



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

FACULTAD DE FARMACIA

**HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE EMPLEAN LOS
GERENTES DE MARKETING DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA
EN VENEZUELA, PARA ENFRENTAR LOS TIEMPOS DE CRISIS E
INCERTIDUMBRE**

**AUTORAS: FTICA. MARÍA DOLORES ANDRADE ABELENDA
LIC. GLENDA MONTERO ÁLVAREZ**

Caracas, Febrero, 2012



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO DE MERCADEO**



**HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE EMPLEAN LOS
GERENTES DE MARKETING DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA
EN VENEZUELA, PARA ENFRENTAR LOS TIEMPOS DE CRISIS E
INCERTIDUMBRE**

**AUTORAS: FTICA. MARÍA DOLORES ANDRADE ABELENDA
LIC. GLENDA MONTERO ÁLVAREZ**

**Trabajo presentado ante la Ilustre Universidad Central de Venezuela para
optar al título de Especialista en Mercadeo.**

TUTORA: SOC. ESP. HERMELINDA CAMIRRA

DEDICATORIA

Primeramente a Dios sobre todas las cosas.

A mi familia quienes fueron la herramienta primordial en el desarrollo de este trabajo de grado.

A mis profesores y amigos, también se la dedico ya que ellos forman parte, me compararon y me apoyaron.

La culminación de esta meta es parte de mi vida y la de todos mis familiares.

Glenda y María

RECONOCIMIENTO

A Dios, por iluminarme y guiarme por el camino correcto de la vida, además de concederme salud, fortaleza y confianza en mí misma para alcanzar otra de mis metas propuestas.

A mis padres por apoyarme en todo momento en el desarrollo de mi carrera.

A mis familiares y amigos por darme apoyo y regalarme de su tiempo para poder hacer este postgrado.

A nuestra tutora Soc. Esp. Hermelinda Camirra y profesores de la UCV, por ser fuente de inspiración al cambio, sus asesorías, innovación y profesionalismo.

A todos muchas gracias...

INDICE GENERAL

	pp.
VEREDICTO	iii
DEDICATORIA	vi
RECONOCIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
LISTA DE CUADROS	xi
LISTA DE GRAFICOS	xii
RESUMEN	xi
 INTRUDUCCIÓN	 1
 ESTRUCTURA	 5
 I PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	 5
1.1 Formulación del problema	17
1.2 Objetivos de la investigación	17
1.2.1 Objetivo general	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificación del trabajo especial de grado	17
 II MARCO TEÓRICO	 19
2.1 El quehacer del gerente	19
2.1.1 Gerencia de mercadeo	21
2.2 Posturas del liderazgo como tema direccional	22
2.3 Filosofía del marketing en la organización	23
2.4 Lo que opinan los expertos estudiosos del tema	24
2.5 Herramientas gerenciales de marketing para la gerencia eficaz	28
2.6 La industria farmacéutica	33
2.7 Los tiempos de crisis e incertidumbre en la industria farmacéutica desde la perspectiva gerencial	39
2.7.1 La certidumbre	39
2.7.2 La incertidumbre	40
2.7.3 EL cambio como alternativa eficaz de la empresa	42
2.7.4 Perspectiva gerenciales en la industria farmacéutica	45
2.8 Teoría del caos	52
2.9 El mercado farmacéutico	54
2.10 Gestión de mercadeo	55
2.10.1 El gerente de marketing	56

2.10.2 La selección de la estrategia de mercadeo	57
2.11 Rol de la organización en las funciones de marketing farmacéutico	60
III METODOLOGÍA	64
3.1 Tipo y diseño de la investigación	64
3.2 Variables de la Investigación	65
3.3 Matriz de operacionalización de las variables	66
3.4 Población y muestra	67
3.5 Técnica e instrumento de recolección de información	68
3.6 Validez y confiabilidad	70
3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	70
3.8 Procedimiento	73
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	74
V PROPUESTA	95
5.1 Presentación	95
5.2 Objetivos	97
5.2.1 Objetivo general	97
5.2.2 Objetivos específicos	97
5.3 Justificación	97
5.4 Fundamentación	99
5.5 Herramientas a ser utilizadas en el plan	102
5.5.1 Estrategias computarizadas	104
5.5.2 Los mapas mentales	104
5.5.3 Lluvia de ideas	105
5.5.4 Comunicación	105
5.5.5 Liderazgo interactivo	106
5.5.6 Trabajo en equipo	107
5.5.7 Innovación	109
5.5.8 Tecnología	109
5.6 Plan de acción	111
5.6.1 Estructura del plan de acción	113

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
6.1 Conclusiones	116
6.2 Recomendaciones	123
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	130
A Escala de estimación para gerentes de la industria farmacéutica	131
B Matriz de validación del instrumento de recolección de datos	133
C Resultado de las frecuencias absolutas del instrumento aplicado	134
D Estadística base para la muestra	135
E Estadística de los análisis de datos	136

LISTA DE CUADROS

pp.

CUADROS

I	Identificación y definición de las variables	66
II	Operacionalización de variables	67
III	Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento	71
IV	Frecuencias y porcentajes expresado por los gerentes	77
V	¿En tiempos de crisis e incertidumbre el personal de marketing se desmotiva?	82
VI	¿Considera usted que en la industria farmacéutica los gerentes poseen competencias de liderazgo?	83
VII	¿Considera usted que en tiempo de crisis e incertidumbre se debe seguir aplicando el mercadeo Social?	84
VIII	¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para evaluar sus metas en tiempo de crisis?	85
IX	¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para alcanzar sus metas en tiempo de crisis?	86
X	¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para monitorear sus metas en tiempo de crisis?	87
XI	¿Obtiene usted herramientas de la gerencia de ventas para utilizarlas en tiempo de crisis?	88
XII	¿Cuenta usted con herramientas que lo ayuden a proyectar en tiempo de crisis e incertidumbre?	89
XIII	¿Con las herramientas anteriores logra proyectar 5 años?	90
XIV	¿La comunicación interna de la empresa se utiliza como un facilitador en tiempo de crisis e incertidumbre?	91
XV	¿Existe en su empresa incentivos para desarrollar la creatividad e innovación en tiempo de crisis e incertidumbre?	92
XVI	¿En su empresa se utiliza el empoderamiento para gerenciar en tiempo de crisis?	93
XVII	Plan de Acción	115

LISTA DE GRÁFICOS

pp.

GRÁFICO

1 Medias Indicadores. Siempre = 4, Casi siempre = 8, A veces 8, Pocas veces =4 y Nunca= 1. Resultante de la tabla de frecuencias y porcentajes	80
2 Medias aritméticas en función de los valores esperados. Total Gerentes 25 -12 valores de casi siempre a siempre = 13 discrepancia	80
3 En tiempos de crisis e incertidumbre el personal de marketing se desmotiva	82
4 Considera usted que en la industria farmacéutica los gerentes poseen competencias de liderazgo	83
5 Considera usted que en tiempo de crisis e incertidumbre se debe seguir aplicando el mercadeo social	84
6 Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para evaluar sus metas en tiempo de crisis	85
7 Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para alcanzar sus metas en tiempo de crisis	86
8 Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para monitorear sus metas en tiempo de crisis	87
9 Obtiene usted herramientas de la gerencia de ventas para utilizarlas en tiempo de crisis	88
10 Cuenta usted con herramientas que lo ayuden a proyectar en tiempo de crisis e incertidumbre	89
11 Con las herramientas anteriores logra proyectar 5 años.	90
12 La comunicación interna de la empresa se utiliza como un facilitador en tiempo de crisis e incertidumbre	91
13 Existe en su empresa incentivos para desarrollar la creatividad e innovación en tiempo de crisis e incertidumbre	92
14 En su empresa se utiliza el empoderamiento para gerenciar en tiempo de crisis	93
15 Esquema de la realidad en tiempo de crisis e incertidumbre	101



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO DE MERCADEO**



**HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE EMPLEAN LOS GERENTES DE
MARKETING DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN VENEZUELA,
PARA ENFRENTAR LOS TIEMPOS DE CRISIS E INCERTIDUMBRE**

Autoras: Ftica. María Dolores Andrade Abelenda

Lic. Glenda Montero Álvarez

Tutora: Soc. Esp. Hermelinda Camirra

Fecha: Febrero, 2012

RESUMEN

El estudio que se presenta se enmarca en el área de competencias de la investigación en gerencia farmacéutica de marketing y el objetivo general es estudiar las actividades estratégicas del Gerente de Mercadeo Farmacéutico en Venezuela en tiempos de crisis e incertidumbre, con el fin de conocer las herramientas que emplean los mismos para enfrentar estos tiempos y generar la propuesta basada en dicha realidad. La problemática en estudio radica en la dificultad presente en el uso de herramientas gerenciales que permitan a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana, enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre en cada realidad de su entorno, por lo que se requiere plantear el problema en cuanto a las competencias que deben tener dentro de sus funciones en la industria de este ramo. Es importante considerar que los gerentes que han desempeñado funciones dentro de la industria farmacéutica por muchos años, notan a diario como cada empresa adapta las ejecuciones de las gerencias de marketing a sus propias necesidades y creencias, en lugar de estrategias que puedan estar de la mano de la crisis e incertidumbre que constantemente reina en este país. El estudio se sostiene en las teorías de la gerencia empresarial, las cuales consideran que toda organización empresarial debe estar a la altura de las exigencias de sus clientes en el proceso de sistematización, sobre todo en las órdenes de su integración. La investigación metodológicamente se enmarcó dentro de la modalidad de estudio de tipo de campo, utilizando un nivel descriptivo. Operacionalmente se definen las variables e indicadores pertinentes. La población estuvo conformada por 25 gerentes del ramo de la industria farmacéutica venezolana. La información se obtuvo mediante la administración de una encuesta diseñada en función de los objetivos de estudio revisado y validado por expertos. Los resultados se presentaron en cuadros y gráficos con análisis estadístico.

Descriptores: Herramientas de marketing, gerencia empresarial, industria farmacéutica, tiempos de crisis e incertidumbre.

INTRODUCCIÓN

Las necesidades del país exigen cambios de direcciones gerenciales en los diferentes niveles del sistema de marketing, sobre todo en tiempos de crisis e incertidumbre, para mayor coherencia entre los objetivos nacionales y los de la gestión gerencial de la empresa farmacéutica. Con estos cambios se busca la integración a la vida interactiva real de los ciudadanos, así como al trabajo y a la producción del país en los diferentes sectores y organizaciones empresariales

Los propósitos de las organizaciones empresariales hacen necesario que las personas que dirigen el proceso gerencial pongan énfasis en las necesidades y realidades de marketing. El proceso de marketing sobre todo de las empresas farmacéuticas venezolanas, pudiera requerir de un sentido orientador en su misión y visión en la búsqueda del éxito de sus gestiones, como fuerza que motive la planificación y ejecución que se realice, de acuerdo con procesos tanto internos como externos. En tales logros, la función de la gerencia debería partir por el manejo de competencias reales y significativas de cada entorno, ya que desde esta perspectiva se exigen gestiones de gerencia de marketing con el uso de herramientas ideales vanguardistas, de carácter funcional y estratégico, que constituyan elementos innovadores fundamentales para la empresa.

El estudio que se presenta está inmerso en el área de las bondades y limitaciones de las gestiones gerenciales con el uso de herramientas de marketing, en los tiempos de crisis e incertidumbre en función de cada realidad y contexto de las empresas farmacéuticas venezolanas. Es importante porque permite dar a conocer elementos de la teoría gerencial y sistémica necesarias para el desarrollo integral del proceso gerencial diferente del resto de teorías organizacionales, ya que las herramientas

gerenciales para el marketing como elemento de estudio centra su foco de atención en el ambiente externo de la organización, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional como elementos de marketing. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización tiende a obtener el mayor beneficio de sus circunstancias de mercadeo para garantizar su éxito.

La problemática en estudio radica en la dificultad presente en el uso de herramientas gerenciales que permitan a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre en cada realidad de su entorno, por lo que se requiere plantear el problema en cuanto a las competencias que deben tener dentro de sus funciones los gerentes de marketing en estas organizaciones. Es importante considerar que los gerentes que han desempeñado funciones dentro de la industria farmacéutica por muchos años, notan a diario como cada empresa adapta las ejecuciones de las gerencias de marketing a sus propias necesidades y creencias, en lugar de estrategias que puedan estar de la mano de la crisis e incertidumbre que constantemente reinan en este país.

El propósito es analizar los referentes teóricos en apoyo a la búsqueda de datos de la realidad para el uso de herramientas de marketing por parte de los gerentes de las organizaciones farmacéuticas del país y su relación en la gestión gerencial de las personas encargadas de dirigir este campo empresarial, que permita generar una propuesta basada en las condiciones generales e influencias específicas en la determinación de la existencia de principios básicos en función a la distribución de los componentes de las empresas, por lo que es necesario la actualización que estimule la interacción y por lo tanto la integración de realidades del entorno gerencial.

En tal sentido, desarrollar la gerencia de marketing en la industria farmacéutica venezolana con herramientas vanguardistas tiene un papel relevante en el proceso de gestión empresarial, sobre todo en conocimiento

de los tiempos de crisis e incertidumbre existentes, y lograr que los procesos de mercadeo se basen en las realidades contextuales que orienten el marketing con procesos críticos, independientes, capaces de producir habilidades y destrezas que permitan el desenvolvimiento en la realidad con eficacia y eficiencia.

Al respecto, el proceso gerencial en las organizaciones farmacéuticas venezolanas debería establecer modificaciones e introducir innovaciones en el campo tecnológico que permita estar a la vanguardia de los cambios en tiempos de crisis e incertidumbre. El propósito fundamental de estos cambios es la búsqueda del mejoramiento de la calidad gerencial con herramientas de marketing que permitan medios para promover y lograr el desarrollo de la empresa y del país de forma armoniosa e integrada. Con estos cambios el gerente de las empresas farmacéuticas venezolanas aspira la interacción, crítica, reflexiva, con personal capaz de tomar decisiones, de aportar soluciones a los problemas planteados, participantes de su comunidad, dispuestos a intervenir en el progreso de la sociedad basados en su realidad y no en realidades universales. Para lograr este perfil humano se han de producir reformas en los diferentes aspectos que intervienen en el diseño de cada entorno farmacéutico, y sobre todo en la postura de tiempos de crisis e incertidumbre, haciendo nuevos enfoques con el uso de las tecnologías de información y comunicación.

De esta forma, la teoría de la gerencia y su relación en la gestión de las empresas farmacéuticas venezolanas, pudiera permitir actuar para orientar el desarrollo global con herramientas de marketing basadas en necesidades del entorno; por lo que el personal gerencial a cargo de las empresas farmacéuticas debería planear y organizar los resultados con los objetivos que resulten de la interacción grupal.

El estudio se sostiene en las teorías de la gerencia empresarial, las cuales consideran que toda organización debe estar a la altura de las exigencias en los valores de gestión con respecto a la naturaleza del

comportamiento humano, el cual determina sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

El trabajo especial de grado está estructurado en seis (6) capítulos. El capítulo I contiene el planteamiento y formulación del problema, interrogantes, objetivo general y objetivos específicos, justificación. En este capítulo se expresa la temática problema que lleva a la realización de la investigación, es decir, lo que se desconoce que se quiere conocer. En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico, en el que se expresan los antecedentes relacionados con la investigación y el desarrollo de las variables contentivas de los elementos del quehacer del gerente, filosofía del marketing en la organización, la industria farmacéutica, los tiempos de crisis e incertidumbre, teoría del caos y el rol gerencial. El Capítulo III comprende el marco metodológico: tipo, nivel y diseño de la investigación, variables, población y muestra, técnicas de análisis de la información, validez y confiabilidad, técnicas de análisis de datos y procedimiento. El Capítulo IV contiene el análisis y presentación de los resultados, donde se expresa la realidad que arrojan los datos y presenta las frecuencias acumuladas y relativas de las respuestas de los gerentes, todo lo cual se realiza con el desarrollo de cuadros y gráficos estadísticos con sus respectivos análisis descriptivos. El Capítulo V es la propuesta como teorización de salida que permite determinar las acciones y procesos para motivar el cambio. El Capítulo VI presenta las conclusiones que dan respuesta a las interrogantes del estudio y el aporte de las investigadoras basado en las recomendaciones. Por último se encuentra la bibliografía consultada.

I PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

El objetivo de las empresas en un mundo y una economía tan cambiante como la actual, es detectar en qué sentido se está moviendo el entorno y aprovechar, lo mejor posible, las oportunidades que presenta el mercado.

La incertidumbre, el no saber con certidumbre cómo se comportará el ámbito económico y el mundo en general, hace que las empresas deban estar atentas y prever de alguna manera lo que podría venir; obviamente esto no es nada fácil y hay que trabajar en función de eso.

La industria farmacéutica en especial, es el foco de atención de este Trabajo Especial de Grado. Se quiere profundizar en cómo los gerentes de mercadeo en la industria farmacéutica en Venezuela, en medio de un permanente clima de incertidumbre, manejan sus herramientas.

La motivación para esta investigación es la de indagar en una industria altamente compleja, por su tecnicidad, lo delicada al manejar salud, participar en un mercado con un nivel de competencia muy alto, en la cual la incertidumbre podría tener un costo incalculable.

En el presente Trabajo Especial de Grado se quiere plantear el problema en cuanto a las competencias que deben tener dentro de sus funciones los gerentes de marketing en la industria farmacéutica en Venezuela. Para ello se formula el siguiente problema:

¿Cuáles son las competencias que debería tener el gerente encargado de llevar a cabo el rol del marketing estratégico de una empresa de la industria farmacéutica en Venezuela en medio de la crisis venezolana y bajo constante incertidumbre?

La idea surge del hecho de que, quienes han desempeñado el rol gerencial dentro de la industria farmacéutica por muchos años, notan a diario como cada empresa adapta las ejecuciones de las gerencias de marketing a sus propias necesidades y creencias, en lugar de utilizar

estrategias que puedan estar de la mano con los momentos de crisis e incertidumbre.

Se comenzará revisando la definición de Gerente. Este concepto ha sido cambiante y controversial a lo largo de las últimas décadas, debido a que realmente no se tenían claras cuáles deberían ser las responsabilidades y funciones reales de un gerente.

En el transcurrir de los años se ha dado un giro distinto al concepto de gerente, un individuo más involucrado, que realice además un desempeño de su liderazgo dentro del grupo consiguiendo desarrollar su gestión de forma tal que los objetivos de las organizaciones se consigan de forma más efectiva, utilizando las herramientas adecuadas, ya que el gerente debe considerar que las estrategias son un conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto y, para mejorar la comprensión, se hace necesario realizar similitudes, frecuentemente, como por ejemplo, comparar las estrategias de cortes militares con las empresariales.

En un campo militar, se podría entender estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, llevándolas a buen puerto para conseguir la victoria, una vez finalizada la estrategia trazada.

En este sentido, según Burgos (1996), la gerencia empresarial es emprendida por un líder o director quien tiene a cargo dicha operación, en este caso militar, deberá ocuparse del planeamiento y dirección de la campaña, así como también de la disposición y el movimiento de sus tropas en su campo y en el del enemigo. Resumiendo todo esto se dice que la táctica, la logística y la estrategia son las tres (3) patas que conforman el arte de la guerra.

Si se ve esto en el plano empresarial éste sería exactamente el rol a desempeñar por un gerente, a esto se le denomina el plan estratégico, y el buen desarrollo del mismo facilitaría el llegar a las metas previamente establecidas. Del desarrollo de éste concepto se generan los postulados de

marketing, que son muchos, de los cuales se mencionarán algunas de las definiciones de marketing.

La definición más común, según Collazo (1997), expresa que: "...es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados metas a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas que lo ponen en práctica." (p. 12). Otros conceptos que definen los especialistas podrían ser:

- Para Kotler (2003): "Definimos marketing como proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros" (p. 5).
- Sin embargo McCarthy (2003) dice que el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente.
- Si revisamos, Stanton (2007) propone:

Nuestra definición de marketing- basada en el concepto de intercambio y aplicada a cualquier organización- es la siguiente: marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. (p. 6)

Y así se podrían revisar un sin fin de definiciones de marketing, ya que en función de la cita, el marketing parte de ser un sistema de actividades de indagación que ha evolucionado con amplitud en el campo de las empresas. Por lo tanto, lo que se ha logrado observar comúnmente en todos los conceptos, es que se parte de un conjunto de orientaciones estratégicas de marketing que conforman la estructura básica, como son:

- o Es un proceso social y administrativo

- o Promueve el intercambio de productos de valor con sus semejantes
- o Es una función de empresa
- o Está orientado a la identificación y satisfacción de necesidades y deseos
- o Evalúa la capacidad productiva de la empresa
- o Utiliza un sistema total de actividades comerciales
- o Debe cumplir las metas de la empresa para mantenerla en vigilancia
- o El marketing se encarga de las relaciones con los clientes en beneficio de la organización
- o El marketing es un instrumento para competir con otras empresas

Esta postura refleja el hecho de que ninguna empresa es una isla, por tanto, necesita internalizar las características de sus clientes, así como también, las debilidades y fortalezas de sus competidores, para luego establecer un plan de acción que le permita posicionarse, defenderse y accionar. Lo ideal para lograr esto es desarrollar un marketing estratégico. Dentro de las acepciones del concepto de marketing, como se mencionó anteriormente, se ha querido afinar todavía más y se habla de lo que es “marketing estratégico”, uniendo de esta forma conceptos básicos, marketing y estrategia. En relación a estrategia, repasando, se diría que es la forma como se planea lograr los objetivos en un entorno competitivo, siendo el objetivo final que el cliente compre a una determinada empresa y no a sus competidores. Pero, definitivamente, el corazón del marketing son las buenas estrategias, todas las evidencias apuntan a que los aciertos se consiguen cuando se ha realizado un riguroso plan de marketing con el uso de estrategias ideales.

En este sentido, una estrategia de mercadeo parte de ser un sistema en el cual las empresas logran ampliar sus acciones, consiguiendo una ventaja competitiva sostenible. Ésta pudiera estar centrada en la satisfacción del sistema, en función de las estrategias requeridas. Y, aún más, será

mucho más efectiva si se mantiene completamente en línea con la misión y la visión de la empresa.

En resumen, una estrategia de gestión de marketing se puede considerar como elemento imprescindible de la empresa e influye de forma integral en las otras estrategias interactivas. Lo que se busca con el marketing estratégico es:

- Conocer los deseos y las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Realizar segmentación del mercado en diferentes grupos dependiendo de gustos y preferencias.
- Conocer el valor del potencial e interés de dichos grupos o segmentos.
- Conociendo las ventajas competitivas de la empresa, se podrían aprovechar como oportunidades de mercado, desarrollando así un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento deseados.
- Poner en práctica constantemente las variables del marketing mix.

De igual forma a lo que se viene planteando, según Burmester (2009), en estos tiempos de crisis e incertidumbre se está planteando el branding el cual “...es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca...” (p. 92), de allí que el branding pudiera constituirse en:

- ✓ Es el arte, la ciencia y la disciplina de crear y gestionar marcas.
- ✓ Es una disciplina que nace de la necesidad de manejar conceptos estratégicos más duraderos que las propias campañas de publicidad.
- ✓ Es una palabra de origen inglés utilizada en el marketing, y ellos la describen como el proceso de construcción de una marca. Se trata entonces de la estrategia a seguir para gestionar los activos vinculados, ya sea de manera directa o indirecta, a un nombre comercial y su logo o símbolo correspondiente.
- ✓ Este concepto está conformado principalmente por seis (6) elementos:

- a) Creación de un nombre.
- b) Identidad corporativa.
- c) Posicionamiento.
- d) Lealtad de marca, desarrollo de marcas.
- e) Arquitectura de una marca.
- f) Cumplir con las promesas hechas al consumidor.

En este sentido, una empresa cuya marca tiene un alto valor, una fuerte identidad corporativa y un buen posicionamiento en el mercado, será una fuente de ingresos estable y segura en el largo plazo.

Lo que el branding intenta es subrayar los valores que la marca transmite al cliente y que constituye su fortaleza. Diferenciarse en el mercado es cada vez más difícil, por esto la clave de los negocios exitosos hoy en día es el branding, es decir, el poder de la marca como elemento diferenciador.

Con el aporte de los conceptos enunciados anteriormente, se comienza a vislumbrar, según la literatura, lo que debe ser un gerente de marketing. De allí se busca lograr la integración, en función de la estructuración ideal que se desea.

En la revisión se encontrará por ejemplo, lo que para Kotler (2006) sería el perfil ideal de un gerente de marketing, y lo define así:

Para Kotler (2003) debería ser aquel que domine las siguientes capacidades:

- ✓ Investigación de mercado
- ✓ Desarrollo de productos
- ✓ Estrategias de precios
- ✓ Estrategias de negociación
- ✓ Comunicación
- ✓ Ventas
- ✓ Manejo del canal
- ✓ Análisis financiero
 - Impacto de estrategias de marketing

- Rentabilidad
- ✓ Tecnología informática
- ✓ Conocimiento de las fortalezas y debilidades de las distintas modalidades de comunicación para poder desplegar estrategias que integren diferentes medios
- ✓ Manejo de métodos matemáticos y estadísticos
- ✓ Soluciones creativas para desarrollar nuevos flujos de ingresos
- ✓ Visualizar el cambio

Como se ve, un perfil extenso cubriendo todas las áreas globales para poder tener una visión macro y, lo que es mucho más importante, un gerente estratégico marcando la diferencia.

Revisando otros autores se consigue el perfil ideal, como por ejemplo.

- Formación universitaria. Experticia en nuevas tecnologías
- Buen conocimiento de inglés
- Experiencia en empresas que valoren altamente el potencial de mercado
- Visión global de empresa
- Cercanía con ventas y potencial de negociación
- Capacidad de integración y adaptación a la nueva compañía y a sus equipos
- Liderazgo. La dirección de equipos es clave
- Capacidad organizativa, de resolución de problemas y de distribuir tareas y asignar responsabilidades
- Experiencia en desarrollo de estrategias
- Capacidad de planificar
- Excelente capacidad de coordinación y gestión de proyectos
- Capacidad de representar a la compañía y sus valores
- Un profesional que mezcle la originalidad y el riesgo con la estrategia, el sentido común y la gestión diaria

Lo que anteriormente se llamaba mercadotecnia, ha evolucionado hacia nuevos conceptos, novedosos lineamientos, diferentes formas de hacer marketing y de desarrollar estrategias debido a las altas exigencias que se han venido creando en la temática, debido a esto surge la necesidad de tener un gerente estratégico de marketing.

Según Tom Collins (2000), en los años 80 se pensaba y se escribían los grandes cambios de la mercadotecnia, sin imaginarse que años después vendrían los verdaderos avances en torno al tema. En ese momento se aseveraba que la mercadotecnia en masas estaba pasando de moda, y que lo que se implementaría sería la mercadotecnia de datos.

Todos estos cambios eran provocados por un mercado en proceso de transformación.

Un mercado que obliga a interactuar con las necesidades del consumidor, a estar más pendiente de la competencia, a desarrollar un marketing más estratégico que permita conquistar y mantener al consumidor a lo largo del tiempo.

Señala el profesor Burgos (1996) en su libro: Gerenciando La Productividad:

El nuevo estilo de gerente debe tener verdadera habilidad ejecutiva y empresarial, para combinar las necesidades del cliente con las de la administración y para ello requiere visión, pragmatismo, agresividad, mentalidad estratégica y operacional, capacidad negociadora y un fuerte sentido de compromiso con la organización que dirige. La organización requiere más gerentes de pensamiento estratégico que operacional y de ahí la necesidad de pensar siempre en tres dimensiones, es decir, en ayer, en hoy, y en mañana, siendo el talento el mejor atributo que debe tener todo gerente para que sea triunfador y exitoso. (p.24)

En función de la cita, el gerente ha de combinar las expectativas clientelares con el aporte del marketing como elemento dinámico e indispensable de la constitución empresarial que permite la sobrevivencia en un mundo tan competitivo como el del país.

