



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

BASES PARA LA ORGANIZACION DEL  
AREA DE MERCADOTECNIA EN LA  
INDUSTRIA FARMACEUTICA

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
GERARDO DE JESUS MORALES TOVAR  
SANTIAGO RODRIGUEZ MARTINEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO  
LIC. JORGE COLIN CONTRERAS

1978

9066



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A NUESTROS PADRES:**  
Con agradecimiento por  
el gran apoyo que nos brindaron.

**A NUESTRA FACULTAD:**  
Por todo lo que recibimos  
de ella.

**AL L. A. JORGE COLIN CONTRERAS**  
**Por su valiosa dirección.**

**A LA SRITA. LUZ MARIA PANTOJA C.**  
**Por su desinteresada colaboración.**

## **C O N T E N I D O**

### **Introducción:**

- I) Esquema general de la investigación.**
  - 1.1 Metodología.**
  - 1.2 Planeación de la investigación.**
  
- II) Generalidades.**
  - 2.1 Antecedentes.**
  - 2.2 Aspectos sobresalientes de la industria farmacéutica.**
  
- III) Recopilación de la información.**
  - 3.1 Determinación de las empresas a investigar.**
  - 3.2 Elaboración del cuestionario.**
  - 3.3 Diseño del modelo de tabulación.**
  - 3.4 Comentarios del trabajo de campo.**
  
- IV) Procesamiento e interpretación de la información.**
  - 4.1 Presentación de la información.**
    - 4.1.1 Objetivos.**
    - 4.1.2 Políticas.**
    - 4.1.3 Organigrama.**
    - 4.1.4 Funciones.**
    - 4.1.5 Análisis de puestos.**
    - 4.1.6 Instructivos de procedimientos.**
    - 4.1.7 Diagramas de procedimientos.**
    - 4.1.8 Formas impresas.**
    - 4.1.9 Manual de organización.**
  
- V) Bases para el establecimiento de la estructura organizativa propuesta.**

- 5.1 Breve comentario.
- 5.2 Objetivos.
- 5.3 Políticas.
- 5.4 Organigrama.
- 5.5 Determinación del tipo de autoridad y responsabilidad.
- 5.6 Funciones.
- 5.7 Análisis de puestos.
- 5.8 Instructivos de procedimientos.
- 5.9 Diagramas de procedimientos.
- 5.10 Catálogo de formas.

VI) Conclusiones.  
Bibliografía.

## Introducción.

En el transcurso del tiempo, se ha tenido la oportunidad de observar y experimentar, debido a relaciones de trabajo, con empresas de la industria farmacéutica, una inadecuada organización en sus áreas de "Mercadotecnia", aunque en realidad a veces esta gerencia no existe, porque se encuentra encargada de la función de llevar los productos al cliente a un departamento de Ventas, sin que existan áreas de Gerencia de Marca, Gerencia de Producto, Investigación de Mercados, Publicidad, etc., - o se dan los casos en que existiendo algunas de éstas, no se encuentran coordinados sus esfuerzos por una Gerencia de Mercadotecnia, lo cual provoca que no haya una comunicación fluida, se dé una duplicidad de funciones, no estén delimitados los niveles jerárquicos, haya fuga de responsabilidad, se lleven a cabo funciones de otros departamentos, se den responsabilidades a subordinados sin otorgarles la suficiente autoridad, no se tengan las personas idóneas a cada puesto, no existan medios de control, no cuenten con objetivos particulares afines a los objetivos generales de toda la empresa.

La falta de una Gerencia de Mercadotecnia, es debido en ocasiones, por la magnitud de la empresa que es reducida, o porque las personas que ocupan los puestos directivos de las compañías, no conocen la importancia de que actualmente la distribución de los bienes, debe hacerse tomando en consideración los gustos, hábitos, tendencias de los consumidores, de tal manera que satisfagan sus necesidades, por lo que desean que sus empresas obtengan grandes utilidades por grandes volúmenes de ventas.

Por la situación que se ha podido observar se hace necesario efectuar, una investigación objetiva y sistemática, para poder determinar la situación real en la que se encuentran organizadas las áreas de Mercadotecnia en la Industria Farmacéutica.

