



Trabajo Fin de Grado

Estudio de la industria farmacéutica española.
Un análisis y propuesta de su proceso de
gestión comercial

*Study of the Spanish pharmaceutical industry.
An analysis and proposal for the improvement
of its commercial management process*

Autor/es

Trullenque Lamas, Carlos

Director/es

León Soriano, Raúl

Grado en Administración y dirección de empresas

Año 2021/2022



Resumen

El sector farmacéutico representa un motor trascendental para la economía de España. Genera un alto valor por su elevada cualificación, empleos de calidad y apuesta en I+D+I continua. El departamento comercial está experimentando un proceso de renovación e innovación que garantice una imagen de los sectores y empresas más comprometidas socialmente.

En este trabajo se ha desarrollado un estudio y análisis de la gestión comercial de una empresa distribuidora de productos farmacéuticos española. Para ello, se ha analizado su situación actual, se han identificado deficiencias y se han planteado propuestas de mejora para el progreso de su actividad.

Palabras clave: industria farmacéutica, distribuidora, gestión comercial, agente comercial, oficina de farmacia, clientes.

Abstract

Pharmaceutical sector is an important driving force for the Spanish economy. It generates high value due to its high level of qualification, quality jobs and commitment to continuous I+D+I. The commercial department is undergoing a process of renewal and innovation to guarantee an image of the most socially committed sectors and companies.

In this work, a study and analysis of the commercial management of a Spanish pharmaceutical products distribution company has been carried out. To this end, its current situation has been analysed, deficiencies have been identified and proposals for improvement have been put forward for the progress of its activity.

Keywords: pharmaceutical industry, distribution company, commercial management, commercial agent, pharmacy office, customers

Contenido

1. Introducción	1
1.1. Motivación	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Estructura del trabajo.....	2
2. Revisión del sector farmacéutico	3
2.1. Funcionamiento	4
2.1.1. Oferta	4
2.1.2. Demanda	6
2.2. Retos y desafíos a los que se enfrenta la industria farmacéutica.....	7
3. Estudio, análisis y descripción de la empresa	8
4. Descripción metodológica.....	10
5. Resultados	12
5.1 Situación actual de la empresa	12
5.1.1. Planificación estratégica	12
5.1.2. Gestión de marketing.....	14
5.1.3. Segmentación de clientes	17
5.1.4. Técnicas de venta	19
5.2. Deficiencias detectadas y propuestas de mejora.....	21
5.2.1. Rutas y zonas comerciales.....	21
5.2.2. Servicio de atención al cliente.....	22
5.2.3. Gestión logística	24
6. Conclusiones.....	26
Referencias bibliográficas	29

1. Introducción

1.1. Motivación

La elaboración del siguiente Trabajo de Fin de Grado surge tras la motivación de realizar una revisión de la industria farmacéutica en España. Resulta de interés y una oportunidad poder profundizar y llegar a tener un mayor conocimiento sobre dicho sector debido a su alta innovación, investigación, cualificación y a su relevancia a nivel económico y social.

Se trata de un sector de especial importancia para la sociedad y muy intervenido por el Gobierno dada su transcendencia y dependencia, como hoy en día podemos observar tras la aparición de una pandemia mundial. Toda la población mundial y de aquí en adelante la española hace uso de él, pero, poco se conoce realmente sobre su funcionamiento y cómo se comporta en realidad. (Vidal de la Dueña, 2013).

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que la situación de emergencia ocasionada por el brote epidémico de COVID-19 constituía una pandemia. El impacto sobre la vida de millones de personas en todo el mundo y el duro golpe para la evolución de la economía a nivel global ha provocado no solo una crisis sanitaria, sino también una crisis económica mundial.

En consecuencia, en los últimos años, con la aparición de las nuevas tecnologías, el procedimiento de gestión con los clientes ha sufrido un gran cambio. Esto representa una oportunidad para aquellas empresas que se adapten de una forma rápida, innovadora y eficaz. Es recurrente pensar que el funcionamiento del sector farmacéutico en España se comporta de la misma forma que los demás sectores del país, pero esto no ocurre exactamente así, por ello, una revisión del mismo deriva un interés considerable.

Uno de los atractivos dentro del sector representa el trabajo que llevan a cabo sus comerciales. El estudio de caso del proceso de gestión comercial que lleva a cabo la distribuidora farmacéutica española Eurolab Farma S.A.L y en concreto sus agentes comerciales, me pareció una buena idea ya que, al observar las peculiaridades

de la industria, se infiere que la forma de actuación de los profesionales dentro de este sector es diferente a cualquier otro.

1.2. Objetivos

El objeto que marca la realización de este trabajo es doble. El primero de ellos concierne a la aplicación laboral del mismo. Por lo que se lleva a cabo un análisis del departamento comercial de la empresa Eurolab Farma S.A.L, en concreto, centrándose el foco de acción en la actividad desempeñada por sus agentes comerciales.

Por otro lado, su interés formativo el cual deriva en la realización de un análisis actual de la industria farmacéutica dada su trascendencia mundial a diversos niveles, teniendo en cuenta su evolución tras la aparición de la pandemia mundial y sus nuevos formatos comerciales.

1.3. Estructura del trabajo

El siguiente Trabajo de Fin de Grado consta de una investigación a través de fuentes bibliográficas sobre la industria farmacéutica española. Para ello, esta propuesta va a constar de dos partes principales compuestas por subapartados que den sustento teórico y práctico.

La primera parte va a abordar una revisión teórica sobre el funcionamiento centrado en la oferta y demanda. Seguido a ello se hace un breve análisis sobre los retos y desafíos a los que se enfrenta este sector en el presente y futuro más próximo.

Se da este planteamiento ya que en la segunda parte se lleva a cabo un estudio sobre el proceso de gestión comercial que lleva a cabo la empresa distribuidora farmacéutica Eurolab Farma S.A.L. Para ello se tendrán en cuenta diferentes ejes vertebradores dentro de su estrategia de ventas.

Para finalizar, se llevará a cabo la identificación de deficiencias presentes en proceso observado y una serie de propuestas de mejora aplicables en su gestión que abarquen la totalidad del proceso comercial.

2. Revisión del sector farmacéutico

La industria farmacéutica en España se ha convertido en uno de los principales estimulantes de su economía por sus niveles de producción, exportación y empleo. Cuando hablamos de ella, se hace referencia a uno de los sectores industriales cruciales en la reactivación económica y modelos de producción.

Este sector es clave dentro de la economía de la Unión Europea y de España por su habilidad para generar riqueza debido a su alto nivel de inversión y cualificación. Es por ello que, la industria farmacéutica representa un sector muy amplio de mercado además de, “estar caracterizado por su gran tamaño, alto crecimiento, globalización en su cadena de distribución y su innovación tecnológica e intensiva” (Vidal de la Dueña, 2013)

Las conclusiones del informe elaborado por el centro de investigación en Economía de la Salud Weber con el apoyo de Farmaíndustria infieren que “este sector en nuestro país genera unos 40.000 empleos directos, de los que el 59% son profesionales con estudios universitarios”. Sumado a ello, cada empleo directo deriva en cuatro indirectos. Además, el mismo informe señala que “España es el quinto país con mayor empleo, estimando unas 350 empresas fabricantes valoradas en 15.000 millones de euros”.

