos de ventas.
- Participación en eventos (ferias, exposiciones) nacionales o internacionales.
- Identificación de alternativas de reducción de costos.

En el área administrativa laboran dos personas, el Director administrativo y un asistente. La comunicación entre las dos áreas es muy importante. El personal de mercadeo y ventas está altamente interesado en vender y el personal administrativo está al tanto de los costos de esas ventas. El encontrar un punto de equilibrio es beneficioso para la compañía. Es importante que el personal de mercadeo y ventas reciba capacitación de finanzas (costos, cartera, contabilidad) y que éstos a su vez reciban capacitación en temas de mercadeo y ventas.

### Gráfica 7

#### Nuevo organigrama de FARMAPACK S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

---

### **5.5.7. Indicadores de gestión del departamento**

FARMAPACK S.A.S. debe mantener un estricto control sobre sus resultados, debe tener indicadores de gestión con los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondientes, observando la parte de mercadeo y el funcionamiento global de la misma.

Las normas para hacer la evaluación del desempeño son: de efectividad, de eficiencia y de efectividad/ eficiencia. Ellas miden el desempeño de ventas, el desempeño de los costos y el desarrollo de las utilidades.

Un seguimiento oportuno de los indicadores de gestión, permite detectar los errores en que incurre la empresa, ahorrando y mejorando la efectividad en el largo plazo.

La determinación óptima de las estrategias FARMAPACK S.A.S., deberá enfocarse en los segmentos de mercado que mayores volúmenes de negocio y utilidades genere. El crecimiento sin control, puede generar pérdidas en el largo plazo, por lo que es necesario balancear adecuadamente la parte de volumen de negocio y crecimiento, con la parte de costos, ocasionalmente, los estudios de costos mal realizados, hacen que la gerencia tome decisiones de expansión exageradas, generando costos irrecuperables.

La atención y servicio al cliente, más la clara determinación de las ventajas competitivas, son factores fundamentales que maximizan los ingresos y disminuyen los costos.

La generación de utilidades es el principal factor para cualquier inversionista, por tanto, el control es vital. Así, un excelente control y seguimiento de la empresa será fundamental para determinar su sostenibilidad de largo plazo.

**Tabla 8.****Control en mercadeo**

Participación en el mercado	$\frac{\text{Número de clientes activos}}{100} \times \text{Número de clientes potenciales}$	Objetivo: Medir el potencial de crecimiento de clientes
Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Objetivo: Identificar el grado de satisfacción de los clientes

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9.****Control en ventas**

Ejecución de presupuesto	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas presupuestadas}} \times 100$	Objetivo: Medir la capacidad de capitalizar las ventas
Efectividad de la fuerza de ventas	$\frac{\text{Clientes que compran}}{100} \times \text{Clientes visitados}$	Objetivo: Medir el potencial de la fuerza de ventas
Rentabilidad por vendedor	$\frac{\text{Volumen vendido}}{\text{Presupuesto de ventas}} \times 100$	Objetivo: Medir el cumplimiento del plan de ventas
Distribución numérica	$\frac{\text{Total devoluciones}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	Objetivo: Medir el nivel de devoluciones en función de las ventas
Nivel de recompra	$\frac{\text{Clientes que repiten}}{\text{Total clientes}} \times 100$	Objetivo: Identificar los clientes más leales

Fuente: Elaboración propia

## 5.6. Costos de la implementación

### 5.6.1. Costos de la dotación del departamento

La compañía requiere de la dotación completa de la oficina. Es un departamento nuevo con personal que debe ser contratado. Igualmente este nuevo departamento incurrirá en gastos adicionales como consumo de energía, teléfono y papelería. La compañía tiene espacio físico para acomodar al nuevo personal.

**Tabla 10.**

#### Gastos de implementación del Departamento de Mercadeo y Ventas

Cantidad	Descripción	\$
1	Escritorio	250.000
1	Mesa múltiple	280.000
6	Sillas	600.000
2	Línea telefónica	160.000
3	Teléfono móvil	900.000
2	Computador portátil	2'600.000
1	Computador personal	1'300.000
	Total	6'090.000

Fuente: Elaboración propia

### 5.6.2. Costos de nómina para el año 2014

La nómina es un gasto fijo. Existirá gasto variable a través de una escala de bonificación de ventas para el director y el asistente comercial.

**Tabla 11.****Costos de nómina en el año 2014 del Departamento de Mercadeo y Ventas**

<b>Cantidad</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario mes</b>
1	Director de Mercadeo y Ventas	2'000.000
1	Asistente comercial	800.000
1	Asistente de Mercadeo	800.000
	Total	3'600.000

Fuente: Gerencia de FARMAPACK S.A.S.



---

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

FARMAPACK S.A.S. debe implementar el Departamento de Mercadeo y Ventas para buscar mantenerse en el mercado, crecer en el mismo y generar mayores rendimientos a los inversionistas. El funcionamiento de este nuevo departamento tendrá relevancia para la organización general de la empresa, tanto desde el punto de vista interno como del externo.