Se agradece de antemano la valiosa colaboración, prestada por las personas que facilitaron la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

## 1) ESQUEMA GENERAL DE LA INVESTIGACION.

En este capítulo se determinan las partes de que consta la investigación, las cuales se irán cubriendo a medida que se avance con el estudio.

Asimismo se plantea cual es el objeto de la investigación, para que se tenga presente en todo momento, analizando al término de la misma, si se cumplió o no, de tal forma que dentro de su exposición, se determina el planteamiento del problema que se quiere resolver.

Además incluye la etapa de planeación, que se considera es la principal para iniciar cualquier investigación, con todos sus elementos que la integran.

### 1.1 Metodología.

Para el desarrollo de esta investigación, se coincide con lo expresado por el Dr. Fernando Arias Galicia, quien menciona que investigación es una serie de métodos para resolver problemas, cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos objetivos.

Tomando en consideración que el objetivo principal de la investigación es el proponer unas bases organizativas para el área de Mercadotecnia en la industria farmacéutica, que permitan lograr los objetivos establecidos en estas empresas, se observó la necesidad de obtener información sistemática y objetiva, sobre la cual poder basar esta propuesta, y eliminar situaciones imprecisas, y por ende, colmadas de subjetividad, o sea conteniendo prejuicios, ideas, tendencias, gustos, etc.

Después de analizar algunas metodologías, para llevar a cabo una investigación, se decidió aplicar la que propone el Dr. Fernando Arias Galicia, porque se consideró, que es una metodología prácti-



ca y sencilla en cuanto a su manejo, de manera que agiliza el proceso de investigación, y es aplicable para el tipo de estudio que se desea realizar.

### Etapas de la investigación.

1a. Etapa.- Esta metodología señala, que debe establecerse la dirección del estudio para lograr ciertos objetivos, de manera que cuando se recopile la información, no se pierdan de vista estos objetivos, lo que se logrará, mediante el planteamiento del problema, por medio del cual se puede satisfacer interrogantes, como pueden ser:

Qué es lo que se trata de resolver o conocer ?, y cómo se va lograr ?; para ello se tendrá la necesidad de dar definiciones de concepto, que expliquen el problema.

2a. Etapa.- Planeación de la investigación. Incluirá el establecimiento de hipótesis, objetivos, determinación de aspectos a investigar, establecimiento de políticas, determinación de procedimientos a seguir y una gráfica de Garitt que indica el tiempo empleado en el desarrollo de la investigación.

3a. Etapa.- Recopilación de la información. Para poder comprobar o rechazar las hipótesis que se formulen, se requiere de información objetiva, la cual se obtendrá por medio de métodos lógicos.

Dichos métodos son el de inducción y el de análisis, los cuales - se llevarán a la práctica por medio del método científico general de la observación.

La observación que se empleará en la investigación será controlada, para que no pueda haber infiltración alguna de subjetividad, - de parte del investigador, es decir, la observación aplicará una -

serie de fenómenos semejantes, lo que permitirá diseñar los métodos para detectar los problemas, y proponer la solución a los mismos.

Para realizar la observación controlada se emplearán:

- a) Registros.
- b) Cuestionarios.
- c) Entrevistas.

4a. Etapa.- Procesamiento de la información. Es donde se describirá apropiadamente, lo que se observe del fenómeno, y se logrará empleando un modelo diseñado para tabular la información que se vaya a recopilar.

Cabe señalar, que se tomaron en consideración las mediciones como aproximaciones condicionadas, por razones prácticas, dado que si fueran sumamente exactas, no cambiaría de manera significativa el resultado de la investigación.

5a. Etapa.- Interpretación de la información. En donde se podrán confirmar o rechazar las hipótesis establecidas, en base a los hechos una vez investigados, serán resumidos los conocimientos adquiridos en forma de conceptos, y por último se elaborará la teoría, en donde queden integrados todos los conceptos que se investigaron, explicando la forma en que deberían operar los fenómenos.