Siguiendo con una revisión de indicadores cuantitativos la última encuesta sobre actividades de Investigación y Desarrollo de Farmaíndustria señala que la inversión de la industria en España superó en 2020 los 1.160 millones de euros, siendo la segunda cifra más elevada junto con 2019, efectos que fueron producidos tras las restricciones en ensayos clínicos a raíz de la pandemia.

Esta industria centra su actividad en investigar, descubrir y desarrollar nuevos medicamentos que permiten mejorar la salud y la calidad de vida de las personas. Proporciona a la sociedad uno de los mayores eslabones dentro del sistema de bienestar y salud como es el medicamento. Como consecuencia, este sector es uno de los más regularizados dado el volumen de compras públicas.

2.1. Funcionamiento

Para ser capaz de entender la manera en que funciona el sector farmacéutico en España, resulta esencial establecer una división del sector en las partes que lo componen. Estas, como en la mayoría de sectores, se encuentran centradas en su oferta y demanda.

En España, los dos principales agentes que se encargan de la regulación de la oferta y la demanda de medicamentos según el Grupo Mensor Servicios de Salud (2010), son las Conserjerías de Sanidad de las Comunidades Autónomas y el Ministerio de Salud y Política Social.

2.1.1. Oferta

La parte de la oferta está formada por la producción, donde se realiza el proceso de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en los laboratorios. La distribución, formada por empresas distribuidoras y almacenes mayoristas. Y, finalmente, la dispensación al usuario compuesta por las oficinas de farmacia y la farmacia hospitalaria.

2.1.1.1. Producción

La industria farmacéutica es la encargada de la elaboración de los productos comercializados en este sector. Su estructura es única ya que se caracteriza por una amplia variedad de partes interesadas e involucradas, además de, contar con una participación significativa por parte del Gobierno y un elevado grado de regulación sobre la misma (Vidal de la Dueña, 2013).

Estas medidas regulatorias pretenden lograr diferentes objetivos, entre ellos, el apoyo a la innovación, para asegurar un alto nivel de salud pública o mantener el gasto público bajo control.

Actualmente, esta industria se encuentra en una fase importante de consolidación en el mercado español. Es por ello que, un factor determinante y muy necesario, es la continua innovación. Se puede observar en años anteriores con la competición por el descubrimiento de la vacuna contra la COVID-19.

La producción de la industria farmacéutica está distribuida alrededor de todo el territorio español. Farmaindustria que es la Asociación Nacional Empresarial de la Industria Farmacéutica española creada en 1963, regula 139 laboratorios asociados en 2022.

La distribución geográfica de estos laboratorios se extiende a lo largo de un gran número de comunidades. En la Comunidad de Madrid se encuentran 68 laboratorios, 66 en Cataluña, 1 en Comunidad Valenciana, 1 en Andalucía, 1 en Castilla y León, 1 en Galicia y 1 en Islas Baleares.

La política industrial farmacéutica se encuentra correctamente alineada con la política sanitaria que ejecuta el Gobierno. Esta alineación resulta relevante porque el sector público representa aproximadamente el 80% del mercado de medicamentos en todo el estado español (Plataforma Estratégica para el Desarrollo de la Industria Farmacéutica, a través del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, 2013).

2.1.1.2. Distribución

Entre los fabricantes de medicamentos y las oficinas de farmacia se encuentran los distribuidores y los almacenes mayoristas. Estas empresas son las que adquieren los medicamentos a los fabricantes y después los suministran a farmacias u otras superficies obteniendo un margen.

La figura de los mayoristas está representada en dos identidades. Por un lado, los mayoristas tradicionales que trabajan con toda la gama de productos y con todas las oficinas de farmacia. Y, por otro lado, los mayoristas de corta gama que únicamente trabajan con los medicamentos y oficinas de farmacia más interesantes y rentables económicamente (Vidal de la Dueña, 2013).

A lo largo de los años se ha experimentado un proceso de renovación en la intermediación entre laboratorios, almacenes y empresas distribuidoras. Estas nuevas tendencias de distribución a oficinas de farmacia son proyectadas a través de ventas directas o mediante propias redes de distribución de laboratorios.

2.1.1.3. Dispensación

Este último eslabón en la cadena de la oferta comprende las acciones de suministrar al usuario final los medicamentos que necesita. Es llevada a cabo por las oficinas de farmacia y la farmacia hospitalaria.

Las oficinas de farmacia son establecimientos sanitarios privados de interés público, por ello, están sujetos a la planificación sanitaria que establezcan las Comunidades Autónomas donde se ubican.

Al ser establecimientos privados están orientados hacia las ventas, en determinados productos, pero, su actividad se basa en suministrar productos que demandan los clientes. Esto no es sinónimo de que no sea competitivo o de que no sea necesario obtener una determinada rentabilidad, sino que, por el contrario, es uno de los sectores más competitivos del mercado.

Además, otras funciones que desempeñan son la adquisición, custodia y conservación de productos, vigilancia y control de recetas médicas y garantía de atención farmacéutica a núcleos de población en los que no exista este servicio.

2.1.2. Demanda

La demanda dentro de este sector está formada por diversos agentes interrelacionados entre sí. Entre ellos los médicos, las farmacias hospitalarias y los pacientes.

2.1.2.1. Médicos

El médico sabe y hace lo mejor para el paciente, mientras que este confía y lleva a la práctica sus indicaciones. Es por ello que, los médicos son referentes decisivos para la adquisición de productos farmacéuticos.

De manera directa e indirecta la industria debe permanecer en contacto continuo con ellos a través de medios tradicionales u otros como investigaciones, publicaciones, estudios, revistas o seminarios entre otros.

2.1.2.2. Farmacias hospitalarias

La farmacia hospitalaria es el servicio de atención médica que se encarga de elegir, preparar, almacenar, combinar y dispensar medicamentos y productos sanitarios. Adquieren sus productos a través de la compra mayorista, aunque los servicios hospitalarios optan en mayor número por la compra directa a compañías farmacéuticas.

2.1.2.3. Pacientes

La llegada de los productos a los pacientes es el objetivo principal de esta industria. Todos están encaminados a satisfacer sus necesidades, además de, mejorar su calidad de salud y por tanto de vida.

Los usuarios no suelen ser sensibles a los precios estipulados, pero para ello existen diversos mecanismos de supervisión de precios. El Estado destina una partida presupuestaria para hacer frente ayudas garantizando un acceso universal básico a todos los productos.

2.2. Retos y desafíos a los que se enfrenta la industria farmacéutica.

En los últimos años, la industria farmacéutica ha superado infinidad de retos. Algunos de ellos representan el incremento en la importancia de los medicamentos genéricos, cambios regulatorios, tecnológicos y científicos y, por último, el profundo cambio que ha representado a todos los niveles la pandemia ocasionada por el coronavirus COVID-19.

