

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

## **EL CASO DE ADMINISTRACIÓN: “CRECIMIENTO, UN CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL”**

### **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

### **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**LORENA GUADALUPE SERRANO DÁVILA**

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lectores: Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez

Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

México, D.F.

2015

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
EL DESAFÍO .....	6
ANTECEDENTES .....	7
EL PRESENTE, RESULTADO DE DECISIONES DEL PASADO .....	9
EL PRIMER INTENTO DE DIVERSIFICACIÓN .....	10
EL MERCADO .....	12
LA ECONOMÍA .....	14
EL NEGOCIO.....	15
LA ESTRUCTURA .....	16
LAS RAZONES DEL DECRECIMIENTO .....	17
NECESIDAD DE INVERSIÓN.....	20
MÁS CAMBIOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	21
HECHOS .....	22
PERSONAJES .....	23
DIAGNÓSTICO Y SOLUCIÓN MULTIFACTORIAL .....	24
1. Ausencia de enfoque estratégico .....	24
2. Falta de definición e inadecuado Perfil.....	24
3. Ineficaz proceso de reclutamiento y selección .....	25
4. Deficiencia en la capacitación.....	26
5. Falta de estructura de trabajo y administración de territorio .....	27

6. Ausencia de planes de desarrollo .....	28
7. Desconocimiento de las necesidades de los clientes .....	29
8. Bajo posicionamiento de la marca y diferenciación de beneficios.....	29
9. Falta de seguimiento y continuidad a la implementación de programas.....	30
10. Falta de inversión.....	31
CONCLUSIONES .....	33
RECOMENDACIONES .....	34
BIBLIOGRAFÍA .....	35
CIBERGRAFÍA .....	35
ANEXO .....	36

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el crecimiento en ventas de cualquier empresa, independientemente del sector al que pertenezca, implica realizar un esfuerzo extraordinario y diferenciado ya que existen diversas variables internas y externas que generan un impacto en los resultados. Estas últimas toman mayor importancia porque que no están bajo control y pueden influir drásticamente en el desempeño organizacional.

Las condiciones sociales, políticas, ecológicas, y económicas, así como los recursos disponibles y la competencia están bajo un cambio continuo y no se tiene certeza del efecto que pueden tener en el mercado.

Uno de los sectores con mayor relevancia, en particular para los países emergentes es el de la salud, cuyo porcentaje de inversión del PIB es muy bajo para satisfacer la demanda de servicios de la población y cuentan con recursos públicos limitados. Existen también antecedentes de corrupción ya que los presupuestos son saqueados y muchas veces políticamente comprometidos e incluso promovido por algunos laboratorios o canales de distribución locales que no cuentan con procesos robustos de ética y cumplimiento.

La industria farmacéutica ha tenido un drástico giro en la búsqueda de incrementar la accesibilidad a diversos tratamientos y han aparecido grandes competidores de los medicamentos de patente como son los genéricos intercambiables y los similares que por su bajo precio han provocado una reducción muy importante en el valor de mercado de diferentes fármacos y al mismo tiempo ha incrementado el interés y poder de compra de las instituciones.

En México la mayoría de la población económicamente activa está afiliada al IMSS para la atención médica de algún padecimiento y en esta institución realizan los trámites de incapacidades por enfermedad, embarazo o accidente. Recientemente se tomó como política de gobierno ampliar la cobertura de seguridad social implementando el seguro popular a través de las diferentes secretarías de salud para personas que no tienen la posibilidad de acceder a los servicios del IMSS; lo que ha incrementado la inversión en: infraestructura, medicamentos, equipamiento, material de curación y en personal de salud.

Adicionalmente, han habido cambios y creación de diferentes modelos de compra en los principales entes prestadores de servicios de salud tales como: IMSS, SSA, ISSSTE y el sector privado. El IMSS cuenta con el 75% de la cobertura de atención a nivel nacional, por lo que se convierte en el cliente más atractivo para la mayoría de los laboratorios. Este instituto ha adoptado distintas políticas de compra tales como: subastas en reversa, subastas a ciegas, precios únicos a nivel nacional y licitaciones electrónicas en busca de un beneficio económico para maximizar recursos.

Han surgido integradores de medicamentos que ofrecen servicios de abasto y farmacia dentro de las unidades hospitalarias a nivel local, regional o nacional, los cuales cotizan más de 300 productos diferentes. La participación de los laboratorios es forzosamente a través de este canal sin garantizar el agotamiento de los contratos asignados.

La atención médica se ha enfocado en la prevención más que en el tratamiento por los costos económicos que representan a los gobiernos en padecimientos tales como la obesidad y diabetes así como otros tantos descritos en el plan nacional de salud.

Debemos mencionar que para que un paciente tenga una adecuada recuperación e integración a sus actividades cotidianas requiere medicamentos de calidad y adecuadas prácticas médicas y de enfermería, punto en el cual se tiene una importante área de oportunidad por los aún insuficientes presupuestos, el uso inadecuado de los mismos y la falta de personal capacitado, incentivado por poderosos sindicatos que anteponen los intereses de los trabajadores sobre la función esencial de su existencia que es devolverle la salud a los pacientes.

Hoy en día, una persona que se enferma acude de forma inmediata a la institución de salud que le corresponde, enfrentándose al mundo de la burocracia y de atención inoportuna de baja calidad y calidez teniendo que esperar horas para que le den una ficha simplemente para que le programen después de un mes una cita con un médico general y dar seguimiento. Una minoría tiene la posibilidad de ir a una institución privada y cubrir los gastos por cuenta propia o a través de un seguro de gastos médicos mayores con incrementos de precio del 400% en algunos casos; sin embargo si el padecimiento es crónico y crítico la mejor opción para la obtención de medicamentos, que en algunos tratamientos son los mismos que se venden en privado, sólo con diferente presentación, continúan siendo las instituciones del sector público.

Lo anterior pone en contexto la complejidad y ambiente de cambio del mercado al que se enfrenta la industria farmacéutica en los países latinoamericanos y específicamente en México.

## **EL DESAFÍO**

Todo inicia el 12 de mayo del 2009 en una reunión en la oficina del director general Tomás Chávez con el gerente de mercadotecnia Ricardo Nava y el gerente de ventas Hugo Guzmán para entender las razones del decrecimiento en ventas mensual y total acumulado comparado con el año anterior de CARDIAC, el principal producto del negocio de cirugía, considerando que VENTRIC es el único laboratorio con este medicamento el cual tiene beneficios clínicos significativos y diferenciados en cuanto a una pronta metabolización en el cuerpo y recuperación de la conciencia casi inmediata en cirugía de corazón de cualquier tipo de paciente.

Tomás es Brasileño y llevaba 2 años en las operaciones de México, ha tenido una sobresaliente carrera como director general en Latinoamérica, es Ingeniero industrial con maestría en administración y reconocido por lograr grandes crecimientos en ventas en los diferentes países que ha tenido bajo su responsabilidad.

## ANTECEDENTES

VENTRIC es una empresa transnacional que cuenta con más de 50 años en México, dedicada a la manufactura y comercialización de medicamentos, equipo médico y material de curación en la industria hospitalaria; desde su fundación fue el principal proveedor en este mercado vendiendo a las instituciones de salud del sector público y privado, con un mayor enfoque en el primero por el valor total que representa en unidades y pesos, el cual tiene un crecimiento anual promedio de 3% en unidades mientras que privado 8%, sin embargo es más pequeño.

Durante años VENTRIC ha logrado crear y desarrollar nuevos modelos de compra de medicamentos y dispositivos médicos adaptándose a las necesidades de los clientes, agregando diferentes tipos de servicios postventa sin incrementos adicionales en los precios, bastante atractivos para el sector público, tales como:

- Entrega concentrada, pulverizada en un solo estado o en las farmacias de hospitales
- Kits de productos
- Entrenamiento en el uso de productos
- Asesoría clínica relacionada a las diferentes terapias
- Mantenimiento preventivo y correctivo a equipo médico

Estos servicios eventualmente se convirtieron en requisitos que formaban parte de la solicitud de compra de las diferentes instituciones de salud. Esto como respuesta a la necesidad permanente en gobierno de optimizar recursos materiales, humanos y de operación.