En este sentido, se revisan a continuación los perfiles gerenciales de marketing de algunas industrias farmacéuticas en función de cada una de sus expectativas y realidades. En el primer caso se tiene una empresa trasnacional que lo describe como:

“Actividades Reales de un Gerente de Marketing de la Industria Farmacéutica en Épocas de Crisis e Incertidumbre”

Entre las principales competencias que se manejan, se mencionan:

- Contribuye con el equipo de marca/negocio (regulatorio, ventas, entrenamiento, finanzas, investigación de mercado, médico, entre otros), poniendo en práctica grandes habilidades de comunicación y trabajo en equipo en una organización matricial
- Maneja las relaciones con los KOL (principales líderes de opinión) asegurando sociedades comerciales exitosas en tanto que demuestra un entendimiento superior de los clientes, competidores, áreas terapéuticas y la información clínica de la marca
- Presenta de manera persuasiva ideas innovadoras para la creación de negocios a través de grandes habilidades de comunicación escrita y oral. Moviliza a los equipos para implementar dichas ideas
- Entrena y desarrolla a la fuerza de ventas sobre el conocimiento del producto/competencia y el mensaje promocional a los clientes
- Brinda asistencia en el desarrollo de tácticas administrativas de cartera/ciclo de vida para optimizar las ventas de los productos/ROI (retorno de la inversión) y establecer oportunidades de mercado
- Contribuye al desarrollo de un posicionamiento superior de la marca buscando impulsar la diferenciación del producto con el objeto de lograr beneficios significativos del mismo

- Desarrolla el plan anual de negocios de las marcas para optimizar las ventas, la participación y las utilidades en tanto que mantiene un análisis de proyección superior y control de gastos de la marca
- Contribuye al desarrollo de procesos para producir en forma consistente materiales de publicidad/promoción superiores y brinda asistencia en la ejecución de programas. Identifica y entiende una serie de procesos/sistemas financieros y promocionales que son necesarios para implementar el plan de marketing
- Fomenta las relaciones laborales con el equipo de ventas para implementar estrategias de producto e identificar nuevas oportunidades. Realiza conferencias sobre los productos para diferentes reuniones con los clientes respaldando las actividades de la fuerza de ventas

También se considera como comportamientos fundamentales los siguientes:

1. Lidera estratégicamente

- Genera la idea de propósito o visión respecto de sí mismo, el grupo o el equipo
- Traduce las estrategias amplias en objetivos específicos y planes de acción
- Establece objetivos desafiantes, pero posibles
- Formula alternativas, además evalúa los beneficios y los riesgos
- Asigna recursos de acuerdo a las prioridades estratégicas
- Realiza elecciones fundamentales que sirven de apoyo a la estrategia y, en última instancia, al cliente final

2. Crea alineación

- Alinea las metas y objetivos personales, de equipo y/o departamento con las metas y la estrategia comercial de la organización y adopta acciones para lograrlo
- Crea un equipo unificado e integrado

- Brinda orientación a otros aclarando sus expectativas y función
3. Comunica directamente
 - Comunica opiniones, hechos e ideas con claridad, transparencia y honestidad
 - Busca perspectivas múltiples y escucha abiertamente los puntos de vista de otras personas
 - Facilita y demuestra el valor de opinar sobre los problemas y riesgos así como sobre las buenas noticias
 4. Dirige el desempeño
 - Cumple con sus compromisos de manera coherente
 - Demuestra una atribución de resultados dentro (y más allá) del área de responsabilidad
 - Establece expectativas claras y altas. Se responsabiliza a sí mismo y a otros de las decisiones y de los resultados alcanzados
 - Desarrolla planes de contingencia y afronta los retos necesarios para ejecutar los planes comerciales y de acción
 - Desarrolla y aplica ideas únicas y nuevos métodos para lograr un mayor desempeño y excelencia
 5. Colabora
 - Trabaja más allá de los límites organizacionales, funcionales y geográficos para alcanzar las metas de la compañía
 - Establece y mantiene relaciones sólidas con los miembros del equipo, con otras funciones, con los socios estratégicos y con los clientes
 - Cooperar con otros para alcanzar las metas a nivel del grupo y de la organización.
 6. Energiza a otros
 - Genera energía, entusiasmo e inversión personal en otros

- Crea un ambiente que fomenta la mejora continua, la innovación y la toma de riesgos adecuada
- Enfoca el interés de la organización en las prioridades claves que tienen impacto en nuestro negocio
- Se adapta y/u orienta el cambio positivo
- Elimina las barreras y el trabajo sin valor agregado
- Demuestra resistencia y perseverancia

7. Desarrolla a otros

- Forma de manera continua un equipo diverso de personas de alto desempeño para lograr los objetivos
- Desarrolla sus propias capacidades y las de los demás para mejorar el rendimiento en la función actual y en las funciones futuras
- Busca y acoge la retroalimentación y respuestas a la orientación
- Proporciona retroalimentación frecuente y orientación a otras personas sobre las formas de cómo mejorar el desempeño, a través del desarrollo de su capital intelectual estimulando la innovación y creatividad
- Reconoce y celebra los éxitos

La postura enunciada en el planteamiento referencial, que permite evaluar la realidad observada, enfoca la problemática en estudio, la cual plantea la dificultad actual en el uso de herramientas empresariales por parte de los gerentes de la industria farmacéutica venezolana, los cuales requieren mucha innovación y creatividad para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre en cada realidad de su entorno, por lo que se necesita estudiar alternativas que permitan cambios significativos vanguardistas en el actuar gerencial de los encargados de dirigir los procesos de marketing farmacéutico.

1.1 Formulación del problema

¿Cuáles son las herramientas gerenciales que emplean los Gerentes de Marketing de la industria farmacéutica en Venezuela para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Estudiar las actividades estratégicas del Gerente de Mercadeo Farmacéutico en Venezuela en tiempos de crisis e incertidumbre.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Analizar las actividades actuales que comúnmente se ejecutan para realizar el mercadeo farmacéutico de la industria farmacéutica en Venezuela

2. Determinar la posición que ocupa este rol en el organigrama de las organizaciones y valorar si con su ubicación permite que haya un engranaje efectivo de funciones

3. Propuesta de las competencias que dicha gerencia debería desarrollar en tiempos de crisis y su instrumentación.

1.3 Justificación del trabajo especial de grado

Teórico-Metodológico- Práctico

Existen varias razones por las cuales se elabora este trabajo especial de grado, pero la que cobró más fuerza tiene que ver con el hecho de querer

culminar esta especialización haciendo algo que signifique un verdadero aporte para quienes están inmersos en un área tan exigente, atractiva y dinámica como lo es el mercadeo, de manera que pueda haber un acercamiento a un conocimiento más detallado de un rol que se espera desempeñar en un mediano plazo.

En este sentido la investigación presenta como razón fundamental estudiar las actividades estratégicas del Gerente de Mercadeo Farmacéutico en Venezuela en tiempos de crisis e incertidumbre, a fin de generar una propuesta basada en proporcionar herramientas básicas y necesarias a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana para el desarrollo de las gestiones ideales vanguardistas de mercadeo en función del éxito de la empresa que prevean los tiempos de crisis e incertidumbre.

De allí, que está el importante hecho de que se cree que hasta el momento no existe ninguna investigación detallada y formal en este sentido. A raíz de esto surge la necesidad de brindarle a la industria farmacéutica en Venezuela una propuesta que pueda fortalecer las actividades estratégicas del Gerente de Marketing en medio de la incertidumbre.

Por último, se desea que este trabajo especial de grado sirva como material de apoyo y referencia a todos los gerentes del área de dicha industria.

Una vez desarrollado el planteamiento referencial, a continuación se presenta el marco teórico referencial.

II MARCO TEÓRICO

2.1 El quehacer del gerente

El gerente se considera como el director ejecutivo, también conocido como ejecutivo delegado, jefe ejecutivo, presidente ejecutivo, principal oficial ejecutivo o con las siglas CEO (del inglés chief executive officer), es el encargado o autoridad de la gestión y dirección administrativa en una organización o institución, Serna (1994), define a la gerencia como "...el arte de hacer que las cosas ocurran". (p. 34). Por su parte Lambin (2003) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

De esta manera se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde se quiere llegar o qué es lo que se desea lograr. Antes de seguir adelante es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo trabajar unidos. Por otra parte, los integrantes del grupo deben

subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

Al analizar las funciones gerenciales se encuentra la respuesta al quehacer de la gerencia. Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso, el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales. En ese sentido, Burgos (1996), señala que al describir y estudiar cada función del proceso desglosadamente, podría parecer que la gerencia se compone de una serie de funciones separadas, cada una de ellas ajustadas y encajadas en un compartimiento aparte; sin embargo esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.

Cuando la gerencia se enfoca como un proceso, la planificación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes. Estos planes determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización la cual señale una estructura de funciones y división del trabajo. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización que se haya establecido determina, en gran medida, el que los planes sean apropiados e integralmente ejecutados. La tercera función gerencial es la dirección, considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización la cual envuelve los conceptos de: liderazgo,

toma de decisiones, motivación y comunicación. La última fase del proceso gerencial es el control, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación. Como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.

2.1.1 Gerencia de mercado

Hoy en día los Gerentes de Mercadeo desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que se desea dar a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos. En este proceso se debe evaluar cuidadosamente el impacto que puede tener para las empresas sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas. La organización farmacéutica busca esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de la oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Los gerentes de mercadeo se encuentran con un gran número de factores que influyen en el mercado, algunos no controlables, que determinarán el éxito o el fracaso del esfuerzo del mercadeo. Las ventas y su rentabilidad se podrán ver afectadas por las reacciones de la competencia, por los cambios en la situación económica nacional/internacional o en la percepción de los consumidores.

Para Cejas (1998), en la industria farmacéutica es importante tener presente que los planes de mercadeo reciben el impacto de factores externos que son incontrolables, debido a esto los planes pueden verse afectados seriamente por los cambios en las preferencias de los consumidores o por una mayor competencia. Los pronósticos de ventas y de utilidades pueden

ser influenciados por situaciones adversas de la economía del país, de la región o de la persona.

En tiempos de crisis e incertidumbre, los planes de mercadeo son inestables debido a los factores externos que con frecuencia se encuentran fuera de control afectando el mercado significativamente. Debido a esto, es importante conocer las herramientas gerenciales que emplean hoy los gerentes de marketing de la industria farmacéutica en el país tales como el liderazgo direccional, planeación, administración, organización, control, sistematización y evaluación.

2.2 Posturas del liderazgo como tema direccional

El liderazgo hoy en día es un tema crucial en el cual las fronteras se han abierto al comercio global; las organizaciones y empresas se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización.

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de sí mismo, conocerse para luego entender a los demás, reflejar qué quiere lograr y lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Según Barreiro (2004), aunque hay quienes afirman que los conceptos de administración y liderazgo son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Para efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general de la administración.

Según Burgos (1996), "El liderazgo es un aspecto importante de la administración." (p.1). La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz. Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

2.3 Filosofía del marketing en la organización

El marketing es una filosofía empresarial para la cual el funcionamiento de la organización está dirigido a satisfacer las necesidades del consumidor. American Marketing Association redefinió recientemente el marketing como: "una función de las organizaciones y un conjunto de procesos orientados a crear, comunicar y aportar valor a los consumidores y para dirigir las relaciones con estos de la manera más beneficiosa para la organización y para sus stakeholders". (AMA, 2004).

El marketing, en palabras de Kotler (2003), es un término multidimensional del que se sirven diferentes industrias para describir cómo afrontar sus problemas en un mercado concreto. Aunque en ocasiones se ha referido al marketing como una actividad de promoción, en realidad es una función cuyo objetivo es lograr la máxima rentabilidad. Representa el elemento creativo de la actividad comercial.

Pero la actividad comercial no es la única esfera donde el marketing se desarrolla. Frente a la trilogía empresa-producto-cliente, se advierte el de ayuntamientos-servicios-empresa, donde el producto ahora es la ciudad, y el público son los residentes, visitantes e inversores. Las administraciones gerenciales han advertido que no solo deben cuidar sus elementos tangibles, sino que los intangibles son de interés comercial para empresas e instituciones.

Por definición, el marketing gerencial, según Lambin (2003), es una "...herramienta de la administración local orientada a la promoción financiera profesional de las ciudades, mediante esquemas de ofertas comerciales, fiscales y jurídicas, que permiten atraer inversiones y retener capitales locales". (p. 11)

El marketing gerencial, garantiza a las administraciones de la empresa la atracción de inversiones al municipio, a la vez que mejora su imagen ante los vecinos.

2.4 Lo que opinan los expertos estudiosos del tema que se investiga

Para Aguilar, C. (2004), quien presentó un trabajo de Especialización en Gerencia en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, titulado: Propuesta de Capacitación Gerencial para los Directores de las Comunidades Organizacionales en el Estado Aragua, su objetivo fue analizar los efectos del liderazgo gerencial en los directores de las comunidades

organizacionales, partiendo de un diagnóstico de necesidades y tomando como población a los directores de los Hogares Crea.

Como conclusión este trabajo de investigación permitió la elaboración del programa de capacitación gerencial para los directivos, a través de la teoría y praxis con la ejecución de cinco talleres con carácter vivencial y auto formativo, en las áreas de la comunicación, liderazgo, motivación, toma de decisiones y cambio, así como su factibilidad, con la finalidad de producir un mayor rendimiento en la institución y asegurar su permanencia. Recomienda la preparación del gerente de las comunidades organizadas en función de las tareas que realiza en la organización, se visualiza la aplicación de la propuesta como alternativa para la solución de la problemática planteada, la cual sirvió para determinar la forma cómo la capacitación gerencial de los directores de las comunidades organizacionales en el Estado Aragua es factible, y permite producir un mayor rendimiento en la institución y asegurar su permanencia en la sociedad, si se aplican las metodologías y si se ejecuta una gerencia eficaz.

De igual forma, Colmenares, G. (2005), realizó una investigación en la Universidad Nacional Experimental Abierta, Caracas, titulada: Propuesta de un Programa para Gerenciar las Organizaciones Farmacéuticas de la Población de Carrizal, Estado Miranda. Su objetivo general fue construir los postulados para la gerencia de las organizaciones farmacéuticas de la población de Carrizal. Esta investigación se basó en un estudio sobre la preparación de los gerentes farmacéuticos en el nivel de las farmacias de Carrizal, Estado Miranda, obteniendo como resultado y evidenciando la poca preparación de los mismos, reflejándose mayoritariamente una autocracia por la forma de gerenciar las instituciones en estudio. Concluye que los resultados permitieron la formulación de una propuesta en la cual se presenta un programa de adiestramiento para capacitar a los gerentes que manejan las farmacias y recomienda la supervisión de la puesta en marcha por parte de los entes farmacéuticos para tener control de su funcionamiento

ideal.

Los resultados obtenidos refieren la escasa preparación del gerente farmacéutico. En la propuesta se maneja el uso de estrategias para mejorar las situaciones problemáticas de la gerencia de marketing en tiempos de crisis e incertidumbre. Permite evidenciar que cuando se logra incrementar la eficacia en las organizaciones farmacéuticas, también se incrementa el rendimiento de la empresa, y en el buen sentido de la palabra la gerencia puede orientar el desarrollo de la empresa hacia el éxito personal y profesional, por medio de un buen adiestramiento y unas buenas políticas para la formación en los tiempos actuales que vive el país.

Pavón, C. (2003), presentó su investigación titulada: Programa de Actualización Gerencial para Directores Gerentes en Función de Optimizar el Desarrollo Organizacional en el Hospital Domingo Luciani, El Ilanito, Caracas, realizado en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Su objetivo fue realizar un proyecto para capacitar a los Directivos de las organizaciones gerenciales en función de optimizar el desarrollo organizacional. Los resultados del estudio permitieron concluir que los directores presentaban un bajo nivel de capacitación y actualización en gerencia organizacional para poder confrontar los nuevos retos en el campo hospitalario, motivo por el cual se recomendó un programa de actualización gerencial para los directivos en cuestión. Se detalla la importancia que tiene una buena orientación gerencial en los directivos de las instituciones y que por medio de una buena programación de actualización se puede lograr mejorar las condiciones presentes en estos directivos. Un gerente organizativo, sobre todo con herramientas gerenciales de marketing, se convierte en una persona contenta, entusiasta, llena de emociones por las satisfacciones que le da el conocer ese mundo tan maravilloso como lo es la dirección de una organización sin dificultades; será un gestor con mayor energía para lograr el proceso de construcción en tiempos de crisis e incertidumbre.

Así también Castaño, M. (2004), realizó una investigación titulada: El Liderazgo del Director y la Gestión Gerencial en la Optimización del Desarrollo Organizacional en Venezuela. La misma fue presentada en la Universidad Santa María. El propósito principal de esta investigación fue el de estudiar el efecto del liderazgo del director y la gestión gerencial, como estrategia instruccional para que los empleados logren desarrollar sus potencialidades en la empresa, mejorando así su desenvolvimiento en su posición dentro del entorno de la organización y que se logre la calidad esperada.

La conclusión de este trabajo de investigación expone que el liderazgo del director y la gestión gerencial en la organización produce diferencias significativas entre los grupos, respecto al rendimiento en conocimiento y a la perseverancia en estudio independiente. Se sugiere trabajar con modelos estratégicos de gerencia donde los trabajadores interactúen y se sientan a gusto en la organización.

De esta investigación se puede mencionar que cuando se logra estimular el interés en el estudio gerencial, también se logra el rendimiento de la organización; en el buen sentido de la palabra tanto el liderazgo del director como la gestión gerencial pueden orientar al personal hacia una gestión exitosa. El estudio señala las funciones de la gerencia y las características de un buen gerente, así como también que es tarea del gerente organizacional buscar los mecanismos necesarios para optimizar el desarrollo institucional e intentar una aproximación de manera honesta, eficaz y eficiente, asumiendo el compromiso de caminar hacia el sueño de brindar una gestión de calidad.

Los expertos mencionados señalan la importancia que tiene la gerencia de marketing como mecanismo para la optimización del desarrollo organizacional, sobre todo en el campo de la industria farmacéutica, para la transformación del ámbito en tiempos de crisis e incertidumbre, en función del cambio y de la realidad vivencial, de tal forma que presentan una serie de

postulados entre los que se encuentran las funciones, características y estrategias ideales de un buen gerente. Esto anterior, permite a las investigadoras tener un marco referencial ideal para el desarrollo teórico y de las categorías en estudio.

2.5 Herramientas gerenciales de marketing para la gerencia eficaz

La gerencia, vista como el equipo que dirige a la organización en función del marketing de la industria farmacéutica, para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, se conforma por un grupo de personas que orientan sus talentos y esfuerzos en función de un objetivo común; razón por la cual las organizaciones, como las personas, son la parte fundamental en la administración del talento humano. La organización es innata a la humanidad. Nació de la unión de los hombres, de la sociedad, ya que los hombres se reunían para poder satisfacer sus necesidades y trabajar en equipo; estos tuvieron que organizarse para poder lograr y llevar a cabo sus objetivos.

Partiendo de este principio, el capital humano es el impulso que opera diversas empresas y dentro de éste, el gerente, es la persona que lleva la función gerencial, la cual equivale a administrar cualquier nivel jerárquico de la organización, para de esta manera concretar las metas.

De este modo, el gerente es un gestor que maneja la empresa. Está vigilante de todo lo que amerite la misma para la funcionalidad de la organización, así como de ejecutar las actividades y funciones adecuadas para el propósito esperado. En este sentido, las herramientas que el gerente debe manejar, según Megginson M, (2005), para lograr una gerencia de marketing ideal son las siguientes:

1. Planificación Estratégica. Difiere de otros tipos de planificaciones, ya que se basa en desarrollar la estrategia que la compañía va a seguir durante un período y puede ser diseñada para un área específica de la empresa. La

estrategia fija la dirección hacia donde irá la empresa, es la brújula que intentará guiar hacia buen puerto, a la consecución o logro de los objetivos, es una parte importantísima del negocio, ya que cada acción que se tome debería estar enmarcada o alineada con la estrategia, para asegurar que los recursos están siendo invertidos en la dirección estratégica decidida.

2. La organización. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de las jerarquías, disposiciones y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo, organizar equipos de trabajo armónicos donde el todo sea más que la suma de sus partes. Lo que se busca es una unidad productiva que rinda más que el total de los recursos incorporados a la misma, es decir, que armonice en todas las decisiones y todos los actos, los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo, que organice tareas, actividades y personas, que motive, comunique, controle y evalúe, desarrolle al personal y a sí misma. La organización es una consecuencia de la planificación que se haya realizado previamente. Una vez que el gerente ha establecido los objetivos y preparado los planes o programas, deberá diseñar y desarrollar una organización que le ayude a llevarlos a eficaz término.

3. Recurso Humano. Uno de los recursos más valiosos con que cuenta la empresa es su talento humano. Dedicarse a las personas es una de las actividades del gerente a la que debe darse alta prioridad, en dos sentidos, provisión y desarrollo; debe actuarse de acuerdo a una planificación establecida en función de un análisis de las debilidades y fortalezas de la gente. El gerente debe estar atento en proporcionarles todas las herramientas, así como conocimientos que garanticen productividad, resultados, además de sueldos, salarios y prestaciones que garanticen su calidad de vida. Toda organización requiere de recursos humanos: gerentes, técnicos, personal administrativo, obreros y de apoyo técnico, necesarios para lograr sus objetivos. Buscar personal competente es importante para el

éxito de la empresa. Por lo tanto en el proceso de organización es fundamental el logro de los recursos humanos idóneos para cada función, actividad y puesto.

4. Dirección. Para administrar, los administradores o gerentes conducen de forma racional las actividades de la empresa, ya sea con o sin fines de lucro. Ello implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. Por todo lo anterior, el papel de los administradores y gerentes es de suma importancia. Son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal. Es el administrador o gerente, esa figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que se lleven a cabo las tareas y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. Esta función conlleva a una responsabilidad adicional de liderazgo y motivación fundamentalmente. Es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la formación de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de los conflictos.

5. Control. La creciente importancia del control en el mundo empresarial de hoy como responsable del logro de la gestión gerencial promueve, en la dirección de las organizaciones, la formación de personal en diferentes niveles en esta área clave para el alcance de los objetivos. Su propósito inmediato es medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva que conduzca a la ejecución en línea con las normas establecidas. La herramienta de control es ejercida continuamente y aunque es relacionada con las demás herramientas, está más íntimamente asociada con la de

planificación. Si las actividades han sido bien planificadas, el control es necesario para la validación del método y para maximizar las probabilidades de éxito de las investigaciones.

6. Inventario. La empresa como organización formal e informal requiere de una parametrización en muchos de sus valores para facilitar el diagnóstico y la toma de decisiones. Si bien hay indicadores genéricos para todas las empresas, especialmente en áreas como las económicas financieras, cada empresa o sector requiere definiciones a medida de sus propios parámetros y concretar quién y cómo va a monitorear esa información. El diagnóstico y monitoreo permanente de determinados indicadores e información, ha sido y es la base para mantener un buen control de situaciones en muchas de las disciplinas de la vida. Es fundamental definir los indicadores a monitorear: dirección, liderazgo, control, funciones gerenciales, toma de decisiones, evaluación, integración, autoevaluación, motivación, planificación. Todos deben ser vigilados y revisados periódicamente. Esto para establecer normas o estructuras, métodos de la empresa y así medir el desempeño alcanzado, para de esta manera, lograr el objetivo de la misma.

Adicional a lo anteriormente expuesto, el Gerente de Marketing de la industria farmacéutica para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, pudiera prestar atención a los objetivos que requiere alcanzar para mejorar o mantener la condición que tenga la empresa; cuando él mismo planifica y organiza, está dirigiendo y coordinando las actividades propias, así como las de sus subalternos, basado en una comunicación efectiva, dada a tiempo para el avance de las acciones. Cabe destacar, Megginson M, (2005), que, un buen gerente también debe pensar en las fallas y debe tomar en cuenta los errores, sin que eso signifique ser pesimista o que hay una mala gestión, pues el control es una valiosa herramienta con la que cuenta que le permite vigilar tal y como se pensó, debería hacerse y se está haciendo.

Hoy en día, los Gerentes de Marketing desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que se desea darle a un producto o

servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos. En este proceso se debe evaluar cuidadosamente el impacto que puede tener para la empresa sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas. La empresa busca esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de la oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Tal como lo expresa Jiménez (2009), el gerente mantiene el equilibrio de la empresa que dirige, incrementa la producción, plantea soluciones, brinda protección, es decir, es considerado el cerebro interactivo de la organización.

El utilizar las herramientas gerenciales de marketing, le permite a las empresas estar en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar ejerciendo de algún modo control sobre su destino. Las herramientas gerenciales dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes. Permiten a una empresa aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas propias y vencer las amenazas internas. Las empresas que utilizan las herramientas gerenciales de marketing, son más rentables y exitosas que aquellas que no las usan. Su aplicación puede contribuir a evitar las disminuciones en ingresos, en utilidades y aún las quiebras. Además ayudan a crear una mayor conciencia de las amenazas ambientales, a tener una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, a alcanzar una mayor productividad del personal, a lograr una menor resistencia al cambio y a obtener una visión más clara de la relación desempeño/recompensa. Las herramientas gerenciales de marketing llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

En este sentido, las herramientas gerenciales que deberían emplear los gerentes de marketing en el caso de estudio, la industria farmacéutica, para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, se pueden definir como instrumentos que facilitan al gerente la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización, de sus procesos, e impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente, que permita alcanzar los logros establecidos en la búsqueda continua del más alto desempeño posible.

2.6 La Industria Farmacéutica

Cuando se habla de marketing farmacéutico, se alude a varios conceptos al mismo tiempo. Según Burmester (2009), hace unos años el sector farmacéutico era muy estrecho en sus aplicaciones. Hoy ha evolucionado de manera exponencial, con cantidad de casuísticas, procesos comerciales muy diferenciales y sobre todo, una legislación que cambia la forma de realizar las actividades de marketing con respecto a otros sectores.

Los mismos principios, técnicas, instrumentos y herramientas del marketing como disciplina de la actividad empresarial que se emplean en cualquier sector productivo, se aplican en el farmacéutico pero en general, de modo distinto. Una de las ventajas en el sector farmacéutico es la información de la que se dispone. En el mismo se pueden almacenar datos estadísticos (información científica, matemática) suficientes para utilizar técnicas de marketing analítico como es el marketing science o el marketing intelligence para la toma de decisiones y para hacer predicciones o segmentaciones de valor.

De esta particularidad nace la automatización de la fuerza de ventas y la puesta en marcha de las herramientas gerenciales como recursos de segmentación y targeting.

Según Barreiro (2004), “El producto farmacéutico tiene dos características, por un lado, las técnicas que responden a lo que hace el producto por su cliente/consumidor y por otro, las comerciales que responden a cómo lo hace.” (p. 45).

Estos dos conceptos deben marcar la línea de trabajo en el desarrollo de marketing de forma cohesionada con el resto de las áreas de la empresa, siempre y cuando se detecte cuál es el valor diferencial del producto respecto al de la competencia.

Si se citan los aspectos comunes de mercado y que en la industria farmacéutica se presentan como elementos del marketing, se habla de: precio, producto, plaza/distribución, promoción/comunicación. Ellos sustentan el concepto de marketing.

Para Barreiro (2004), dimensionar los elementos indicados implica llevar las acciones de marketing del laboratorio hasta el último eslabón de la cadena de valor, pues al quedarse ésta cortada inicialmente por el prescriptor, los consumidores en general no conocen la empresa, la marca, ni el nombre del producto. Con el paso del tiempo, los laboratorios comprendieron que la oficina de farmacia pasa de ser un puro distribuidor a un elemento importante de la cadena de valor; se convierte en su partner.

Ahora se debe dar un salto más y considerar que también el usuario/consumidor final sea un valor en alza dentro de la cadena. Es lo que hoy en el sector farmacéutico se conoce con las siglas de DTC (Direct To Consumer) o directo al cliente, que está tomando un papel muy relevante como estrategia de marketing. Estudia los modos y comportamientos del cliente final y su acción reacción hacia la aparición de un fármaco. También otros factores como branding o afinidad a la marca y al laboratorio que investigan o producen éste.

La red de ventas no sólo es la fuerza comercializadora (aparte de que no es la única), es la imagen personal de los laboratorios, la canalización de las percepciones del mercado prescriptor, de los potenciales problemas,

peticiones técnicas, y por supuesto el nivel relacional con el primer escalón externo de la compañía. Sin embargo, en lo cotidiano, esta red no ha dejado de ser la que propicia las ventas.

La gerencia en la industria de farmacia, cumple la función de la distribución física, es decir, un elemento estático que además es uno de los factores más importantes para mantener una posición de contacto con el consumidor. Esto hace que los laboratorios estén dejando en manos únicamente de la distribución física, la posibilidad de hablar, comentar ventajas competitivas de los productos (incluso hasta el efecto placebo), uno de los integrantes principales de los valores intangibles del producto. No hay que olvidar que técnicamente, las oficinas de farmacia en sí son grandes conocedores de sus productos y de los de la competencia.

Hoy en día, según Burmester (2009), en determinadas actividades de muchas empresas, el concepto merchandising es la estrategia que mejor los posiciona, o a través de la cual más ventas consiguen. Si la oficina de farmacia permite usar esta técnica, es una manera muy efectiva para alargar la política de marketing del laboratorio hasta el consumidor final, de dirigirse directamente a él a través de promociones, cupones u otros. Pero a veces, parece que los laboratorios sólo pueden vender fármacos y no hacer promociones, ni regalar, ni hacer estrategias de venta cruzada, entre otros. A menudo da la impresión que en el sector hay un cierto recelo al marketing promocional que se cree, obedece más a una época del pasado que a la realidad actual.

En los cambios que se presentan en el país para mejorar la industria farmacéutica, según Burmester (2009), se plantea el norte de la inversión, la competitividad y los puestos de trabajo. Esta es la oferta tentadora que en plena recesión económica, ha lanzado la industria farmacéutica al gobierno para alcanzar un plan sectorial que involucre tanto a la administración central como a la autonómica. Es una mano tendida al

gobierno para generar riqueza y potenciar la competencia de empresas internas que pueden ofrecer una alternativa al sector farmacéutico.