Entre las nuevas tendencias a las que se enfrentan las empresas que conforman esta industria es la orientación al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ideados por la Asamblea General de las Naciones Unidas.

Las compañías farmacéuticas, al igual que todas las industrias globalizadas están obligadas a involucrarse en su consecución de manera directa o indirecta. La actividad de este sector se compromete con varios objetivos como son el fin de la pobreza, investigaciones e innovaciones con mayor volumen de cobertura, salud, crecimiento económico y empleo altamente cualificados.

En la actualidad, tras superar la pandemia la industria debe seguir haciendo frente a nuevos retos que fueron abiertos. El canal digital, las altas tecnologías y la

robotización están marcando una era de innovación y eficiencia en la que los sectores e industrias deben hacer frente con sus propios medios.

Los clientes buscan respuestas rápidas, adaptadas a sus intereses y necesidades. Por ello, las ventas digitales de los productos farmacéuticos se están intensificando. Los departamentos o áreas de atención al cliente son un servicio de utilidad ya que permiten hacer consultas instantáneas adaptadas al ritmo de vida de la sociedad.

Pero, todos estos nuevos desafíos también están generando una mayor desigualdad entre los países desarrollados y en vías de desarrollo ya que alcanzar estas medidas es inasumible por ciertos países.

3. Estudio, análisis y descripción de la empresa

Eurolab Farma S.A.L es una distribuidora farmacéutica ubicada en la Comunidad de Madrid. Cuenta con la autorización de la Subdirección General de Farmacia y Productos Sanitarios que garantizan la calidad de sus actividades.

Los principales productos que importan, exportan, comercializan y distribuyen son de farmacia, parafarmacia, cosméticos, droguería y perfumería, aunque, también incluye artículos ortopédicos, alimenticios, de higiene, cuidado infantil y aparatos sanitarios básicos. La empresa cuenta con productos propios que son obtenidos a través de importaciones, siendo distribuidores a nivel nacional.

Como empresa distribuidora cuenta con la ventaja de tener disponible todos los productos más comercializados y las últimas novedades del mercado ya que adquieren gran variedad de productos y desechan aquellos que no, generando un flujo continuo de ventas y de información sobre las necesidades de los consumidores.

Asimismo, también cuenta con la distribución de laboratorios de la Comunidad de Madrid y Castilla La Mancha. Para ello, otros fabricantes o importadores presentan productos a la empresa, y si acepta comercializarlos, forman a sus comerciales sobre sus características específicas.

Esta empresa se constituyó en el año 2002. La catalogación de su tamaño según la Unión Europea es de pequeña empresa. Teniendo en cuenta su estructura general está constituida como una sociedad anónima laboral.

Su estructura organizativa está compuesta por dos gerentes, un farmacéutico cuya figura es obligatoria al tratarse de este tipo de actividad, un contable, seis agentes comerciales, un jefe de almacén y tres mozos de almacén.

La empresa factura alrededor de 5.000.000€ al año de los cuales el total de la red comercial genera 2.800.000€. La facturación bruta que obtiene de la venta directa a almacenes y grandes superficies es aproximada a 2.200.000€.

La retribución de los agentes comerciales está compuesta por el salario fijo que ronda entorno a los 1200€ netos mensuales y otro variable el cual se establece un 2% de la facturación mensual.

La zona geográfica que ha centrado su actividad ha sido la Comunidad de Madrid y Castilla La Mancha, aunque desde hace dos años cuenta con tres comerciales comisionistas en régimen de trabajador autónomo en el País Vasco y Navarra. Además, la distribuidora está extendiendo su actividad dentro de la Comunidad Valenciana y Murcia con cuatro comerciales multicartera autónomos.

Centrando la atención en la Comunidad de Madrid donde se concentra la mayor parte de su actividad, se encuentra delimitada en zonas o áreas geográficas de actuación comercial. Con la figura de nuevos comerciales la distribución ha generado nuevas modificaciones teniendo cada agente un grosor de zona. Aunque, se atiende a diversas zonas por motivos como pueden ser la relación con el cliente, el traslado de farmacias que pertenecían a zonas iniciales, etc.

Los clientes a los que la empresa presta su servicio son las oficinas de farmacia, grandes superficies y en menor medida almacenes.

Las oficinas de farmacia representan su principal cliente y motor económico, es por ello que se benefician de los mejores precios. Cada uno de los seis agentes comerciales tiene asignado un número de farmacias que atender durante la semana. Las actividades diarias están dirigidas a las visitas de estos establecimientos, toma

de pedidos, entrega de los mismos, captación de nuevos clientes, presentación de nuevos productos y resolución de incidencias.

Las grandes superficies realizan compras de productos de parafarmacia con gran volumen de ventas. Realizan grandes pedidos en los que destaca la adquisición de líneas completas de productos y productos innovadores que atraigan a sus clientes.

Por último, en ocasiones, la empresa distribuye sus productos a almacenes. En este caso no se aplica ningún descuento en la venta. Esta actividad se lleva a cabo por diversos motivos, entre ellos, cuando los almacenes no tienen algunos productos específicos, cuando la empresa distribuidora necesita llegar a un número de ventas o cuando tiene un exceso de stock dentro de su almacén.

4. Descripción metodológica

Para realizar esta propuesta se ha colaborado con la empresa llevando a cabo un proceso basado en la observación no participante y directa sobre el trabajo y experiencias diarias.

De manera inicial se programó una reunión en el mes de abril de 2022 para presentar el trabajo, concretar las partes que se iban a analizar y los departamentos a observar. También, se fijaron las fechas para llevar a cabo estas actividades y se proporcionó el contacto de uno de sus comerciales, con el cual establecer un canal de comunicación para plasmar dudas y comentar el proceso generando un *feedback* continuo.

Este estudio se realizó en el mes de mayo de 2022, concretamente durante los días 2, 3 y 4. Para ello las actividades principales que se desarrollaron fueron de acompañamiento y de observación de uno de los departamentos de la empresa.

Se acordó poder acompañar a un agente comercial en su actividad durante dos días, en concreto, el 2 y 3 de mayo de 2022. De manera previa se elaboró el diario de campo y se seleccionaron diferentes elementos a documentar.

Durante los días de acompañamiento también se pudo observar la actividad de la empresa y alguno de sus departamentos. Para poder recopilar esta información se amplió un día más la visita incluyendo el 4 de mayo de 2022. El departamento al cual

se tuvo acceso fue el logístico pudiendo observar su cadena de preparación de pedidos desde el almacenaje, procesamiento y preparación de los mismos.

La observación directa ha sido el procedimiento de recogida de información ya que permite examinar situaciones que tienen lugar dentro de su entorno natural. El instrumento metodológico de recopilación ha sido un diario de campo ya que permite recoger datos y registrar observaciones de forma secuencial. Para ello se han combinado dos actividades, entre ellas las notas realizadas en el proceso de observación y el registro detallado posteriormente.