Anteriormente las compras se realizaban por estado y delegaciones en el caso del distrito federal, esto permitía que cada empresa eligiera en dónde participar de acuerdo a su capacidad, infraestructura y costos de operación, sin embargo al detectar la falta de proveedores en estados pequeños o muy alejados, este esquema de licitación evolucionó y la demanda se concentró en 4 principales regiones del país: Norte, Sur, Centro y Occidente, cada una con diferentes características y necesidades dependiendo su ubicación, hablando del principal cliente en gobierno que es IMSS.

- Norte: Alta concentración de demanda de medicamentos y con largas extensiones territoriales.
- Sur: Demanda en crecimiento, recursos limitados y territorio muy pulverizado de difícil acceso.
- Centro: La demanda más concentrada e importante que requiere de fuerte inversión en infraestructura y recursos para abastecer requerimientos y servicios.
- Occidente: Mercado importante con alta concentración y fácil acceso.

Esto implicaba una fuerte inversión por parte de cualquier proveedor para poder participar en el proceso de adquisición, razón por la que también hubo una reducción de competidores.

VENTRIC había sido el líder en su negocio base, que son los implantes de corazón, con un valor total de mercado de más de 100 millones de dólares logrando un crecimiento anual por arriba del 6% en unidades y 15% en precio, sin embargo nuevamente la situación empezó a cambiar y esto tuvo un efecto dramático en la participación de mercado.

ZONCORA es un laboratorio nacional ubicado en la zona centro del país, el cual cuenta con una infinidad de líneas de productos con participación en diferentes mercados y sectores. ZONCORA solamente competía con VENTRIC en la línea de consumibles hospitalarios que ocupaba la tercera categoría dentro de su portafolio, de forma muy localizada en los estados cercanos a su planta manufacturera y centros de distribución, estos productos se venden a bajo precio pero representan un importante volumen de absorción operacional y poco a poco la participación de ZONCORA en las licitaciones fue incrementando. Por otro lado existen 2 laboratorios europeos y uno de origen latinoamericano que por el limitado número de productos que ofrecían, se vieron forzados a mantener una participación poco representativa.

## **EL PRESENTE, RESULTADO DE DECISIONES DEL PASADO**

Un día, los directivos de ZONCORA se dieron cuenta que podían entrar al mercado del negocio base de VENTRIC ya que, por ser una empresa local, contaban con la flexibilidad para adaptar procesos, operación y manufactura de forma mucho más rápida y versátil que las compañías transnacionales, las cuales son regidas por un corporativo que generalmente limita la autonomía para cambiar drásticamente.

En el sector se escuchaba que ZONCORA ya estaba listo para competir con VENTRIC y que la forma de ganar participación de mercado sería muy agresiva y así fue. ZONCORA obtuvo el 30% en el primer año de participación en las licitaciones nacionales de 2004, VENTRIC tuvo que tomar medidas para disminuir el impacto negativo en ventas y rentabilidad, tales como: el recorte del 25% de un total de 80 representantes médicos que promovían, daban el entrenamiento y asesoría clínica de los productos, congelación de 30 plazas vacantes, reducción de gastos de operación en un 40%, cierre de 4 de los 8 almacenes a nivel nacional y tercerización del sistema de distribución.

Todo lo anterior tuvo un gran impacto en la organización y sus integrantes tanto emocional, como operacional y estratégicamente. Desafortunadamente no todo terminaba así, 3 años después de tratar de mantener el 70% de participación de mercado, los 2 laboratorios europeos antes mencionados también decidieron competir y lograron ganar entre ambos un 15% en total a VENTRIC.

Esto significó una gran lección para VENTRIC a nivel corporativo en cuanto al exceso de confianza por haber sido el único. Fue entonces cuando se dieron cuenta de que no podían depender sólo del negocio base de implantes y había que apalancar la compañía con otros negocios ya existentes para continuar en la industria.

## **EL PRIMER INTENTO DE DIVERSIFICACIÓN**

Así es como VENTRIC en 2007 retoma a CARDIAC, uno de sus productos que es un medicamento manufacturado con la molécula más avanzada a nivel mundial en cirugía de corazón y asume que puede lograr un agresivo crecimiento en ventas tomando en cuenta que el mercado ya existe y sólo es cuestión de convertirlo, pero la estrategia no era tan sencilla porque el producto al que buscaban sustituir, que es CAVA tenía más de 10 años en el mercado con un gran posicionamiento entre los usuarios de alta especialidad, era el producto líder y con una participación del 90%.(ANEXO )

Cuando se introdujo CAVA a México en 1995 era lo mejor disponible, se realizaron grandes eventos promocionales, clínicos y de utilización, como resultado logró una gran aceptación dentro de la comunidad médica. Este producto es manufacturado y comercializado por MITRAL uno de los laboratorios más reconocidos por la alta calidad en sus productos.

Posteriormente en 2002 se lanzó CARDIAC y se realizó una fuerte inversión en una campaña de comunicación acerca de sus beneficios en congresos y eventos académicos, lo cual tuvo un excelente impacto porque representaba una evolución en la cirugía de corazón.

CARDIAC se puede utilizar con todo tipo de pacientes adultos, sin embargo en ese momento los mensajes se enfocaron a 2 tipos específicos: los que padecían nefropatía y daño hepático. La respuesta de los médicos en el centro y norte del país fue positiva y empezaron a utilizarlo de inmediato lo cual permitió la creación de la clave en el catálogo de medicamentos de la secretaría de salud y que exitosamente en 2003 se publicó la solicitud de compra en la licitación nacional del IMSS para obtener una participación de mercado en unidades del 5% en el primer año, 9% en el segundo, 10% en el cuarto año, así como un crecimiento en pesos del 63% en el segundo año.(ANEXO)

En general CARDIAC tuvo un crecimiento acumulado en ventas a través del tiempo, en gran parte influenciado por incrementos puntuales en el precio más que por la cantidad de unidades consumidas, como sucedió en el tercer año en el que hubo un decrecimiento del 28% por desabasto; generando un comportamiento poco consistente de un año a otro y al mismo tiempo afectando el proceso de adopción de los médicos porque en gran medida depende de la evaluación del producto en quirófano. (ANEXO)

Independientemente de la buena aceptación de CARDIAC, la participación de mercado no creció aceleradamente, lo cual no le había preocupado a VENTRIC por no pertenecer a una línea prioritaria y por tal razón CAVA mantenía el liderazgo al ser un producto que los cardiólogos ya dominaban la técnica de utilización y les había sido efectivo por años, esto fue un factor clave porque en medicamentos de alta especialidad se requiere un altísimo nivel de confiabilidad en la farmacodinamia (efectos bioquímicos y fisiológicos de los fármacos, sus mecanismos de acción y la relación entre la concentración del fármaco y el efecto de éste sobre un organismo).

Paralelamente MITRAL tenía un gran acercamiento con los usuarios y les ofrecía de manera permanente becas para los congresos nacionales, internacionales, viajes, comidas, regalos en especie y promocionales de alto precio.

Por consiguiente si VENTRIC buscaba relanzar a CARDIAC implicaba nuevamente una inversión considerable.

## EL MERCADO

La mayoría de los cardiólogos trabajan en el sector público y por la tarde tienen consulta privada. Una de las ventajas más importantes del primer sector es la posibilidad de estar sindicalizado, esto implica que se sientan protegidos en varios aspectos, puesto que no se les puede obligar a exceder jornadas de trabajo, tienen a su alcance permisos de salida, así como amplios periodos de vacaciones. Lo anterior genera que no a todos les preocupe necesariamente la eficiencia y efectividad de sus procedimientos porque tienen un horario fijo que cumplir y trabajan con los medicamentos, materiales y quirófanos disponibles, a pesar de que existen indicadores de productividad.

Tienen una cantidad considerable de pacientes que deben atender de acuerdo a su programación y realizar la documentación correspondiente para el tratamiento, cirugía y seguimiento de los mismos, lo cual representa una inversión significativa de tiempo y trabajo con pocos recursos, ya que existen medicamentos o materiales esenciales para los que no hay presupuesto suficiente y por lo tanto no se logra la cobertura de atención médica necesaria.