Según Barreiro (2004), las farmacéuticas pusieron sobre la mesa un ilusionismo en tiempos de crisis: una inversión mínima para destinar a investigación y desarrollo, así como la garantía de la patronal de los laboratorios que no se destruirá empleo en sus centros, pese a la oleada de fusiones entre compañías y cierre de plantas que comenzó en el país y que se extendió a muchas partes del mundo.

La propuesta contó con el apoyo del Ministro de Sanidad, que lideró las conversaciones entre el Gobierno y Farmaindustria. Pero también con el resto de todos los ministerios implicados, desde Industria a Ciencia, pasando por Trabajo, Economía o Presidencia.

Inversión en tiempos de incertidumbre financiera que buscó la comprensión del Gobierno. Farmaindustria esperaba del Estado un marco regulador estable y predecible que garantizara el equilibrio entre los diferentes intereses del sistema. Esto implicaba un escenario en el que no se produjeran bajadas bruscas de precios en los medicamentos.

Pero también el rápido acceso de la población a medicamentos innovadores con financiación pública, la contención del gasto farmacéutico y al mismo tiempo, la protección a la industria que más investiga, necesita de aspectos de equilibrio para poder conciliar la rentabilidad económica de un sector privado con el gasto público.

En este sentido, según Barreiro (2004), los laboratorios buscan la comprensión del gobierno y la confianza en un mercado puntero al que no conviene hostigar con bajadas bruscas de la factura en medicamentos. El sistema de precios de referencia que entró en vigor hace dos años afectó de forma importante al sector. Ese decreto supuso una reducción del veinte (20) por ciento en el precio de los fármacos que llevaban más de diez años en el mercado.

Por ello, Barreiro (ob. cit), considera que en los momentos actuales, tiempos de crisis e incertidumbre de la industria farmacéutica, se está inmerso en una etapa especialmente peculiar de la historia económica de la civilización: una crisis económica sin paliativos, rozando ya la recesión, que está obligando a un denso y complejo trabajo que afecta a gobernantes, gestores económicos, empresas, trabajadores y sus organizaciones respectivas, así como al sector farmacéutico, tanto en una escala global como en los mercados locales. Cada uno, por tanto, es testigo y a la vez actor de esta peculiar coyuntura, en donde se está acometiendo la resolución de los problemas y adoptando las soluciones de nuevas formas que hubieran podido resultar extrañas o incluso impensables hace sólo unos pocos años.

Ello lleva a pensar que no se está sólo en un final de ciclo, sino que al menos en cierta medida, el modelo de crecimiento económico que se ha venido utilizando hasta ahora está tocando su fin, que una serie de planteamientos sobre los cuales se ha ido desarrollando la actividad y acrecentándola, han dado todo su fruto y se encuentran agotados. Hay que emprender entonces nuevos caminos ante esta situación cuyos efectos a largo plazo aún es pronto para valorar, y en la que las vías de solución son más bien opciones tentativas que se van adaptando a la vista de los resultados de cada acción emprendida.

En la esfera de la salud se puede hablar de una serie de peculiaridades que la diferencian de otros sectores y que obligan igualmente a reaccionar frente a los cambios, que en parte motivados por la crisis global y en parte debida a la evolución del propio sector, ya se están percibiendo. Se trata entonces de destacar cómo se está conformando un nuevo paradigma en el ámbito específico de las ciencias de la salud y que las respuestas deben darse a la industria farmacéutica ante este nuevo escenario, centrados especialmente en herramientas de gestión gerencial.

La industria farmacéutica según Piñango (2009), "...es un sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y también la prevención de las enfermedades..." (p. 14), lo cual reporta niveles de integración real con los procesos comunales y de interacción en materia de salud.

En este sentido, algunas empresas del sector en diversos lugares desde su realidad, fabrican productos químicos farmacéuticos a granel (producción primaria y secundaria) y todas ellas los preparan para su uso médico mediante métodos conocidos colectivamente como producción de calidad bajo normativas establecidas dentro de los patrones internos y externos de las empresas. Entre los procesos de producción secundaria altamente automatizados, se encuentran la fabricación de fármacos dosificados, como pastillas, cápsulas o sobres para administración oral, soluciones para inyección, óvulos y supositorios.

Según Pérez (2009), las industrias farmacéuticas están supeditadas a una variedad de leyes y reglamentos con respecto a las patentes y la comercialización de los fármacos. Actualmente es uno de los sectores empresariales rentables e influyentes del mundo, lo cual produce elogios por sus contribuciones a la salud y al mismo tiempo controversias por sus políticas de marketing y campañas para influir en los gobiernos, con el fin de aumentar los precios, extender sus patentes y con ello sus beneficios empresariales.

2.7 Los tiempos de crisis e incertidumbre en la Industria Farmacéutica desde la perspectiva gerencial

En tiempos de crisis e incertidumbre en la industria farmacéutica desde la perspectiva gerencial, se presentan postulados que permiten identificar la gran dificultad por la cual está pasando este ramo de la empresa venezolana.

En este sentido, Piñango (2009) considera la incertidumbre como el modelo cotidiano en los diversos ámbitos de la vida nacional, siendo en el

mundo de las empresas, un tema casi obsesivo de gerentes y empresarios. Es tanto lo que se escucha hablar de lo incierto que se ha vuelto el país para invertir y hacer dinero, que buena parte de las empresas están a punto de cerrar de un todo o de emigrar. De hecho, unas cuantas empresas nacionales han cerrado sus operaciones y también algunas multinacionales han tenido que trasladarse a países vecinos. En realidad, las cosas pueden ser más graves. Un número creciente de personas vinculadas con empresas considera que la probabilidad de que la situación empeore como consecuencia de los acontecimientos políticos, es mayor que la probabilidad de que mejore. En otras palabras, se está consolidando una certidumbre de lo negativo.

2.7.1 La certidumbre

La certidumbre se refiere a aquel estado en el cual la persona que va a tomar la decisión, conoce de antemano las consecuencias o resultados específicos que tendrá cada alternativa, estrategia o proyecto.

Bajo este estado, según Pérez (2009), se asume que la persona que va a tomar la decisión, tiene conocimiento perfecto o casi perfecto (99 a 100%) de todos los factores que afectarán los resultados de cada alternativa y solo tiene que elegir la que más convenga a sus propósitos. Aunque este estado de conocimiento perfecto casi nunca existe en estrategias y proyectos complejos.

Muchas decisiones basadas en tasas de interés sobre préstamos a corto plazo de maquinaria, materiales y producción bajo contrato, pueden ser tomadas como si fueran bajo condiciones de certidumbre.

Esta condición está relacionada con modelos determinísticos en contraposición a modelos probabilísticos. Según Piñango (2009), “Los modelos determinísticos son aquellos que asumen que el resultado calculado es el que se va a dar sin excepción...” (p. 98), y los modelos probabilísticos

en la concepción del autor, asumen los resultados o consecuencias con unas probabilidades (objetivas o subjetivas) para cada posible resultado.

Bajo condiciones de certidumbre, en la empresa farmacéutica se pueden usar las siguientes técnicas para poder facilitar el proceso de toma de una decisión:

1. Análisis de la situación: consiste en comparar la situación del entorno con la realidad de la empresa.

2. Las ganancias son máximas cuando la certidumbre tiene un porcentaje alto de eficacia.

3. El análisis matemático se ocupa de la asignación óptima de recursos escasos entre actividades competentes. Puede ser utilizado cuando toda la relación cuantitativa es lineal. Encuentra los valores de un sistema de las variables que maximizarán o reducirán al mínimo un objetivo indicado.

4. Análisis incremental de ganancias: es una aplicación práctica del análisis de corto plazo, pero es más amplio en alcance. Considera los cambios en ingresos, costos y las ganancias que resultarán de cada decisión en particular.

2.7.2 La incertidumbre

Para Piñango (2009), la incertidumbre se refiere al “Estado de conocimiento donde se desconocen las probabilidades de ocurrencia de las posibles consecuencias de las alternativas bajo consideración.” (p. 9).

Si el desconocimiento es absoluto (como en el caso de un producto o negocio totalmente nuevo para el cual no se cuenta con elementos de juicio) de tal forma que el que toma la decisión no puede ni siquiera asumir probabilidades subjetivas, se puede recurrir a criterios tales como el maximin (criterio pesimista o conservador), el maximax (un criterio optimista) o el Hurwics Alpha (un criterio ponderado).

La definición de cada uno de estos aspectos en función de lo aportado por Piñango (2009), refiere a:

1. Maximin es un criterio decisional pesimista o conservador donde se especifica el beneficio estimado más bajo de cada estrategia y se selecciona aquella estrategia que corresponde al más alto de este grupo de beneficios bajos. La idea es planificar las operaciones conservadoramente con un grado relativamente bajo de riesgo, estimando que los resultados no sean peores a lo planificado.

2. Maximax consiste en especificar el beneficio estimado más alto de cada estrategia y seleccionar aquella que corresponde al más alto de este grupo de beneficios. Este es un criterio marcadamente optimista mediante el cual se asume que todas o casi todas las circunstancias van a propiciar el beneficio más alto entre todos los estimados. Este criterio conlleva un alto grado de riesgo que los resultados se den peores de lo planificado, pero persigue el más alto beneficio posible como recompensa.

En este sentido, desde el punto de vista antropológico, las personas crean sensores a la incertidumbre para crear certidumbre bajo condiciones de riesgo y de incertidumbre, partiendo de estrategias, recursos o herramientas.

Una herramienta muy útil para visualizar claramente el problema de la decisión en función de convertir la incertidumbre en certidumbre es una matriz de decisión en la cual lo lineal representa estrategias y lo vertical representa estados de naturaleza y las células de la matriz contienen los beneficios estimados de cada estrategia bajo cada estado de naturaleza.

Existe una segunda herramienta visual que se conoce como árbol de decisiones o diagrama de árbol, la cual se usa principalmente en situaciones donde una decisión está condicionada por otra que se tiene que tomar en el proceso. En otras palabras, cuando existe una secuencia de decisiones a tomarse.

El análisis de un árbol o de las ramas se hace de derecha a izquierda, empezando en las puntas de las ramas y terminando en el tronco principal a la izquierda.

Los pasos en círculo se unen por las ramas y representan puntos de donde salen eventos o variables no controlables (estados de naturaleza) por el que toma la decisión y donde generalmente se requiere que se calcule algún valor esperado.

En este orden de ideas, el gerente líder directivo gestiona por medio de estrategias, enfocando la incertidumbre desde la postura de lo que no está seguro y desea conocer para convertirla en certidumbre. Por ello genera expectativas de liderazgo en empleados y directores de las unidades de la empresa, a través de las cuales se produce la información. Ésta es transmitida por medio de la tecnología, la cultura de transmisión, mediante conferencias, foros, mesas de trabajo y en la mayoría de los casos por decisiones lineales gerenciales.

2.7.3 El cambio como alternativa eficaz de la empresa

El cambio se presenta como una alternativa para la empresa en el enfoque rutinario y la búsqueda de nuevos paradigmas. Según Pérez (2009), “Se denomina cambio al proceso mediante el que un determinado estado de las cosas se sucede a otro estado.” (p. 2). A partir de esta noción básica, cada campo del saber humano adopta un concepto de cambio que le es propio. Así, puede hablarse del uso del término en economía, biología, filosofía, entre otras. Cada una de estas variantes tiene particularidades que sólo se explican en el contexto de ese saber.

Uno de los usos más habituales de la palabra cambio puede encontrarse en una economía de mercado. Allí se hace alusión con esta palabra al trueque de bienes y servicios por dinero. En este contexto suele hablarse del librecambio, esto es, que este comercio de bienes y servicios

debe ejercerse por los distintos actores de la economía sin imposiciones de una autoridad superior como puede ser el Estado; a lo sumo pueden existir regulaciones de éste, pero no puede dirigir la economía por completo. Esta situación de cambio libre es la que determina el precio de los diversos bienes y servicios en el equilibrio que se establece entre la oferta y la demanda.

Otro uso del término cambio, según Piñango (2009), puede ofrecerlo el área de la filosofía. Cabe señalar que desde los albores de esta disciplina, el concepto de cambio fue objeto de arduas y concienzudas reflexiones. En efecto, uno de los principales y primeros problemas que surgen para la reflexión filosófica, es el de la permanencia y el cambio. La dificultad estriba en este caso, en establecer la causa por la que un determinado objeto puede mutar su estado y ser a la vez el mismo. Así, por ejemplo, una persona está cambiando constantemente pero no deja de ser la misma. Para este planteamiento se dieron diversas respuestas, siendo las más conocidas las de Parménides, Heráclito y Aristóteles; el primero negó la existencia de cambio, el segundo estableció que todo era mutable y el tercero estableció que algunas cualidades eran mutables mientras que otras no.

Según Piñango (2009), es difícil generalizar; sin embargo hay empresas que han generado atractivos para sus beneficiarios relacionados con el cambio, el cual debe ser el norte de la industria farmacéutica para evitar consecuencias negativas en el manejo gerencial.

El éxito empresarial en el turbulento entorno venezolano, demuestra la validez de los lineamientos generales que deben orientar la conducción y el comportamiento de la organización en cualquier circunstancia, especialmente en las inciertas. Algunos de los lineamientos considerados por Piñango son:

1. Conocer el negocio y la realidad en la cual se actúa. Es decir, conocer el producto o servicio que se ofrece, el mercado, saber cómo venderlo y estar familiarizado, ya que su desconocimiento puede afectar la operación de la empresa. Se debe estar consciente de cómo es la realidad de la industria

farmacéutica en Venezuela, para anticipar el posible comportamiento de elementos como la competencia y los canales de distribución, entre otros.

2. Tener flexibilidad. Flexibilidad no es otra cosa que la capacidad de la organización para reaccionar de distintas maneras ante lo imprevisto, sin apegarse incondicionalmente a la manera usual de actuar. Presupone contar con políticas, estrategias y normas claras, pero que no limiten innecesariamente el repertorio de respuestas concretas ante situaciones inesperadas.

3. Cultivar la creatividad. La creatividad es capacidad para inventar o innovar en productos, en su mercadeo y venta; para encontrar maneras de no dejar las regulaciones sin incurrir en ilegalidades ni faltar a la ética. La creatividad es compañera inseparable de la flexibilidad.

4. Aprender de la experiencia. El aprendizaje se refiere a la habilidad para identificar errores propios o ajenos y rectificar a tiempo. Significa capacidad para aprender de la experiencia, pero sin ser prisioneros del pasado, porque esta puede constituir una formidable trampa para sobrevivir en situaciones adversas nunca antes vividas.

5. Contar con gente talentosa y comprometida. Recordemos lo obvio: las organizaciones están integradas por personas. La calidad técnica de éstas, sus actitudes hace que una organización sea flexible, creativa y capaz de aprender de la experiencia.

Tras estos principios enunciados subyace un supuesto fundamental: si bien es cierto que la incertidumbre en que se vive, sobre todo en la industria farmacéutica, tiene rasgos de objetivos innegables, también responde a percepciones de la realidad que caracteriza a las personas que gerencian las organizaciones.

2.7.4 Perspectivas gerenciales en la Industria Farmacéutica

Dentro de las concepciones de los tiempos de crisis e incertidumbre en la industria farmacéutica desde la perspectiva gerencial, es necesario revisar la posición de los gerentes líderes de la organización.

Sin revisar esas percepciones es difícil enfrentar lo imprevisto de manera exitosa. Sobre todo en el campo de la industria farmacéutica, es probable que las transformaciones de la percepción de la realidad permitan identificar nuevas oportunidades de negocios en situaciones en las cuales muchos sólo ven limitaciones.

Por esta razón también enuncia Piñango (2009), la necesidad de cuidarse de la trampa de la incertidumbre porque los gerentes necesitan la certidumbre para hacer su trabajo, motivo por el cual tienden a inventarla a como dé lugar. Pueden hacerlo engañándose al no percibir las perturbaciones creadas por lo imprevisto, o descubriendo patrones recurrentes en lo aparentemente turbulento y confuso, a los que pueden adaptarse. La primera forma de hacerlo es fatal. La segunda conduce al éxito.

Para quienes están en el mundo de la gerencia, hablar de turbulencia, volatilidad o incertidumbre es el pan de cada día, o mejor dicho, el pan de varias veces al día todos los días como lo señala Piñango en los párrafos anteriores. Esa es la sensación que deja enterarse de las noticias en la mañana, al mediodía o en la noche. Protestas, expropiaciones, muertes, atracos, regulaciones previstas e imprevistas, y hasta caer en huecos en las calles generan ese efecto. Así que la sensación de riesgo está bien afincada en la realidad cotidiana, reforzada en foros y análisis de expertos sobre las perspectivas de los negocios o el país en general. Entonces, inevitablemente, ante casi cualquier decisión, consciente o inconscientemente, cabe la pregunta: ¿cuál es el riesgo? ¿qué se puede perder?

Andar pendientes del riesgo, sentir su acoso y su amenaza, no es agradable ni sano y puede acarrear consecuencias negativas. Puede por ejemplo, paralizar o impulsar la huida de la situación riesgosa. Eso es lo que ha ocurrido con quienes han colocado sus fondos en moneda extranjera, con las empresas que han decidido hibernar sin pensar en crecer o con quienes optaron por irse del país. Cada uno tomará la decisión que mejor se ajuste a sus necesidades y propensiones personales.

Sí, también se ocupa de la volatilidad, la turbulencia, lo impredecible, el riesgo, además se quiere compartir los análisis con quienes escogieron hacer negocios, trabajar y vivir en el país. Muchos están en el mismo barco, capeando el temporal.

No hay manera de enfrentar el riesgo sin optimismo, (Gómez, 2009), porque no cabe preguntarse nada más qué se puede perder. De hecho, la primera pregunta que se debe formular es qué se puede ganar. Sólo si esta pregunta es respondida en términos positivos, anticipando consecuencias favorables, tiene sentido explorar las posibles consecuencias negativas. Esto puede parecer una verdad de desequilibrio, pero no lo es. Cuando las cosas están difíciles, se tiende a no explorar los posibles beneficios, porque un pesimismo radical lo impide. Es más, no es de extrañar que la persona o la organización tomen decisiones extremas como la huida y luego, a esta conducta siga un conjunto de apreciaciones muy negativas que la justifiquen. Así, se inventarán muchas razones pesimistas para dar cuenta de lo que en verdad, es simple consecuencia del miedo a lo incierto, de una aversión extrema al riesgo.

Para lidiar con situaciones riesgosas, según Maestre (2009), además del optimismo, es necesario ejercitar una virtud: la prudencia. Nadie en su sano juicio y con responsabilidad, puede predicar la osadía como virtud empresarial o gerencial, en el sentido de incurrir en riesgos desmedidos que colocan a la persona o a la organización en el peligro de desaparecer o quedar muy mal paradas. Tener prudencia es fundamental. Ahora bien, nada

en exceso es recomendable. Buena es la prudencia pero no tanto. Las personas o las organizaciones excesivamente prudentes difícilmente progresan. Competir con otras empresas implica algún riesgo y alguien demasiado prudente jamás entraría en el mundo de los negocios para no incurrir en tal riesgo. Es difícil o tal vez imposible, decir cuál es la dosis de prudencia adecuada para actuar en situaciones riesgosas.

La turbulencia puede ser analizada, pero difícilmente medida con precisión para establecer cuánta prudencia se necesita para no correr peligro. Hasta dónde debe llegar la prudencia o cómo actuar con precaución es un asunto de sabiduría, de experiencia, de conocimiento implícito, antes que de técnica o de manuales de gerencia.

La turbulencia y la incertidumbre no se presentan como un manual sobre todo en la industria farmacéutica, y según Maestre (2009), la incertidumbre es lo opuesto a la certeza; cuando hay una, no está la otra; también es duda y perplejidad. Significa que la información con que se cuenta lleva a la duda sobre lo que ocurre u ocurrirá. El concepto está asociado a confusión y a desconfianza.

A nivel de empresas e instituciones públicas o privadas, siempre se ha estado y estará administrando dosis de incertidumbre. De hecho, por experiencia de vida se sabe que nada ocurre en los extremos de toda certeza o toda incertidumbre; se pasa la vida administrando dosis alternas de incertidumbre y de certeza.

La incertidumbre cambiará su parámetro de normal a alta, según los componentes afectados:

1. Normal: Si son internos a la empresa o institución o si al ser externos están asociados a la dinámica del negocio (clientes, empleados y proveedores; comportamiento de los beneficios; éxito de nuevos productos; corrección del tipo de cambio; acuerdos comerciales y de inversión con otros países y regiones). Pueden enfrentarse en el ámbito de las decisiones gerenciales vía tecnología o precios.

2. Alta: Si son externos y están relacionados con las reglas de juego (politización, estado de derecho, inseguridad, profundidad de la recesión, devaluación del tipo de cambio, tratamiento de la propiedad privada, respeto a acuerdos internacionales). No es posible enfrentar la situación con decisiones gerenciales y hace falta recurrir a acciones de excepción tales como planes de crisis y continuidad.

En este sentido se considera, según Gómez (2009), un gerente profesional en el curso de las operaciones, estará capacitado para gerenciar bajo incertidumbre y lo deberá estar cada vez más, pues el ambiente global competitivo lo forzará a que sea su compañera de trabajo. De hecho, el motor de la diferenciación competitiva pasa por el manejo de la incertidumbre, tanto la recibida del entorno, como la inducida al él. Puede convertirse en un dinamizador, desde el punto de vista de buscar alternativas y ver situaciones en forma novedosa.

Cuando los grados de incertidumbre son altos y las situaciones de excepción son frecuentes (o tienden a serlo) la acción de la gerencia busca apartarse de los parámetros de normalidad en el sentido de que las herramientas y técnicas gerenciales usuales ya no ofrecen respuestas adecuadas y se puede perder el control. Entonces la incertidumbre deja de ser un estímulo y se convierte en un problema, afectando el proceso de toma de decisiones.

Por ello, al llevarlo al campo de la industria farmacéutica, según Cejas (1998), en todo proceso de toma de decisiones debe haber sentido común e intuición; en el caso de alta incertidumbre es conveniente aplicarlos, pero no evaluando situaciones que están a la vista, sino evaluando información de inteligencia, es decir filtrada para despojarla de los mensajes y contra mensajes propios de la situación.

Para enfrentar la incertidumbre hay que segmentarla en fuentes internas y externas; factores internos y externos de una empresa, como aquellos correspondientes al ámbito local, nacional, regional y global; tendrá que ver

con el alcance de los negocios de la empresa en cuestión: local, nacional, regional o global.

Le sigue identificar la lista de eventos que pueden afectar el desempeño del negocio farmacéutico. Se podría pensar que ciertos eventos de carácter nacional podrían afectar a todas las empresas nacionales de la misma manera, o que ciertos eventos de carácter internacional podrían afectar a todas las empresas internacionales también. Pero eso no es así. En un análisis de impacto, según Jiménez (2009), se podrán identificar las características de la relación entre la empresa y el estímulo/evento, para luego descomponer esa relación en piezas evaluables y así llegar a la verdadera magnitud del impacto.

Una política económica de efectos percibidos como negativos por los empresarios, no afectará por igual a todos ellos y por consiguiente la capacidad de desarrollar acciones compensatorias será diferenciada. Una empresa que se desenvuelve en un ambiente de alta regulación tendrá una percepción distinta de las políticas públicas que una que se desenvuelve en un ámbito competitivo. En el primer caso hay un efecto de dependencia que pasa principalmente por el lobby y la negociación; en el segundo caso, el ajuste vendrá por el lado de los precios y la diferenciación competitiva.

La única respuesta a niveles altos de incertidumbre, está dada por la visión y por la capacidad de perseguirla a través de la planificación estratégica acompañada de la gerencia estratégica.

Por ello, considera Maestre (2009), el contar con una visión sólida y compartida, no solamente da un claro sentido de dirección, sino que vía la planificación y la gerencia estratégica, sirve como hoja de ruta o mapa para moverse en ambientes de alta turbulencia que permitan que cuando la situación mejore, la empresa no se sorprenda y siga estando al tanto de dónde está parada, por lo que es necesario el planificar la acción antes de la presencia turbulenta.

Planificar, en palabras de Pérez (2009), "...es crear un futuro y dirigirse hacia él. Si el tiempo es claro y hay visibilidad (incertidumbre normal) o si hay niebla y polvo levantado por la tormenta (incertidumbre alta)." (p. 12).

Cada técnica de planificación estratégica tiene una utilidad diferente según la oportunidad y las circunstancias. Posiblemente en épocas de normalidad (o sea cuando los niveles de incertidumbre son los usuales para la industria), las proyecciones financieras sean una herramienta adecuada, pues las bases y los supuestos tienen una cierta estabilidad. Mientras que en ambientes de alta incertidumbre (o de transformación), las tormentas de ideas y los análisis de escenarios son los más apropiados.

Un efecto de este enfoque estratégico es que al mismo tiempo que establece un rumbo en medio de la tormenta, suaviza los estímulos del entorno. Si bien no es deseable que en los escenarios se cree una burbuja que aleje a la empresa de la realidad, sí es importante crear un microclima que proteja y permita sacar el máximo de productividad de los recursos que se operen.

No significa mirar sólo hacia adentro olvidando el entorno, sino tomar del entorno sólo aquello que es vital y evitar la contaminación innecesaria. Tal vez en situaciones de alta incertidumbre, no sea aconsejable tomar decisiones de largo plazo, especialmente en lo relativo a inversiones. No obstante, si se decidiera a hacerlo, el riesgo estaría acotado dentro de los límites del escenario. Esto es válido también para temas tales como gasto, investigación y desarrollo, lanzamiento de productos o servicios y campañas de información/publicidad.

En este sentido, el análisis de escenarios debe considerar el conjunto de supuestos/premisas (tasa de interés, inflación, tipo de cambio, riesgo jurídico, apertura al exterior, política fiscal y monetaria, niveles de regulación, competencia, entorno laboral, entre otros) sujetos de incertidumbre y

adecuarlos a las condiciones de la empresa. Es recomendable que esta técnica se complemente con sesiones de “brainstorming”¹.

Si los niveles de participación del personal de la industria farmacéutica en el proceso son adecuadamente gerenciados, el ambiente de alta incertidumbre puede generar una relación de lealtad y pertenencia alta.

El horizonte de planificación bajo incertidumbre, estará dado por el evento más lejano planificado para el cual haya elementos de cuantificación y factibilidad disponible. Pero más allá del horizonte, lo más importante será la frecuencia de revisión/actualización, pues permitirá contar con lecturas periódicas de la realidad ponderadas por el escenario (y no al revés).

La incertidumbre en tiempos de crisis entonces es una generadora de matrices de opinión como respuesta natural a la confusión; es una reacción intuitiva de la gente, en la cual se crean expectativas que pudieran convertirse en factores de predicción.

En general (como la profecía que se cumple sola), si la gente cree que algo va a ocurrir, ocurrirá. Claro que eso es cierto sólo si un porcentaje alto de la población cree lo mismo. Cuando esto no es así, entonces hay que estudiar los patrones de comportamiento y la capacidad predictiva pasa por el método estadístico y la investigación de operaciones: ¿Cuál es la probabilidad de que tal cosa ocurra? Y esta información también debería formar parte del análisis de escenarios.

Hoy en día en Venezuela no hay empresa u organización pública o privada, que sea inmune a las tormentas de cambio que se están viviendo. El riesgo y la incertidumbre son dos conceptos que vienen a la mente y que son el reflejo de una transición en la cual todo parece estar revuelto y fuera de control.

Se puede estar seguro que muchas cosas han cambiado y no se puede estar claro de si volverán o no a lo que conocían como estado de normalidad

¹ Lluvia de Ideas, fue la primera entre las técnicas creativas que se aplicaron a la gestión.

o si se moverán hacia un nuevo estado. Todo lo que se sabe se puede catalogar como certeza y todo lo que no se sabe como incertidumbre.

Cuando la incertidumbre es mayor que lo usual, entonces se puede decir que se está en una situación de excepción. Cuando esa situación dura mucho tiempo, se está en crisis. Y si ésta se alarga, el abanico de opciones es muy amplio.

2.8 Teoría del caos

El concepto de caos a menudo puede crear en cada uno una idea negativa, una visión de desorden en donde las cosas no funcionan bien, en un mundo en donde lo establecido y lo correcto es precisamente el orden. Si se considera que el paradigma bajo el cual siempre se ha crecido es el del orden, entonces es realmente caótico, al menos para el pensar de Freedman (1999), para quien el orden es un desorden armonioso, algo necesario para la continuidad universal.

Desde el momento en que se está hablando de establecer una nueva forma de concebir al mundo, no será fácil asimilar rápidamente esta visión debido a que se trata de un nuevo paradigma. Algunos autores como Freedman señalan que la Teoría del Caos o *Caología* no es fácil de entender y muchas veces sus conceptos pueden confundir más de lo que intentan explicar. Desde esta perspectiva se trata de hacer algunas breves reflexiones con respecto a esta novedosa teoría.

En la Teoría del caos existen tres componentes esenciales:

1. El control, la creatividad y la sutileza.
2. El control por dominar la Naturaleza: es imposible desde esta perspectiva pactar con el caos, significa no dominarlo sino ser un participante creativo.
3. Más allá de los intentos por controlar y definir la realidad se extiende el infinito reino de la sutileza y la ambigüedad, mediante el cual se puede

abrir a dimensiones creativas que vuelven más profundas y armoniosas las vidas de quienes viven la experiencia.