La información procesada ha estado basada en descripciones sobre aspectos concretos como la fecha, lugar, número de visita y en interpretaciones sobre lo que se ha observado. En este caso las propuestas de mejora planteadas representan el valor subjetivo aportado a la contribución de este trabajo.

La información específica ha sido obtenida a través de consulta con el personal de la empresa teniendo en cuenta diversos apartados, entre ellos objetivos a corto y largo plazo, información sobre el proceso de adquisición de productos o nuevos emplazamientos y gestión de su actividad.

También se han utilizado grabaciones de audio para apoyar mayor volumen de información que no podía ser recogida de manera escrita y aclaraciones o comentarios extensos que pudieran ser procesados posteriormente.

Durante los días que se llevó a cabo la actividad de observación se obtuvo la mayor parte de información necesaria para la realización de este trabajo. Aunque, ha sido necesario contactar con la empresa para obtener informaciones puntuales. También, de manera complementaria se llevó a cabo una reunión presencial durante el mes de septiembre.

El proceso fue llevado a la práctica de manera sencilla sin ningún contratiempo y con una gran labor y apoyo por parte del personal de la empresa. El mayor trabajo a realizar fue la organización y recopilación total de toda la información.

5. Resultados

Para poder llevar a cabo un estudio que sea completo y abarcar la totalidad de actividades que componen la gestión comercial, se ha elaborado un mapa del proceso observado.

Por un lado, se ha analizado la situación actual de la empresa y su funcionamiento, identificando cuatro variables o eslabones principales que la empresa tiene en cuenta para planificar y ejecutar su estrategia de ventas.

Estas actividades principales son realizadas por toda la organización empresarial, es decir, por todos los departamentos desde el directivo hasta el logístico y al mismo tiempo, por sus representantes o agentes comerciales a quienes les conciernen en mayor medida.

A continuación, se han identificado deficiencias en el proceso de gestión comercial observado. Seguidamente, se plantearán una serie de propuestas de mejora justificadas que den respuesta a las deficiencias detectadas.

Para ello se tendrán en cuenta los recursos con los que la empresa cuenta y los objetivos a corto y medio plazo que tiene fijados. Los objetivos que se persiguen son mejorar el proceso de venta de la empresa e incrementar la eficiencia en su actividad además de, contribuir a la mejora en la actividad de los agentes comerciales.

5.1 Situación actual de la empresa

5.1.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica de una empresa es una de las grandes herramientas para la gestión comercial. A través de ella se fijan las metas de la actividad empresarial a largo plazo, se establecen los objetivos para lograrlo y se diseña un plan específico para ejecutar las acciones planteadas de manera satisfactoria. Como señalan González Millán y Rodríguez Díaz (2019) la planificación estratégica es la primera y una de las principales funciones administrativas ya que sustenta la base para que se den otras funciones.

Planificar, medir y ejecutar de manera acorde son elementos fundamentales para alcanzar resultados satisfactorios. Además, todo ello genera mayor

competitividad en el mercado, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Los efectos positivos que esta actividad genera son “el incremento en la motivación del personal de la empresa ya que conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos, la optimización del tiempo de trabajo y de los recursos en todos los niveles de la organización” (González Millán y Rodríguez Díaz, 2019).

Los objetivos que la empresa tiene marcados en la actualidad están encaminados hacia el crecimiento en el grueso de zona y una mayor penetración en el mercado nacional. Este objetivo no supone ningún cambio en su actividad, ya que mantienen y pueden ampliar la cantidad de los productos que comercializan. Al aumentar sus ventas se incrementa el crecimiento empresarial, sus activos y el personal.

Por un lado, se está llevando a cabo una ampliación de la plantilla de la empresa. La empresa cuenta con la ventaja de que sus agentes comerciales consolidan una plantilla fija con más de 6 años de experiencia. Esto genera mayor confianza en sus clientes y una mayor formación sobre el puesto para las nuevas incorporaciones.

Por otro lado, sumado al anterior objetivo, su actividad se centra en establecer nuevos contratos de distribución con laboratorios emergentes. La empresa selecciona líneas de productos innovadores que introducir en las farmacias y satisfagan las necesidades actuales de los clientes, un ejemplo son los productos de cuidado canino. Además, también persigue la distribución oficial de diferentes productos.

Las metas que persigue están orientadas a largo plazo y siguen encaminadas en el crecimiento de su actividad y la ampliación a otras comunidades. Han vertebrado el territorio español en dos zonas. La primera una zona norte que compete a Navarra y País Vasco y la segunda a la zona del levante en la que se incluye a Valencia y Región de Murcia.

Para ello, cuentan con agentes multicartera los cuales representan a varias empresas cobrando una comisión fija por cada venta que ejecutan. Este tipo de trabajadores permite la gestión de la zona en la que prestan sus servicios.

Es imprescindible una planificación exacta sobre su trabajo con un control máximo sobre los pedidos. Además de, canales de distribución adecuados, de calidad

y confianza. La gestión de estas zonas concentra parte principal de la actividad de los gerentes, y es llevada a cabo desde la sede de la empresa.

5.1.2. Gestión de marketing

Tradicionalmente el término de marketing se asocia con el de ventas, pero el alcance de este dentro de las organizaciones puede ser muy amplio. Otro de sus objetivos fundamentales, como señala Hoyos (2010) es la orientación de la empresa hacia el mercado.

Aunque no cabe duda que las ventas son unas de las prioridades para las empresas, esta es una visión a corto plazo. Es por ello que, un modelo integral de gestión de marketing abarca más elementos teniendo en cuenta el producto, precio, promoción y distribución y objetivos tanto operativos como estratégicos.

5.1.2.1. Producto

Ligado a los productos se encuentra la adquisición de los mismos a través de su proceso de compra. Esta actividad es llevada a cabo por el gerente de la empresa. Es por ello que, la empresa mantiene relaciones diferenciadas de acuerdo con los laboratorios fabricantes.

Aquellos cuyo tamaño es pequeño y tienen un número menor de productos o son muy especializados, y los grandes laboratorios. Los primeros son los que necesitan la distribución para hacer llegar sus productos a las farmacias, y por tanto los que demandan su servicio. Los segundos suelen tener su propia red de distribución comercial, y también llevan a cabo contratos de distribución para que la empresa incorpore sus productos en el catálogo.

Otra de las funciones que realizan los gerentes dentro de la adquisición de productos es la investigación sobre nuevos productos o innovación de los mismos que tengan volumen de ventas. Tratan de atraer nuevos laboratorios a la distribuidora o seguir ampliando los contratos con mayores productos de las farmacéuticas con las que ya tienen establecidas relaciones comerciales.

Las compras de reposición de productos ya incorporados en el catálogo son efectuadas por los encargados del almacén, quienes se encargan de su organización logística.

5.1.2.2. Precio

Las farmacias, a diferencia de otras empresas, están sometidas a numerosas regulaciones ya que parte de su gestión depende del Estado y Administraciones, quienes establecen medidas rígidas.