Los cardiólogos titulados requieren de una certificación anual como requisito para estar activos y continuamente buscan asistir a congresos nacionales e internacionales que tienen valor académico así como la participación dentro de los colegios que son organizaciones integradas por ellos mismos con el objetivo de promover un proceso de actualización continua y estandarizada que otorgue puntos para la certificación que avala el consejo de salubridad.

En las sesiones de los colegios se exponen temas de interés común, casos clínicos y talleres prácticos en los cuales los laboratorios pueden participar para poder comunicar los beneficios clínicos de sus productos al patrocinar el lugar de sesión y los alimentos. Estas reuniones son muy representativas considerando que integran a todos los cardiólogos de todos los sectores de un estado y el no participar puede significar ser bloqueado como proveedor; es decir que aunque ya se tenga un contrato ganado los usuarios no lo solicitan y el producto se queda en inventario provocando bajo agotamiento.

Como motivación y apoyo, los laboratorios ofrecen becas a médicos residentes, de base y jefes de servicio para la anualidad de la membresía del colegio, de la federación, congresos nacionales o internacionales así como los patrocinios de ponentes, actividades académicas de las diferentes asociaciones y en algunos casos el pago de credenciales de acceso a hospitales que por sus

reglamentos internos no garantizan la posibilidad de promoción de productos y generalmente los que más aportan son los más beneficiados.

Bajo este escenario, VENTRIC decidió competir con la seguridad de que podía ganar una parte considerable del mercado, por lo que reactivó su participación en los principales congresos a nivel local y nacional, realizó sesiones con médicos de base y residentes con el soporte de un médico reconocido en la comunidad que ya había tenido experiencia con CARDIAC y obtenía resultados positivos; así como talleres prácticos en donde se enseñaba la técnica de utilización del producto con el objetivo de que los médicos se decidieran a solicitarlo y consumirlo. A estos últimos principalmente asistían los estudiantes que comúnmente demuestran mayor interés en aprender sobre nuevas técnicas y tecnologías en equipos o medicamentos; como resultado al cierre del 2007 se logró un crecimiento en ventas del 49% en unidades con respecto al año anterior.

## **LA ECONOMÍA**

A finales del 2008 se presentaron circunstancias difíciles en el mercado nacional derivadas de la crisis financiera y en 2009 se agravó el impacto negativo, producto de la influenza H1N1 que forzó al gobierno a invertir todos los recursos en la adquisición de un medicamento que no tenían contemplado, recortando presupuesto a todas las especialidades.

En el sector público hubo cambios en los modelos de compra en donde surgieron las subastas a ciegas y en reversa que en un inicio tuvieron un efecto positivo de compra pero devastadores para los laboratorios debido a que con tal de mantener participación o ventas garantizadas algunas empresas ofrecieron descuentos por más del 50% en precio lo cual trajo como resultado la desaparición de los menos fuertes en términos operacionales y financieros.

Adicionalmente los precios de los medicamentos bajaron aún más al iniciar un crecimiento potencial de los genéricos intercambiables y la mayoría de los laboratorios no habían realizado una inversión previa en el desarrollo de nuevos medicamentos para renovar la base de patentes. Por todo lo anterior tomó mayor relevancia el precio y el volumen de ventas que la calidad.

## EL NEGOCIO

Tomás Chávez junto con la directora de finanzas Sandra Méndez tuvieron que tomar decisiones importantes para continuar con la operación y la rentabilidad de la empresa, por lo que se determinó recortar los presupuestos de promoción de todos los negocios que generó un beneficio financiero a corto plazo, considerando que se habían comprometido más ingresos por ventas con una inversión menor al 8%.

Para el presupuesto de CARDIAC esta medida representaba un alto riesgo, el cuál Ricardo Nava manifestó en cuanto se lo comunicaron porque los cardiólogos tienen un perfil diferente a los principales usuarios de las otras líneas de negocio. Ellos tienen una mayor influencia en el proceso de tomar la decisión de qué producto utilizar y se requiere de una campaña de recordación de beneficios continua, tomando en cuenta que el producto de la competencia pertenece a la misma línea terapéutica, es decir que puede ser un sustituto en periodos de bajo presupuesto como el que se estaba viviendo y el precio de venta es 38% menor que CARDIAC.

Por otro lado era primordial dar mantenimiento a los equipos médicos que son necesarios para el consumo de CARDIAC, los cuales estaban funcionando en general, aunque en algunos casos se dañaban por el uso y el tiempo de reemplazo o reparación era de 3 meses en promedio porque se enviaban a Colombia, así que los cardiólogos simplemente utilizaban el producto y equipo de la competencia sin importar que esta situación provocara sobre inventarios y en consecuencia no se generaban nuevos pedidos hasta que el equipo fuera reparado o cambiado para poder consumir el medicamento, lo cual afectaba al hospital en almacenaje y a VENTRIC debido a que la demanda no crecía de la forma que se esperaba; sin embargo la directora comercial, Daniela Gutiérrez decidió dejarlo para después porque acababa de ser promovida a gerente general en Perú y no iba a dejar esa posición con una menor rentabilidad en el negocio ya que un plan formal de renovación y reparación de la base instalada podría impactar negativamente la utilidad que era mayor al 60%.

Los médicos solicitaban los apoyos antes mencionados como normalmente estaban acostumbrados a hacerlo, pero con las restricciones presupuestales, VENTRIC tuvo que rechazar más del 80% lo que causó incomodidad de los médicos aparentemente leales y esto permitió a CAVA retomar el posicionamiento en el mercado al atender los requerimientos académicos.

## LA ESTRUCTURA

En cuanto a la estructura organizacional de la línea, esta se redujo de 35 a 15 representantes médicos por lo que cada territorio de trabajo de los que quedaron activos creció significativamente lo cual implicaba menos tiempo para visitar a más clientes. El gerente del distrito más grande renunció por una mejor oportunidad porque llevaba 4 años en la misma posición sin un incremento de salario por encima de la inflación, 1 año sin cobrar comisiones y a pesar de un buen desempeño no lograba llegar a las inalcanzables metas planteadas.

La posición de coordinador de soporte técnico de los equipos médicos fue eliminada para disminuir gastos de nómina, por lo que el gerente de producto Ricardo Nava tuvo que absorber las actividades de este recurso, lo cual provocó que hubiera un mayor enfoque en resolver problemas operativos que en definir un rumbo de crecimiento estratégico de CARDIAC y finalmente se vio forzado a ajustar los programas de promoción y comunicación a los constantes recortes de presupuesto hasta provocar su eliminación.

Ricardo es un joven de 30 años licenciado en mercadotecnia y tenía casi 2 años que lo promovieron, anteriormente era asistente de la gerencia del producto, puesto en el que desarrolló un sólido conocimiento de este negocio y habilidades tales como: análisis estadístico, inteligencia de mercado, relacionamiento con clientes y líderes de opinión.

Los representantes médicos se auto dirigieron para lograr los objetivos durante 7 meses mientras la vacante de gerente de distrito era cubierta, reportando directamente al gerente de ventas Hugo Guzmán quien recientemente había ocupado el puesto con una formación profesional y académica diferente al gerente anterior, él es Licenciado en mercadotecnia con maestría en administración y durante casi 12 años de carrera profesional había ocupado posiciones de mercadotecnia, sin embargo en los últimos 4 años logró construir una relación muy estrecha con los equipos de ventas.

Era evidente que Hugo no les podía dedicar el tiempo necesario al tener bajo su responsabilidad otras líneas de negocio e hizo un gran esfuerzo hasta que se cubrió la vacante de gerente de distrito con una persona con un perfil diferente y poco conocimiento técnico de los productos pero con amplia experiencia en el manejo de equipos de trabajo.

## **LAS RAZONES DEL DECRECIMIENTO**

Al tomar las responsabilidades del equipo de representantes, Hugo Guzmán determinó que la mejor forma de saber qué estaba sucediendo con los clientes era ir al campo, así que programó trabajar con 7 de los 15 representantes que promueven CARDIAC.

La mayoría de los representantes de esta línea tenía 4 años de antigüedad en promedio y la estructura de trabajo estaba enfocada más a la venta que a la promoción del medicamento, el 40% contaba con una formación en medicina u odontología principalmente y experiencia clínica, el resto son más administrativos. Cuando ingresaban a la compañía se les daba un pequeño libro de entrenamiento sobre el producto y la terapia que no había sido actualizado desde hace 6 años, se les asignaba un territorio y si existía algún historial se les entregaba, de lo contrario se tenía que construir nuevamente, haciéndoles hincapié de que lo principal era vender.