En este sentido, se dice que un sistema visto desde el punto de vista del caos, es decir sistema caótico, es un sistema flexible y no lineal, en donde el azar y lo no predecible juegan un papel fundamental. Un ejemplo de sistema caótico podría ser un río, en donde cada partícula de agua sigue una trayectoria aleatoria e impredecible que sin embargo, no rompe con la dinámica establecida en el mismo río.

La teoría del caos según Freedman (1999) "Es encontrar el orden en el desorden y constituye el principal afán de quienes, en los diversos campos de la ciencia, adoptan esta nueva perspectiva." (p. 9). Por ejemplo en la geometría moderna surgen figuras caóticamente raras y bellas como resultado de modelos recursivos que generan comportamientos impredecibles; sin embargo, estos conservan un cierto orden. Estas formas son conocidas como fractales.

Una aplicación interesante de esta teoría al ámbito de los negocios, la hizo Dee Hock (2000), visionario fundador de VISA. Su idea de organización basada en valores y metas comunes, fundamentan su concepción del caos ordenado.

En los sistemas de caos ordenado (*chaords*), según la visión de Hock (2000), "...el orden surge, la estructura evoluciona. La vida es un fenómeno, un patrón reconocible dentro de su infinita diversidad". (p. 20). En este sentido se le otorga a la organización un carácter más orgánico, como una entidad viva, cambiante y dinámica en donde cada parte por pequeña e insignificante que parezca, cumple una función primordial en el perfecto funcionamiento de las cosas. Hock dirige su reflexión hacia la importancia que tienen las personas individualmente, los procesos por separado, cada instrumento que interactúa en la organización y lo concibe como un todo, no lo ve tanto como "una empresa en caos" o una entidad desordenada y sin funcionamiento.

Con la filosofía anterior, Hock critica frontalmente a las empresas que iniciaron con modelos estático-jerárquicos y que aún los mantienen vigentes, dándole a la organización un carácter de frialdad total, de pasividad, cortando espacios para aportar ideas y experiencias en pos de la suma de conocimiento.

En tal sentido, se debe considerar que aprender a vivir en el caos no significa pretender controlarlo, ni predecirlo, al contrario, estos factores son parte de él, no se pueden considerar como elementos aparte. Jamás se estará en condiciones de obtener una verdad total del mundo, por lo que es necesario reconocer que entre más se avanza en el conocimiento más se cae en cuenta de la tremenda ignorancia en la que se vive.

2.9 El mercado farmacéutico

Conocer las herramientas gerenciales que emplean los gerentes de marketing de la industria farmacéutica, para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, además de la carga que acarrea el problema de la gerencia ideal, debe contemplarse en función del enorme esfuerzo inversor que implica la investigación y desarrollo de innovaciones.

En este orden de ideas Brizuela y Fernández (1995), consideran que

Una consecuencia de esta tendencia en la Industria Farmacéutica, se observa en cómo se ha centrado en los últimos cuatro años el crecimiento en los mercados de atención tradicionales, como pueden ser los antibióticos, los medicamentos para la hipertensión, diabetes, asma, úlcera y otras enfermedades de gran prevalencia entre las poblaciones del entorno. (p. 12).

En estos ámbitos, se puede aunar además que, los medicamentos genéricos van sustituyendo a los originales conforme vencen las patentes, y los inversores sopesan la situación, a la expectativa de cómo la industria

farmacéutica se enfrentará al reto actual y de qué manera podrán acometer la necesaria innovación para mantener su curva de crecimiento.

Tendencias que enmarcan el nuevo paradigma. Sin duda, la gestión del conocimiento y la innovación deben posicionarse como términos referentes en los cambios que se deben acometer por parte de la industria farmacéutica ante los importantes movimientos que se han ido produciendo en el escenario económico relativo a la asistencia sanitaria y las ciencias de la salud. Y una de las decisiones que harán esto posible son las fusiones, absorciones, acuerdos y alianzas estratégicas entre compañías farmacéuticas, que están haciendo posible la existencia de nuevas compañías con un mayor potencial competitivo. La industria farmacéutica se ve en la necesidad de hacer movimientos económicos de gran envergadura para lograr los avances necesarios en el sector.

En este sentido las nuevas tecnologías son un factor clave que enmarca el potencial desarrollo de la situación actual y que señala las vías de salida de la crisis. Es importante identificar los avances tecnológicos como enormes oportunidades, ya que están ayudando a aumentar el conocimiento de las enfermedades: las nuevas técnicas de diagnóstico, o la investigación genómica, están abriendo nuevas puertas en la senda de la innovación y es una gran responsabilidad traspasar con paso seguro estos nuevos umbrales. La genómica y la proteómica están contribuyendo a poder expandir el ámbito de las enfermedades controlables, ya que no se debe olvidar, por sorprendente que resulte, que la mayor parte de las patologías identificadas no son actualmente tratables, al no existir aún las drogas adecuadas para ello.

Las nuevas tecnologías, además, están favoreciendo la irrupción de la medicina personalizada, por la que la industria farmacéutica viene apostando de modo pionero desde hace tiempo, consistente en la capacidad de predecir la eficacia de los tratamientos para cada grupo de pacientes. Es importante señalar en este sentido, que ya existen en el mercado “chips” genéticos y

productos terapéuticos en esta línea, no destinados a cualquier paciente sino a los que reúnen determinadas condiciones.

2.10 Gestión de mercadeo

En la mayoría de las empresas las decisiones de mercadeo se toman dentro de una estructura jerárquica por su recurso humano. En la medida en que se avanza hacia arriba dentro de esa jerarquía, se va pasando de las actividades operacionales de rutina hacia el planeamiento estratégico de largo plazo. En una organización productora de bienes de consumo es común encontrar en las áreas de mercadeo cargos tales como: presidente y vicepresidente de mercadeo, gerente de grupo de marcas, gerente de marca, asistente del gerente de marca. Estos últimos están en el frente de la organización encargados de llevar a cabo las tareas estratégicas de mercadeo. Su trabajo consiste en supervisar la aplicación de los esfuerzos de mercadeo tales como publicidad y precios.

Cuando se hace mercadeo estratégico generalmente se fija un horizonte de hasta varios años. Estos planes tienen impacto inmediato que se refleja en las acciones tácticas de corto plazo. Los efectos tendrán que ver con las campañas de comunicación, los esfuerzos de distribución, las políticas de precios y los procesos de negociación internos y externos. Por lo tanto, el plan de mercadeo de un producto o servicio representa la dirección estratégica ó táctica desarrollada e implementada por el gerente de marca y sus asistentes, parte del recurso humano. Este plan de mercadeo es aprobado por los niveles superiores en la estructura jerárquica de mercadeo y por los más altos ejecutivos de la compañía.

2.10.1 El Gerente de Marketing

Cuando se desarrolla el plan de mercado se deben tener presente varios aspectos necesarios, sobre todo en la industria farmacéutica:

1. Una evaluación de la situación actual del producto o servicio, incluyendo aspectos tales como su posición en la industria, las tendencias del macroentorno relacionadas con la oferta, las fortalezas y debilidades de la empresa.

2. Una descripción de los problemas, oportunidades y amenazas.

3. Plantearse objetivos específicos basados en los dos puntos anteriores.

4. Acciones alternativas para enfrentar los problemas, para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, además de una evaluación de éstas alternativas con sus correspondientes proyecciones de ventas y de utilidades.

5. Decisión sobre la alternativa que se va a seguir.

Se considera que hay muchos formatos de planes de mercadeo, pero lo importante es reconocer que un buen plan estratégico de mercadeo debe ahondar en el análisis de numerosos productos, empresas, industrias y los factores generales del entorno.

2.10.2 La selección de la estrategia de mercadeo

Un gerente de mercadeo se enfrenta constantemente con la búsqueda de la congruencia entre las estrategias del producto o servicio con los objetivos de la empresa, sus recursos, los factores relevantes del macroentorno y con las actividades de la competencia. Un buen análisis de estos factores depende de la disponibilidad y evaluación de información, que debe incluir aspectos tales como el tamaño del mercado, el comportamiento y las necesidades del consumidor.

La selección de la estrategia de mercadeo gerencial debe estar en función del uso y los fines de la integración del conocimiento del área, partiendo del conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Para ello es necesario contar con herramientas vanguardistas tecnológicas que permitan su desarrollo acorde con la función de la organización gerencial, de allí que las condiciones de apropiabilidad en el uso de estrategias de mercadeo gerenciales, no solamente inciden en la intensidad de la empresa, sino que condicionan las herramientas de innovación seleccionadas.

En función de ello se presenta en el siguiente gráfico expectativas para la selección de la estrategia de mercadeo.



Figura 1
Estrategia de Mercadeo

Nota: Autoras 2011. Tomado del modelo de revista IESA volumen XIV (p. 19).

En el gráfico se aprecian los ámbitos de enfoque en función de la selección de la estrategia, la cual debe partir de una planificación ideal estratégica, pasando por comercialización, deberes, vínculos, administración, operación y elementos financieros como pasos necesarios e indispensables en tiempos de incertidumbre para la toma de decisiones.

Según Burgos (1996), para lograr lo antes enunciado se debe tener una buena información sobre las fuerzas del macroentorno tales como las socioculturales, legales, políticas, los cambios económicos; toda ésta información es indispensable para poder determinar la viabilidad de las ofertas de la empresa para su mercado meta. En los años recientes las empresas han tenido que variar o adaptar sus estrategias debido a cambios políticos y legales, a cambios socioculturales, a fluctuaciones económicas. Un gerente de mercadeo de la industria farmacéutica, sobre todo en tiempos de crisis e incertidumbre, debe monitorear continuamente las actividades de la competencia para descubrir sus estrategias actuales o en curso.

De allí que en el siguiente gráfico se visualizan los elementos de la empresa que se deben considerar en la toma de decisión sobre la estrategia ideal.



Figura 2
Elementos de la Empresa

Nota: Autoras 2011. Tomado del modelo de revista IESA volumen XIV (p. 19).

Como se aprecia en el gráfico, la toma de decisión estratégica depende en gran parte del contexto el cual coacciona con la perspectiva económica, las condiciones de mercado, la naturaleza y geografía, el marco legal, el entorno social/político y los escenarios financieros.

En la práctica, la decisión sobre la selección de la estrategia se basa en el análisis de los costos, (de la organización, de la competencia, de los clientes) los beneficios de las diferentes alternativas y su probabilidad de éxito.

El gerente de mercadeo de la industria farmacéutica determinará en qué etapa del ciclo de vida se encuentra su producto o servicio, pues esto le estará indicando los cambios en la estrategia, la necesidad de buscar mercados alternativos, de reposicionar o de desarrollar nuevos productos o servicios.

2.11 Rol del gerente en las funciones de Marketing Farmacéutico

El rol de los gerentes de mercadeo en el desarrollo de estrategias que fundamentan la orientación que se desea dar a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos se debe basar en la efectividad. En este proceso de gestión, el gerente, sobre todo de la industria farmacéutica, debe evaluar cuidadosamente el impacto que pueda tener para la organización la función que cumple él mismo a partir del estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas de la organización.

La organización, según Serna (2008), busca esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de la oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Hay un gran número de factores que influyen en el mercado cuando se está reposicionando o lanzando un producto o servicio, algunos no controlables, que determinarán el éxito o el fracaso del esfuerzo de mercadeo. Las ventas y su rentabilidad se podrán ver afectadas por las reacciones de la competencia, los cambios en la situación económica nacional ó internacional o por la percepción de los consumidores.

Por otra parte, a mayor grado de complejidad de las decisiones de mercadeo hay envueltos mayores riesgos financieros que pueden implicar inversiones altas de dinero. Además, las decisiones de mercadeo tienen también un impacto en otras unidades de la empresa como producción, finanzas y recursos humanos.

Según Mlnizberg (citado por Gómez, 2009), la gerencia no ha cambiado en cien años, pero lo que sí está claro es que se han generado una serie de cambios como nunca antes ocurrió, con avances sobre todo en el campo de la innovación tecnológica.

La velocidad con que la crisis financiera mundial afecta a unos países, repercute a otros y a sus empresas, sean estas jóvenes o con trascendencia. Sin embargo, existen organizaciones que parecen estar sorteando sus ramos con mayor éxito que otras; algunas de ellas parecen mediar la crisis con mayor eficacia y han resultado más estables.

Los gerentes, en el caso de la industria farmacéutica, deben adelantarse a los retos que los esperan para lidiar con un entorno económico, financiero y social cada vez más incierto. Este desafío los debe poner a pensar y a crear, ya que la modernización y los cambios no se detienen a la asombrosa inventiva de los exitosos.

El mercado actual farmacéutico se presenta como un campo muy dinámico de constantes cambios. La industria farmacéutica incluye operaciones de descubrimiento, desarrollo y distribución de drogas; está caracterizada por un gran tamaño, alto crecimiento, procesos globales y alta inversión en investigación y desarrollo.

Berger, Densetz y Straham (1999), identifican:

...cinco (5) cambios que pueden ser particularmente responsables por los recientes pasos a la consolidación: progreso tecnológico, mejora de la condición financiera, capacidad en exceso o por stress financiero en la industria o mercado, consolidación de los mercados internacionales, y desregularización de restricciones geográficas o de productos. (p. 1)

Dichas estrategias permiten desarrollar un rol en la organización en las funciones de marketing farmacéutico, de tal forma que cumpliendo estas cinco fases o cambios se puede tener una organización exitosa partiendo de la pertinencia de su recurso humano.

En este sentido una de las estrategias que se debe aplicar a corto plazo por muchas empresas farmacéuticas, es la colaboración y realización de alianzas estratégicas con otras organizaciones.

Por ello como considera Martínez (1997), las empresas de biotecnología tienen compuestos promisorios en desarrollo pero necesitan acceso al dinero y la experticia en producción y mercadeo. En retorno por este soporte, las empresas farmacéuticas pueden incrementar las oportunidades por llenar sus canales de productos. Acuerdos Farma-Farma son también comunes, para que las compañías incrementen su atención en base a sus áreas terapéuticas y territorios y dejen los productos no importantes para reforzar su productividad, eficiencia y habilidad para innovar.

Además de las colaboraciones, se presentan esquemas de financiamiento de las investigaciones, co-desarrollo, co-mercadeo, co-promoción, licencias, inversiones compartidas, préstamos, intercambio de productos y combinación entre ellos

De allí que los principales mecanismos empleados por las grandes corporaciones farmacéuticas del país para acceder a un mercado nuevo, es mediante el empleo de fusiones y/o adquisiciones de otras empresas. Lo anterior sucede motivado a que este es el mecanismo más rápido de

penetrar un mercado, aprovechando el conocimiento tecnológico y de mercado del nuevo socio, al igual que las patentes, licencias, mano de obra calificada, contactos privados y gubernamentales, y de la cadena logística en su totalidad, entre los principales factores.

En la brusquedad del rol que permita el éxito de la industria farmacéutica, la organización busca mecanismos efectivos para reducir los costos de investigación y desarrollo de nuevos productos. Con ello se pueden adquirir nuevas tecnologías e ingresar en campos, que de otra forma tardarían años en desarrollar.

En el rol estratégico de la industria farmacéutica el objetivo es lograr los ingresos necesarios que le permitan mantener su inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos con el objeto de mantener la calidad de vida de los pacientes, a la vez de generar un retorno adecuado a los inversionistas de la empresa. Lo anterior implicará mantener una cartera de nuevos desarrollos que le garantice subsistir en el tiempo.

Para que se puedan dar exitosas fusiones y adquisiciones de empresas, entre otros elementos, se debe contar con gerentes de avanzada, dispuestos a posponer sus propios objetivos en decisiones que les afectan.

Cada fenómeno presente en el sector farmacéutico y que ocurra como efecto de la innovación o proceso interno, debe ser estudiado en términos de mejoramiento de sus eficiencias como organización y en términos geográficos del mercado donde compiten en forma regional o nacional.

A futuro se vislumbra la existencia de pocas mega compañías farmacéuticas, que se habrán desarrollado como resultado de constantes fusiones, adquisiciones, y/o acuerdos con otros laboratorios, universidades o centros de investigaciones.

III METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

El presente estudio ha sido enmarcado en una investigación de campo, el cual según Palella y Martins (2006):

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho. (p. 97).

En atención a los objetivos del estudio, la investigación de campo tiene un carácter descriptivo, reflexivo, interpretativo, ya que se pretende determinar las características dadas en el proceso de investigación.

Para conocer cuáles son las actividades estratégicas del mercadeo farmacéutico, de la industria farmacéutica en tiempo de crisis, es necesario, en el caso de este proyecto específicamente, realizar dos tipos de investigaciones: una de tipo documental, revisión bibliográfica, acercándose a lo que se ha escrito en torno al tema para dar un panorama general y otra de campo que permitirá conocer más de cerca la realidad, la situación actual.

En la presente investigación el nivel se desarrollará bajo la modalidad descriptiva, ya que se detalla y especifica los puntos importantes de las herramientas gerenciales que emplean los gerentes de marketing de la industria farmacéutica en tiempos de crisis e incertidumbre.

Según el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003), la investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

3.2 Variables de la Investigación

Cuando el investigador se plantea un problema para desarrollarlo como estudio o investigación, una de las primeras etapas que busca analizar y estudiar son las variables que surgen de dicho planteamiento.

Sabino (2003), define por variable “Cualquier característica de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores.” (p. 52). En ese sentido, las variables del estudio de investigación sobre conocer las herramientas gerenciales que emplean los gerentes de marketing de la industria farmacéutica, para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, pueden ser definidas de forma conceptual y operacional para ser medidas teóricamente por las investigadoras y así mismo, lograr estructurar el marco teórico de la investigación.

La definición conceptual se encuentra estrechamente relacionada con el cuerpo teórico, en el cual están contenidas las variables en estudio y permite visualizar esquematizadamente el contenido referencial.

Tamayo y Tamayo (1999), las definen como un aspecto o dimensión de los fenómenos que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, sean cualitativos o cuantitativos.

De acuerdo a estos planteamientos las variables se deben contextualizar, lo cual le permite al investigador definir de forma clara, precisa y entendible el aspecto relacionado con la misma, y se expone en función de los objetivos específicos, las variables y la definición como tal.

Por lo tanto, para la realización de la siguiente investigación se hará necesario identificar y conceptualizar las variables, las cuales constituyen el centro de este estudio y aparecen expresadas en la formulación de los objetivos específicos. A continuación el cuadro de las variables:

Cuadro I

Identificación y Definición de las Variables

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE PRESENTES	TIPO DE VARIABLE	DEFINICIÓN
Analizar las actividades actuales que comúnmente se ejecutan para realizar el mercadeo farmacéutico de la industria farmacéutica en Venezuela	Actividades del mercadeo de la industria farmacéutica	Utilización independiente Gerentes de la industria de marketing	Conjunto de actividades destinadas a la cognición y satisfacción de los mercados, metas a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas que lo ponen en práctica (Collazo, 1997)
Determinar la posición que ocupa este rol en el organigrama de las organizaciones y valorar si con su ubicación permite que haya un engranaje efectivo de funciones	Rol del gerente de marketing en la organización	Competencias del gerente de marketing: dependiente	Arte de dirigir operaciones con las competencias ideales de gestión gerencial basada en estrategias (Burgos, 1996)
Propuesta de las competencias que dicha gerencia debería desarrollar en tiempos de crisis	Propuesta de competencias gerenciales de marketing	Propuesta: independiente Gerentes de marketing: dependiente	Proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen cambios significativos de paradigmas (Kotler, 2003).

Fuente: Autoras, 2011.

3.3 Matriz de Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables se produce cuando se pasa de las variables generales a las intermedias y de estas últimas a los indicadores. Para Ramírez (1999), el desglosamiento de una variable “Es un conjunto de operaciones secuenciales para la conversión de una variable en dato. Es llevar una variable que está en términos abstractos a un nivel operacional, empírico.” (p. 123).

El acto de desglosamiento de una variable trata de llevarla a aspectos más sencillos, más concretos y fáciles de medir para que finalmente formen parte del marco teórico de la investigación.

A continuación el cuadro de operacionalización de las variables:

Cuadro II
Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS
Actividades del mercadeo de la industria farmacéutica	Herramienta de marketing	- El quehacer del gerente	1
		- Gerencia de mercadeo	2
		- Posturas de liderazgo como tema direccional - Filosofía de marketing en la organización	3
Rol del gerente de marketing en la organización	Competencias gerenciales	-Lo que opinan los expertos estudiosos del tema	4
		- Herramientas gerenciales de marketing para la gerencia eficaz	5
		- La industria farmacéutica	6
		- Los tiempos de crisis e incertidumbre en la Industria Farmacéutica desde la perspectiva gerencial	7
		- La certidumbre	8
		- La incertidumbre	9
		- Rol de la organización en las funciones de Marketing Farmacéutico	10
Propuesta de competencias gerenciales de marketing	Alternativa de cambio	- Cambio como alternativa eficaz de la empresa	11
		- Perspectivas gerenciales de la industria farmacéutica - Teoría del caos - El mundo de mercado farmacéutico - Gestión de las decisiones de mercado - Competencias de un gerente de marketing - Selección de estrategias de mercadeo	12

Fuente: Autoras, 2011

3.4 Población y Muestra

La población de este estudio es considerada como un conjunto finito y está integrada por gerentes con elementos y características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio.

La población, según Tamayo y Tamayo (1999), es “El conjunto de todos

los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.” (p. 210). Por consiguiente, la población objeto de la investigación está conformada por el gerente de la industria farmacéutica en total doscientos (200).

Así mismo, Sabino (2003), expresa que la muestra “... es un subconjunto de la población y sirve para representarla.” (p. 210). Se materializa con un subconjunto de la población e inferir a ésta los resultados obtenidos. El muestreo será no probabilística intencional, Al respecto Sabino (2003) señala: “...cuando la población es menor de cincuenta (50) individuos la población es igual a la muestra” (p. 7).

Según Palella y Matins (2006), “...el investigador establece previamente los criterios de selección...” (p.124). La muestra en estudio será veinticinco (25) gerentes por la consideración de los autores señalados y por cumplir con las características para el estudio, como lo son ser las más exitosas en el campo del marketing, tener un rango de mercadeo acorde con los tiempos de crisis e incertidumbre, estar entre los valores de 86 a 379, según el Leading Manufacture By Value, de los principales laboratorios en valores totales y en orden de Rankings, entre los cuales están: Pfizer, Sanofi Aventis, Bayer, Elmor, Novartis, Leti Ético, Genven Leti, Merck Serono, Abbott, MSD, Farma, AstraZeneca, Unilab, Glaxo Smith Kline, Janssen Cilag, Roemmers, Nolver, Oftalmi, Roche, Elter, Servier, Konsuma, Vargas, Boehringer y Leti Consumo. En el anexo “D” se puede observar las estadísticas de estos laboratorios para un mayor análisis, en función del criterio para seleccionar la muestra, la cual permite la indagación de los datos y aplicación del instrumento.

3.5 Técnica e Instrumento de Recolección de Información

Se encuestará a Gerentes de Marketing de la industria farmacéutica con la muestra representativa de la industria nacional en Venezuela y para ello se diseñó un cuestionario el cual se aplicará en la muestra anteriormente mencionada.

Precisado el tipo de investigación que se emprenderá en este estudio, se determinará el cauce de acciones que se ejecutarán, para conocer organizadamente cada uno de los elementos que integran el problema planteado, para ello se utilizará la técnica de observación y la encuesta materializada en un cuestionario de doce (12) preguntas con cinco (5) alternativas de respuesta cerrada: 5. siempre, 4. casi siempre, 3. a veces, 2. pocas veces 1. nunca.

La observación directa, es definida por la Universidad Nacional Abierta (1994) “La observación es la técnica fundamental de la investigación, y está presente en todas las actividades de ésta índole, independientemente del tipo de diseño que trabaje...” (p. 331). A través de esta técnica las investigadoras determinarán las necesidades y prioridades de la problemática en estudio.

Se utilizará el análisis descriptivo, el cual permite conocer de manera separada todos los elementos que integra el problema planteado. Explica Méndez (2001), que “El análisis descriptivo indica un proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.” (p. 146).

El análisis es un proceso que actúa conjuntamente con la interpretación crítica de los referentes teóricos, estableciéndose de este modo explicaciones completas del fenómeno estudiado.

También se utilizará en este trabajo de investigación, la encuesta, la cual según Sabino (2003) “Se trata por tanto de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.” (p. 104). La encuesta será aplicada a través de un cuestionario, para mantener el orden de la recolección, con cinco (5) alternativas de respuestas cerradas, siempre, casi siempre, a veces, pocas veces y nunca.

Un cuestionario, según Tamayo y Tamayo (1999), “Es un instrumento consistente en una serie de preguntas a las que contesta el mismo respondedor.” (p. 181). Estas preguntas son claves que encaminan a los investigadores para obtener datos fundamentales de la investigación.

En el presente estudio se utilizará un cuestionario con respuestas de escala tipo likert, o escala de estimación.

3.6 Validez y Confiabilidad

La validez de un instrumento de recolección de datos es un elemento esencial para el diseño y es definida por Sabino (2003), como “El grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.” (p. 29). Esta se utiliza para determinar los elementos hasta donde se quiera llegar con una variable determinada.

Para la validez, se someterá el instrumento de recolección de datos a un juicio de tres (3) expertos especialistas en el área, y según Sabino (2003), es “La evaluación de profesionales relacionados con la temática que se investiga.” (p.54). Una vez se obtenga dicha opinión, se procederá a examinar cada ítem, según las opiniones dadas por dichos expertos y se modificará el instrumento según corresponda.

Por otra parte, la confiabilidad es definida por Tamayo y Tamayo (1999), como “El grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.” (p. 23). En ese sentido, para la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se utilizará el procedimiento de prueba a sujetos con las características de la muestra que no forman parte del estudio “...suministrar la prueba a un grupo con características iguales al de la muestra.” (p. 43). Se presentará el instrumento a 5 gerentes con características similares que no forman parte de la muestra.

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determinará en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por

J. L. Cronbach. Para el mismo se requiere de una administración del instrumento de medición y se producen valores que oscilan entre cero y uno (Tamayo y Tamayo, 1999). Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión. La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

El Alpha de Cronbach (escala de likert), permite a través de la varianza de cada ítem asociado por las variables, lograr las puntuaciones totales referidas al proceso de confiabilidad y su fórmula es:

$$a = \frac{n-1}{S\sum A^2 Y_i} \frac{S\sum n-1^2 t}{n}$$

Donde:

a = Coeficiente de confiabilidad

n = Número de ítems

$S\sum^2$ = Suma varianza de los totales de los ítems

$S\sum^2 t$ = Suma de los totales de cada sujeto.

Cuadro III

Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento

Rango	Confiabilidad (dimensión)
0,9 – 1	Muy alta
0,76 – 0,89	Alta
0,5 – 0,75	Media
0,21 – 0,4	Baja
0 – 0,2	Muy baja

Nota: M. Christopher (2005).

Tabulación de datos para el cálculo de coeficiente de Cronbrach, basado en el instrumento aplicado a los sujetos:

N = 5

Muy Alta = 15,34 Este dato se obtuvo de la sumatoria de todos los valores de las varianzas de cada ítems.

Sustituyendo los valores tenemos: 92% de confiabilidad. Considerando la escala de valores que $\approx$ Que α tiene determina el rango de 0.9 a 1 un rango de Alta Confiabilidad y el valor de 0.92 obtenido en el cálculo de la confiabilidad, se puede decir que el instrumento aplicado en la presente investigación posee un buen grado de confiabilidad.

3.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez aplicados los instrumentos de medida, se obtendrán una serie de datos que constituirán el producto bruto de la investigación. Luego se procederá a su análisis e interpretación.

Según Palella y Martins (2006), “La finalidad del análisis, es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal, que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación.” (p. 112). El análisis e interpretación de los resultados se efectuará mediante la interpretación detallada de las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento, partiendo de la recolección y ordenamiento de los datos en frecuencias acumuladas y absolutas, para luego iniciar el proceso de descripción de los mismos, con la codificación y tabulación de la información, permitiendo la interpretación de los resultados obtenidos y luego llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Los resultados se presentarán con análisis de frecuencia estadísticos, en cuadros de valores absolutos y porcentajes. La codificación, permitirá categorizar los datos por medio de símbolos ordinariamente numéricos, que conllevarán a efectuar el análisis de las respuestas para determinar la frecuencia con que se repitan en cada una de los ítems de las preguntas, para luego tabularlas. Para este análisis se contará con el aporte del

programa SPSS 12.0 para ciencias sociales, el cual arrojará la determinación mediante las medias, frecuencias acumuladas y relativas, así como en detalles la estadística emitida por los resultados codificados de la muestra sujeta de estudio.

3.8 Procedimiento

La investigación se realizará mediante una metodología primordialmente cuantitativa, cumpliendo las siguientes etapas o fases:

Fase I: indagación de los antecedentes.