El margen comercial representa el porcentaje de beneficio que se obtiene de un producto. Dicho porcentaje compete a los laboratorios fabricantes, distribuidores, almacenes y farmacias. Centrando la atención en la empresa estudiada, esta obtiene su margen teniendo en cuenta diferentes precios. El Precio de Venta del Laboratorio (PVL), Precio de Venta del Venta a las Farmacias (PVF) y finalmente el Precio de Venta al Público (PVP).

El precio de Venta del Laboratorio (PVL) representa el precio que los laboratorios marcan sobre los productos que fabrican, del cual ya obtienen un margen de beneficio. Según avanzan estos productos en la cadena de suministro, desde el fabricante hasta el consumidor final, se van añadiendo costes adicionales. Estos costes se añaden en la cadena de distribución al pasar los productos por distribuidores, almacenes y farmacias.

El precio de venta a las farmacias (PVF) es el que aplican empresas distribuidoras y almacenes en su relación con las farmacias. A los productos adquiridos a PVL la empresa distribuidora les añade un margen de beneficio incrementando su precio entre un 7% y 8%. Este incremento de precio representa el margen bruto que obtiene la empresa, sobre el cual carga los costes de su estructura.

Aunque tiene fijado el incremento sobre el precio entre un 7% y 8%, la principal estrategia de diferenciación que sigue esta empresa distribuidora frente a sus competidores es la semejanza a PVL de sus precios, o a los descuentos que los laboratorios brindan a las farmacias. Esto lo consigue aminorando su propio margen bruto para competir así con el precio que ofrecen otros distribuidores.

Todo ello genera una mayor confianza en sus clientes al comprar al mismo precio que los laboratorios con ciertos descuentos, pero con una mayor personalización. Además de, simular a una red oficial de laboratorios y ofrecer precios más bajos que los almacenes.

El precio de venta al público (PVP) es el que utilizan las farmacias en la venta de los productos a los consumidores finales. Su incremento en la cadena de distribución concierne entre un 25% y un 30% sobre el PVF, representando los beneficios obtenidos por las farmacias.

Dentro de este intervalo se establece una diferenciación de productos. Por un lado, los que están sometidos a regulaciones por el Estado, a los que se les atribuye un porcentaje fijo siendo este de un 27,9%. Y, por otro lado, existen los productos de parafarmacia los cuales fluctúan en el mercado libre entre un 25% y un 30% sobre PVF.

5.1.2.3. Promoción

La promoción de los productos es llevada a cabo por los laboratorios para que la empresa los distribuya. El departamento comercial de las farmacéuticas contacta con la empresa distribuidora para presentar sus productos, ofrecer formación técnica al personal encargado de ventas y brindar nuevas promociones y ofertas sobre líneas o productos completos, para después trasladarlas a las farmacias.

Las ofertas, promociones y descuentos en muchas ocasiones son temporales y dado el volumen de visitas de los agentes, muchas de ellas no pueden proporcionarlas de manera presencial. Por ello, la información se transmite en cadena desde los laboratorios a la empresa distribuidora y desde esta a las oficinas de farmacia mediante mensajería electrónica.

5.1.2.4. Distribución

La cadena de distribución que lleva a cabo la empresa está formada, en primer lugar, por los laboratorios fabricantes, la empresa distribuidora y finalmente los establecimientos de farmacia, grandes superficies y en menor medida almacenes. Para ello, lleva una estrategia diferenciadora de distribución entre ellos.

Las farmacias representan su actividad principal, siendo además los establecimientos con los que prefieren trabajar de manera indirecta los laboratorios. Los descuentos sobre el precio se aplican en mayor medida a estas. A las grandes superficies suministra principalmente productos de parafarmacia, para que los incorporen en sus lineales gozando de pequeños descuentos. Por último,

proporcionan productos a almacenes a los que no les brindan descuentos y además son vendidos a PVF.

Para que la empresa comercialice los productos de farmacéuticas se formaliza un contrato de distribución, en el cual se establecen los objetivos de venta de los laboratorios, PVL, PVF, las cantidades y periodo de tiempo que un producto debe permanecer en los establecimientos.

Para la distribución de los productos, inicialmente, los agentes realizan el pedido a través de la plataforma de ventas “*NubiQ*” que tiene incorporado el catálogo de productos organizado y permitiendo llevar a cabo la acción de manera rápida e intuitiva. Posteriormente, los pedidos son procesados por la herramienta de gestión “*Microsoft Dynamics Navision*” donde se transfieren al almacén.

El proceso logístico se encuentra unido a la distribución. Los pedidos son preparados en el almacén para ser distribuidos mediante un servicio de agencia logística que los reparte en las próximas 24 horas.

5.1.3. Segmentación de clientes

Segmentar el mercado consiste en dividir a los clientes potenciales en grupos menores de consumidores de productos con características similares, estableciendo una homogenización respecto a los factores que influyen en su demanda.

Existen numerosos tipos de clientes con características diversas, por ello los productos y los procesos de venta de los mismos deben estar adaptados a estos elementos que se interrelacionan entre sí.

De modo similar la empresa lleva a cabo la segmentación de sus clientes teniendo en cuenta un factor principal como es el número de visitas que los agentes comerciales realizan mensualmente. De acuerdo a ello, se establecen tres tipos de clientes.

5.1.3.1. *Clients habituales.*

Los comerciales los visitan quincenalmente o mensualmente de acuerdo a su tamaño, necesidad de productos, volumen de ventas y compras. Son los clientes con los que la empresa establece mayor contacto y, por lo tanto, los que generan mayor

flujo de información sobre las características, necesidades y deseos presentes en el mercado.

Estos clientes se benefician de las mayores ofertas y descuentos, ya que la seña diferenciadora de la empresa es la atención y trato personalizado. Debido a ello, la manera de procesar sus pedidos también se adapta en cada momento, en ocasiones, es llevada a cabo de manera telemática, a través de correo electrónico o telefónicamente si así lo prefieren las oficinas de farmacia.

Cada una de estas farmacias tienen asignado un agente de manera permanente por lo que la relación comercial es fluida y con elevado grado de confianza. Las farmacias conocen en detalle el catálogo de productos que distribuye la empresa y, por lo tanto, los pedidos que realiza son centrados en sus necesidades. Además de, incorporar nuevas líneas o productos que presentan los agentes.

La estrategia principal de ventas no se basa en ofrecer códigos de productos que ya conocen o con gran volumen de ventas, sino de presentar novedades para generar nueva cartera de productos.

5.1.3.2. Clientes intermedios

Las visitas se realizan de manera trimestral. Aunque proporcionan cierto nivel de información, sus pedidos se centran en productos específicos que distribuye la empresa.

Las visitas siempre son presenciales ya que así la toma de contacto con la empresa es mayor y permite mostrarle ofertas y descuentos de los que puede beneficiarse de manera continua. El objetivo principal que se persigue con estos clientes es poder fijarlos en su cartera de clientes habituales.

La estrategia principal de ventas es la recapitulación de los productos del catálogo, aunque, la acción principal se centra en los productos más comercializados del mismo y la introducción de nuevas referencias.