El nivel de conocimiento de la especialidad y del producto dependía del interés de cada uno de los representantes, aquellos con formación clínica tenían mayor suerte porque se sentían un poco menos inseguros para establecer una conversación con un médico y les ayudaba a lograr sus cuotas generalmente, el resto se limitaba a revisar asuntos administrativos debido a que les daba miedo profundizar en las objeciones de consumo de CARDIAC al no tener argumentos clínicos para manejarlas.

Cuando había una posición vacante, recursos humanos tomaba en promedio 2 meses para presentar candidatos que no cubrían de forma satisfactoria con los requisitos solicitados, a pesar de que el perfil vigente incluía actividades generales y se utilizaba para todas las líneas de producto pero por la urgencia algunos de ellos eran contratados y una vez que ingresaban a la compañía, la curva de aprendizaje se extendía de 3 a 6 meses si es que el gerente de distrito se concentraba en darle coaching (acompañamiento) y la persona se esforzaba.

Después de 2 meses Hugo concluyó que la gente en el campo estaba haciendo lo mejor que podía, una minoría tenía experiencia en visita médica por trabajos previos pero en general realizaban la programación mensual de visita a médicos como creían conveniente y de acuerdo a los requerimientos del cliente, esto significaba que si un día tenían agendados ciertos médicos y en el camino surgía alguna necesidad en particular cambiaban su ruta de trabajo aunque esto implicará que se tuvieran que trasladar al otro lado de la ciudad sin evaluar si generaba valor agregado o no.

En el 70% de las visitas en el consultorio o servicio llegaban con la intención de encontrarse a alguien en el pasillo a quien le pudieran quitar 5 minutos y dar seguimiento a los pendientes de la visita anterior en el caso de que los recordaran porque confiaban más en su memoria que en documentar; en 25% de las ocasiones el médico estaba disponible, los recibía muy amablemente para conversar sobre diferentes temas y buscar la posibilidad de obtener una beca para el siguiente congreso; aproximadamente en el 5% no los lograban visitar porque estaban de vacaciones y como ellos no tenían conocimiento los habían incluido en su plan de trabajo.

Del total de médicos que lograban visitar, el 60% eran jefes de servicio cuya función principal es más administrativa que clínica, como es el suministro de materiales y medicamentos por lo que les podía proveer cualquiera de las 2 marcas a los médicos, algunos jefes utilizaban CARDIAC cuando llegaban a requerir el producto en su limitada práctica clínica; 30% eran los mismos médicos de base o residentes de diferentes años que lo habían utilizado desde un inicio y en la misma cantidad, el 10% restante lo habían probado ocasionalmente; motivos por los que el consumo no crecía y adicionalmente no existía un indicación expresa de incrementar el número de médicos que lo usaran.

La mayoría de las visitas estaban centradas en solicitar directamente el pedido en los hospitales donde había contratos, dar seguimiento a la reparación de los dispositivos médicos, verificar si se le ofrecía algo al médico y finalmente las pocas visitas orientadas a realizar la promoción y empleo de CARDIAC eran desconociendo si el médico era potencial, indiferente o bajo prospecto porque iban directo a buscar el compromiso de consumo sin haber explorado el perfil de cada uno.

Los médicos con los que algunos representantes definían como objetivo iniciar el consumo eran muy accesibles, asistían a los entrenamientos y conferencias porque los desayunos que les daban eran muy completos y los distraían, sin embargo de un total de 40 asistentes únicamente 2 decidían probarlo debido a que la gran mayoría tenía dudas sobre la técnica, la audiencia era muy diversa, no se realizaba un diagnóstico previo, la presentación era muy general; el representante asumía que con la plática del experto era suficiente para incrementar las ventas y únicamente daba seguimiento con el jefe del servicio.

La promoción se realizaba de acuerdo al concepto que cada representante tenía de la misma, no había una campaña formal y carecían de herramientas de comunicación; algunos con más tiempo trabajando en la línea llevaban un díptico que tenía 3 años de antigüedad pero no sabían cómo

manejarlo de forma adecuada e interpretar la información clínica, además de que la mayoría de sus médicos ya lo había visto así que era mejor conversar sobre cómo les iba en el día y buscar la forma en que el médico los iba a apoyar para incrementar el uso del CARDIAC.

Cabe mencionar que la empresa invirtió en un curso impartido por una compañía extranjera en lo último en técnicas de ventas basado en las necesidades del cliente, que se concluyó que no se estaba utilizando realmente, pues además de que la visita estaba basada en la necesidad del representante que era mover inventario para cobrar el siguiente mes, no había una métrica de adopción.

## **NECESIDAD DE INVERSIÓN**

Como era de esperarse el efecto dominó inició y Tomás Chávez intervino hasta que el crecimiento de CARDIAC no sólo se detuvo sino que peor aún las ventas decrecieron hasta un 6%. Entonces fue en ese momento cuando Alfredo Calderón el nuevo director comercial citó a Ricardo Nava el gerente de producto, quien estaba en un nivel de estrés extremo tratando de entender que sucedía, asumiendo actividades operativas que no le correspondían pero que si consumían el 80% de su tiempo resolviendo problemas del día a día.

Al comprender que la línea de producto va en picada se tiene que ejecutar un plan de mitigación inmediato para retomar el vuelo y en menos de un mes se decide duplicar la base de representantes médicos, invertir 2 millones de dólares en dispositivos médicos, desarrollar herramientas de comunicación y entrenarlos con la expectativa de cambiar en 1 mes la tendencia de las ventas y crecer el 70% con respecto al año anterior proyectando el inicio del crecimiento desde el mes 2; sin embargo, esto no sucedió.

## **MÁS CAMBIOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

Evidentemente siempre tiene que haber un responsable de los resultados negativos por lo que se realizaron diferentes cambios en la estructura, Ricardo Nava quien llevaba ya algún tiempo solicitando la inversión y apoyo, salió de la compañía a finales de 2009 porque de cierta forma había sido una gran ausencia de visión de negocio, ahora el nuevo reto era cubrir la vacante del gerente de producto que tomó otros 5 meses dado que en productos especializados no es sencillo encontrar el perfil requerido.

Después de un mes de haber logrado obtener el presupuesto para la compra de equipo médico, herramientas comunicación y más representantes; los cuales no se habían contratado en su totalidad, pues no es fácil encontrar un buen perfil con sueldos poco competitivos; Los resultados no eran los esperados ya que este tiempo era muy corto para reaccionar a tantos cambios internos como: el ingreso de un nuevo gerente de distrito y director comercial, la vacante del gerente de producto y entrenamientos intensivos.

El equipo de representantes médicos estaba asimilando cómo dejar de administrar problemas para retomar su posición, la cual tenían abandonada desde ya hace algún tiempo.

## HECHOS

### VENTRIC

- Empresa transnacional que cuenta con más de 50 años en México dedicada a la manufactura y comercialización de medicamentos, equipo médico y material de curación en la industria hospitalaria.
- Pierde 45% de mercado en su negocio base que son los implantes de corazón.
- Crecimiento en ventas del 49% en unidades de CARDIAC en 2007 con respecto al año anterior.
- Recorte del 25% de un total de 80 representantes, congelación de 30 plazas vacantes, reducción de gastos de operación en un 40%, cierre de 4 de los 8 almacenes y tercerización del sistema de distribución por la crisis económica.
- Necesidad de apalancar la compañía con otros negocios.
- Reducción de 35 a 15 representantes médicos, necesidad de mantenimiento de equipos médicos y eliminación de programas de mercadotecnia en la línea de CARDIAC.
- Crecimiento negativo de las ventas hasta 6%.
- Posiciones vacantes, cambios en la estructura y falta de retorno de inversión.

### MITRAL

- Uno de los más importantes laboratorios a nivel mundial.
- Reconocido por la alta calidad en sus productos.
- Producto líder con una participación del 90%.
- Ofrece becas para los congresos nacionales, internacionales, viajes, comidas, regalos en especie y promocionales de alto precio.
- Precio de CAVA 38% por debajo que CARDIAC.