Internamente, dará a conocer cómo se desenvuelven los productos al entrar en contacto con los consumidores, así no sólo proporcionará a los demás sectores de la empresa un panorama preciso de los objetivos de mercado, sino que servirá de vía comunicante entre lo que los laboratorios y el área de producción, aportando ideas definidas gracias al mayor contacto con los clientes.

Externamente, el nuevo departamento se nutrirá de lo que pasa dentro y fuera de la compañía para emprender estrategias beneficiosas, adaptables a los requerimientos que el producto necesita para ser aceptado mayormente.

Es positivo para FARMAPACK S.A.S. el nuevo departamento porque estudiará el producto en función de: precios; costos; calidad; ventajas; vida útil; confiabilidad; presentación comercial; tecnología, historial de ventas; temporadas fuertes y débiles; distribución; promoción, etc. El nuevo personal estudiará más profundamente el tamaño del mercado; los principales competidores –puntos fuertes y débiles de los mismos-; necesidades y deseos de los consumidores, etc.

El Departamento de Mercadeo y Ventas evaluará la situación política coyuntural, incluidas leyes, reglamentos y políticas impositivas vigentes; la impronta económica, es decir, la situación financiera del mercado al que se desea acceder; la situación social, tecnológica, etc.

.....

---

A la hora de llevar adelante una planificación, el departamento se ocupará, en igual medida, tanto de detectar aquellos hechos que hacen a la fortaleza y crecimiento del producto como en discernir lo más claramente posible si llegase a haber alguna falla o disfunción en alguna de las etapas de la producción.

El nuevo departamento contribuirá con la evaluación periódicamente el recibimiento, implementación y comentarios que sobre el producto realicen los consumidores; la rentabilidad; la medida en que se cubren los requisitos propuestos por el mercado; la relación que se establece con el cliente durante la comercialización y en cuestiones relacionadas a la atención personalizada, etc.

El Departamento de Mercadeo y Ventas tendrá una función completamente dinámica dentro de la compañía. Además de servir de nexo, apoyo y guía para las demás áreas responsables de la producción y ventas; una estrategia de marketing llevada adelante de manera creativa, segura y responsable, puede transformar cualquier situación en una oportunidad y cualquier negocio que se emprenda, en un éxito de taquilla.

Finalmente, se recomienda la creación del nuevo departamento porque ayudará al crecimiento de la compañía a través de la apertura de nuevas fronteras hacia los sectores de alimentos y de cosméticos.

---

## 7. COSTOS DE LA CONSULTORIA

A continuación se presenta en detalle el costo total de la consultoría

**Tabla 12.**

**Costos de la consultoría.**

ITEM	CANTIDAD	VALOR \$	TOTAL \$	RESPONSABLE
Horas equipo consultor	400	120.000	48'000.000	Equipo consultor
Papelería y varios			350.000	Gerencia de FARMAPACK S.A.S.

Fuente: Oferta de servicios

---

**BIBLIOGRAFIA**

Báez Juan & Pérez Tudela. (2007). Investigación cualitativa, Madrid, ESIC Editorial, p.400

Cyr Donald & Gray Douglas. (2004). Marketing en la pequeña y mediana empresa., Bogotá. Norma, p. 318.

Fernández Valiñas, Ricardo. (2002). Fundamentos de Mercadotecnia, México, Thomson Learning, 245p.

Garofalo, Gene. (2000). Guía práctica para ventas y mercadotecnia. México D.F. Prentice Hall, p. 392.

González Vásquez Encarnación & González Elisa Alén. (2006). Casos de Dirección de Marketing, Madrid. Pearson Educación. P. 248

Iniesta Lorenzo & Iniesta Isabel. (2010). Manual del consultor de marketing. Barcelona. Profit. P. 162.

Lambin Jeans Jacques. (2003). Marketing Estratégico, Madrid, McGraw- Hill, p. 186.

Pujol Bengoechea, Bruno. (2002). Dirección de Marketing y Ventas, Madrid. Cultura Ediciones, p. 168.

Reyes Florián. (1998). Marketing y Ventas de productos industriales. Madrid. ESIC Editorial, p. 217.

Sánchez Cañete Francisco Javier.(2005). Métodos de investigación cualitativa, Madrid, Cultura Ediciones, p.50

---

## **CIBERGRAFIA**

Morales Frank.(2010). Investigación descriptiva, investigación explicativa.

<http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

Rodríguez Villamizar Martha Isabel. (2009). El mercadeo en la actualidad. Disponible en:

(<http://misabelitar.blogspot.com/2009/05/el-mercadeo-en-la-actualidad.html>).

Sáenz. Francisco J. (2012). Habilidades del buen vendedor. Métodos y estrategias de venta.

Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-habilidades-buen-vendedor-metodos-estrategias-venta/red-ventas-estructura-objetivos>