El cuidado a estas farmacias es primordial, no solo basado en las ofertas o descuentos, ya que dicha estrategia pueden llevarla a cabo la mayoría de

distribuidoras. Si no, la atención especializada, en una franja horaria amplia, centrada en las necesidades específicas de productos y número de los mismos.

5.1.3.3. Clientes nuevos u occasioales

La actividad del agente comercial se centra en dirigir las ventas hacia los productos más comercializados del catálogo y abrir nuevos pedidos.

La empresa tiene establecido un pedido mínimo de 120€ para poder abrir nuevos pedidos. Una de las principales premisas que mantiene es la de los descuentos y ofertas. Aunque, es una buena estrategia para generar nuevos clientes, tiene en cuenta que aquellos establecimientos que inician una relación comercial por el precio, también pueden terminarla por el mismo motivo.

Se trata, por tanto, de llegar a un acuerdo satisfactorio en el que la empresa genere un margen de beneficio propio ajustado a las ofertas de estos clientes. Para ello, la estrategia que marca la empresa es ofrecer productos en cantidades fijas para que se beneficien de descuentos u ofertas.

5.1.4. Técnicas de venta

De acuerdo con las aportaciones de Carrasco Fernández (2014) la venta compone todo el conjunto de actividades diseñadas y planificadas para promover la adquisición de un producto o servicio.

Son muchos los factores que confluyen dentro de un proceso de venta como pueden ser el tipo de establecimiento, el contacto con los clientes, la formación y motivación de los agentes comerciales o los tipos de venta que se utilizan.

La dirección de la empresa marca unas pautas que deben seguir el resto de trabajadores. La principal que atañe a los comerciales es que se deben vender productos pertenecientes a todos los laboratorios con los que se mantienen contratos de distribución o, al menos, que sus productos estén presentes en las farmacias con las que trabajan un tiempo establecido previamente.

Para lograr esta finalidad y teniendo en cuenta variables que han sido señaladas con anterioridad, la empresa dispone de diferentes técnicas de venta de las que pueden valerse sus agentes comerciales.

Precio fijado a PVL, sumando descuentos a ese precio u ofertas en compras de cantidades fijas. Para ello se establece una media entre facturación, rentabilidad y margen al laboratorio. El objetivo es generar unos ingresos en la empresa en los que se contemplen ofertas a los clientes, siendo mayores que las de los almacenes.

La empresa ofrece la posibilidad de aplazamiento de pago a toda la cartera de sus clientes. Siempre, teniendo en cuenta la cantidad de pedido mínimo.

Recogida de productos que no son vendidos. Para ello, la empresa sigue la norma de que, si un producto no se vende en las farmacias, no es problema del establecimiento sino del producto o del laboratorio fabricante. Esto puede ser debido a su precio, falta de publicidad, formación a distribuidores, respuestas de los consumidores, resultados esperados o finalmente, porque verdaderamente no funciona.

Para ello, la empresa se encarga de su recogida o retirada final abonando el precio de los productos restantes al mismo precio en el que la farmacia los adquirió. Esta es una ventaja frente a los laboratorios ya que tienen mayores dificultades para ofrecer este tipo de respuestas.

Formación sobre productos destinada a los agentes comerciales para que brinden una información veraz, eficaz y demostrada a las farmacias sobre los productos del catálogo de la empresa. Se ofrece formación sobre nuevas incorporaciones, líneas o productos innovadores, siendo en mayor medida de productos de parafarmacia, higiene, cuidado infantil, suplementos alimenticios, etc.

La formación es ofrecida por personal de laboratorios de manera presencial o a distancia atendiendo a aspectos técnicos y publicitarios. Siempre teniendo en cuenta que, sobre medicamentos los agentes comerciales no pueden intervenir. Las farmacias cuentan con la figura del farmacéutico/a quienes conocen en profundidad estos aspectos.

5.2. Deficiencias detectadas y propuestas de mejora

5.2.1. Rutas y zonas comerciales

Durante el proceso de observación la realidad que se encontró fue que las rutas de los comerciales se encontraban disgregadas por la movilidad e incremento de los clientes.

La distribución geográfica que la empresa venia utilizando hasta ahora, vertebrando la comunidad de Madrid, no está siendo llevada a cabo. Tras la apertura de un número significativo de farmacias en otras zonas pertenecientes a su cartera de clientes habituales y la incorporación de nuevos clientes, ha generado que las rutas de los comerciales no sigan un itinerario diario.

Se pudo observar que el trabajo de los agentes comerciales no está correctamente organizado. De manera recurrente los agentes coinciden en días y zonas de actuación, derivando en el abandono por parte de los mismos en la zona delimitada para su actuación.

Esto se debe a que los clientes habituales de la empresa abren nuevas farmacias, cuya preferencia de atención es el agente comercial con el que ya mantienen antiguas relaciones. Todo ello deriva en que los agentes comerciales dediquen parte de su actividad laboral a realizar grandes desplazamientos, con una delimitación geográfica muy compleja.

La organización del rútero de las visitas representa un factor clave de la gestión comercial de una empresa o de los propios trabajadores. Una estructura planificada genera un desempeño adecuado en la actividad de los trabajadores, ahorro en su tiempo de trabajo y en los recursos de la empresa. Por consiguiente, esto se traduce en una mayor rentabilidad de la actividad comercial.

Otro de los objetivos que pretende la distribución por zonas es que estas sean similares, cubiertas de manera eficiente, mejorando la cobertura dentro del territorio establecido y permitiendo ampliar la actividad dentro del mismo, además de, tener un adecuado control y seguimiento.

Tras observar que el desplazamiento entre visitas de los agentes comerciales conlleva un gasto de tiempo y económico considerable, el planteamiento en la redistribución de territorios y la creación de rutas fijas queda más que justificado.

En primer lugar, hay que tener en cuenta el territorio en el que la empresa lleva a cabo su actividad y dividirlo teniendo en cuenta su personal comercial. Como se ha señalado, la empresa tiene vertebrado el territorio en grandes zonas que no son efectivas en el trabajo diario.

La propuesta que se plantea es segmentar el territorio en zonas de actuación inalterables. De esta manera, y para llevar a cabo la reestructuración y organización, los agentes comerciales realizaran una presentación y explicación del cambio de agente ante los clientes afectados por la misma.

Una vez establecida esta organización territorial lo conveniente es crear una ruta comercial en la que se atienda a los clientes una vez por semana, de manera quincenal, mensual o trimestralmente, dependiendo de las necesidades del cliente. De esta manera se forma un itinerario de ruta dividiendo las visitas de los clientes de lunes a viernes.

La segmentación de clientes es un factor a tener en cuenta dentro de la división territorial. A la hora de establecer las rutas hay que tener en cuenta que los clientes principales marcan la prioridad diaria, siendo los clientes intermedios y los nuevos u ocasionales a los que se dedica menor tiempo.