## **PERSONAJES**

### **Director general: Tomás Chávez**

- 2 años en las operaciones de México y de origen Brasileño
- Sobresaliente carrera como director general en diferentes países de Latinoamérica
- Ingeniero industrial con maestría en administración
- Reconocido por lograr grandes crecimientos en ventas

### **Gerente de producto: Ricardo Nava**

- Joven de 30 años licenciado en mercadotecnia
- 2 años de haber sido promovido
- Sólido conocimiento del negocio y habilidades tales como: análisis estadístico, inteligencia de mercado, relacionamiento con clientes y líderes de opinión
- Absorbe actividades operativas

### **Gerente de ventas: Hugo Guzmán**

- Nuevo en el puesto
- Licenciado en mercadotecnia con maestría en administración
- Casi 12 años de carrera profesional enfocado a mercadotecnia
- 4 años de importante relación con ventas

## **DIAGNÓSTICO Y SOLUCIÓN MULTIFACTORIAL**

### **1. Ausencia de enfoque estratégico**

Es una realidad que CARDIAC es un producto al cuál no se le dio la continuidad necesaria después del lanzamiento, de acuerdo con el comportamiento histórico de los resultados que refleja los vacíos que existen en diferentes procesos organizacionales y que generan poca consistencia a través de los años. Lo anterior impidió que se lograra desarrollar un adecuado ciclo de producto en el que se observara un crecimiento acelerado en los primeros años al tomar una importante participación de mercado y posteriormente, un crecimiento sostenido en las ventas.

Si analizamos el concepto de William F. Glueck quién define la estrategia como “un plan unificado, amplio e integrado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”. VENTRIC tenía definido el objetivo de ventas proyectadas de este producto, sin embargo no fue desarrollando la estrategia de acuerdo a las condiciones del mercado. Esto se puede evidenciar en la etapa de introducción que siendo el único laboratorio que manufactura y comercializa este producto, el direccionamiento inicial fue promover la utilización en cierto tipo de pacientes y cuando ya se había logrado era vital haber establecido el objetivo estratégico de la siguiente fase y mapear como se iba a llevar a cabo la expansión de mercado a otros tipos de pacientes para incrementar la tasa de consumo, convertir a nuevos médicos, mantener la lealtad de los que ya eran usuarios y asegurar que la primera experiencia fuera exitosa y segura.

Desafortunadamente el gerente de producto al tomar responsabilidades adicionales a su rol se saturó en actividades que no generaban valor y perdió la visión del negocio sumergido en la operación.

### **2. Falta de definición e inadecuado Perfil**

La empresa tiene una descripción de actividades generales esperadas para el rol de representante médico las cuales aparentemente cualquier perfil con acercamiento al ambiente hospitalario las puede realizar, sin embargo la curva de aprendizaje es totalmente diferente si es una persona con formación administrativa a una con formación clínica y aun así, es imprescindible un lenguaje clínico de alto nivel para poder establecer efectivos canales de comunicación con los médicos.

Por tal razón es fundamental que VENTRIC defina formalmente el perfil y detalle las competencias del mismo comunicándolo al área de recursos humanos para atraer el talento necesario y también al equipo de representantes para saber qué es lo que se espera de cada uno.

Adicionalmente se debe elegir entre reclutar personas con cierta preparación clínica y desarrollar las competencias de acuerdo a su capacidad y potencial con sueldos base relativamente bajos comparados con el mercado o buscar perfiles con una amplia experiencia en el manejo de productos de alta especialidad con un nivel de capacidad demostrada a través de resultados que permita validar que ya han desarrollado las competencias técnicas y de negociación con un sistema de ventas basado en la necesidades de los clientes, que minimizaría la curva de aprendizaje y se concentrarían esfuerzos específicamente en el conocimiento de producto.

La empresa no cuenta con un programa formal, continuo y completo de capacitación por lo tanto la mejor decisión es la segunda opción y de igual forma es sustancial que durante este proceso se motive a los representantes actuales o los que ya llevan cierto tiempo en la compañía para lograr el desarrollo de las competencias esperadas. Estos comportamientos se pueden reforzar contratando en plazas estratégicas como lo son: DF, Monterrey y Guadalajara representantes con sobresaliente experiencia en la visita médica que sean un ejemplo para el equipo que comiencen a dar resultados a corto plazo y paralelamente vayan creando un estándar de trabajo de mayor nivel.

### **3. Ineficaz proceso de reclutamiento y selección**

Partiendo desde el punto que no existe un perfil de puesto descrito y alineado a las demandas reales de la línea de producto, en consecuencia el proceso de reclutamiento y selección no cumple con su principal función que es dotar de uno de los recursos más valiosos para la permanencia de cualquier empresa que es el capital humano.

Recursos humanos asume una posición pasiva al ajustarse a lo que existe en cuanto a las descripciones de puesto, desconoce los desafíos a los que se enfrenta la línea de producto y sus integrantes, aunado a la ausencia de metas de tiempo de respuesta son razones por las que la prioridad que se le asigna a concluir la búsqueda y contratación es muy baja lo cual se refleja en los 2 meses de espera para apenas presentar candidatos.

No se ha cuantificado el impacto negativo en las ventas por cada día que no se cubre una posición vacante y los costos asociados al contratar a personas que no cumplen con lo mínimo esperado por no aplicar exámenes que corroboren competencias básicas pues esto contribuye a las largas curvas de aprendizaje, no lograr las cuotas e incrementar el estrés y frustración del empleado.

La selección del personal es fundamental para soportar los objetivos estratégicos y recursos humanos debe tener claro como contribuyen en este sentido considerando que el logro de un equipo depende de la aportación individual. Además que las personas con las habilidades y atributos adecuados tendrán un mejor desempeño organizacional.

#### **4. Deficiencia en la capacitación**

VENTRIC ofrece cómo parte del servicio a clientes e internamente como herramienta de ventas, el entrenamiento de producto basado en experiencia en la terapia, sin embargo esto no se puede cumplir si la empresa no le da relevancia necesaria a la capacitación y los representantes inmediatamente después de ser contratados se van directamente a campo a intentar vender con un díptico y un libro obsoletos, sin tener un tiempo determinado en el que haya un programa para conocer a la empresa, los productos y la terapia, así como aclarar dudas al respecto para afianzar lo aprendido y tener la seguridad suficiente para capitalizarlo.

La inducción formal es crucial en el ingreso de cada empleado para iniciar un proceso de socialización en dónde se comunican actitudes, estándares, valores y patrones de comportamiento que son parte de la cultura organizacional por lo que es determinante que el empleado conozca con precisión lo que se espera de él, respaldado por un robusto y continuo plan de capacitación en el que se deben desarrollar y reforzar los conocimientos y habilidades necesarias para cada rol.

Especialmente en el sector farmacéutico se requiere un profundo conocimiento del producto, uso, interacciones, así como la terapia en la que se utiliza pues el resultado esperado va más allá de la comunicación de beneficios y mensajes clave a médicos especialistas. El objetivo es cambiar la estructura de pensamiento del usuario potencial a través de la detección de necesidades implícitas que deben ser descubiertas por el propio médico para reconocer al producto como una satisfacción a esta; que comprende un proceso que va desde la conciencia de marca, conocimiento, convicción hasta finalmente la compra.

Por el papel que representa la capacitación tanto para los empleados nuevos como para los actuales es crítico mapear las competencias técnicas y de liderazgo de cada integrante, tomando como referencia las responsabilidades y comportamientos del perfil de puesto redefinido para determinar las necesidades de capacitación que realmente impactarán el rendimiento individual.

## **5. Falta de estructura de trabajo y administración de territorio**

Como ya se indicó VENTRIC es una empresa que a pesar del tiempo de que lleva en el mercado no se ha definido dentro del grupo de empresas del sector farmacéutico puras (por el tipo de productos y sectores en los que participa), sin embargo esto no es una razón real por la cual no se tuviera claro y formalizado el concepto de visita médica en el trabajo de campo porque simplemente se visitan los hospitales y si se cumplía con el número planeado, el objetivo se alcanzaba sin tomar en cuenta si habían contactado a los médicos que fueran potenciales consumidores para la línea de producto.