Fase II: revisión de la literatura, la cual consistirá en la revisión y consultas bibliográficas realizadas en fuentes directas e indirectas, y en documentos electrónicos.

Fase III: construcción del marco teórico, mediante la extracción, análisis y ordenamiento de la información.

Fase IV: construcción de los instrumentos de la recolección de datos, los cuales consistirán en la elaboración de un cuestionario que se aplicará a la muestra sujeta de estudio. Determinación de la validez y confiabilidad del instrumento, se someterá a la validación de expertos y luego mediante un estudio piloto se obtendrá la confiabilidad.

Fase V: trabajo de campo: se aplicará el instrumento a los sujetos que conforman la muestra de estudio.

Fase VI: procesamiento y análisis de los datos, se procesarán los datos obtenidos y se le aplicará las técnicas estadísticas seleccionadas, seguidamente se hará una explicación de estos resultados confrontándolos con las teorías.

Fase VII: por último se generará la propuesta que emerge del análisis de los datos y se procederá a realizar las conclusiones y recomendaciones y se presentará la bibliografía consultada.

IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo tiene como finalidad señalar los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los gerentes de la industria farmacéutica en Venezuela. Los resultados numéricos obtenidos se transformaron en resultados porcentuales para poderlos comparar. Estos se analizan por separado y se presentan en gráficos en los que hay que establecer el contraste de los mismos para determinar puntos convergentes y divergentes entre ambos. Luego se refuerza el producto del contraste con las bases teóricas para dar mayor objetividad a los resultados y permitir así la formulación de conclusiones y recomendaciones en las que se asume a su vez un análisis tendiente a mejorar el problema planteado en esta investigación.

El propósito del análisis, según Sabino (2003), es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación que se plantea. Es importante considerar que para la interpretación de los datos de la presente investigación, se consideró necesario graficar la información obtenida de la escala de estimación y a partir de allí, se generan un conjunto de alternativas explicativas del fenómeno objeto de estudio.

En este sentido, el propósito es plantear mejoras a partir de la interpretación y buscar un significado más amplio a las respuestas mediante el manejo de otros conocimientos disponibles. Para que los resultados recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hace necesario introducir un conjunto de operaciones, las cuales conllevan al análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuestas a los objetivos planteados.

Según Hernández, Fernández y Batista (2003), el análisis implica el establecimiento de categorías, ordenación de los datos para

resumirlos y poder obtener resultados en función de las interrogantes de la investigación.

Este proceso tiene como fin último el de reducir los datos de una manera comprensible, permitiendo realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados.

El análisis de resultados del instrumento se hizo para recabar información directa sobre las diferentes situaciones y acontecimientos que se generan en el acontecer del uso de herramientas gerenciales que emplean los gerentes de marketing en la industria farmacéutica venezolana, en tiempos de crisis e incertidumbre.

Los resultados del estudio, se analizaron en función de los objetivos planteados. Cabe destacar que, a partir del instrumento aplicado a la muestra en el objeto de estudio, los resultados son heterogéneos.

Así también, es necesario destacar que el desarrollo del instrumento se llevó a cabo en un ambiente de cooperación y respeto, notándose en los gerentes encuestados una disposición favorable para ofrecer la información requerida por las investigadoras y dando muestras de que se tiene información previa sobre la cual las autoras fundamentan su práctica. Seguidamente, se hizo necesario pasar en limpio la información con el fin de integrarla, organizarla y clasificarla para facilitar el análisis de las respuestas, reduciendo de este modo al mínimo la repetición de las mismas.

La información recolectada fue sometida a un análisis descriptivo apropiado para una investigación cuantitativa. Con todo esto, se pudo constatar que los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana expresaron poseer mucho interés por utilizar herramientas vanguardistas y todo lo relacionado con el área, en tiempo de crisis e incertidumbre como herramienta para mejorar el campo gerencial del marketing en las organizaciones estudiadas.

Es importante señalar, que el instrumento de recolección de información se aplicó con el fin de permitir a los gerentes de marketing de la

industria farmacéutica venezolana, (muestra en estudio 25) expresar sus conocimientos y experiencias sobre las herramientas gerenciales de marketing en tiempos de crisis e incertidumbre.

Para que los resultados recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones, las cuales conllevan al análisis e interpretación de los mismos, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados.

La información proveniente de la observación directa y la encuesta basada en un cuestionario de preguntas cerradas con 5 (cinco) alternativas de respuestas como lo son: siempre, casi siempre, a veces, pocas veces y nunca, permitió la organización, tabulación y ordenación de las frecuencias acumuladas. Las respuestas fueron ordenadas sobre la base de un esquema general de trabajo, el cual consistió en agrupar el material de acuerdo a la información que se manejó y fue de nuevo consultada a través de conversaciones con los expertos del área seleccionada.

Esta recopilación de la información se obtuvo directamente de los veinticinco (25) gerentes encuestados de las industrias farmacéuticas seleccionadas según el criterio intencional de la muestra: Pfizer, Sanofi Aventis, Bayer, Elmor Novartis, Leti Ético, Genven Leti, Merck Serono, Abbott, MSD, Farma, AstraZeneca, Unilab, Glaxo Smith Kline, Janssen Cilag, Roemmers, Nolver, Oftalmi, Roche, Elter, Servier, Konsuma, Vargas, Boehringer, y Leti Consumo, que son las más exitosas en el campo del marketing farmacéutico venezolano según la estadística emitida por Leading Manufacture By Value, de los principales laboratorios en valores TOT.

A continuación se muestran las frecuencias y porcentajes acumulados de las alternativas presentadas en la encuesta a los gerentes de marketing de las industrias farmacéuticas.

Cuadro IV
Frecuencias y Porcentajes Expresado por los Gerentes

N°	LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE EMPLEAN LOS GERENTES DE MARKETING DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, PARA ENFRENTAR LOS TIEMPOS DE CRISIS E INCERTIDUMBRE	5. SIEMPRE		4. CASI SIEMPRE		3. A VECES		2. POCAS VECES		1. NUNCA		TOTAL	
		F	Siempre (%)	F	Casi Siempre (%)	F	A veces (%)	F	Pocas Veces (%)	F	Nunca (%)	F	%
1	¿En tiempos de crisis e incertidumbre el personal de marketing se desmotiva?	1	4	8	32	11	44	4	16	1	4	25	100
2	¿Considera usted que en la industria farmacéutica los gerentes poseen competencias de liderazgo?	4	16	14	56	4	16	3	12	0	0	25	100
3	¿Considera usted que en tiempo de crisis e incertidumbre se debe seguir aplicando el Mercadeo Social?	9	36	7	28	9	36	0	0	0	0	25	100
4	¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para evaluar sus metas en tiempo de crisis?	4	16	7	28	7	28	5	20	2	8	25	100
5	¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para alcanzar sus metas en tiempo de crisis?	5	20	10	40	6	24	4	16	0	0	25	100
6	¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para monitorear sus metas en tiempo de crisis?	3	12	9	36	11	44	2	8	0	0	25	100
7	¿Obtiene usted herramientas de la gerencia de ventas para utilizarlas en tiempo de crisis?	3	12	9	36	7	28	6	24	0	0	25	100
8	¿Cuenta usted con herramientas que lo ayuden a proyectar en tiempo de crisis e incertidumbre?	3	12	5	20	7	28	7	28	3	12	25	100
9	Con las herramientas anteriores logra proyectar 5 años?	6	24	5	20	6	24	6	24	2	8	25	100
10	¿La comunicación interna de la empresa se utiliza como un facilitador en tiempo de crisis e incertidumbre?	6	24	7	28	8	32	4	16	0	0	25	100
11	¿Existe en su empresa incentivos para desarrollar la creatividad e innovación en tiempo de crisis e incertidumbre?	5	20	5	20	10	40	5	20	0	0	25	100
12	¿En su empresa se utiliza el empoderamiento para gerenciar en tiempo de crisis?	2	8	12	48	10	40	1	4	0	0	25	100
	TOTAL	51	204	98	392	96	384	47	188	8	32		
	MEDIAS	4		8		8		4		1		25	
	MEDIAS PORCENTAJES		17		33		32		15		3		100

Fuente: Autoras, 2011. Información suministrada por los gerentes.

Del resultado obtenido en el instrumento aplicado a los gerentes de las industrias farmacéuticas venezolanas, se puede concluir que las alternativas de las preguntas referidas los indicadores 1,4,6,7,8,9 y 11, indican dificultad

que radica de “a veces” a “nunca”, lo que infiere que los gerentes en estudio presentan deficiencias en el uso de herramientas gerenciales de marketing para la industria farmacéutica, en función de enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, lo que da sustento a la necesidad del estudio y de generar alternativas de una propuesta que pueda mejorar la situación en el conocimiento del tema para el área de estudio.

En los indicadores de 2, 3, 5, 10 y 12, los gerentes expresan en valores altos de “casi siempre” a “siempre” manejar las herramientas gerenciales de marketing para la industria farmacéutica, para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre. Por lo que en este sentido existe un nivel de cognición en la ejercitación de esta herramienta para lograr niveles exitosos en la empresa farmacéutica venezolana.

En este sentido se evidencia que el tema herramientas gerenciales de marketing para la industria farmacéutica, en función de enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, en los resultados de los datos arrojados por los gerentes de marketing, presenta concordancia y divergencia en función de la teoría referencial del estudio, en cuanto a: en tiempos de crisis e incertidumbre el personal de marketing se desmotiva, tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para evaluar sus metas en tiempo de crisis, tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para monitorear sus metas en tiempo de crisis, obtiene usted herramientas de la gerencia de ventas para utilizarlas en tiempo de crisis, cuenta usted con herramientas que lo ayuden a proyectar en tiempo de crisis e incertidumbre, con las herramientas anteriores logra proyectar cinco (5) años. En estos indicadores o preguntas realizadas a los gerentes farmacéuticos de mercadeo, los valores se inclinan a respuestas de nunca y expresan la necesidad de generar alternativas de cambio mediante la aplicación de una propuesta que permita mejorar la situación evidenciada, aplicada en talleres, mesas de trabajo u otra modalidad que permita la interacción de los gerentes en estudio.

Por su parte en los indicadores referidos a: considera usted que en la industria farmacéutica los gerentes poseen competencias de liderazgo, considera usted que en tiempo de crisis e incertidumbre se debe seguir aplicando el Mercadeo Social, tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para lograr sus metas en tiempo de crisis, la comunicación interna de la empresa se utiliza como un facilitador en tiempo de crisis e incertidumbre, y en su empresa se utiliza el empoderamiento para gerenciar en tiempo de crisis, en las respuestas emitidas por los gerentes en sus valores acumulados se expresa dominio en respuestas que se inclinan hacia los valores de siempre.

El resultado en general evidenciado por los gerentes analizados en la muestra de estudio, están en concordancia con la teoría que se maneja en el contexto teórico señalado por Kotler y Armstrong (2003), sobre la dificultad de los gerentes de marketing para el desarrollo de herramientas en el área del estudio, la cual pretende ante todo el aspecto integral de la gestión empresarial, así como el desarrollo y perfeccionamiento de las producciones gerenciales, influyendo con ello de forma activa en el medio integral y el potencial de los clientes.

Esto permite dar sustento a la necesidad de establecer componentes teóricos basados en una propuesta, que permita mejorar la situación presente en el área de investigación, sobre las herramientas gerenciales en los gerentes de mercadeo de las industrias farmacéuticas venezolanas, acordes con las necesidades y expectativas de la realidad evidenciada.

Es de considerar, según Burgos (1996), que el gerente de la industria farmacéutica debe tener verdadera habilidad ejecutiva y empresarial, para combinar las necesidades del cliente con las de la administración y para ello requiere visión, pragmatismo, mentalidad estratégica, capacidad negociadora y un fuerte sentido de compromiso. Por lo que debe ser conocedor de las debilidades y fortalezas, para lo que se implementará la propuesta de salida del estudio.

MEDIAS INDICADORES. SIEMPRE, CASI SIEMPRE, A VECES, POCAS VECES Y NUNCA

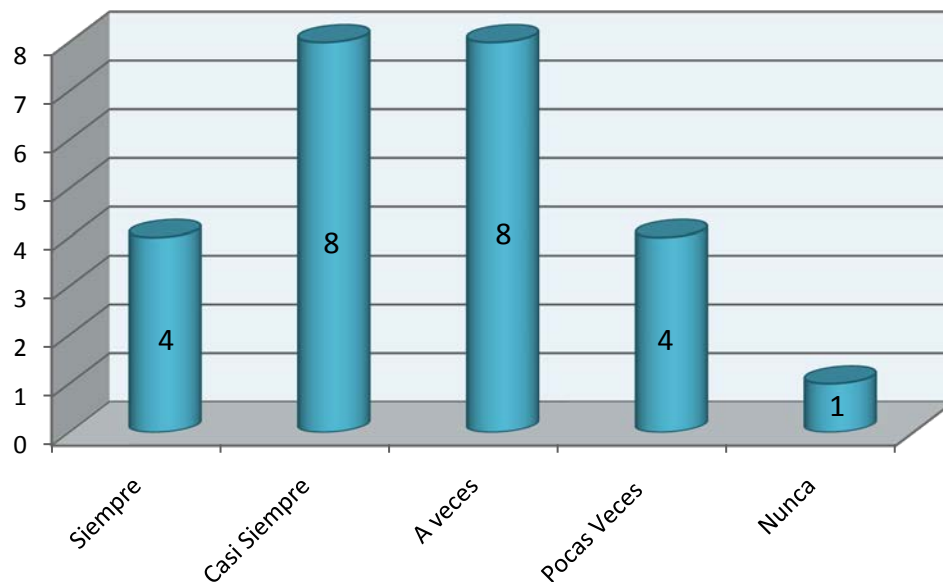


Gráfico 1. Medias Indicadores. Siempre = 4, Casi siempre = 8, A veces 8, Pocas Veces =4 y Nunca= 1. Resultante de la tabla de frecuencias y porcentajes.

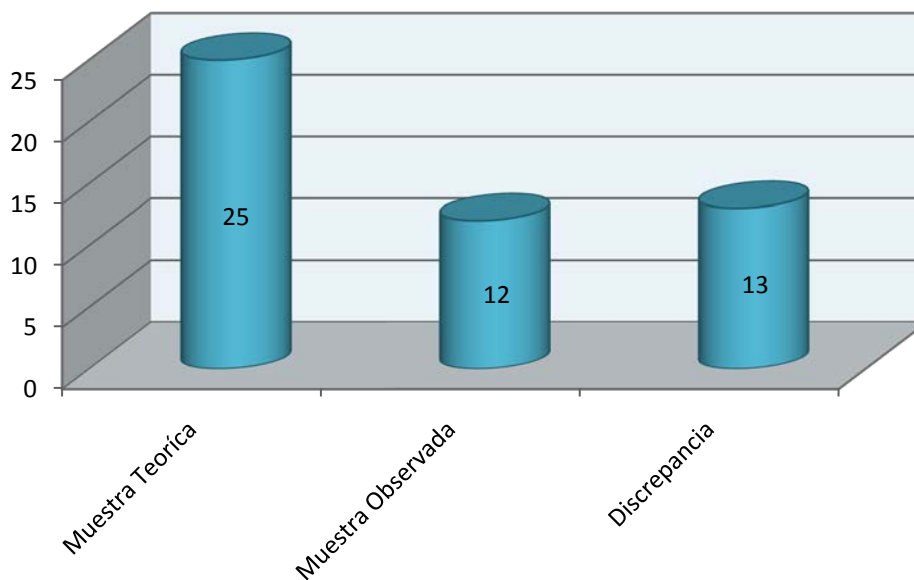


Gráfico 2. Medias aritméticas en función de los valores esperados. Total Gerentes 25 -12 valores de casi siempre a siempre = 13 discrepancia

Como se puede visualizar en la frecuencia acumulada de la muestra en estudio, los valores esperados en el proceso de datos presentan diferencias significativas en cuanto a conocer las herramientas gerenciales de marketing para la industria farmacéutica, en función de enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, por lo que la discrepancia se materializa en un 13 del total de 25 que era el esperado. Es decir, la misma está por encima de la media, por lo que se acepta la necesidad de generar alternativas de cambio que permitan mejorar la situación evidenciada y que facilite el desarrollo de las herramientas que proporciona la gerencia de marketing basada en postulados vanguardistas y con estrategias ideales.

Lo enunciado se sustenta con lo expresado por Kotler y Kellr (2006), quienes señalan que el análisis de los datos permite evidenciar las conclusiones para el posible enfoque analítico y la creación de alternativas emergentes de cambio.

También señala que al expresar los valores de las medias aritméticas se busca la diferencia entre lo que se dice en la teoría y los valores esperados a la cual serán alusivos las alternativas viables para el desarrollo de la factibilidad del estudio y las posibles propuestas si las hubiese.

La muestra teórica se conforma por los sujetos en estudio, en total veinticinco (25), la observada se refiere a lo recabado (que era de veinticinco (25), solo doce (12) lograron los valores esperados) y la discrepancia, trece (13), es la diferencia significativa que resulta de la resta, muestra, en la cual se obtienen los valores y se expresan solo el máximo valor. El valor máximo determina que es necesario formular alternativas basadas en talleres, mesas de trabajo, actualización, formación de formadores, gerencias de marketing viables, que permita el conocimiento del tema de estudio en profundidad de la gerencia para la industria farmacéutica venezolana.

En el cuadro Anexo (E), se muestran los datos estadísticos en cuanto a indicadores válidos perdidos, media, mediana, varianza y suma. (Ver Anexo

E). En el Anexo (C), se muestran los datos obtenidos en cada indicador de las respuestas emitidas por los gerentes en valores absolutos.

A continuación, el análisis por indicadores en cuanto a:

Cuadro V

Ítem 1. ¿En tiempos de crisis e incertidumbre el personal de marketing se desmotiva?

Tabla de frecuencia VAR00001

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Nunca	1	1	4	4	4
P.Veces	2	4	16	16	20
A veces	3	11	44	44	44
C.Siempre	4	8	32	32	32
Siempre	5	1	4	4	4
Total	25	100	100	100	100
Total	25	100			

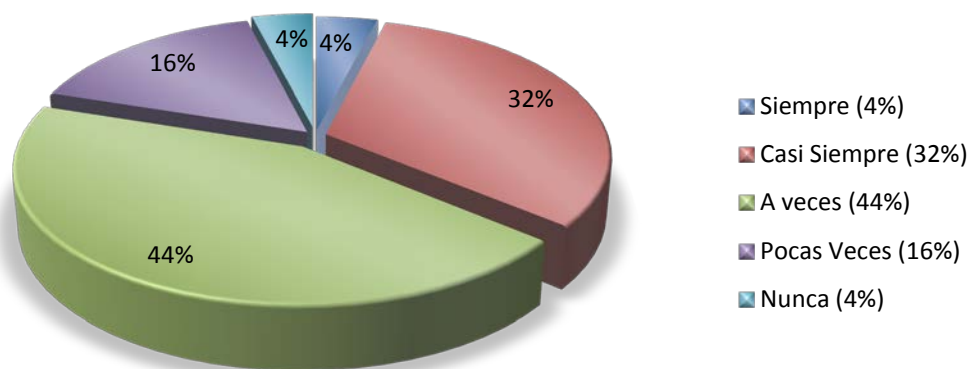


Gráfico 3. En tiempos de crisis e incertidumbre el personal de marketing se desmotiva.

En el gráfico se observa que los gerentes encuestados en sus respuestas relacionado con: en tiempos de crisis e incertidumbre el personal de marketing se desmotiva, en un 4% siempre se desmotiva, un 32% casi

siempre, un 44% a veces, un 16% pocas veces y el 4% nunca, lo que indica que los gerentes de a veces a siempre en un 80% se desmotiva, y da sustento a la propuesta para mejorar la situación evidenciada.

Cuadro VI

Ítem 2. ¿Considera usted que en la industria farmacéutica los gerentes poseen competencias de liderazgo?

Tabla de frecuencia VAR00002						
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		
Nunca	1	0	0	0	0	0
P.Veces	2	3	12	12	12	12
A veces	3	4	16	16	16	16
C.Siempre	4	14	56	56	56	56
Siempre	5	4	16	16	16	16
Total	25	100		100	100	100
Total	25	100				

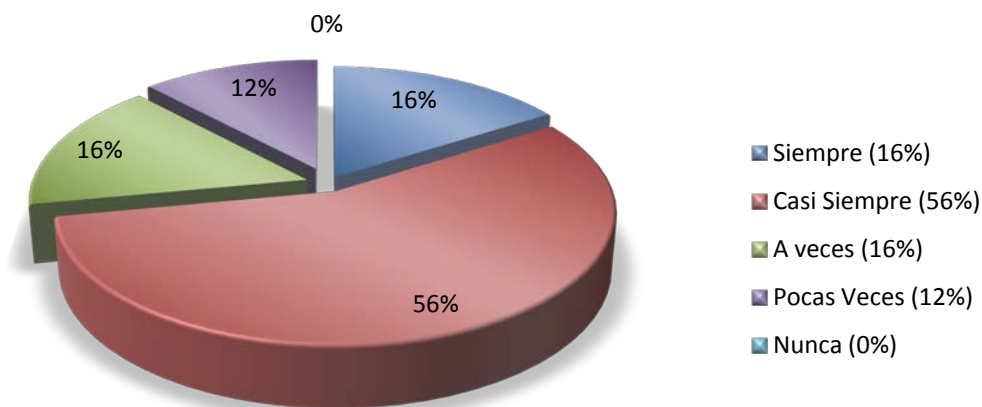


Gráfico 4. Considera usted que en la industria farmacéutica los gerentes poseen competencias de liderazgo.

En el gráfico se observa que los gerentes encuestados en sus respuestas relacionado con: Considera usted que en la industria farmacéutica los gerentes poseen competencias de liderazgo, un 16% considera siempre poseer competencia de liderazgo, un 56% casi siempre,

un 16% a veces, un 12% pocas veces y nunca no hubo respuestas, lo que indica que los gerentes en este indicador presentan conocimiento y dominan los procesos de la industria farmacéutica en función de las competencias de liderazgo, y está acorde con lo señalado por Barreiro (2004), quien afirma que los gerentes son conocedores de sus competencias de liderazgo.

Cuadro VII

Ítem 3 ¿Considera usted que en tiempo de crisis e incertidumbre se debe seguir aplicando el Mercadeo Social?

Tabla de frecuencia VAR00003

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0	0	0
P.Veces	2	0	0	0
A veces	3	9	36	36
C.Siempre	4	7	28	28
Siempre	5	9	36	64
Total	25	100	100	100
Total	25	100		

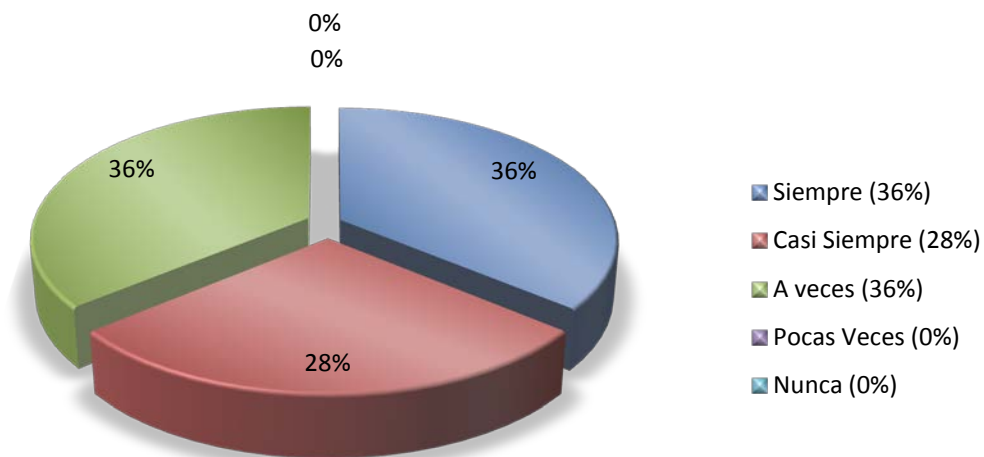


Gráfico 5. Considera usted que en tiempo de crisis e incertidumbre se debe seguir aplicando el Mercadeo Social.

En el gráfico se observa que en las respuestas acumuladas expresadas por los gerentes de marketing de la industria farmacéutica encuestados en sus respuestas relacionado con: Considera usted que en tiempo de crisis e

incertidumbre se debe seguir aplicando el Mercadeo Social, un 36% considera siempre, un 28% casi siempre, un 36% a veces, en las demás opciones no se emitieron respuestas, lo que indica que los valores se inclinan de a veces a siempre el aplicar el mercadeo social, y se expresa dominio en este aspecto.

Cuadro VIII

Ítem 4. ¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para evaluar sus metas en tiempo de crisis?

Tabla de frecuencia VAR00004					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Nunca	1	2	8	8	8
P.Veces	2	5	20	20	20
A veces	3	7	28	28	28
C.Siempre	4	7	28	28	28
Siempre	5	4	16	16	16
Total		25	100	100	100
Total		25	100		

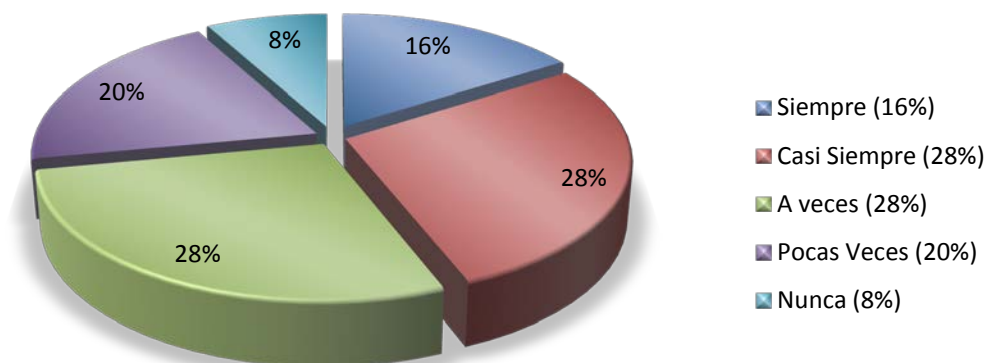


Gráfico 6. Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para evaluar sus metas en tiempo de crisis.

En el gráfico se observa que en las respuestas acumuladas expresadas por los gerentes de marketing de la industria farmacéutica encuestados en sus respuestas relacionado con: Tiene a su alcance las suficientes

herramientas gerenciales para evaluar sus metas en tiempo de crisis, un 16% considera siempre, un 28% casi siempre, un 28% a veces, en 20% pocas veces y nunca 8%, por lo que se evidencia en un 56% de a veces a nunca dificultad para alcanzar herramientas de evaluación en tiempos de crisis e incertidumbre en la industria farmacéutica, y da sustento a la propuesta que se postula en este estudio para mejorar la situación evidenciada.

Cuadro IV

Ítem 5. ¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para alcanzar sus metas en tiempo de crisis?

Tabla de frecuencia VAR00005					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Nunca	1	0	0	0	0
P.Veces	2	4	16	16	16
A veces	3	6	24	24	24
C.Siempre	4	10	40	40	40
Siempre	5	5	20	20	20
Total	25	100	100	100	
Total	25	100			

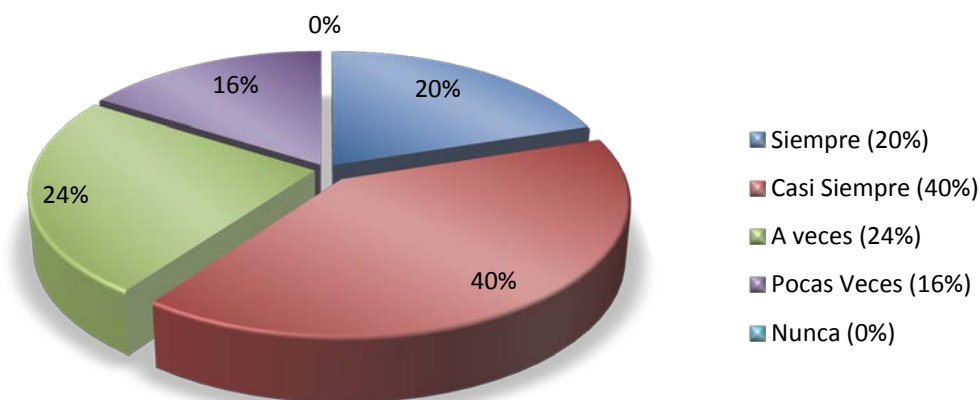


Gráfico 7. Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para alcanzar sus metas en tiempo de crisis.

En este ítem se observa que en las respuestas acumuladas dadas

por los gerentes de marketing de la industria farmacéutica encuestados en sus respuestas relacionado con: Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para alcanzar sus metas en tiempo de crisis, un 20% considera siempre, un 40% casi siempre, un 24% a veces, un 16% pocas veces y nunca no se emitieron respuestas, por lo que se evidencia en un 80% de casi siempre a nunca, dificultad, y expresa la necesidad de mejorar mediante la postura de temas inductivos que se generarán en la propuesta.

Cuadro X

Ítem 6. ¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para monitorear sus metas en tiempo de crisis?