Por lo que una vez investigados los organismos a estudiar, se podrán proponer las bases para establecer una estructura orgánica en la industria farmacéutica en su área de Mercadotecnia, introduciendo mejoras para controlar la producción de los fenómenos.

6a. Etapa.- Comunicación de la investigación. En este punto se hará del dominio común, el producto de la investigación, por lo que se dará a conocer, procurando ser objetiva y explícita.

## 1.2 Planeación de la Investigación.

Para llevar a cabo una correcta investigación, primeramente se tuvo que planear, puesto que en esta etapa, es donde se fijan los objetivos a lograr, y la forma en que se van a alcanzar, por ello esta fase es la fundamental en una investigación, porque es la etapa del razonamiento y la previsión.

Se inicia con el objetivo de la presente investigación, el que se menciona en las siguientes líneas:

**Objetivo.-** Investigar la situación real en la que se encuentran organizadas las áreas de Mercadotecnia, de las principales empresas de la Industria Farmacéutica, (según su grado de participación en el mercado), y determinar las bases, para establecer una estructura organizativa, que pueda coadyuvar, al mejor logro de sus objetivos.

Con la idea de lograr el objetivo señalado, se determinan los aspectos indispensables a investigar, para establecer las bases de una estructura organizativa adecuada al área de Mercadotecnia, en las principales industrias farmacéuticas.

Los aspectos a investigar son:

- a) Objetivos.
- b) Políticas.
- c) Organigrama.
- d) Funciones.
- e) Determinación del tipo de autoridad y responsabilidad.
- f) Análisis de puestos.
- g) Instructivos de procedimientos.
- h) Diagramas de procedimientos.
- i) Catálogo de formas.

A continuación se definirá, cada uno de los términos antes enunciados, para evitar confusiones y distorsiones del enfoque de cada aspecto a investigar.

- a) **Objetivos.** - Se entienden como las metas que se pretenden alcanzar en un futuro determinado, mediante la realización de todos los trabajos necesarios para lograrlos.
- b) **Políticas.** - Se definen como normas de acción, mediante las cuales los dirigentes, desean transmitir a todas las áreas de la empresa, sus criterios para orientar la toma de decisiones.
- c) **Organigrama.** - Se explica como la representación gráfica de la estructura de una organización, o parte de ella, indicando los canales de autoridad y responsabilidad.
- d) **Funciones.** - Son las actividades llevadas a cabo en una área específica, o en general en toda la organización.
- e) **Análisis de puestos.** - Para definir el análisis de puestos, se concuerda con la idea que tiene al respecto el Dr. Fernando Arias Galicia, por lo que se define como un método para determinar y describir las actividades que se realizan en cada puesto, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo, y las condiciones ambientales que privan en el lugar donde se encuentra localizado.
- f) **Instructivos de Procedimientos.** - Son documentos que enuncian todas y cada una de las etapas, para llevar a cabo un determinado trabajo o función.
- g) **Catálogo de formas.** - Es un documento que contiene papeles impresos que incluyen datos fijos y espacios en blanco, para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina (1).

- h) Diagramas de procedimientos. - Es la representación gráfica, de la secuencia, y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento, o parte de él, o el de las personas, materiales o formas que en él intervienen (2).

Se hace notar que los aspectos que se tomaron en consideración, para investigar en la industria farmacéutica, se determinaron en base, a los principales puntos que contiene un manual de contenido múltiple.

Así se determinó con objeto de conocer real y profundamente, la estructura organizativa del Area de Mercadotecnia en la industria farmacéutica, analizando e interpretando la información recabada, de tal forma que permita establecer las bases para idear una estructura adecuada.

Establecimiento de hipótesis. -

Se hace necesario confrontar las hipótesis que se formulen, con datos objetivos, lo cual constituye una de las metas de la investigación, y al confirmarse las hipótesis, dejan de serlo y pasan a formar parte del cuerpo de conocimientos, y la que resulte falsa, hace que se descarte la posibilidad de aceptarla.

Existen dos tipos de hipótesis que son:

Hipótesis nula. - "Es aquella formulada para ser rechazada o sea que no corresponde a la población de la que fue tomada la muestra" (3).