Para lograr un adecuado enfoque de recursos humanos y financieros es vital tener una clara segmentación de los hospitales y los médicos a visitar para establecer un universo, definir los territorios de acuerdo a la cantidad, frecuencia y cobertura deseada para determinar el número de representantes médicos necesarios fundamentado en un indicador de productividad mínima.

En primer lugar los hospitales se catalogan de acuerdo al número de quirófanos y al sector que pertenecen, ya sea público o privado. Con esta información se debe definir el perfil de médicos a visitar utilizando las variables clave para el negocio, que en este caso son el número de cirugías y el tipo pacientes que atiende cada médico de base. Con lo anterior se asignan rangos y se establece una clasificación con 3 categorías: AA, A y B, donde los AA son aquellos con un mayor potencial de consumo o altos niveles de prescripción, A un nivel medio que se buscaría desarrollar para que pasen a la siguiente categoría y B los que tendrían una visita mínima.

También se debe considerar en esta clasificación a los médicos residentes que son médicos en formación para ir creando una conciencia de marca de CARDIAC; identificar de igual forma la posición que ocupan dentro del proceso de compra como son: los influenciadores, decisores, aprobadores, compradores, usuarios finales y su analizar su comportamiento.

Al tener claro a quién se va a visitar y cada cuándo, el siguiente paso es definir una meta de visita médica mensual. Es aquí cuando inicia el proceso de un plan de trabajo estructurado ya que es

esencial realizar una planeación de la visita de acuerdo a un objetivo específico, medible, alcanzable, retador y en un periodo de tiempo definido (SMART por sus siglas en inglés); compromisos establecidos y resultados esperados basado en una técnica efectiva de ventas la cual ya se impartió pero no se aplica porque adicional a lo que ya se revisó no hay un profundo conocimiento de la terapia, el producto y la técnica, soportado con ayudas visuales y artículos clínicos, siendo parte esencial en la solución.

Este proceso debe estar alineado con los esquemas de compensación en los cuales se incluyan las métricas definidas para motivar los comportamientos esperados.

## **6. Ausencia de planes de desarrollo**

En el equipo de representantes médicos hay algunos con estudios en medicina u odontología que han tenido experiencia en otros laboratorios, estructuras de trabajo formales y desarrollo continuo sin embargo al encontrarse con las deficiencias de VENTRIC en lugar de motivar cambios positivos en el equipo decidieron relajarse y hacer lo que el resto de los demás compañeros con la diferencia de que con un poco de empeño lograban sus objetivos.

Por lo anterior recursos humanos debe estar alineado con la estrategia y al tener a los empleados correctos en el puesto correcto, complementarlo con un plan de desarrollo formal para cada uno que debe contemplar: entrenamiento, educación y desarrollo.

- Desarrollo: experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.
- Educación: experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo.
- Entrenamiento: experiencias organizadas de aprendizaje centradas en la posición actual de la organización. Debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.

Algunas de las alternativas de desarrollo sugeridas son: rotación de cargos administrativos, simulación de roles, asignación de proyectos, liderar equipos de trabajo.

Finalmente esta propuesta permitirá construir un semillero de gerentes de distrito, planes de sucesión exitosos, representantes médicos motivados y con un claro plan de desarrollo, generando así beneficios para la empresa y sus resultados.

## **7. Desconocimiento de las necesidades de los clientes**

El logro de las ventas está basado en lo que el representante necesita o del nivel de relacionamiento con el médico para que le ayude a generar un pedido mensual lo que significa que se está utilizando una estrategia de empujar el consumo de CARDIAC en lugar de la de jalar, que consiste en realizar la promoción de los beneficios clínicos a través de diferentes iniciativas como: cenas con el experto, simposios y evidencias sólidas como estudios o protocolos de investigación para influenciar a los prescriptores a probar el producto y sea realmente el mercado el que demande el producto.

Específicamente en este aspecto es el curso de ventas en el que VENTRIC invirtió basado en las necesidades del cliente el que no se está aplicando en las visitas, sin embargo este comportamiento más allá de ser sólo un tema de actitud, es consecuencia directa de la poca y deficiente capacitación que ya se mencionó e impacta negativamente el momento más valioso para cualquier vendedor porque para poder saber más sobre un médico y sus hábitos de consumo deben plantearse una cantidad de preguntas relacionadas, así como estar preparado para contestar las que seguramente ellos tendrán. Además la inexistencia de una métrica de seguimiento para la implementación de la técnica, incentiva una posición más de comodidad que de cambio.

Es esencial el acompañamiento en campo por parte del gerente de distrito con sesiones de retroalimentación sobre el dominio del producto y para estructurar la visita de tal forma que se logre reconocer las diferentes etapas de un sistema de ventas que son: la prospección, calificación, estudio, presentación, demostración, manejo de objeciones y cierre, asociado a un objetivo específico.

## **8. Bajo posicionamiento de la marca y diferenciación de beneficios**

Cuando CARDIAC se lanzó al mercado se realiza una inversión sustancial en: promoción, representantes, participación en eventos y programas que logró un posicionamiento sobresaliente en los 2 nichos de mercado en los cuales se habían establecido y después de cierto tiempo se

asumió que esta inversión era suficiente para lograr un crecimiento sostenible, sin embargo lo que sucedió es que la recordación empezó a disminuir por los rápidos y abruptos cambios en el mercado, la competencia y la economía.

Desafortunadamente no fue un momento adecuado porque CARDIAC todavía requería fortalecer su posicionamiento para expandirse en el mercado, era evidente que algo no estaba funcionando, al no reflejarse en las ventas algún retorno de la inversión. La falta de segmentación, seguimiento y definición de métricas para cada uno de los programas, minimizó el impacto de la marca hasta que se detuvo el crecimiento en ventas y más allá de ubicarse como un producto aspiracional por los únicos beneficios clínicos que ofrece a los pacientes, se convirtió en un producto caro comparado con el de Mitral porque no había una clara diferencia percibida.

Para este tipo de productos es necesario lograr un posicionamiento competitivo alineando el modelo de negocios a los diferentes tipos de compra. Considerando que actualmente este producto es único en el mercado, se debe desarrollar la ventaja competitiva por diferenciación que permitirá vender a un mayor precio respaldado por servicios complementarios tales como: asesoría clínica y entrenamiento. Esto aunado a una inversión en comunicación, apoyos académicos y eventos de relacionamiento.

Esta estrategia permitiría consolidar la posición de CARDIAC dentro del grupo de productos de patente que tienen mayor sostenibilidad en el mercado, donde el valor percibido por el cliente es mayor comparado con el del grupo de genéricos. Lo cual es más efectivo que una estrategia basada en liderazgo en costos.

## **9. Falta de seguimiento y continuidad a la implementación de programas**

Dentro de los esfuerzos de la línea se ejecutaron diferentes programas cuyo impacto se vio diluido por diferentes factores. Uno de ellos es que desde un inicio no se contaba con una segmentación exhaustiva del mercado objetivo, sin embargo el más crítico de todos es la falta de controles de seguimiento cuantitativos y cualitativos adicionales a las ventas. De haber existido, al momento de medir y confirmar que la efectividad no era la esperada y correlacionarlo con los resultados, se habría tenido la oportunidad de detenerse, revisar en que se estaba fallando y tomar acciones inmediatas.

Los representantes asignan becas, talleres y apoyos en función de la cantidad de eventos y solicitudes demandadas por los médicos y asociaciones, los cuales se vuelven insuficientes si se pretende atender al 100%. Por lo tanto existe una alta probabilidad de que los beneficiados no tienen el perfil de usuarios, influenciadores y tomadores de decisiones adecuados.

Por tal razón al tratar de cerrar la venta se dan cuenta de que no existe un interés real por el producto o que no se había realizado una asignación correcta del apoyo. No obstante, continúan invitando médicos sólo para cumplir con el presupuesto disponible en vez de ser selectivos y en consecuencia efectivos.

Si no se cuenta con un control del plan de promoción la continuidad en la implementación es muy baja debido a que no se tienen elementos suficientes para medir el efecto positivo o negativo de cada una de las actividades en las ventas y en cualquier momento de crisis es complejo determinar cuáles deben permanecer para mantener el negocio en crecimiento.