Las ventajas que se obtienen con la ejecución de esta organización a nivel empresarial son la efectividad y agilidad en la función de los comerciales, ya que llevan a cabo visitas fijas y ordenadas. Además de, permitir que su actividad pueda ser llevada a cabo en cualquier momento por otro agente.

5.2.2. Servicio de atención al cliente

La segunda deficiencia detectada está relacionada con los problemas que derivan de la actividad comercial entre la empresa distribuidora y sus clientes. Tales como la atención al cliente, retirada de productos, lotes defectuosos, incidencias en los pedidos y repartos de los mismos.

La resolución de estas cuestiones es llevada a cabo por los agentes comerciales, ya que son las figuras de la empresa más cercanas a los clientes. Esto genera que en sus jornadas de trabajo tengan que dedicar parte de su tiempo a solventar dichos problemas además de, continuar con sus actividades laborales.

Todo ello deriva, en ocasiones, en una mala atención al cliente debido a llamadas telefónicas urgentes a las que dar respuesta, nuevos desplazamientos para responder a necesidades, errores en los pedidos que solventar, repartos urgentes, etc.

Ante cualquier incidencia con un pedido, producto o elementos de comunicación visual como expositores, lineales o atriles los clientes lo ponen de manifiesto a la empresa a través de los comerciales.

Tras ello, los agentes son los encargados de subsanar estos hechos. Esto, en ocasiones, supone que su trabajo se vea afectado al tener que dedicar tiempo al desplazamiento y atención de dicha incidencia.

El servicio de atención al cliente comprende todas aquellas actividades implementadas para los clientes antes, durante y después de la adquisición de productos. Un buen servicio no solo abarca preguntas o respuestas a problemas tras una compra, sino que se adelanta a las necesidades y acompaña a los clientes en la realización de pedidos.

Las relaciones con los clientes, la interacción con ellos y las respuestas a sus necesidades representan factores determinantes para lograr una experiencia de compra positiva.

Atendiendo a los recursos de la empresa, una de las propuestas que contribuye a mejorar el proceso de ventas es la creación de un departamento de atención al cliente. Para ello, sería necesaria la incorporación mínima de dos trabajadores dedicados a esta actividad.

Los avances tecnológicos brindan la oportunidad de que tanto los clientes como la empresa puedan establecer comunicaciones fluidas entre sí, detectar sus necesidades y solventar problemas.

Para la creación de este servicio es necesario establecer un canal de comunicación de incidencias el cual sea múltiple a través de un número telefónico o correo electrónico. El puesto de uno de los trabajadores/a estaría dedicado a la atención de dichas incidencias. Una vez procesadas estas incidencias la respuesta a las mismas las llevaría a cabo el otro trabajador/a.

Uno de los aspectos a tener en cuenta es el desplazamiento entre los clientes que se tenga que atender. Para ello, las zonas geográficas delimitadas para la acción comercial serían las mismas que para la resolución de dichas incidencias. Esto permite optimizar el tiempo de trabajo del personal dedicado a ello y lograr una mejor atención.

La creación de este servicio genera múltiples beneficios en toda la estructura de ventas de la empresa. Por un lado, los agentes comerciales se desprenden de estas actividades que dificultan su desempeño diario además de, contribuir a la delimitación de zonas geográficas de manera más precisa al evitar nuevos desplazamientos para responder a incidencias.

Por otro lado, una mayor atención al cliente generando una experiencia de venta completa en la que se atienda a todas sus necesidades. Para ello, el servicio de atención al cliente no solo se encargaría de la gestión de incidencias, sino también de solventar todas aquellas dudas o necesidades antes y durante la realización de pedidos.

Además, este servicio podría ampliarse utilizando los canales ya establecidos para que los clientes puedan mandar sus pedidos o realizarlos en días festivos.

En último lugar, la empresa lograría adquirir una imagen de mayor interés e información de sus clientes al igual que, una mayor rentabilidad de tiempo en la actividad de sus trabajadores.

5.2.3. Gestión logística

La tercera problemática detectada guarda relación con el proceso logístico, el cual engloba todas aquellas actividades relacionadas con la preparación de pedidos, el transporte y distribución de los mismos.

Por un lado, el aprovechamiento deficiente de un almacén ocasiona una mala organización del proceso, a la que hay que sumar los fallos inherentes a la actividad laboral. Debido al aumento de la actividad comercial se percibe cierto desfase en el inventario quedando productos sin valorar, que por consiguiente no se venden y, por último, un almacén desfasado tecnológicamente.

En efecto, una mala preparación de pedidos conlleva una trazabilidad de errores que se reflejan en la actividad de los comerciales al tener que darles respuesta ellos mismos y no existir un servicio o departamento encargado de ello.

Unido a lo anterior, dentro del proceso logístico, la externalización total de la red de transporte conlleva fallos operacionales por parte de la empresa transportista como son la pérdida de pedidos, entrega fuera de horario y fecha o pedidos defectuosos. El impacto de ello genera una mala experiencia de los clientes en la adquisición de los productos que se ve reflejada en la actividad de la empresa.

Analizar esta parte de la gestión comercial desde el punto de vista tecnológico, mediante la introducción de nuevas tecnologías como la robotización para la gestión de los pedidos permite detectar errores, solucionarlos y mejorar la productividad de la empresa.

El proceso de robotización completo del almacén económico no es asumible por parte de la empresa. La propuesta que tiene lugar dentro de sus medios es la introducción de nuevas tecnologías en la parte final de su cadena de expedición de pedidos.

Así pues, una propuesta de mejora de la fase de expedición es la inclusión de un medio tecnológico que verifique y contraste los pedidos emitidos, teniendo en cuenta los productos y cantidades dentro de los mismos.

Las ventajas que se obtienen son la reducción de errores en la preparación de pedidos que genera una menor carga de trabajo para los comerciales, un mayor control sobre los productos inventariados dentro del almacén y los que salen a la venta, y una reducción en los costes de la empresa.

El segundo eslabón en la cadena logística comprende las actividades de distribución de productos. La empresa tiene externalizada esta parte del proceso

generando un seguimiento incompleto, incapacidad de reacción ante inconvenientes y altos costes.

Una solución adecuada a sus intereses y necesidades comprende la incorporación de un servicio de distribución con un medio de transporte propio que, permita realizar la entrega de pedidos y solventar las incidencias generadas en la cadena externa.

Los beneficios que se obtienen son diversos. Por un lado, una mayor confianza de los clientes debido a la capacidad de reacción ante los problemas de distribución inesperados. Y, por otro lado, la creación de este servicio logístico contribuye a generar mayor información visión y análisis sobre la incorporación total del servicio de distribución al realizar la entrega de alguno de sus pedidos.

6. Conclusiones

En estas conclusiones lo que se pretende es evaluar el grado de consecución de los objetivos planteados, valorar la aplicación de esta propuesta de acuerdo a la propia empresa, otras empresas del sector y para futuros estudiantes del grado de Administración y Dirección de empresas. Para finalizar, se han establecido las limitaciones presentes en la elaboración del trabajo y ejecución del planteamiento.