Tabla de frecuencia VAR00006

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Nunca	1	0	0	0	0
P.Veces	2	2	8	8	8
A veces	3	11	44	44	44
C.Siempre	4	9	36	36	36
Siempre	5	3	12	12	12
Total	25	100	100	100	100
Total	25	100			

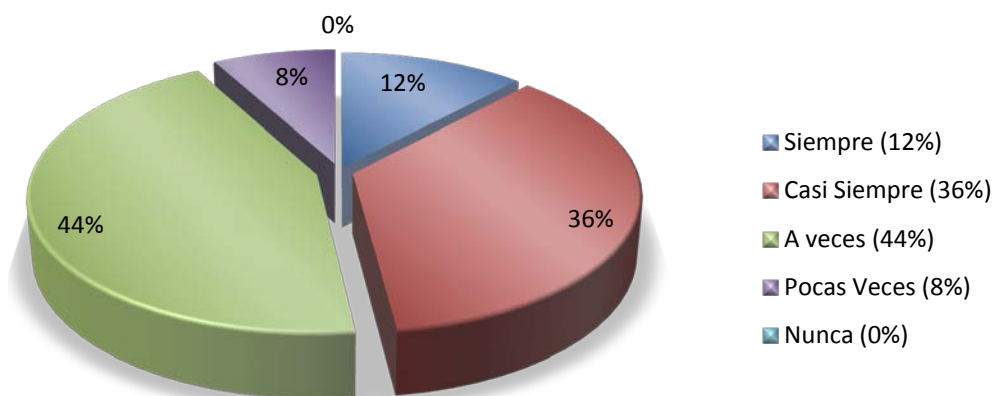


Gráfico 8. Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para monitorear sus metas en tiempo de crisis.

En este ítem se observa que en las respuestas acumuladas por

los gerentes de marketing de la industria farmacéutica encuestados en sus respuestas relacionado con: Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para monitorear sus metas en tiempo de crisis, un 12% considera siempre, un 36% casi siempre, un 44% a veces, un 8% pocas veces y nunca no se emitieron respuestas, por lo que se evidencia dificultad de casi siempre a nunca en un 88%, y da sustento a la generación de la propuesta de salida del estudio para mejorar la situación evidenciada.

Cuadro XI

Ítem 7. ¿Obtiene usted herramientas de la gerencia de ventas para utilizarlas en tiempo de crisis?

Tabla de frecuencia VAR00007

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0	0	0
P.Veces	2	6	24	24
A veces	3	7	28	28
C.Siempre	4	9	36	36
Siempre	5	3	12	12
Total	25	100	100	100
Total	25	100		

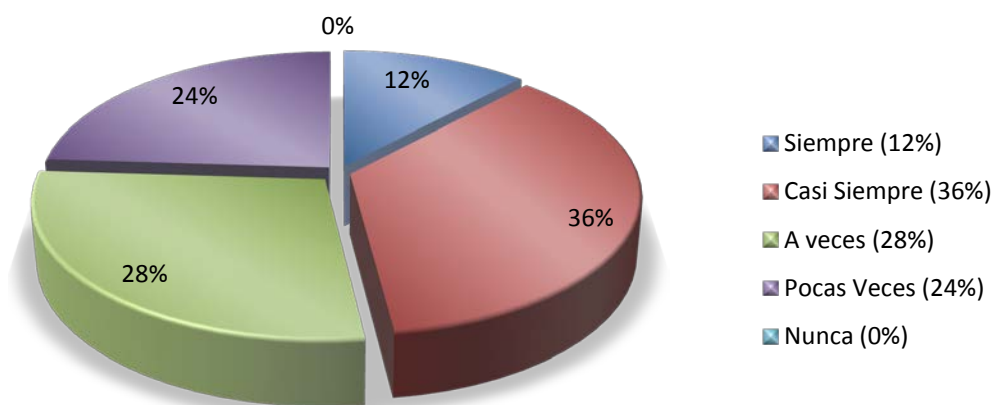


Gráfico 9. Obtiene usted herramientas de la gerencia de ventas para utilizarlas en tiempo de crisis.

En las respuestas emitidas por los gerentes de marketing de la industria farmacéutica encuestados relacionado con: Obtiene usted

herramientas de la gerencia de ventas para utilizarlas en tiempo de crisis, un 12% considera siempre, un 36% casi siempre, un 28% a veces, un 24% pocas veces y nunca 0%, por lo que se evidencia dificultad de casi siempre a nunca en un 88%, y sustenta la necesidad del estudio en su puesta en práctica del plan de salida para mejorar la situación problemática.

Cuadro XII

Ítem 8. ¿Cuenta usted con herramientas que lo ayuden a proyectar en tiempo de crisis e incertidumbre?

Tabla de frecuencia VAR00008

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3	12	12
P.Veces	2	7	28	28
A veces	3	7	28	28
C.Siempre	4	5	20	20
Siempre	5	3	12	12
Total	25	100	100	100
Total	25	100		

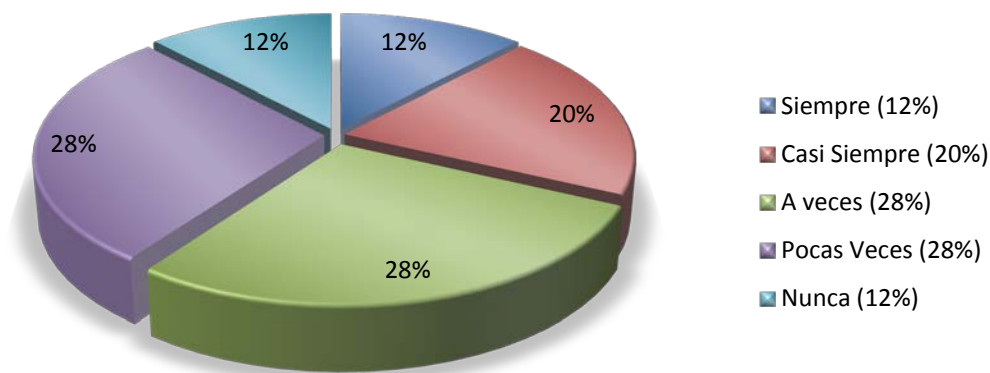


Gráfico 10. Cuenta usted con herramientas que lo ayuden a proyectar en tiempo de crisis e incertidumbre.

En las respuestas emitidas por los gerentes de marketing de la industria farmacéutica encuestados relacionado con: Cuenta usted con herramientas que lo ayuden a proyectar en tiempo de crisis e incertidumbre,

un 12% considera siempre, un 20% casi siempre, un 28% a veces, un 28% pocas veces y nunca 12%, por lo que se evidencia dificultad de casi siempre a nunca, e igual que el indicador anterior se expresa la necesidad del estudio en su puesta en práctica del plan de salida para mejorar la situación problemática.

Cuadro XIII

Ítem 9. ¿Con las herramientas anteriores logra proyectar 5 años?

Tabla de frecuencia VAR00009

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2	8	8
P.Veces	2	6	24	32
A veces	3	6	24	56
C.Siempre	4	5	20	76
Siempre	5	6	24	100
Total	25	100	100	
Total	25	100		

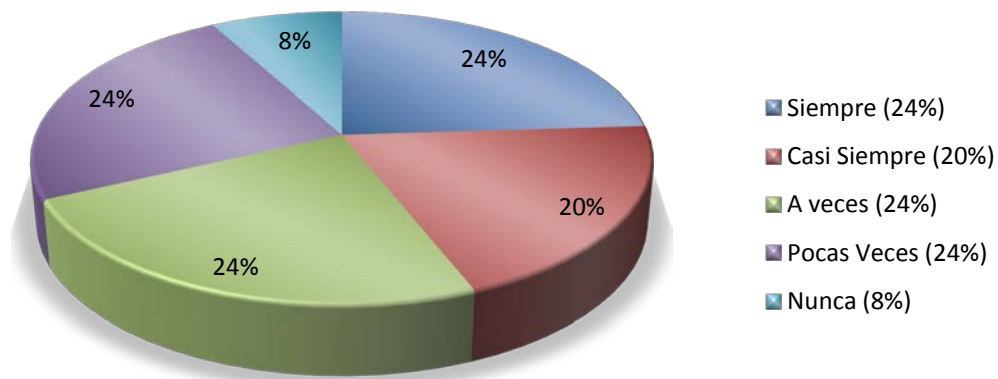


Gráfico 11. Con las herramientas anteriores logra proyectar 5 años.

En las respuestas emitidas por los gerentes de marketing de la industria farmacéutica encuestados relacionado con: Con las herramientas anteriores logra proyectar 5 años, un 24% considera siempre, un 20% casi siempre, un 24% a veces, un 24% pocas veces y nunca 8%, por lo que se

evidencia dificultad de casi siempre a nunca, y está en concordancia con la pregunta anterior de generar alternativas para mejorar la dificultad presente.

Cuadro XIV

Ítem 10. ¿La comunicación interna de la empresa se utiliza como un facilitador en tiempo de crisis e incertidumbre?

Tabla de frecuencia VAR00010					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0	0	0	0
P.Veces	2	4	16	16	16
A veces	3	8	32	32	32
C.Siempre	4	7	28	28	28
Siempre	5	6	24	24	24
Total		25	100	100	100
Total		25	100		

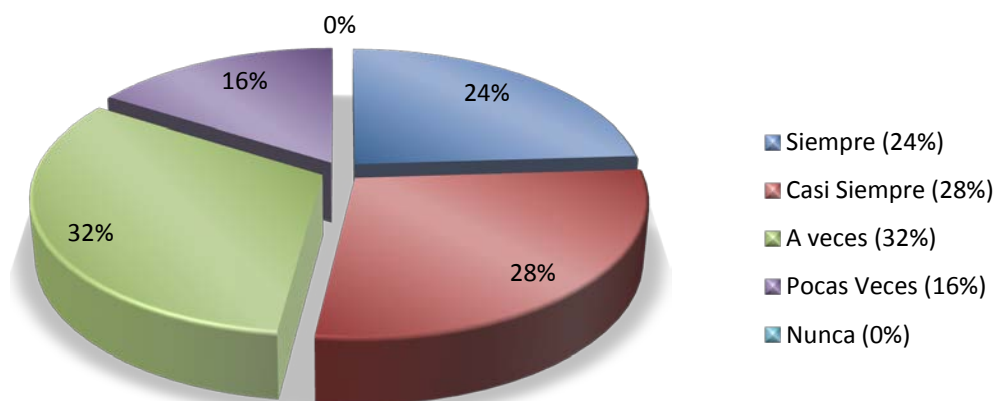


Gráfico 12. La comunicación interna de la empresa se utiliza como un facilitador en tiempo de crisis e incertidumbre.

En las respuestas emitidas por los gerentes de marketing de la industria farmacéutica encuestados relacionado con: La comunicación interna de la empresa se utiliza como un facilitador en tiempo de crisis e incertidumbre, un 24% considera siempre, un 28% casi siempre, un 32% a

veces, un 16% pocas veces y nunca 0%, por lo que se evidencia conocimiento de a veces a siempre, pero existe un porcentaje considerable en este aspecto que necesita mejorar el uso y actualización de herramientas gerenciales para los tiempos de crisis e incertidumbre, en función de mejorar la situación evidenciada.

Cuadro XV

Ítem 11. ¿Existe en su empresa incentivos para desarrollar la creatividad e innovación en tiempo de crisis e incertidumbre?

Tabla de frecuencia VAR00011

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Nunca	1	0	0	0	0
P.Veces	2	5	20	20	20
A veces	3	10	40	40	40
C.Siempre	4	5	20	20	20
Siempre	5	5	20	20	20
Total	25	100	100	100	
Total	25	100			

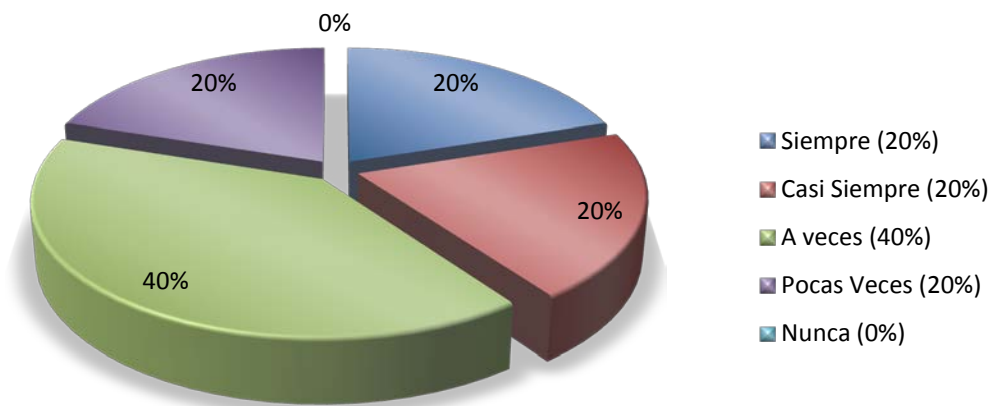


Gráfico 13. Existe en su empresa incentivos para desarrollar la creatividad e innovación en tiempo de crisis e incertidumbre.

En las respuestas emitidas por los gerentes de marketing de la industria farmacéutica encuestados relacionado con: Existe en su empresa incentivos para desarrollar la creatividad e innovación en tiempo de crisis e incertidumbre, un 20% considera siempre, un 20% casi siempre, un 40% a

veces, un 20% pocas veces y nunca 0%, por lo que se evidencia dificultad que se inclina de a veces a nunca en un 60%, y da sustento a generar una propuesta como la que se crea en este estudio, en función de mejorar la situación problema de estudio, sobre la escasez en el uso de herramientas gerenciales por parte de los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana.

Cuadro XVI

Ítem 12. ¿En su empresa se utiliza el empoderamiento para gerenciar en tiempo de crisis?

Tabla de frecuencia VAR00012					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Nunca	1	0	0	0	0
P.Veces	2	1	4	4	4
A veces	3	10	40	40	40
C.Siempre	4	12	48	48	48
Siempre	5	2	8	8	8
Total	25	100	100	100	
Total	25	100			

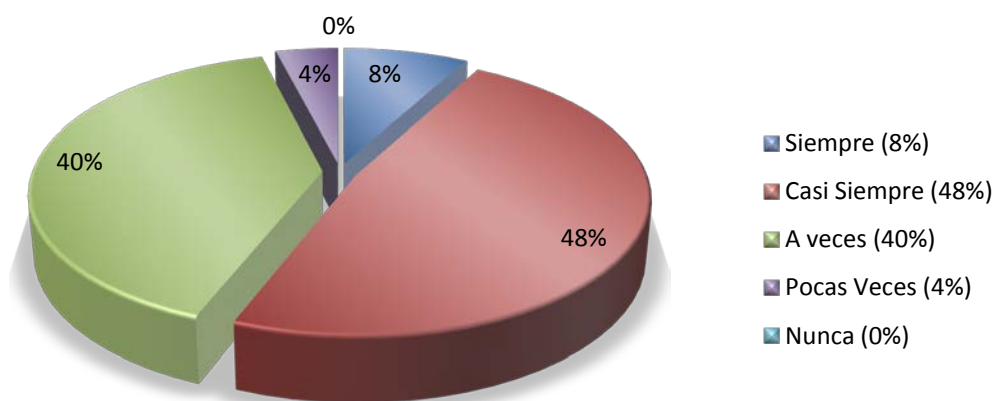


Gráfico 14. En su empresa se utiliza el empoderamiento para gerenciar en tiempo de crisis.

En las respuestas emitidas por los gerentes de marketing de la industria farmacéutica encuestados relacionado con: En su empresa se

utiliza el empoderamiento para gerenciar en tiempo de crisis, un 8% considera siempre, un 48% casi siempre, un 40% a veces, un 4% pocas veces y nunca 0%, por lo que se evidencia un grado de dominio que se inclina de a veces a siempre en un 96%, y expresa dominio, sin dejar de evidenciar de a veces a nunca valores de consideración para lograr mejorar la situación problema de estudio, sobre la escasez en el uso de herramientas gerenciales por parte de los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana.

En general los resultados de la encuesta aplicada expresan la necesidad de generar una propuesta viable que permita cambios de paradigmas en la utilización de herramientas gerenciales, sobre todo en el caso que se estudia de la industria farmacéutica, para lograr enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, ya que la muestra teórica que fue conformada por veinticinco (25) gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana según el Leading Manufacture By Value, de los principales laboratorios en valores TOT y en orden de Rankings, entre los cuales están: Pfizer, Sanofi Aventis, Bayer, Elmor Novartis, Leti Ético, Genven Leti, Merck Serono, Abbott, MSD, Farma, AstraZeneca, Unilab, Glaxo Smith Kline, Janssen Cilag, Roemmers, Nolver, Oftalmi, Roche, Elter, Servier, Konsuma, Vargas, Boehringer, y Leti Consumo, demuestra en las estadísticas arrojadas, la necesidad de un mayor análisis en función de la preparación con el uso de herramientas de marketing, con criterios que permitirán mejorar las condiciones de las empresas en tiempos de crisis e incertidumbre.

V PROPUESTA

PROPUESTA DE HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA GERENTES DE MARKETING DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, PARA ENFRENTAR LOS TIEMPOS DE CRISIS E INCERTIDUMBRE

5.1 Presentación

La conceptualización de la gerencia basada en gestiones de marketing eficaces se basa en el principio de que existe en las organizaciones empresariales un gran potencial para el mejoramiento y el desarrollo profesional y que su aprovechamiento depende en gran medida del tipo de herramienta ejercida, otorgándose así al uso de la gerencia de mercado en la industria farmacéutica un alto nivel de gestión en función de la pertinencia, eficacia y eficiencia para lograr el éxito de la organización.

La gerencia eficaz, factor esencial en el funcionamiento de las instituciones farmacéuticas venezolanas de calidad para lograr gestiones de marketing exitosos, sobre todo en tiempos de crisis e incertidumbre, presta un decidido apoyo a la actividad con herramientas vanguardistas, manifiesta altas expectativas sobre sus clientes, centra su preocupación en el rendimiento institucional, ejerce un liderazgo gerencial centrado en la calidad del proceso de marketing, consciente de que su meta es la de mejorar cada día las gestiones de productividad, planeación y gestión estratégica, por tanto lograr un proceso libre de dificultades.

Es importante considerar que el gerente es ante todo un mediador del proceso de la empresa; su interés profesional en el marketing, antes, durante y después de desempeñar funciones gerenciales se debe a la pertinencia, efectividad y eficacia. Con frecuencia, los gerentes de marketing muestran satisfacción al ver claras sus posibilidades de contribuir en el proceso integral de la empresa, es por ello que se propone una serie de herramientas de acción con base al uso de estrategias vanguardistas que permitan el

desarrollo innovador de la gestión de marketing desde y hacia la gerencia innovadora.

Los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana deben tener como objetivo central el mejoramiento de las condiciones potenciales de la empresa y procurar que las decisiones que se tomen en relación con la distribución, comportamientos, manejo de herramientas y por ende la formación de equipos, tengan en cuenta los fines exitosos de gestión integral.

La propuesta hace énfasis en los resultados de los datos emitidos por los gerentes, donde se evidencia que el tema de las herramientas gerenciales de marketing en la industria farmacéutica para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, presenta divergencia en función de la teoría referencial del estudio, en cuanto a: en tiempos de crisis e incertidumbre el personal de marketing se desmotiva, tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para evaluar sus metas en tiempo de crisis, tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para monitorear sus metas en tiempo de crisis, obtiene herramientas de la gerencia de ventas para utilizarlas en tiempo de crisis, cuenta con herramientas que lo ayuden a proyectar en tiempo de crisis e incertidumbre, con las herramientas anteriores logra proyectar 5 años. En estos indicadores o preguntas realizadas a los gerentes farmacéuticos de mercadeo, los valores se inclinan a respuestas de nunca y expresan la necesidad de generar alternativas de cambio mediante la aplicación de una propuesta que permita mejorar la situación evidenciada, aplicada en talleres, mesas de trabajo u otra modalidad que permita la interacción de los gerentes en estudio, de tal forma de lograr cambios significativos con herramientas emergentes basadas en los postulados que se le dificultan a los gerentes de marketing enunciados en este párrafo.

En función de los hallazgos del estudio, basados en los datos recolectados se generan los objetivos de la propuesta, los cuales se direccionan en función de las necesidades gerenciales del tema en estudio.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo General

Proporcionar herramientas básicas y necesarias a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana para el desarrollo de las gestiones ideales vanguardistas de mercadeo en función del éxito de la empresa que prevean los tiempos de crisis e incertidumbre.

5.2.2 Objetivos Específicos

1. Concientizar a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana sobre la importancia del uso de herramientas innovadoras para mejorar el desarrollo integral de la empresa.

2. Presentar a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana, las herramientas innovadoras que permitan mejorar la gestión de la empresa en tiempos de crisis e incertidumbre para lograr la pertinencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de los procesos internos y externos de la institución.

5.3 Justificación

Los cambios en tiempos de crisis e incertidumbre en las empresas farmacéuticas venezolanas requieren, de los empresarios de marketing, no solamente su interacción con el proceso de gestión, sino que medien, orienten y gestionen el proceso tanto interno como externo. Las tendencias

actuales hacia el éxito gerencial, calidad y responsabilidades múltiples, están intensificando la interdependencia entre los integrantes de la organización. La mayoría de las organizaciones deben capacitar adecuadamente a su personal para gestionar en forma efectiva las relaciones de trabajo en función del marketing en estos tiempos de grandes retos mediante el uso de herramientas ideales.

La propuesta tiene como razón fundamental, proporcionar a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana las herramientas básicas y necesarias para el desarrollo de las gestiones ideales vanguardistas en función del éxito de la empresa.

Es de considerar, que el momento actual de crisis e incertidumbre en la industria farmacéutica, demanda profesionales con actuación empresarial estratégica, creativa, innovadora, flexible, capaces de enfrentar los nuevos desafíos con soluciones diferentes. Asimismo requiere que, a su intuición y experiencia, sumen tecnología de conducción que les permita desarrollar sus empresas en contextos altamente competitivos como son la producción, distribución y comercialización de los productos y servicios farmacéuticos.

Por ello la propuesta es importante, ya que se basa en un plan de acción que se presenta para mejorar el uso de herramientas innovadoras y que están a la vanguardia de los tiempos tecnológicos actuales y pretende facilitar estrategias soportadas en gestiones de procesos donde el rol del gerente esté a la altura del uso de las tecnologías, las redes sociales, los entornos comunicativos e interactivos, para contribuir en el desarrollo gerencial de marketing y de esta forma mejorar la calidad en la gestión de la industria farmacéutica sobre todo en tiempos de crisis e incertidumbre como los que se viven actualmente en el país.

Este plan de acción es de gran importancia ya que permitirá mejorar la formación e integración de los gerentes de marketing hacia y para lograr un incremento en el rendimiento gerencial productivo de la empresa que

ayudará a adecuar las potencialidades en las relaciones con el área en estudio.

Los beneficiarios directos serán los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana, el personal administrativo de las empresas, ya que contarán con una herramienta que les permitirá recibir, indagar, planear, organizar y evaluar el marketing dentro y fuera de la organización. Los beneficiarios indirectos serán los clientes ya que los mismos recibirán información veraz y mancomunada decidida entre las partes, dirigida a fortalecer el proceso de la gerencia farmacéutica venezolana en tiempos complicados.

5.4 Fundamentación

La propuesta basada en el plan de acción que se presenta, pretende facilitar a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica una serie de herramientas gerenciales vanguardistas que permiten la pertinencia, eficacia y eficiencia de la gestión gerencial de las industrias mencionadas, sobre todo en tiempos de crisis e incertidumbre.

Según Brumester (2009), "...cuando todos los recursos están comprometidos en alcanzar objetivos comunes, la función gerencial de marketing dentro de una institución es la de ser un activador que coordina las tareas y esfuerzos del conjunto para obtener un resultado provechoso" (p. 45). Es decir, se ha de partir de la base que cuando una organización gerencial farmacéutica se debe necesariamente armonizar, es necesario tener en consideración que allí se dan un conjunto de fenómenos: experiencias y habilidades del entorno, acontecimientos, transformación de energías individuales, grupales y sociales. De ello se desprende que resulta inevitable la aparición de intereses contrapuestos entre sus integrantes, por lo que el gerente de marketing de la industria farmacéutica venezolana, ha de contar con los elementos necesarios que le permitan mediar su gestión

para lograr en la empresa alternativas que solventen las dificultades presentes en materia de gestión de mercadeo.

Por su parte, Brizuela y Fernández (1995), consideran que la gestión del gerente de marketing en la empresa está potencialmente inserta en cualquiera de las etapas de la función de inicio, desarrollo y producto de la empresa. El gerente incide en todos los ambientes de la organización, es por ello que una visión inteligente del proceso gerencial radica, no en suprimir problemas, que de hecho son inevitables, sino en resolverlos de manera innovadora con el uso de herramientas como las tecnologías de la información y comunicación para innovar en el proceso de marketing.

De igual forma Armella, Bellostes, Guerrero, Fallon, Noguera y Oleartl (2002), define la gestión gerencial de marketing como "Un camino hacia la búsqueda del éxito de la empresa en su puesta en marcha, planeación, producción o procesos hacia y en función de recursos, clientes o población subyacente" (p. 34). Según cuál sea la concepción del marketing así será el acercamiento y actitudes hacia la industria farmacéutica.

El desarrollo del plan pretende enfocar las herramientas para lograr formar el intelecto en el manejo de herramientas vanguardistas, considerando el entorno desde la gerencia de marketing sobre todo en tiempos de crisis e incertidumbre, para que en el futuro la gerencia sea pensada desde la postura eficaz, tolerante, eficiente, pertinente, productiva y capaz, en el proceso de organizar la estructura gerencial y por ende lograr una labor efectiva con el uso de elementos innovadores para los procesos de gestión gerencial dentro de la industria farmacéutica.

Es de notar, como se señala en la presentación de la propuesta, que el plan de acción se fundamenta en los datos que expresaron dificultad de a

veces a nunca, los cuales conforman la motivación escasa, el alcance de herramientas y su proyección en el tiempo y espacio, sobre todo para lograr solventar los momentos de crisis e incertidumbre. En el siguiente gráfico se exponen las estrategias sugeridas para los gerentes base del estudio.

ESQUEMA DE LA REALIDAD EN TIEMPO DE CRISIS E INCERTIDUMBRE



Gráfico 15. Autoras. Evidencias de la realidad estudiada. (2011).

5.5 Herramientas a ser utilizadas en el plan

Entre las herramientas que se consideran en el plan como propuesta para lograr los objetivos planteados, se proponen como estrategias vanguardistas para solventar los tiempos de crisis e incertidumbre, el trabajo con la informática, los mapas mentales, la lluvia de ideas, comunicación, el liderazgo interactivo, el trabajo en equipo, la innovación y el desarrollo basado en la tecnología.

Es necesario, como primer elemento que el gerente de marketing de la industria farmacéutica, según Piñango (2009):

1. Tenga libertad para manejar la planeación del marketing en función del entorno.
2. Evite los juicios críticos valorativos.
3. Estimule las nuevas ideas durante el proceso creativo.

Posteriormente Pérez (2009), aporta un conjunto de técnicas que constituyen valiosos instrumentos para propiciar el desarrollo de herramientas gerenciales de marketing como lo son:

1. Considerar todos los factores: es importante que el gerente de marketing de la industria farmacéutica tome en consideración sobre todo el contexto donde se ubica.
2. Posibilidades y oportunidades: la existencia de las condiciones externas para el proceso de desarrollo integral.
3. Prioridades básicas y necesarias.
4. Propósitos, metas y objetivos: el gerente farmacéutico de marketing primero que todo debe visualizar el alcance y metas.
5. Alternativas, posibilidades y opciones: es importante visualizar las alternativas viables en el proceso de gestión gerencial de marketing.

Estas herramientas movilizan el razonamiento y conducen a realizar operaciones lógicas y a utilizar procedimientos para el análisis, la síntesis, la generalización y toma de decisiones; por lo que es útil utilizarlas en los

propios pasos de gestión de marketing, en el proceso de la toma de decisiones de la industria farmacéutica venezolana y que además de entrenar las habilidades intelectuales, consoliden los conocimientos y desarrollen las habilidades generalizadoras.

Piñango (2009), plantea pensamientos coincidentes en relación con las condiciones que propician el desarrollo de la creatividad y plantea las siguientes estrategias para el desarrollo de la gestión de marketing en el campo del gerente farmacéutico:

1. El trabajo en grupo
2. El ambiente de libertad
3. La libre expresión
4. La estimulación de ideas nuevas y originales
5. El clima de confianza, de aceptación y respeto a la persona
6. La eliminación de la amenaza de la evaluación
7. La independencia
8. La libertad de proyectar y seleccionar diversas opciones
9. El liderazgo transversal
10. Los procesos de liderazgo gerencial compartido

Para el desarrollo de las herramientas que proporciona el uso de gestiones de marketing desde la postura pertinente, eficaz y eficiente, es de gran importancia facilitar estrategias que permitan la creatividad; de esta manera destaca Pérez (2009), entre las condiciones:

1. La relación creativa cliente - empresario, lo cual implica una actitud constructiva, de confianza en las potencialidades del entorno.
2. El conocimiento de sus características y funcionamiento integral total.