En el desarrollo de cada uno de los programas de promoción es fundamental conocer la situación del mercado, por lo que se debe preparar al equipo de representantes para se conviertan en una fuente de información relevante; otros canales confiables para obtener dicha información son los distribuidores o los estudios de mercado. Una vez que se ejecutan estos programas se deben de realizar análisis de percepción de marca, encuestas de satisfacción y redes para validar cualitativamente la efectividad de los mismos.

## **10. Falta de inversión**

Cuando un producto es lanzando al mercado, el presupuesto requerido para la introducción es mucho mayor en un inicio para alcanzar un nivel de crecimiento sostenido hasta llegar a la madurez, de igual forma la utilidad va en aumento hasta estabilizarse y es después de un periodo definido en una evaluación financiera previa, que se obtiene el retorno de la inversión. Sin embargo VENTRIC al tener que afrontar diferentes retos como compañía fue disminuyendo los fondos disponibles sin distinguir, hasta el punto en que el negocio comenzó a ser inoperante.

La ausencia de soporte financiero es mucho más crítica cuando el producto no se ha consolidado lo suficiente para que los consumidores lo demanden por lealtad a la marca y sobre todo en elementos esenciales de ejecución, como lo es entrenamiento para los representantes médicos por personal especializado para realizar la promoción así como equipos médicos funcionales para

la evaluación y consumo de CARDIAC ya que es menos accesible para aquellos que ya lo conocen y quieren utilizarlo, creando una gran oportunidad para la competencia.

Las iniciativas de mercadotecnia y herramientas de comunicación son más trascendentes en esta industria al tener una orientación más académica dirigida al producto de cada compañía para el que hay que transmitir evidencias clínicas en cuanto a efectividad y técnicas de utilización; que a la presencia de marca. La eliminación de recursos financieros en este rubro se manifiesta de forma inmediata en el consumo.

Ante una crisis que exige la optimización de recursos es esencial realizar un análisis financiero total de la compañía, establecer cuáles son los componentes principales de un negocio y evitar afectarlos para mantener la productividad del mismo y explorar diferentes opciones de apalancamiento con un estricto control y seguimiento.

## CONCLUSIONES

Si simplemente analizamos la situación de VENTRIC desde un solo punto de vista podríamos considerar que el factor principal que determinó el decrecimiento del negocio fue la falta de inversión en: el plan de promoción, equipo y capacitación. Sin embargo se puede inferir que más bien fue lo que detonó una situación que tarde o temprano se iba a presentar porque hay otros factores relacionados con procesos fundamentales que no funcionan o no existen y que a pesar de que se hubiera mantenido o aumentado el presupuesto no se reflejaría en un retorno.

En esta revisión se puede determinar que VENTRIC tiene una gran área de oportunidad en todo el proceso administrativo y cuándo estas deficiencias son de estructura como lo es la estrategia impiden lograr el objetivo que persiguen todas las empresas que es el crecimiento de las ventas y utilidad sostenidas en el tiempo maximizando recursos.

En la planeación se identifica que a pesar de que se tenía definido cuáles eran los objetivos de ventas así como el crecimiento de participación de mercado proyectado, no se logró una adecuada organización y enfoque de los recursos humanos y financieros. En el primer aspecto el área de recursos humanos juega un papel primordial en la fragilidad de la fuerza de ventas al no tener un plan de mejora continua y métricas desde la definición del perfil, reclutamiento, selección, inducción y desarrollo.

La capacitación es una responsabilidad del área comercial con baja prioridad que influye negativamente en la implementación de la técnica de ventas y si a esto sumamos la ambigüedad en la estructura de trabajo y segmentación, desconocimiento de las necesidades de los médicos que por lo tanto no se satisfacen realmente con la participación en los eventos y talleres que adicionalmente no tienen controles de seguimiento.

Finalmente se puede concluir que hay una cantidad considerable de iniciativas sin medición y sin hacer una asociación entre cada una y las ventas que provocaron que los recursos financieros no fueran aprovechados, lo cual se confirma en resultados negativos y bajo posicionamiento.

## RECOMENDACIONES

La principal recomendación es crear un equipo multidisciplinario integrado por: mercadotecnia, ventas, soporte técnico, recursos humanos y operaciones para dimensionar todas las variables y procesos fundamentales que afectan el desempeño y resultado de VENTRIC y específicamente a la línea de CARDIAC.

Definir cuál es la estrategia basada en la ventaja competitiva que es la pronta metabolización en el cuerpo y recuperación de la conciencia casi inmediata, así como el plan de ejecución para relanzar exitosamente este producto liderado por el gerente de producto y soportado por la alta dirección, comunicarlo a toda la organización e iniciar un proceso de alineación de los diferentes procesos para que cada uno contribuya desde su función al logro del objetivo creando conciencia sobre la situación actual, la necesidad de romper paradigmas y crear una cultura de alto desempeño integral.

Con base a lo anterior el siguiente paso es analizar cuáles son las necesidades en cuanto a recursos humanos, financieros y organizacionales bajo un mismo direccionamiento; establecer un claro plan de actividades con responsables y lineamientos con un balance scorecard que contenga un indicador clave de desempeño para cada iniciativa como: número de nuevos usuarios, tasa de uso por médico, tipo de especialidades cubiertas, productividad por equipo, cobertura de visita médica y cruzarlos con las ventas mensualmente para tener un control interno que permita identificar áreas de oportunidad a tiempo y tomar acciones para mejorar el retorno de inversión o reorganización de los recursos.

Reconocer que retomar el vuelo de este negocio requiere de un periodo de tiempo en donde la utilidad de verá afectada negativamente y posteriormente, iniciará un periodo de recuperación.

Establecer mecanismos de medición del posicionamiento, satisfacción y cambios en el comportamiento de los usuarios que permita hacer una revisión constante de la estrategia, ajustarla al mercado y continuar desarrollando nuevas oportunidades de mercado para garantizar la efectividad comercial, operacional y organizacional porque lo único permanente es el cambio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Chiavenato, Idalberto (2002) "Gestión Del Talento Humano", primera edición, Mcgraw-Hill, pp. 335-336.

Dessler, Gary; Varela, Ricardo (2004) "Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano", Traductor Enríquez, Javier segunda edición, Pearson Educación pp. 74, 104- 105

Kotler, Philip; Kevin Keller (2012) "Marketing Management" catorceava edición, Pearson, pp. 72, 73,117, 124, 125, 188, 481, 521, 561.

W. L. Hill, Charles; Jones, Gareth R. (2009) "Administración estratégica: un enfoque integral" octava edición Mcgraw-hill, pp. 58, 166,179.

Aragón Sánchez, Antonio (2004) "La gestión estratégica de los Recursos Humanos" Pearson, pp. 75.

Orduña Pereira, Francisco A. (2004) "Manual de visitador Médico" pp. 99.

Kotler, Philip (2002) "Dirección de marketing" Prentice pp. 132, 178, 278, 279.