(1) Véase: Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, de Miguel Duhalt Krauss, México 1968 U.N.A.M.

(2) Ob. Cit.

Hipótesis alterna. - "Es aquella suposición de la población que dentro del proceso de investigación, se tiene el propósito de aceptar" (4).

A continuación se presentan las hipótesis de la investigación:

Hipótesis nula. El grado de eficiencia que tenga la estructura organizativa del área de mercadotecnia en la industria farmacéutica, no influye en el grado en que se logren sus objetivos.

Hipótesis alterna. A menor eficiencia, de la estructura organizativa del área de mercadotecnia en la industria farmacéutica, será menor el grado en que se logren sus objetivos.

Dentro de la hipótesis nula, como de la hipótesis alterna, existen variables dependientes e independientes que se enuncian a continuación:

Variable independiente: La estructura organizativa del área de mercadotecnia en la industria farmacéutica.

Variable dependiente: Logro de los objetivos del área de mercadotecnia en la industria farmacéutica. O sea que va a depender de la estructura organizativa que tenga una empresa en su área de mercadotecnia, para el grado en que se logren sus objetivos.

Las normas seguidas para llevar a cabo la investigación, fueron las siguientes:

- (3) Metodología y Técnica de Investigación en Ciencias Sociales  
Felipe Pardini. "Siglo XXI Editores".  
13a. Edición 1975 México.
- (4) Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento de Fernando Arias Galicia. Editorial Trillas, México 1976.

- 1) La elección del tema a investigar, será en base a la posibilidad que se tenga para obtener la información requerida, y al mismo tiempo la importancia que revista el mismo, es decir que el campo en el que se puede aplicar el presente estudio sea amplio y que sea en uno de los principales sectores de la economía.
- 2) Desarrollar la investigación apegada a la metodología propuesta.
- 3) Tratar que la investigación cubra los requisitos necesarios, para que tenga validez, es decir que sea objetiva y sistemática.
- 4) Elaborar el cuestionario en base a los aspectos que tiene un manual de contenido múltiple, sin ser demasiado extenso, y poder propiciar una actitud de rechazo de parte de los directivos de mercadotecnia.
- 5) Redactar las preguntas de manera que puedan tabularse con facilidad.
- 6) Establecer las bases organizativas propuestas, tomando en consideración las necesidades reales de la organización del área de mercadotecnia, para lograr los objetivos fijados.
- 7) Procurar hacer la investigación de manera continua, sin tener períodos de tiempo de interrupción.
- 8) Procurar apegarse a las reglas gramaticales existentes en la redacción del estudio.
- 9) Determinar fuentes de información actualizadas.

El procedimiento a seguir para realizar el seminario de investigación fue el siguiente:

- 1) Inscribirse en el grupo de seminario de investigación en la F. C. A.
- 2) Comunicarse con el Director del Seminario de la Investigación.
- 3) Asistir a reuniones obligatorias con el Director del Seminario para fijación de tema de la investigación, guión de trabajo, metodología a seguir y programación.
- 4) Elaborar introducción.
- 5) Investigar antecedentes de la industria farmacéutica.
- 6) Investigar aspectos sobresalientes de la industria farmacéutica.
- 7) Redactar los dos puntos anteriores.
- 8) Establecer la metodología a seguir.
- 9) Determinar el objetivo de la investigación.
- 10) Desarrollar las fases de la etapa de planeación.
- 11) Determinar el universo de la investigación.
- 12) Elaborar el cuestionario previo para prueba piloto.
- 13) Aplicar el cuestionario previo en la prueba piloto.
- 14) Ajustar el cuestionario previo y fijar cuestionario definitivo.
- 15) Determinar el modelo de tabulación



- 16) Aplicar el cuestionario definitivo a los directivos del Area de Mercadotecnia, de las empresas por investigar.
- 17) Redactar los comentarios del trabajo de campo.
- 18) Tabular la información recabada.
- 19) Interpretar la información.
- 20) Proponer las bases organizativas necesarias, para establecer la estructura adecuada al Area de Mercadotecnia en la Industria Farmacéutica, tomando en consideración los aspectos investigados,
- 21) Elaborar conclusiones.
- 22) Determinar la bibliografía utilizada.
- 23) Hacer ajustes finales.
- 24) Mecnografía de la investigación.
- 25) Presentar la investigación al Director del seminario.
- 26) Exponer la investigación al grupo de seminario.
- 27) Discutir la exposición.
- 28) Aprobar el Director del seminario la investigación.
- 29) Imprimir definitivamente la investigación.