La propuesta que se ha llevado a cabo está fundamentada en dos líneas de actuación las cuales han sido conseguidas. Por un lado, ampliar y tener un conocimiento mayor sobre el funcionamiento de la industria farmacéutica española y del departamento comercial de las empresas de este sector. Por otro lado, realizar un estudio sobre la labor comercial de una empresa española de dicho sector.

El primer objetivo que ha marcado esta propuesta es la aplicación laboral. Por ello, se ha llevado a cabo un estudio del departamento comercial de esta empresa y no de otro. Gracias a esta contribución se ha logrado tener una visión mayor sobre este departamento, todos los agentes que lo componen y su forma de actuación.

También, como resultado de este trabajo se ha elaborado un diagnóstico actual de la empresa y se han realizado propuestas de mejora. Con ello se han adquirido pautas sobre el procedimiento de actuación con los clientes, gestión y resolución de incidencias, organización del tiempo de manera efectiva en la jornada laboral de un

agente comercial y aplicación adecuada de técnicas de venta para conseguir resultados. Además, las particularidades del trabajo evidencian la necesidad de mantener el proceso comercial bajo mejora continua.

El segundo objetivo que se ha planteado es tener un mayor conocimiento sobre la industria farmacéutica española dada su relevancia. Asimismo, se ha determinado su funcionamiento, comportamiento y peculiaridades, como actúa y como se desarrolla. Además, también se ha descubierto la importancia de este sector para la población y la aportación al sistema de bienestar junto con la riqueza y empleo que genera.

Las utilidades de este trabajo son aplicables, para la propia empresa, para otras empresas del sector y para presentes y futuros estudiantes de este grado.

Para la empresa esta aportación le permite descubrir algunas deficiencias presentes en su proceso de gestión comercial y mejoras en su forma de actuación. Contribuir a su crecimiento creando nuevos departamentos como el servicio de atención al cliente y el logístico, fomentar una actividad más eficiente basada en las necesidades presentes en el mercado y revalorizar la labor de los agentes comerciales al situarlos en el foco de atención de la actividad comercial.

Para empresas, tanto de reciente creación como las presentes en el sector, esta propuesta permite obtener una visión más actual de las necesidades de adaptación a los nuevos tiempos. Ya que hoy en día necesitan una incorporación tecnológica en sus procesos desde el inicio. Al mismo tiempo, un estudio y análisis de la propia empresa y de cómo lleva a cabo su actividad resulta de vital importancia para conocer la situación actual y fijar nuevos propósitos.

Para estudiantes del grado de Administración y Dirección de Empresas esta contribución aporta un mayor conocimiento sobre diferentes aspectos a tener en cuenta para optimizar una empresa como son la organización del trabajo, la planificación estratégica, las funciones que llevan a cabo los agentes comerciales y la eficiencia a través de un mejor uso de sus recursos. También, saber realizar un estudio sobre un departamento de interés y esencial dentro de una organización empresarial.

No obstante, este estudio presenta algunas limitaciones en su elaboración, como son la distancia presente con la empresa que no ha permitido una observación mayor, la forma de obtención de información ligada al alto volumen de trabajo y la correcta organización de los diferentes apartados de esta propuesta.

En cuanto a la ejecución de este trabajo, las limitaciones presentes son la ausencia de evidencias prácticas y una valoración económica sobre las propuestas planteadas que aporten una viabilidad del estudio realizado. Además, poder realizar una exposición de este planteamiento hacia la dirección de la empresa que aporte una reflexión acerca de su funcionamiento presente y futuro.

Finalmente, la solución a los problemas detectados recae en la renovación de la actividad. Para ello, arriesgar e invertir parte del capital empresarial permitirá lograr una adaptación a los nuevos tiempos, que, siendo efectiva aumentará y mejorará su capacidad.

Referencias bibliográficas

- Alvariño, C. R. (2006). Los residuos en la industria farmacéutica. *Revista CENIC Ciencias Biológicas*, 37(1), 025-031.
- Arnés, H. (2019). La industria farmacéutica en España: innovación y compromiso social. *Papeles de Economía Española*, (160), 187-207.
- Chiesa, C., Villanueva, J., Osuna, I., Salazar, R., y Tordera, J. (2010). ¿Qué está cambiando en la gestión comercial? *1ª Encuesta sobre la gestión de las redes comerciales en España*.
- Comisión Nacional de la Competencia. (2013). Expediente de concentración económica C96/06 Cofares/Hefame.
- Escudero Serrano, M. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Editorial Paraninfo.
- Farmaindustria (2011). Informe anual de Farmaindustria 2011.
- Farmaindustria (2018). La industria farmacéutica, un “fórmula 1” para la economía y el empleo.
- Federación de distribuidores farmacéuticos. (2013). Recuperado de: <http://http://www.fedifar.net>. [Fecha de consulta 20 de mayo de 2022]
- Figueras, À. (2020). La industria farmacéutica: impacto sanitario, social y económico. Barcelona, Universidad de Barcelona.
- Gambardella, A., Orsenigo, L. y Pammolli, F. (2001). Global competitiveness in Pharmaceuticals. A European Perspective Enterprise. European Commission. Luxemburgo.
- García, B. J., Muñoz, J., Bernabeu, M.ª E. (2020). *Empresa e iniciativa emprendedora*. TuLibrodeFP.
- González Millán, J. J., y Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

Grupo Mensor Servicios de Salud (2010). La realidad económica de la farmacia en España: estudio del impacto económico en las oficinas de farmacia de las medidas de contención del gasto en medicamentos en los últimos 10 años.

Hoyos Ballesteros, R. (2010). El papel del marketing en las Empresas: misión, objetivos y funciones. *Administración de Empresas*.

Informe Biocat. (2011). Estado de la biotecnología, la biomedicina y las tecnologías médicas en Cataluña. Retrato de un sector en movimiento.

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2016). Convenio de colaboración entre la administración general del estado (Ministerios de hacienda y función Pública y Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad) y farmaindustria.

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2013). Plan sectorial para la industria farmacéutica. Plataforma estratégica para el desarrollo de la industria farmacéutica en España.

Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.

Navarro, J.L y Hernández, E. (2007). Industria farmacéutica, competitividad e integración económica en Europa.

Pattikawa, L.H. (2007). Innovation in the Pharmaceutical Industry. Evidence from Drug.

Piña, E. y Suárez, E. (2011). R&D, risk and performance in the Spanish pharmaceutical Industry: a strategic group analysis.

Rovira, J., Gómez, P. y del Llano, J. (2012). La regulación del precio de los medicamentos en base al valor. Fundación Gaspar Casal: Madrid.

Thompson, I. (2005). La segmentación del mercado. *Promonegocios. net*, 2-5.

Tinitana, R. D. C. T., Gallardo, N. A., Mora, M. E. P., y Cueva, C. E. C. (2019). La gestión del entorno comercial y su relación con la calidad del servicio al cliente en el mercado farmacéutico, Loja-Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 5(1), 136-159.

Vidal de la Dueña, V. (2013). La competencia del sector farmacéutico en España.