Entre las herramientas de marketing ideales para el desarrollo integral pertinente, efectivo y eficiente, en los procesos del gerente sobre todo en tiempos de crisis e incertidumbre y que están contentivas como modelo innovador para el desarrollo de la propuesta, se sugiere el trabajo con la informática, los mapas mentales y los medios audiovisuales.

5.5.1 Estrategias computarizadas

El uso de la computadora cada día es más frecuente en las empresas con software y hardware que motivan la interacción en tiempo real. La mayoría de las empresas farmacéuticas en sus procesos, usa la computadora no sólo para aprender informática, sino que la emplean como herramienta para investigar, publicar, realizar tareas, actividades integrales, experimentar y crear. Los gerentes de marketing emplean la computadora como recurso de análisis y para navegar en la Web o Internet como fuentes de información. Por lo anterior es importante potenciar la producción de recursos informáticos en CD-ROM, DVD-ROM, libros electrónicos y en la red, y a la vez promover el uso de los existentes y de los que se generen en función del desarrollo potencial, que permitan la motivación al campo de su desarrollo en el estudio del marketing para reducir tiempo y espacio.

Actualmente, la computadora es una buena herramienta para estudiar y realizar el marketing por medio de las redes sociales, lo que implica que a través de las instituciones farmacéuticas se impulse el estudio a través de la red y el uso de recursos informáticos que muchas veces son más accesibles y económicos en las gestiones de marketing tomando en consideración su potencia desde y hacia el campo del entorno que se quiere investigar.

5.5.2 Los mapas mentales

La utilización de los mapas mentales para el desarrollo de gestiones de marketing, es un recurso que todo gerente de la industria farmacéutica venezolana debe considerar a la hora de realizar la indagación, sobre todo en tiempo de crisis de la labor de mercadeo.

Los mapas mentales permiten el desarrollo esquematizado de la gestión de marketing desde la perspectiva integral y visual. Son un recurso esquemático de dimensión espacial para representar un conjunto de

significados conceptuales incluidos en una estructura de proposiciones que tiene por objeto representar las relaciones significativas entre los conceptos del contenido (externo) y del conocimiento del sujeto.

5.5.3 Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una manera en que los grupos de gerentes de marketing de la industria farmacéutica pudieran generar ideas tantas como es posible en un período muy breve, aprovechando la energía del grupo y la creatividad individual para lograr marketing pertinentes, productivos y efectivos.

Se trata de un método muy útil ya que permite generar ideas sobre problemas, aspectos para mejorar, posibles causas, otras soluciones y oposición al cambio. Al presentar la mayor cantidad de ideas posibles en corto período e invitar a todos los miembros del grupo de marketing farmacéutico a participar, esta herramienta ayuda a pensar con mayor amplitud y tener otras perspectivas.

Otras herramientas gerenciales de mercadeo que permiten el fortalecimiento de la gestión de marketing farmacéutico en tiempos de crisis e incertidumbre se materializan en una serie de concepciones de autores que consideran la necesidad de trabajar con estrategias tales como la comunicación, el liderazgo interactivo, el trabajo en equipo, la innovación y el desarrollo basado en la tecnología.

5.5.4 Comunicación

La comunicación parte de ser un campo de estudio dentro de la gerencia de marketing que trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y comunicación.

Es decir, investiga el conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social, y según Chan y Mauborgne (2008), "...la comunicación está en estrecha relación con la gerencia, de la cual toma parte de sus contenidos o los integra entre sí..." (p. 128), por ello la gestión de la gerencia de marketing farmacéutico se debe fortalecer con la estrategia de la comunicación constantemente, ya que son muchas las discusiones abiertas en el campo de las organizaciones, sobre lo que en realidad constituyen los problemas y vicisitudes que se presentan a diario y de allí que existan numerosas posibilidades de comunicación hoy día.

Otros estudiosos como Collazo (1997), sugieren que un proceso de comunicación existe en toda institución como herramienta de mercadeo, por lo que no puede ser divorciada de un contexto social y una historia particular. La comunicación se fundamenta esencialmente en el comportamiento humano de los miembros de la organización, sobre todo en la industria farmacéutica y en las estructuras de la sociedad, lo que hace que los autores encuentren difícil un estudio similar con la exclusión de lo social y los eventos del comportamiento.

5.5.5 Liderazgo interactivo

Otra herramienta gerencial que se puede utilizar en tiempos de crisis e incertidumbre en la gestión de marketing en la industria farmacéutica venezolana, es el contar con un liderazgo interactivo donde estén presentes todos los elementos y condiciones básicas necesarias para el logro integral de la organización en todos sus sentidos.

Según Arenas (2004), "Todos los días los seres vivos se comunican de diferentes maneras, pero sólo los seres humanos podemos hacerlo racionalmente e interactivamente." (p. 123); llevando a cabo infinidad de actividades, tales como: conversar, reír, llorar, leer, callar, ver televisión,

entre otras; por ello expresa que el liderazgo interactivo es una condición humana que hoy no puede faltar en la gestión de marketing farmacéutico que puede concebirse como un proceso:

1. Dinámico: porque está en continuo movimiento y no se limita a una relación Emisor--->Receptor estático, pues los roles se intercambian.

2. Inevitable: Pues es imposible no comunicar, incluso el silencio comunica.

3. Irreversible: porque una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse.

4. Bidireccional: porque existe una respuesta en ambas direcciones.

5. Verbal y no verbal: porque implica la utilización de ambos lenguajes en algunos casos.

Además agrega que para ello es necesaria e indispensable la comunicación verbal y no verbal, el hombre también se distingue por la capacidad de comunicarse con él mismo a través del pensamiento; a esto se le llama comunicación intrapersonal.

5.5.6 Trabajo en equipo

Las economías del mundo entero han dirigido su atención hacia el desarrollo y la protección de las empresas, pues se han identificado como un sector que en los últimos años está aportando de manera creciente más puntos al producto interno bruto (PIB) de los países, independientemente del nivel de desarrollo que estos tengan.

Según Barreiro (2004), “Hace algún tiempo se pensaba que el ideal era crear estructuras empresariales más grandes, más complejas y más jerarquizadas...” (p. 56); pero todo este modelo ha sufrido un cambio sustancial cuando se analiza el éxito de la industria japonesa por ejemplo, de la italiana y de otros grupos empresariales en el contexto mundial. La estructura es totalmente diferente.

Se necesita cambiar de paradigma, cambiar la reverencia por lo grande y comprender y aceptar lo que las investigaciones recientes han demostrado, tanto en Latinoamérica como en los países desarrollados, trabajar en equipo y sobre todo en pequeños grupos.

De acuerdo a Collazo (1997), esto está acorde con:

1. Los negocios con trabajo en equipo generan más empleos que los que no se comunican.

2. Los negocios que trabajan en equipo, innovan y producen más avances tecnológicos que los que no trabajan de esta forma.

3. La industria farmacéutica en general es más resistente a cambios del entorno y trabajan escasamente en equipo.

4. La industria farmacéutica son laboratorios de mucha trascendencia para los profesionales y en algunos casos el reto intelectual no es considerado como trabajo de grupo.

5. Mientras las industrias farmacéuticas que no trabajan en equipo tienden a adquirir procesos unidireccionales basados en posturas jerárquicas verticales, los que trabajan en equipo planean primero para después adquirir en sentido horizontal

6. Lo arriesgado y poco interesante para la gran empresa es, en muchos casos, seguro y de alto interés al trabajar en grupo, de allí el llamado a atreverse a dar los cambios.

El trabajo en equipo de las industrias farmacéuticas, pudiera considerarse como el talón de Aquiles de toda organización. Mucho se habla, por lo general para señalar debilidades o imputarles pecados que permiten competir, como la informalidad o la evasión, pero poco se habla del verdadero fruto que produce la estrategia del trabajo en equipo.

La industria farmacéutica tiene la responsabilidad de producir fármacos y biológicos para curar, proteger y mejorar la salud de la población, por lo tanto el trabajo en equipo debe ser el norte del éxito de marketing.

5.5.7 Innovación

Conducir de manera participativa la gestión gerencial de marketing de la industria farmacéutica en tiempos de crisis e incertidumbre, es dirigir, es lograr comportamientos que involucren la innovación, tarea que constituye la razón de ser del grupo de investigación de mercadeo de cada organización; desde esta perspectiva implica ofrecer todo un panorama nuevo de herramientas en las grandes áreas problema de la gestión.

Así, según Piñango (2009), existen dos (2) grandes herramientas de mercadeo para lograr la innovación en la industria farmacéutica venezolana: (a) Las primeras, las estrategias de sobrevivencia, intentan mantener la rentabilidad actual de la empresa, están fundamentadas en el conocimiento del entorno actual, tratan de obtener provecho de las oportunidades existentes y neutralizar las amenazas. Basta la imagen u orientación del dueño o gerente; y (b) las segundas estrategias, las de avance por la innovación, garantizan la rentabilidad futura (sostenibilidad), se apoyan en cualidades o capacidades que hay que desarrollar, intentan obtener provecho de futuras oportunidades de negocio, reconocen las necesidades futuras de sus clientes y tratan de neutralizar amenazas del ambiente.

Estas estrategias requieren de avance, de una imagen nueva de la empresa y de su ambiente de negocios, procedente de rangos de gerencia medios o inferiores, de expertos y de clientes.

5.5.8 Tecnología

La tecnología dentro de la gestión de marketing gerencial en la industria farmacéutica sobre todo en tiempos de crisis e incertidumbre, como herramienta que se puede utilizar para fortalecer la gestión dentro de la organización, queda asociada por la tecnología para englobar e incorporar en estos procesos empresariales, así como almacenar, transferir y difundir el

mercadeo, producción, diseño, utilidad y finanzas, recursos humanos y cultura, gestión del conocimiento, liderazgo y estructura, organización y comunicación.

Según Pérez (2009), "...hablar de marketing en la industria venezolana sin tecnología es como devolverse a los años cavernícolas." (p. 34). Por lo que la tecnología, según este autor, fortalece a la organización ya que permite el desarrollo de todas las interacciones de transferir, almacenar y difundir la información por medio de la tecnología.

En las consideraciones de Serna (2008), el campo tecnológico para fortalecer las herramientas de marketing que utilizan los gerentes de la industria sobre todo farmacéutica, se ha mantenido disperso en el trabajo de campo, de los profesores de gestión gerencial, amparados por su especialidad y por el uso de paradigmas que reducen la realidad a unos pocos factores influyentes o a relaciones unidireccionales causa-efecto, en detrimento de las organizaciones.

Se observa a nivel micro en la gestión de marketing, que la innovación tecnológica (expresión de la creatividad individual y colectiva en la empresa), como la competitividad, sistémica o integral, se pierde de vista, pero esto se logra una vez que se realizan las operaciones en la organización, ya que en las instituciones y las inducciones se dificulta o está lejos de la realidad, sobre todo en los procesos de mercados para tecnificar la empresa.

Al profundizar a otro nivel, según Johansson (1997), cada área problema, al tener conexiones con la tecnología y estar integrada a ésta, requiere revisión de sus contenidos y conceptos, métodos, herramientas e instrumentos y rediseño de los mismos en lo referente a apoyar y soportar la generación de conocimiento y de innovaciones en la industria, lo que lleva al diseño de nuevas prácticas o rutinas gerenciales, tanto por la gerencia superior y juntas directivas, como por la gerencia media y personal de operación.

Tomando las indicaciones del diamante de la innovación de Giget (1989), (citado por Chan Kim, W, Mauborgne, R. 2008), las áreas problema en las gestiones de marketing en relación al uso de la tecnología se postulan en la vanguardia, ya que permiten:

1..Mejorar las diversas posibilidades de innovar tecnológicamente en una empresa

2. Gerenciar y orientar estratégicamente

3. Aumentar en nivel de cultura, comunicación, relacionamiento

4. Talento humano

5. Estructura y organización

6. Mercadeo y ventas

7. Producción y logística

En relación a lo expresado, se considera que en materia de las herramientas gerenciales de mercadeo se trata de diseñar de manera participativa los caminos y los instrumentos para generar espacios hacia comportamientos innovadores con herramientas tecnológicas de primera generación, admitiendo que estos comportamientos deben ser complementarios con los comportamientos de supervivencia.

5.6 Plan de acción

En el plan se expone la puesta en acción y la importancia del manejo de las herramientas que se enuncian en los párrafos anteriores para lograr procesos de marketing desde la gerencia en función de los tiempos de crisis e incertidumbre, sobre todo postulados bajo la motivación a la interacción y construcción conjunta con personal de marketing. Es importante tener presente que al atender el elemento producto farmacéutico, éste tiene dos características. Por un lado, las técnicas que responden a lo que hace el producto por su cliente/consumidor. Por otro, las comerciales que responden a cómo lo hace.

Estos dos conceptos deben marcar la línea de trabajo en el desarrollo de marketing de forma cohesionada con el resto de las áreas de la empresa, siempre y cuando se detecte cuál es el valor diferencial del producto respecto al de cada industria farmacéutica.

Los elementos del marketing deben ser conocidos por los gerentes como premisas previas de gestión tales como: precio, producto, plaza/distribución, promoción/comunicación, los cuales son lo que reducen el concepto de marketing.

Hoy en día, con la cantidad de factores nuevos y cada vez más influyentes, barreras más altas, competencia, regulación, tecnología, otros, se debe trabajar además con otros elementos como el merchandising, público objetivo, logística, red de ventas, servicio postventa, publicidad, relaciones públicas y nuevas tecnologías, y especialmente la combinación entre ellos y las estrategias de Business to Business y especialmente Business to Consumer. En la situación actual, que se va a definir simplemente como compleja, el marketing se ha de centrar en los aspectos comerciales mencionados. Sobre todo en las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías para utilizar el Business to Consumer.

Dimensionar los elementos indicados implica llevar las acciones de marketing del laboratorio hasta el último eslabón de la cadena de valor, pues al quedarse ésta cortada inicialmente por el prescriptor, los consumidores en general no conocen la empresa, ni la marca, ni el nombre del producto. Con el paso del tiempo, los laboratorios comprenden que la oficina de farmacia pasa de ser un puro distribuidor a un elemento importante de la cadena de valor, se convierte en su partner.

El plan se desarrolla, para dar un salto más y considerar que también el usuario/consumidor final sea un valor en alza dentro de la cadena. Y se postula visualizar en el sector farmacéutico, el Direct To Consumer (DTC) o directo al cliente, que está tomando un papel muy relevante como estrategia de marketing. Se estudian los modos y comportamientos del cliente final y su

acción reacción hacia la aparición de un fármaco, así como otros factores como branding o afinidad a la marca o el/los laboratorios que investigan o producen éste.

En el plan se hace énfasis en la red de ventas, la cual no sólo es la fuerza comercializadora (aparte de que no es la única), sino que también es la imagen personal de los laboratorios, la canalización de las percepciones del mercado prescriptor, de los potenciales problemas, peticiones técnicas y por supuesto el nivel relacional con el primer escalón externo de la compañía.

Es importante, que el gerente de marketing de la industria farmacéutica venezolana internalice que la oficina de farmacia cumple, por un lado, la función de la distribución física, es decir, un elemento estático, que además es uno de los factores más importantes para mantener una posición de contacto con el consumidor. Esto hará que los laboratorios estén dejando en manos únicamente de la distribución física la posibilidad de hablar, comentar ventajas competitivas de los productos (incluso hasta el efecto placebo), uno de los integrantes principales de los valores intangibles del producto. No hay que olvidar que, técnicamente, las oficinas de farmacia en sí son grandes conocedores de los productos y de los de la competencia.

Hoy en día en determinadas actividades de muchas empresas, el concepto merchandising es la estrategia que mejor los posiciona, o a través de la cual más ventas consiguen. Si la oficina de farmacia permite usar esta técnica, es una manera muy directa para alargar la política de marketing del laboratorio hasta el consumidor final, de dirigirse directamente a él a través de promociones, cupones, entre otros.

5.6.1 Estructura del plan de acción

El método utilizado será la lluvia de ideas, ya que el mismo permitirá indagar sobre el conocimiento de los participantes con respecto al tema de

estudio. Tomando en cuenta la experiencia del participante, se enriquece el proceso grupal.

La estrategia metodológica que se utilizará será el taller, además se aplicarán otras técnicas como: exposición del mediador, de los participantes, ejercicios vivenciales y ejercicios de reflexión.

El nivel de aplicación está dirigido a gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana.

El tiempo de ejecución, se recomienda implementarlo en el año 2012.

Se plantea la ejecución de talleres que se planificarán para que se desarrollen en 2 jornadas de trabajo de 8 horas.

Durante el desarrollo del programa, se recomienda considerar:

- Gestionar la organización de las jornadas
- Estimular la iniciativa, la participación espontánea y la organización
- Aplicar estrategias motivadoras para lograr la incorporación activa y profunda de los participantes
- Generar actividades donde se presenten temas de interés colectivo que se manejen en el día a día

Los responsables de la ejecución, serán las investigadoras del presente plan de acción, conjuntamente con un equipo de recursos humanos de la industria farmacéutica.

Al finalizar el taller, el participante estará en capacidad de explicar la importancia de las herramientas que se presentan como vanguardistas para la gestión de marketing desde la gerencia en tiempos de crisis e incertidumbre y el beneficio que proporciona en el proceso de la gerencia farmacéutica.

Los recursos están dados por dotación de la institución farmacéutica, a través de la dirección y gestión gerencial. Entre algunos de ellos está el material didáctico, rotafolio, retroproyector, computadoras, proyecciones, laminarios, video beam, dvd, vcd. La ejecución de la propuesta, se planifica en la acción basada en la estructura que se presenta en el siguiente cuadro,

el cual proporciona un esquema para el desarrollo del plan.

Cuadro XVII

Plan de Acción

Objetivo General: Proporcionar herramientas básicas y necesarias a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana para el desarrollo de las gestiones ideales vanguardistas de mercadeo en función del éxito de la empresa que prevean tiempo de crisis e incertidumbre.						
Nivel	Tiempo	Objetivo	Objetivo Específico	Actividad	Recursos	Evaluación
Gerentes de Marketing de la Industria Farmacéutica Venezolana	El tiempo de ejecución, se recomienda implementarlo en año 2011	Proporcionar herramientas básicas y necesarias a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana para el desarrollo de las gestiones ideales vanguardistas de mercadeo en función del éxito de la empresa que prevean tiempo de crisis e incertidumbre.	1. Concientizar a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana sobre la importancia del uso de herramientas innovadoras para mejorar el desarrollo integral de la empresa	-Organizar las Jornadas a cumplir.	Materiales.	Autoevaluación
	La ejecución de talleres se planifica para que se desarrollen en 2 jornadas de trabajo de 8 horas.		2. Presentar a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana, las herramientas innovadoras que permiten mejorar la gestión de la empresa en tiempos de crisis e incertidumbre para lograr la pertinencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de los procesos internos y externos de la institución	-Organizar a los participantes en pequeños grupos por considerarse el más adecuado en el proceso con adultos.	Rotafolio.	
				-Tomar en cuenta la experiencia del participante, se enriquece el proceso grupal. El estudiante se convierte en un miembro más del grupo que orienta y asesora las tareas a realizar.	Retropro-yector.	Coevaluación
				-La estrategia que se utilizará será el taller, además se aplicarán otras técnicas como: exposición del facilitador, de los participantes, ejercicios vivenciales y ejercicios de reflexión.	Computador	Heteroevaluación
				-Facilitar materiales diversos con teorías y estrategias creativas.	Laminarios.	
				-Presentar situaciones que le permitan identificar de los referentes teóricos de la propuesta en función de las estrategias que se especifican en el desarrollo del plan.	Escritos, video beam, cd, vcd	-Entrada
					-Humanos. Personal, gerentes de marketing, personal de recursos humanos de la empresas farmacéuticas investigadoras	-Proceso -Producto

Nota: autoras, 2011.

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El desarrollo del tema en estudio, sobre conocer las herramientas gerenciales que emplean los gerentes de marketing de la industria farmacéutica en Venezuela, para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, permite llegar a las siguientes conclusiones.

En relación a analizar las actividades actuales que comúnmente se ejecutan para realizar el mercadeo farmacéutico de la industria farmacéutica en Venezuela, se materializan en el quehacer del gerente, la gerencia de mercadeo, las posturas de liderazgo como tema direccional, y la filosofía de marketing en la organización.

Los resultados del estudio, se analizaron en función de los objetivos planteados. Cabe destacar que a partir del instrumento aplicado a la muestra en el objeto de estudio, los resultados son heterogéneos.

Se evidencia que el tema de las herramientas gerenciales de marketing para la industria farmacéutica, en función de enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, en los resultados de los datos arrojados por los gerentes de marketing, presenta concordancia y divergencia en función de la teoría referencial del estudio, en cuanto a: en tiempos de crisis e incertidumbre el personal de marketing se desmotiva, tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para evaluar sus metas en tiempo de crisis, tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para monitorear sus metas en tiempo de crisis.

El resultado en general evidenciado por los gerentes analizados en la muestra de estudio, están en concordancia con la teoría que se maneja en el contexto teórico sobre la dificultad de los gerentes de marketing para el desarrollo de herramientas en el área del estudio, la cual pretende ante todo

el aspecto integral de la gestión empresarial, así como el desarrollo y perfeccionamiento de las producciones gerenciales, influyendo con ello de forma activa en el medio integral y el potencial de los clientes.

El resultado de los análisis permite dar sustento a la necesidad de establecer componentes teóricos basados en una propuesta, que permita mejorar la situación presente en el área de investigación, sobre las herramientas gerenciales en los gerentes de mercadeo de las industrias farmacéuticas venezolanas, acordes con las necesidades y expectativas de la realidad evidenciada.

El valor máximo determina que es necesario formular alternativas basadas en talleres, mesas de trabajo, actualización, formación de formadores, gerencias de marketing, viables, que permita el conocimiento del tema de estudio en profundidad de la gerencia para la industria farmacéutica venezolana.

Las herramientas de mercadeo gerenciales que se pueden utilizar para fortalecer a la industria farmacéutica en Venezuela se focalizan en una serie de concepciones que consideran la necesidad de trabajar en función del contexto.

La gerencia de marketing se define como toda unidad de exploración integral, realizada por las personas empresariales que efectúen actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, que responda a uno de los parámetros establecidos.

La exploración de marketing en las industrias farmacéuticas, se establecen según los criterios que se indican a continuación: promedio anual del número de ventas y valor de las producciones anuales expresado en unidades de consumo tomando en consideración los clientes, estableciendo los límites máximos y mínimos.

La comunicación es un campo de estudio dentro de las ciencias humanas que trata de explicar cómo se realizan los intercambios

comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y comunicación.

La teoría de la comunicación alude a un campo relativamente joven, este es integrado en muchas ocasiones a otras disciplinas tales como la filosofía, la psicología y la sociología, y es posible que no se encuentre un consenso conceptual sobre la comunicación vista desde los diferentes campos del saber.

Otra herramienta gerencial de mercadeo es el liderazgo interactivo donde estén presentes todos los elementos y condiciones básicas necesarias para el logro integral de la organización en todos sus sentidos.

Existe una relación entre las características del gerente de marketing de la industria farmacéutica venezolana y las herramientas de mercadeo de organización que éste decide emplear.

Cada profesional gerente de marketing adoptará aquellas herramientas de mercadeo con las que pueda sentirse cómodo durante su implementación, o bien aquellas que a lo largo de su práctica docente le ha dado buenos resultados.

La formación y la capacitación deben partir por el liderazgo interactivo, ya que se vive en un mundo donde es importante presentar valores de competitividad basado en herramientas de mercado estratégicas.

Las economías del mundo entero han dirigido su atención hacia el desarrollo y la protección de la gerencia de marketing, pues se han identificado como un sector que en los últimos años está aportando de manera creciente más puntos al producto interno bruto (PIB) de las empresas y de los países, independientemente del nivel de desarrollo que estos tengan.

Relacionado con el objetivo de determinar la posición que ocupa este rol en el organigrama de las organizaciones y valorar si con su ubicación permite que haya un engranaje efectivo de funciones, el mismo se desarrolla en función de lo que opinan los expertos estudiosos del tema, las herramientas

gerenciales de marketing para la gerencia eficaz, la industria farmacéutica, los tiempos de crisis e incertidumbre en la industria farmacéutica desde la perspectiva gerencial, la certidumbre, incertidumbre y el rol de la organización en las funciones de marketing farmacéutico.

Se revisaron diferentes organigramas de diversos laboratorios y no hay un criterio uniforme en cuanto a la posición que ocupa el rol de mercadeo en los mismos (organigramas).

En los organigramas revisados, se puede evidenciar que cada empresa sigue su postura de liderazgo en cuanto al marketing en tiempo de crisis e incertidumbre y no se visualiza un patrón en gestión de los procesos gerenciales.

Los factores que inciden en el rol gerencial en tiempos de crisis e incertidumbre en la industria farmacéutica venezolana, se materializan en función de los proyectos tecno-económicos, la planificación estratégica, los procesos de manufacturación y el recurso humano.

Existen factores de todo tipo en el desarrollo del proceso de marketing en tiempos de crisis e incertidumbre, pero los que más influyen pueden considerarse los externos, que las empresas perciben como estímulos u obstáculos donde escasea el uso de herramientas de mercadeo, como el lugar de trabajo, condiciones de la infraestructura y otros.

Los primeros estimulantes externos que afectan la gerencia de marketing son: la competencia (orienta la formulación de estrategias competitivas); los clientes (estimulan propuestas de nuevas ideas de productos); los servicios post-venta (favorecen la cultura de la competitividad); y normas técnicas de control de calidad, metrología, normalización (favorecen la definición de nichos de mercado, conllevan a la obtención de certificaciones de reconocimiento).

Los factores que inciden en el uso de herramientas gerenciales en su rol para fortalecer estas organizaciones, en tiempos de crisis e incertidumbre, dependen en gran parte del modelo de innovación y tecnología utilizada.

Dentro de los factores que inciden en el uso de las herramientas de marketing, en tiempos de crisis e incertidumbre, para fortalecer dichas organizaciones se encuentra la infraestructura.

En esta era de la tecnología informática, donde se presenta como una innovación ideal las redes sociales y otras alternativas de gestión, toda empresa farmacéutica debe contar con un desarrollo tecnológico ideal, sobre todo en el campo de la administración gerencial, ya que los sistemas tradicionales no gozan de la velocidad y capacidad para lograr los adelantos que provienen de los entornos tecnológicos vanguardistas.

El proceso de planificación estratégica de toda empresa farmacéutica en tiempos de crisis e incertidumbre, representa las funciones que identifican las actividades básicas en todo proceso del rol gerencial, lo cual permitirá gestionar con éxito los recursos con que cuenta la organización haciéndola más competitiva, así como utilizar de forma acertada los conocimientos del capital humano que se encuentra dentro de la organización.

Otro factor que incide en el rol del gerente empresarial de la industria farmacéutica en tiempos de crisis e incertidumbre es el uso de herramientas para fortalecer las actividades que se desarrollan dentro de las mismas, en el proceso de integración e interacción con sus clientes.

De vital importancia y un factor preponderante que incide en el uso de herramientas de mercadeo gerenciales en la industria farmacéutica, es sin duda el talento humano, el cual es el encargado de gestionar la interacción de lo humano en la organización.

Relacionado con el objetivo sobre la propuesta de las competencias que dicha gerencia debería desarrollar en tiempos de crisis, se materializa en función del cambio como alternativa eficaz de la empresa, las perspectivas gerenciales de la industria farmacéutica, la teoría del caos, el mundo de mercado farmacéutico, la gestión de las decisiones de mercado, las competencias de un gerente de marketing y la selección de estrategias de mercadeo.

Las condiciones que motivan el uso de herramientas gerenciales por parte de los gerentes, en tiempos de crisis e incertidumbre, para fortalecer la industria farmacéutica en Venezuela como propuesta ideal se materializan en la facilidad de acceso al mercado, la cultura de trabajo y la motivación gerencial al logro.

Son muchas las condiciones que motivan el usar herramientas por parte de los gerentes, en tiempos de crisis e incertidumbre, para fortalecer el marketing farmacéutico venezolano, materializadas en una propuesta innovadora, ya que de ellos depende el éxito de las mismas.

El uso de herramientas gerenciales de mercadeo, en tiempos de crisis e incertidumbre, por parte de los gerentes de marketing farmacéutico, ha de estar en función de los elementos necesarios para lograr una articulación pertinente y eficaz.

Los estilos gerenciales logran su cometido en función de la producción y mercadeo. Por ello un beneficio de utilizar propuestas de herramientas por parte de los gerentes, sobre todo de marketing para fortalecer la gestión farmacéutica, se encuentra el que con ellas se logra facilidad de acceso al mercado.

La motivación es un elemento que condiciona el proceso de la organización y es necesario reforzarla para lograr los elementos considerables en el éxito.

Las personas con motivación intrínseca tienden a atribuir los éxitos a causas internas como la competencia y el esfuerzo, mientras que los individuos con motivación extrínseca tienden a hacerlo a causas externas, como el azar o las características de la tarea, con lo que un gerente se considera capaz de controlar la consecución de las metas que persiguen.