## II) GENERALIDADES.

### 2.1 Antecedentes.

Se iniciará por dar una definición de farmacéutica, que es la ciencia que trata de las sustancias medicinales. Esta ciencia abarca no sólo el conocimiento de las medicinas y el arte de su preparación y venta, sino también su identificación, selección, conservación, combinación, análisis y estandarización. El descubrimiento a través de la investigación, de nuevas drogas medicinales, y la sintetización de compuestos orgánicos y minerales de valores terapéuticos, son también funciones importantes de la farmacéutica científica.

La palabra farmacéutica viene del griego "Pharmakon" que significaba originalmente encanto, después veneno y finalmente droga.

La palabra droga o droguero, son de origen más reciente, esta última significa "el que trabaja con yerbas secas".

Los orígenes de la farmacéutica y la medicina están tan enlazados con la superstición y la fábula, que es difícil separar lo real de lo mítico, se creía que las enfermedades eran causadas por espíritus malignos, de tal forma que brujerías, encantos, ruidos y yerbas de olor, se usaban como remedios en la creencia de que sus influencias, podían hacer desaparecer a los espíritus malignos.

La farmacéutica científica y la medicina, empezaron realmente con Hipócrates, un físico griego nacido en la Isla de Cos, en el año 460 A.C., sin embargo, no fue sino a partir del siglo XV y hasta el XVII, en que la farmacéutica alcanza su cúspide como arte misterioso, ya que la rareza y costo de los materiales, y lo tedioso y lo difícil de las operaciones para preparar las más simples medicinas, se combinó para hacer del farmacéutico no solamente una persona técnica, sino alguien de quien dependía el éxito del médico.

El gobierno de Alemania dio un gran impulso a mediados del siglo XIX, a la integración de la Industria Farmacéutica, ayudando a la fabricación y al transporte de los medicamentos, a raíz de esto, se fundaron varios laboratorios, quienes propiciaron la introducción a la medicina de los alcaloides y glucósidos.

En 1880 se inició la fabricación de medicamentos sintéticos, que culminó con la síntesis de la antipirina, fenacetina, piramidón y ácido salicílico.

A partir de 1857, se establecen varios laboratorios en E.E.U.U. y en 1879, se introduce en el campo de la farmacéutica el principio de normalización, estableciéndose normas de calidad, para reglamentar la producción, y crear métodos químicos para la evaluación de drogas.

La industrialización de la farmacia es contemporánea, puesto que hasta fines del siglo pasado, sólo se hicieron intentos para la producción a gran escala, de unas cuantas substancias básicas, en condiciones técnicas elementales.

Los éxitos alcanzados en los últimos 40 años por los científicos y técnicos de la Industria Farmacéutica: químicos, biólogos, bioquímicos, bacteriólogos, farmacólogos, médicos, farmacéuticos e ingenieros de diversas especialidades, son una revolución en la terapéutica y no tienen paralelismo alguno, por lo que significan su valor humanitario, y su trascendencia social y económica.

Algunos años antes de 1930 se disponía de un número apreciable de remedios únicamente, pero en deprimente contraste, eran contados los capaces de atacar las causas de unas enfermedades:

Quínina o sus derivados, por modificación molecular, para la malaria.

Ipecacuana y su principio, emetina para la disentería.

Digital y algunos digitaloides, para ciertas irregularidades del corazón.

Preparados mercuriales y el salvarsán, para la sífilis.

Germanina, para la enfermedad del sueño.

Estíbosán, para la enfermedad del kala-azar, y algunos más.