## **CIBERGRAFÍA**

Proceso administrativo

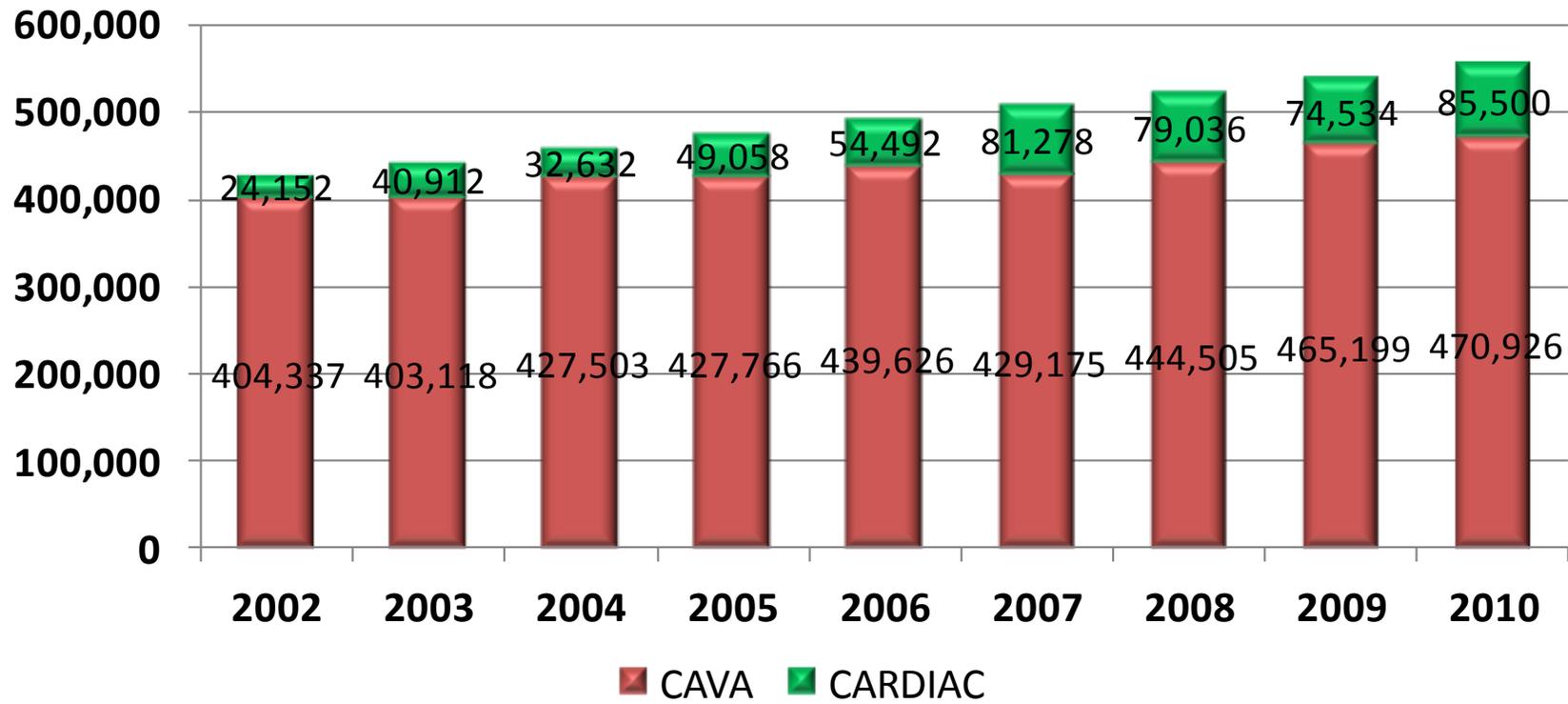
<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>

Consulta 26 de Octubre 2012

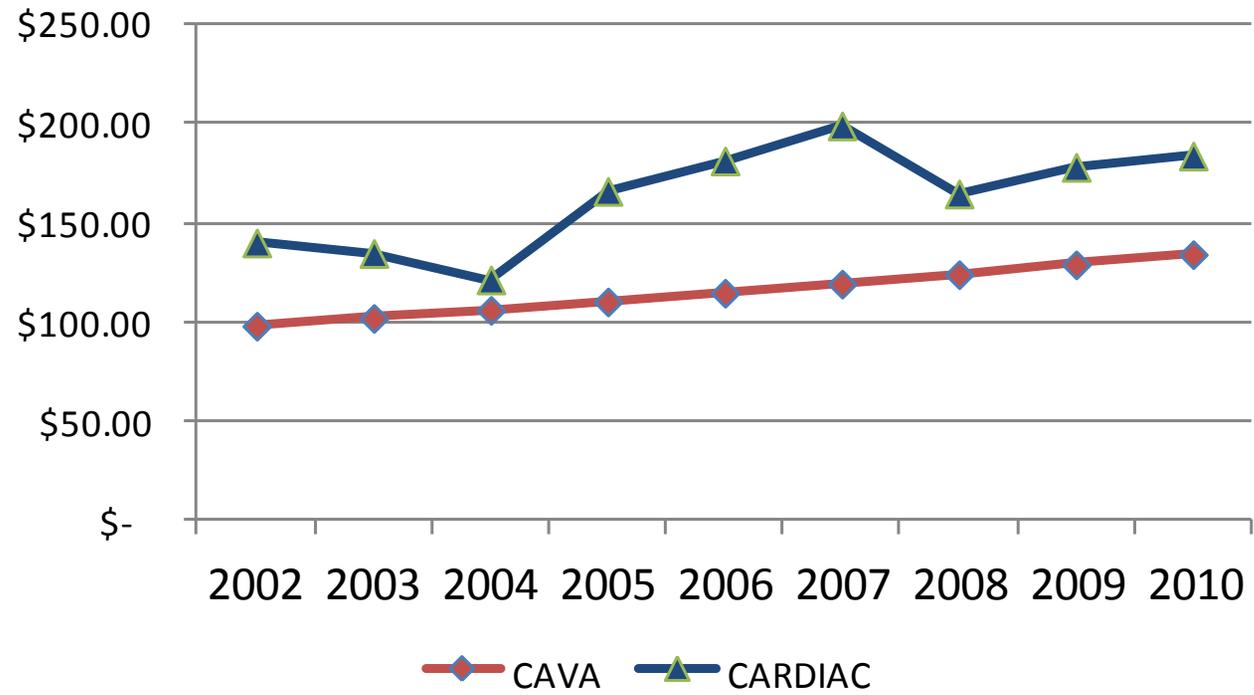
## ANEXO

CRECIMIENTO		69%	-20%	50%	11%	49%	-3%	-6%	15%
UNIDADES	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
%		3.63%	3.63%	3.63%	3.63%	3.31%	2.56%	3.09%	3.09%
CAVA	404,337	403,118	427,503	427,766	439,626	429,175	444,505	465,199	470,926
CARDIAC	24,152	40,912	32,632	49,058	54,492	81,278	79,036	74,534	85,500
<b>TOTAL</b>	<b>428,489</b>	<b>444,030</b>	<b>460,135</b>	<b>476,824</b>	<b>494,118</b>	<b>510,453</b>	<b>523,541</b>	<b>539,733</b>	<b>556,426</b>
PRECIO	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
%	43%	32%	14%	51%	58%	67%	33%	38%	37%
CAVA	\$ 98.09	\$ 102.02	\$ 106.10	\$ 110.34	\$ 114.75	\$ 119.34	\$ 124.12	\$ 129.08	\$ 134.25
CARDIAC	\$ 140.13	\$ 134.83	\$ 121.48	\$ 166.23	\$ 181.60	\$ 199.29	\$ 164.91	\$ 178.35	\$ 184.06
CRECIMIENTO		63%	-28%	106%	21%	64%	-20%		
PESOS	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
%		8.35%	5.75%	12.23%	9.01%	11.72%	1.17%	7.53%	7.66%
CAVA	\$ 39,662,209	\$ 41,124,347	\$ 45,356,448	\$ 47,199,708	\$ 50,448,689	\$ 51,219,314	\$ 55,170,874	\$ 60,048,935	\$ 63,219,687
CARDIAC	\$ 3,384,449	\$ 5,515,986	\$ 3,964,016	\$ 8,154,753	\$ 9,895,503	\$ 16,197,531	\$ 13,033,581	\$ 13,293,492	\$ 15,737,178
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 43,046,658</b>	<b>\$ 46,640,334</b>	<b>\$ 49,320,464</b>	<b>\$ 55,354,461</b>	<b>\$ 60,344,192</b>	<b>\$ 67,416,845</b>	<b>\$ 68,204,455</b>	<b>\$ 73,342,427</b>	<b>\$ 78,956,865</b>
PARTICIPACIÓN DE MERCADO									
UNIDADES	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
CAVA	94.36%	90.79%	92.91%	89.71%	88.97%	84.08%	84.90%	86.19%	84.63%
CARDIAC	5.64%	9.21%	7.09%	10.29%	11.03%	15.92%	15.10%	13.81%	15.37%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>								
PARTICIPACIÓN DE MERCADO									
PESOS	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
CAVA	92%	88%	92%	85%	84%	76%	81%	82%	80%
CARDIAC	8%	12%	8%	15%	16%	24%	19%	18%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>								

## VENTAS EN UNIDADES POR AÑO



## GRÁFICA PRECIO PROMEDIO ANUAL



GRÁFICA VENTAS EN PESOS ANUAL