Las herramientas basadas en propuestas ideales gerenciales de mercadeo para fortalecer el marketing farmacéutico en tiempos de crisis e incertidumbre, no deben limitarse a transmitir órdenes o conocimientos, sino que además debe ser capaz de transmitir valores y actitudes positivas hacia

la actividad de la pequeña industria, una motivación ideal que permita a los componentes de la industria mantener niveles altos de esta estrategia presente en todos los ámbitos de la vida del trabajador.

El momento actual en la gerencia de marketing de la industria farmacéutica, demanda profesionales proactivos, con actuación empresarial estratégica, creativa, innovadora, flexible, capaces de enfrentar los nuevos desafíos con soluciones diferentes. Asimismo, requiere que a su intuición y experiencia, sumen tecnología de conducción que les permita desarrollar sus empresas en contextos altamente competitivos como son la producción, distribución y comercialización de los productos y servicios farmacéuticos.

Hoy en día, en los tiempos de crisis e incertidumbres en la industria farmacéutica, con la cantidad de factores problemáticos y cada vez más influyentes para la gestión gerencial ideal, se presentan barreras, competencia, regulación y tecnología, entre otras, por lo que se debe trabajar con elementos como el merchandising, público objetivo, logística, red de ventas, servicio postventa, publicidad, relaciones públicas y nuevas tecnologías, y especialmente la combinación entre ellos y las estrategias de business to business así como business to consumer, las cuales permiten innovar el mercado y estar a tono con los momentos tecnológicos que se viven.

En la situación actual, que se define como compleja, el marketing, se centra en los aspectos comerciales mencionados. Sobre todo en las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías para utilizar el business to consumer como herramienta gerencial.

Los procesos gerenciales en tiempos de crisis en incertidumbre en la industria farmacéutica basan sus planes y programas con interacciones apoyadas en el uso de innovaciones que permiten cambios, preparación, efectividad, y la eficiencia requerida por el liderazgo gerencial.

6.2 Recomendaciones

Para el éxito de toda gestión gerencial, sobre todo en el caso de estudio sobre las actividades estratégicas del Gerente de Mercadeo Farmacéutico en Venezuela en tiempos de crisis e incertidumbre, el gerente de marketing como líder máximo, debe tener presente una serie de recomendaciones a fin de fortalecer la integración y el uso de herramientas ideales.

Antes de realizar cualquier actividad dentro de la industria farmacéutica venezolana, es importante que el gerente de la misma estudie qué herramientas de mercadeo han funcionado para el logro del fin deseado en otros modelos similares, ya que las realidades de todas no son iguales, por tanto las herramientas de mercadeo gerenciales para fortalecer una determinada industria farmacéutica y otra, depende en gran parte del conocimiento que el gerente como garante máximo elija para manejar y dirigir la empresa.

El éxito de la gerencia de marketing en tiempo de crisis e incertidumbre, dependerá del grado de conocimiento que tenga el o los gerentes encargados de dirigir, mediar y orientar el proceso de fortalecimiento de dicha organización, por lo que se recomienda la preparación constante mediante la propuesta que se genera en el estudio.

Conducir de manera participativa a la gerencia de marketing farmacéutica venezolana para lograr comportamientos que involucren la innovación, es tarea que constituye la razón de este estudio, por lo que se recomienda ofrecer todo un panorama nuevo de herramientas en las grandes áreas problema de la gestión.

El estilo de gerente de la industria farmacéutica debe tener verdadera habilidad ejecutiva y empresarial, por lo que se recomienda a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana, para combinar las necesidades del cliente con las de la administración, contar con una visión productiva, pragmática, con mentalidad estratégica y operacional, con

capacidad negociadora y un fuerte sentido de compromiso con la organización que dirige.

Se recomienda que el gerente de marketing farmacéutico sea conocedor de las debilidades y fortalezas de la empresa, para lo que se implementará la propuesta de salida del estudio.

Es necesario crear en las empresas farmacéuticas venezolanas por parte de sus gerentes de marketing, ambientes dinámicos que estén en continuo movimiento y que no se limiten a una relación emisor receptor estático, pues los roles se intercambian.

Las empresas farmacéuticas venezolanas deben contar con interacciones comunicativas desde la alta gerencia, los trabajadores y todo aquel que hace vida en la organización.

El gerente de la industria farmacéutica venezolana ha de contar y pensar en procesos irreversibles porque una vez realizado el proceso de mercadeo, no puede regresar, borrarse o ignorarse.

Es importante que el gerente tenga presente que dentro de la industria farmacéutica existe la bidireccionalidad y pensar siempre que existen respuestas en ambas direcciones, tanto verbal como no verbal que implican la utilización de lenguaje en su momento dado.

El gerente de marketing de la industria farmacéutica puede ejercer su profesión de dirección, administración, control, de distintas maneras y una de ellas es interactivamente, ya que es necesario que piense siempre en el uso de estrategias como la motivación y elevar la autoestima, entre otras.

Algunos gerentes estructuran su liderazgo interactivo siempre del mismo modo, en virtud de su compromiso con una determinada concepción acerca de cómo dirigir y cómo propiciar su gestión, pero es recomendable la preparación con cursos y talleres constantes.

Es recomendable que el gerente empresarial de marketing de la industria farmacéutica venezolana tenga presente el planear, es decir, predeterminar el curso de acción a seguir, donde se fijan los objetivos, se

desarrollan las estrategias, se estipulan los presupuestos con la finalidad de estimar los recursos que se requieren para llevar a cabo la planificación de los objetivos.

Es relevante destacar que el uso de herramientas de mercadeo gerenciales de marketing en la industria farmacéutica venezolana necesita de gerentes que adquieran conocimientos o estrategias específicas en el nivel ideal, investigación sobre el proceso, técnicas de inducción o facilitación de didácticas, enseñar a aprender, estrategias para formar grupos, resolución de problemas y toma de decisiones, lo que supone una combinación de elementos básicos y necesarios que no puede llevarse a cabo sin su participación y compromiso.

Por último es recomendable mantener actualizado a los gerentes de marketing de la industria farmacéutica venezolana mediante la inducción de cursos y talleres que permitan la interacción constante con los adelantos estratégicos y herramientas interactivas presentes en el mundo industrial.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (2004). Estrategias Gerenciales. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.inc.art.ve>. [Consulta, 2011, Enero, 28]
- Arenas, W (2004): Publicidad (7ma. Edición). Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Atmella, E., Bellostes, F., Guerrero, C., Mesequer, J.R., Fallon, M., Noguera J., OleartL, X. (2002): Marketing Farmacéutico (1era Edición). Gestión 2000. Barcelona, España.
- Barreiro, G. (2004). Presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular del Proyecto presupuesto del Estado para el 2004. Periódico Granma. pp. 4, 26 de diciembre del 20.
- Berger, Densetz y Straham (1999). El Mercado Farmacéutico. Barcelona: Grao.
- Brizuela, A. y Fernández, E. (1995). Desarrollo de las Ciencias Farmacéuticas en Cuba: Vinculación Universidad – Aparato Productivo. Universidad de la Habana. Trabajo presentado en el I Congreso de la Ciencias y la Tecnología, julio de 1995.
- Burmester, J. (2009). Bitácora Farmacéutica. Disponible En: www.Peculiaridades del Marketing Farmacéutico Bitácora Farmacéutica.mht [Consulta 2009, Mayo 24].
- Burgos, I. (1996). Gerenciando La Productividad. Universidad Central de Venezuela.
- Castaño, L. (2004). How to kill Creativity. Harvard Business Review on Breakthrough Thinking.
- Cejas, E. (1998). Informe del Análisis de la Situación de Trabajo de la Industria farmacéutica. IPQ. Caracas: Mártires de Girón. Impresión ligera. Octubre de 1998.
- Chan Kim, W, Mauborgne, R. (2008): La Estrategia del Océano Azul. Grupo Editorial Norma. Colombia.

- Collazo, M. (1997). El poder de mercado de la industria farmacéutica. España: Revista de Farmacia.
- Collins, T. (2000). Establecimiento de Lineamientos Generales de Política para la Creación de Capacidades Tecnológicas Internas en Empresas. Brasil: En R. Sbragia, J Marcovitch y E. Vasconcellos (coordinadores).
- Colmenares, K. (2009). Conocimiento en Acción. Caracas: IESA.
- Dee Hock. (2000), Gestión de Tarjetas Visa. IESA: Caracas.
- IESA, Debates. Volumen XIV. Número 4. Octubre-Diciembre 2009.
- IESA, Debates. Volumen XIV. Número 3. Julio-Septiembre 2009.
- FEDUPEL. (2003): Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. FEDUPEL. Venezuela.
- Freedman, F. (1999). El Control Interno en las Organizaciones con el Uso de Estrategias. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Gómez, H. (2009). Comportamiento de los Gerentes de Marketing. España: Barcil.
- Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2003). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Mc Graw Hill: México.
- Hock, L. (2000). La Gerencia en Tiempos de Crisis e Incertidumbre. Artículo en Redalyc.org.
- Jiménez, E.(2009). Liderazgo Estratégico. Caracas: McGraw-Hill, Madrid.
- Johansson, A. (1995). Gerencia de Marketing. [Documento en Línea] Disponible en <http://www.iesa.com>. [Consulta 2011, Enero 3].
- Kinnear y Taylor (2000). Investigación de mercados Mcgraw Hill Interamericana Santa fe de Bogota Colombia 2000.
- Kotler, P, Armstrong, G. (2003): Fundamentos de Marketing. Pearson. México.
- Kotler, P, Kellr, K. (2006): Dirección de Marketing. Pearson. México.
- Lambin,J.J. (2003).Marketing estratégico (1^{era} edición).ESIC Editorial.España

- Maestre, A. (2009). Facilitar el Conocimiento en las Empresas. Bogotá: Norma.
- Martínez, C. (1997). Síntesis Industrial de Medicamentos., Madrid: Editorial Dossat, s.a.
- McCarthy, H. (2003). El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Primera edición.
- Megginson, Y. (2005). Marketing Estratégico (1era edición). ESIC Editorial. España.
- Méndez, C. (2001): Metodología. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana. Colombia.
- Montero, M, Hocman, E. (2005): Investigación Documental. Editorial Panapo. Venezuela.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: 2da Edición. FEDUPEL.
- Pavón, J. (2003) Psicología. La Aventura de Conocernos. Vicerrectorado de Investigación y post grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas - Venezuela.
- Pérez, J. (2009). Debates IESA. Triunfar en la Incertidumbre, a la Venezolana. Caracas: Revista IESA. Volumen XIV. Número 3. Julio – Septiembre.
- Piñango, R. (2009). Debates IESA. Triunfar en la Incertidumbre, a la Venezolana. Caracas: Revista IESA. Volumen XIV. Número 3. Julio – Septiembre.
- Ramírez, T. (1999). Cómo Hacer un Proyecto de Investigación. Caracas - Panapo.
- Rivas, P. (1994). Problemas más frecuentes en la producción farmacéutica industrial. Universidad de los Andes, Facultad de Farmacia, Venezuela.
- Sabino, C. (2003) El Proceso de Investigación. Ediciones Panapo. Caracas, Venezuela.
- Serna, H. (2008): Gerencia Estratégica. Editorial 3R. Colombia.

Stanton, S. (2007). Gerencia Estratégica. Editorial 3R. Colombia: Editorial Glamor.

Tamayo y Tamayo (1999) El Proceso De Investigación Científica. Editorial Linmersa. Colombia.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas.

Universidad Nacional Abierta (1994). Metodología de la Investigación. Caracas: Autor.

A N E X O S



ANEXO "A"
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO DE MERCADEO



Escala de Estimación para Gerentes de la Industria Farmacéutica

Estimado Gerente:

La presente escala de estimación está dirigida a recabar información sobre: **LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE EMPLEAN LOS GERENTES DE MARKETING DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, PARA ENFRENTAR LOS TIEMPOS DE CRISIS E INCERTIDUMBRE.**

Por favor lee detenidamente la escala, trata de responder todas las preguntas con objetividad, marcando con **X** en cada pregunta la opción con la que te sientas más identificado y esté ajustado a las estrategias utilizadas para el desarrollo del marketing de la industria farmacéutica.

La información es confidencial, no es una evaluación y los datos solo serán utilizados para la investigación científica.

Marca con **X** en el espacio correspondiente la opción seleccionada en el nivel en la escala siguiente: **5. (Siempre), 4. (Casi Siempre), 3. (A Veces), 2. (Pocas Veces), 1.(Nunca).**

Indica si se utiliza el valor de las herramientas gerenciales en la industria farmacéutica para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre en la siguiente escala de estimación.

Gracias por su colaboración

Las investigadoras.

N	LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE EMPLEAN LOS GERENTES DE MARKETING DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, PARA ENFRENTAR LOS TIEMPOS DE CRISIS E INCERTIDUMBRE	5. SIEMPRE		4. CASI SIEMPRE		3. A VECES		2. POCAS VECES		1. NUNCA		TOTAL
1	¿En tiempos de crisis e incertidumbre el personal de marketing se desmotiva?											
2	¿Considera usted que en la industria farmacéutica los gerentes poseen competencias de liderazgo?											
3	¿Considera usted que en tiempo de crisis e incertidumbre se debe seguir aplicando el Mercadeo Social?											
4	¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para evaluar sus metas en tiempo de crisis?											
5	¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para alcanzar sus metas en tiempo de crisis?											
6	¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para monitorear sus metas en tiempo de crisis?											
7	¿Obtiene usted herramientas de la gerencia de ventas para utilizarlas en tiempo de crisis?											
8	¿Cuenta usted con herramientas que lo ayuden a proyectar en tiempo de crisis e incertidumbre?											
9	Con las herramientas anteriores logra proyectar 5 años?											
10	¿La comunicación interna de la empresa se utiliza como un facilitador en tiempo de crisis e incertidumbre?											
11	¿Existe en su empresa incentivos para desarrollar la creatividad e innovación en tiempo de crisis e incertidumbre?											
12	¿En su empresa se utiliza el empoderamiento para gerenciar en tiempo de crisis?											

MUCHAS GRACIAS POR TU SINCERIDAD Y APOORTE
Agradecidas: Las Investigadoras

ANEXO "B"



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO DE MERCADEO



MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Items	CRITERIO				JUICIO					
	CLARIDAD		CONGRUENCIA		ELMINAR		MODIFICAR		ACEPTAR	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										

OBSERVACIONES _____

NOMBRE DEL ESPECIALISTA: _____ PROFESIÓN: _____

C.I.#: _____

FIRMA

ANEXO “C”

Resultado de las Frecuencias Absolutas del Instrumento Aplicado

N	LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE EMPLEAN LOS GERENTES DE MARKETING DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, PARA ENFRENTAR LOS TIEMPOS DE CRISIS E INCERTIDUMBRE	5. SIEMPRE	4. CASI SIEMPRE	3. A VECES	2. POCAS VECES	1. NUNCA	TOTAL
1	¿En tiempos de crisis e incertidumbre el personal de marketing se desmotiva?	1	8	11	4	1	25
2	¿Considera usted que en la industria farmacéutica los gerentes poseen competencias de liderazgo?	4	14	4	3	0	25
3	¿Considera usted que en tiempo de crisis e incertidumbre se debe seguir aplicando el Mercadeo Social?	9	7	9	0	0	25
4	¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para evaluar sus metas en tiempo de crisis?	4	7	7	5	2	25
5	¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para alcanzar sus metas en tiempo de crisis?	5	10	6	4	0	25
6	¿Tiene a su alcance las suficientes herramientas gerenciales para monitorear sus metas en tiempo de crisis?	3	9	11	2	0	25
7	¿Obtiene usted herramientas de la gerencia de ventas para utilizarlas en tiempo de crisis?	3	9	7	6	0	25
8	¿Cuenta usted con herramientas que lo ayuden a proyectar en tiempo de crisis e incertidumbre?	3	5	7	7	3	25
9	Con las herramientas anteriores logra proyectar 5 años?	6	5	6	6	2	25
10	¿La comunicación interna de la empresa se utiliza como un facilitador en tiempo de crisis e incertidumbre?	6	7	8	4	0	25
11	¿Existe en su empresa incentivos para desarrollar la creatividad e innovación en tiempo de crisis e incertidumbre?	5	5	10	5	0	25
12	¿En su empresa se utiliza el empoderamiento para gerenciar en tiempo de crisis?	2	12	10	1	0	25

ANEXO "D"

Estadística Base Para La Muestra

PRINCIPALES LABORATORIOS EN VALORES TOT										VENEZUELA	NOVIEMBRE/NOVEMBER	2010	PAGINA						
LEADING MANUFACTURERS BY VALUE										ORDEN	MES	MONTH	ACUMULADO	CUM.	ULTIMOS 12 MESES	12 MONTHS TO DATE			
RANKINGS LABORATORIOS NO.										VALORES	+	VALORES	+	VALORES	+	%	%	VALORES	
MAT CUM MON MANUFACTURERS PROD										VALUES	%	VALUES	%	VALUES	%	%	%	VALUES	
12M.% + 00										+ 00	- %	+ 00	- %	+ 00	- %	EVOL	N.P.	DIR.	VALUES
\$ +000																			
MERCADO TOTAL										22757733	100	49.2	170347325	100	31.4	182785363	100	31.1	1.1 15.3 7131,051
1	1	1*	PFIZER BIOFARMA	101	1211444	5.32	51.7	9036602	5.30	20.4	9724941	5.32	19.7	91	0	14.4	379,617		
2	2	2	SANOFI AVENTIS PHA	71	1189347	5.23	52.5	9029139	5.30	28.2	9649351	5.28	28.4	98	0	16.4	376,157		
3	3	3*	BAYER SCHERING PH.	56	1082037	4.75	52.6	7534563	4.42	30.4	8040536	4.40	30.7	100	0	10.7	313,354		
4	4	4*	ELMOR	80	1030463	4.53	46.4	7399539	4.34	28.8	7884455	4.31	28.0	98	0.2	10.4	307,180		
5	5	5*	NOVARTIS FARMA	68	900482	3.96	52.3	6953833	4.08	33.9	7468101	4.09	33.3	102	0.6	15.1	291,404		
23.40																			
6	6	7*	LETI ETICO	96	747614	3.29	59.8	5617326	3.30	34.2	6092439	3.33	34.7	103	0.3	11.2	238,177		
7	7	6*	GENVEN LETI	93	755624	3.32	67.7	5348745	3.14	33.4	5699714	3.32	32.2	101	0.4	6.5	222,065		
8	8	8*	MERCK	44	625423	2.75	73.9	4539312	2.66	38.2	4850179	2.65	39.3	106	0	17.1	189,066		
9	9	12*	ABBOTT	56	495994	2.18	35.8	4213463	2.47	42.5	4528194	2.48	43.2	109	3.7	32.1	176,713		
10	10	10	MERCK SHARP DOHME	33	539335	2.37	57.2	4177030	2.45	32.2	4524666	2.48	34.1	102	0	22.5	176,844		
37.46																			
11	11	9*	FARMA	48	552239	2.43	59.3	4076748	2.39	40.5	4385389	2.40	39.7	107	0	12.8	171,171		
12	12	11*	ASTRAZENECA	25	511893	2.25	29.4	3560313	2.09	20.8	3804143	2.08	22.3	93	0	18.2	148,290		
13	13	13	UNILAB	29	450041	1.98	30.0	3324677	1.95	20.9	3533724	1.93	19.6	91	0	10.3	137,607		
14	14	19*	GLAXOSMITHKLINE PH	42	354526	1.56	21.5	3137866	1.95	26.0	3525123	1.93	25.3	96	0.4	15.2	137,262		
15	15	16*	JAANSSEN	38	386512	1.70	37.1	2999474	1.76	26.3	3216949	1.76	26.9	97	0	15.5	125,492		
47.56																			
16	16	18*	ROEMMERS	100	370354	1.63	63.7	2745982	1.61	60.9	2966415	1.62	61.0	123	0	11.7	115,880		
17	17	15*	NOLVER	39	400511	1.76	47.1	2711878	1.59	26.8	2923181	1.60	28.6	98	4.2	16.8	114,143		
18	18	17*	L.O. OFTALMI	79	383983	1.69	64.5	2635595	1.55	35.8	2865019	1.57	33.9	102	0.2	8.4	112,053		
19	20	23	ROCHE	25	313597	1.38	11.6	2619903	1.54	13.1	2800192	1.53	12.0	85	0	18.7	109,161		
20	19	21*	ELTER	75	324093	1.42	16.0	2620067	1.54	9.9	2799278	1.53	10.4	84	0	9.0	109,118		
55.41																			
21	21	14	SERVIER	14	405759	1.78	83.4	2496081	1.47	34.3	2689923	1.47	32.6	101	0	15.1	105,023		
22	22	22*	KONSUMA VENEZUELA	31	320677	1.41	67.5	2209046	1.30	36.8	2379766	1.30	33.8	102	0	8.4	92,914		
23	23	26	VARGAS	58	274823	1.21	30.2	2162374	1.27	13.7	2360511	1.29	15.0	86	0	8.9	92,395		
24	24	25*	BOEHRINGER ING	27	296136	1.30	69.8	2141256	1.26	28.8	2310957	1.26	28.2	98	2.2	16.7	90,259		
25	25	20*	LETI CONSUMO	30	324330	1.43	85.8	2077608	1.22	66.6	2208452	1.21	63.7	125	0.1	7.1	86,001		
61.94																			
26	28	40*	JOHNSON JOHNSON	36	166767	0.73	29.7	1962003	1.15	-5.5	2196875	1.20	-2.5	74	0	45.2	86,399		
27	26	31	BAYER CONSUMER	20	244615	1.07	16.0	2022202	1.19	16.9	2177344	1.19	16.1	89	0	10.7	85,002		
28	27	27	LILLY	17	253373	1.11	37.6	1993181	1.17	26.1	2131710	1.17	24.2	95	0	12.8	83,112		
29	29	24*	BOEHRINGER ING CHC	18	297691	1.31	86.1	1930300	1.13	42.6	2105368	1.15	41.7	108	0	10.5	82,395		
30	30	34*	VIVAX FARMA	53	199581	0.88	46.7	1815673	1.07	37.9	1946682	1.07	38.5	106	2.2	15.7	75,935		
67.72																			
31	31	36*	ZUOZ	28	197774	0.87	13.5	1712546	1.01	25.5	1859195	1.02	26.7	97	1.1	13.0	72,696		
32	32	28*	GRUNENTHAL	20	252360	1.11	66.9	1710221	1.00	38.2	1821838	1.00	38.1	105	1.9	10.6	70,976		
33	33	29*	DAIICHI SANKYO	17	250750	1.10	80.1	1661593	0.98	54.9	1766799	0.97	56.1	119	1.5	14.3	68,807		
34	34	30	ESSEX	10	246778	1.08	35.5	1654280	0.97	22.6	1755716	0.96	21.0	92	0	11.0	68,350		
35	35	33*	BIOTECH	58	208899	0.92	53.1	1606510	0.94	24.4	1719940	0.94	23.3	94	0.1	9.3	67,071		
72.61																			
36	37	32*	CALOX GENERICO	90	232062	1.02	47.3	1587790	0.93	15.6	1705456	0.93	15.4	88	0.2	9.4	66,548		
37	36	35	ORGANON	24	198338	0.87	47.8	1595149	0.94	30.2	1690561	0.92	28.3	98	0	11.5	65,795		
38	38	38*	ROWE-OSMOPHARM	53	188174	0.83	56.2	1359778	0.80	44.1	1467335	0.80	44.0	110	1.8	7.6	57,308		
39	39	41*	NESTLE	15	148449	0.65	93.4	1243113	0.73	36.6	1324268	0.72	33.5	102	1.5	59.3	51,591		
40	41	37*	MEDIFARM	32	193218	0.85	107.6	1177624	0.69	54.0	1276778	0.70	54.6	118	0.5	16.9	49,911		
76.68																			
41	42	42	NOVAPHARMA	4	147456	0.65	41.0	1176515	0.69	35.7	1258704	0.69	31.4	100	0	15.3	49,078		
42	40	43*	GALENO	27	138170	0.61	27.1	1188635	0.70	35.6	1252944	0.69	33.6	102	0	10.7	48,712		
43	43	39*	COFASA	37	185343	0.81	98.7	1129131	0.66	52.3	1202687	0.66	51.3	115	0.3	10.6	46,854		
44	44	48*	NOVARTIS CONSUMER	18	123137	0.54	24.5	1048042	0.62	26.1	1132794	0.62	26.4	96	0.9	9.3	44,254		
45	46	49*	VALMORCA	32	122073	0.54	32.8	971792	0.57	17.7	1052642	0.58	18.5	90	0.7	5.9	41,142		
79.92																			
46	45	45*	NYCOMED	5	130490	0.57	59.6	974126	0.57	69.1	1049537	0.57	69.2	129	0.4	18.1	40,978		
47	47	46*	DOLLER	37	130416	0.57	59.7	961701	0.56	41.2	1026697	0.56	38.3	106	0	10.9	40,015		
48	48	51	PFIZER CONS. H. CARE	13	115461	0.51	33.2	943669	0.55	46.2	1014678	0.56	46.3	112	0	14.9	39,602		
49	50	64*	GLAXOSMITHKLINE CO	14	81562	0.36	-10.5	876853	0.51	28.4	958034	0.52	29.4	99	0.1	16.4	37,506		
50	49	44	RONAVA	25	134749	0.59	112.5	887751	0.52	41.6	950596	0.52	39.6	107	0	12.1	37,071		
82.65																			
51	51	50	PLOUGH	14	118982	0.52	53.1	861472	0.51	32.4	916119	0.50	28.6	98	0	8.8	35,678		
52	52	57	INNOTECH INTERNACI	2	101843	0.45	15.6	832345	0.49	23.0	897185	0.49	23.9	94	0	18.4	35,033		
53	56	56	MEAD JOHNSON	19	106377	0.47	82.4	803397	0.47	24.1	883357	0.48	26.6	97	0	54.1	34,624		
54	53	55	SOLVAY	11	107415	0.47	27.7	822693	0.48	26.1	874935	0.48	25.2	96	0	15.6	34,075		
55	55	58	WHITE S	6	92094	0.40	23.5	806118	0.47	21.5	853034	0.47	21.0	92	0	18.4	33,189		
85.07																			
56	54	47	BEHRENS OTC	13	128262	0.56	87.3	8											

ANEXO “E”

ESTADÍSTICA DE LOS ANALISIS DE DATOS

N			Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Varianza	Mínimo	Máximo	Suma
Válidos	Perdidos									
V1	25	0	3,16	3	3	0,89814624	0,80666667	1	5	79
V2	25	0	3,76	4	4	0,87939373	0,77333333	2	5	94
V3	25	0	4	4	3	0,8660254	0,75	3	5	100
V4	25	0	3,24	3	3	1,2	1,44	1	5	81
V5	25	0	3,64	4	4	0,99498744	0,99	2	5	91
V6	25	0	3,52	3	3	0,82259751	0,67666667	2	5	88
V7	25	0	3,36	3	4	0,99498744	0,99	2	5	84
V8	25	0	2,92	3	2	1,22202019	1,49333333	1	5	73
V9	25	0	3,28	3	2	1,30766968	1,71	1	5	82
V10	25	0	3,6	4	3	1,040833	1,08333333	2	5	90
V11	25	0	3,4	3	3	1,040833	1,08333333	2	5	85
V12	25	0	3,6	4	4	0,70710678	0,5	2	5	90

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

N		Rango	Mín	Máx	+	Media		Desv. típ.	Varianza	Asimetría	Error típico	Curtosis	Error típico
Validos	Est					Error típico							
V8	25	4	1	5	73	2,92	0,24440404	1,22	1,493333	0,1641558	0,463684	-0,8	0,9
V1	25	4	1	5	79	3,16	0,17962925	0,89	0,806667	-0,337262	0,463684	0,24	0,9
V4	25	4	1	5	81	3,24	0,24	1,2	1,44	-0,189463	0,463684	-0,75	0,9
V9	25	4	1	5	82	3,28	0,26153394	1,3	1,71	-0,081469	0,463684	-1,14	0,9
V7	25	3	2	5	84	3,36	0,19899749	0,9	0,99	0,007945	0,463684	-1,02	0,9
V11	25	3	2	5	85	3,4	0,2081666	1	1,083333	0,2891947	0,463684	-1	0,9
V6	25	3	2	5	88	3,52	0,1645195	0,8	0,676667	0,1749678	0,463684	-0,33	0,9
V12	25	3	2	5	90	3,6	0,14142136	0,7	0,5	8,06E-16	0,463684	-0,02	0,9
V10	25	3	2	5	90	3,6	0,2081666	1	1,083333	-0,048199	0,463684	-1,11	0,9
V5	25	3	2	5	91	3,64	0,19899749	0,9	0,99	-0,283812	0,463684	-0,83	0,9
V2	25	3	2	5	94	3,76	0,17587875	0,8	0,773333	-0,685357	0,463684	0,13	0,9
V3	25	2	3	5	100	4	0,17320508	0,8	0,75	-3,95E-16	0,463684	-1,7	0,9