Sólo estos tres últimos representaban una modernización en la industria farmacéutica, desde la iniciación de la quimioterapia por Ehrlich, que persigue "destruir la causa de la enfermedad, sin lesionar la vida normal del afectado".

Un paso definitivo en esta aspiración, es el descubrimiento de la acción bacteriostática de un colorante azóico (Prontosil), por Domagk (1935), y el esclarecimiento de la parte de la molécula, a la cual debe su acción, por Fourneau y sus colaboradores Trefouel, Bovet y Nitti del Instituto Pasteur (París), así como la obtención de las vitaminas, hormonas y antibióticos, desde la escala de micrograminas a la producción en masa.

Los nuevos productos resultantes de las investigaciones, llevadas a cabo por la industria farmacéutica, han enriquecido extraordinariamente el arsenal terapéutico, al establecer con precisión la estructura química y lograr la síntesis en escala industrial, de productos naturales del metabolismo animal, a análogos a ellos, imprescindibles para el desarrollo de la vida, (vitaminas, hormonas, aminoácidos, enzimas, etc.), o de acción específica contra gérmenes patógenos, (sulfamidas, antibióticos, antivirales, fungicidas, etc), creando nuevas moléculas de eficacia terapéutica, y modificando otras para disminuir la toxicidad y efectos secundarios, (diuréticos, tranquilizantes, antihistamínicos, tuberculostáticos,

antiinflamatorios, amebicidas, parasiticidas, hipnóticos, cardiotónicos, antineoplásticos).

Las modernas drogas han evitado incidentes y complicaciones en el transcurso de las infecciones, han permitido intervenciones quirúrgicas, que no se intentaban antes, han elevado el nivel de vida del pueblo, y han aliviado los sufrimientos de los enfermos incurables.

En el concepto moderno, las actividades de la industria farmacéutica comenzaron en México por el año de 1881, año en que se fundó en la Cd. de México, la primera droguería que importaba medicamentos y drogas de origen alemán en gran escala, y al mismo tiempo florecieron en Alemania, las cuales establecieron subsidiarias, primero en Estados Unidos y años más tarde en México.

En 1920 funcionaban ya en México aproximadamente 20 laboratorios, que se dedicaban en gran parte a la obtención de agua destilada, y al acondicionamiento de productos importados, provenientes de los Estados Unidos, Alemania, Suíza, Francia e Inglaterra.

Durante los años de la segunda guerra mundial, los laboratorios participantes en el conflicto, se vieron obligados a restringir la exportación de materias primas y de productos farmacéuticos, y México, como otras naciones, procuró resolver este problema instalando nuevos laboratorios de especialidades, como confirmación de esto y según datos censales en 1940, se empleaban 402 hombres y 754 mujeres en la industria farmacéutica. Mientras que en 1945, trabajaban en ella 1,800 hombres y 3,888 mujeres.

La industria farmacéutica está ubicada por todas las clasificaciones internacionales y nacionales, como una rama de la industria química-manufacturera (Transformación), su misión consiste en

elaborar medicamentos para uso humano y veterinario, a base de una tecnología farmacéutica perfectamente definida, por normas internacionales, tan estrictas, o aún más que las otras industrias manufactureras.

Las materias primas básicas de la industria farmacéutica son esencialmente productos químicos de origen animal, vegetal o mineral, obtenidas por procesos de extracción o de síntesis.

Las materias primas secundarias, son producidas por las industrias del vidrio (frascos), del vidrio neutro, (ampolletas), por las industrias de los polímeros, (envases, tapas, tapones, etc.), de la celulosa, (cartones, papeles, etc.), de las artes gráficas, (cajas, etiquetas, folletos, etc.), de las mecánicas, (tableteadoras, lavadoras, meneadoras, cerradoras, etc.), de las de equipo científico, (microscopios, espectrofotómetros, potenciómetros, etc.), y de muchas otras en mayor o menor grado.

Aún cuando en ciertos casos, sea conveniente o necesaria la integración vertical de dos o más industrias complementarias, esto no quiere decir que la industria farmacéutica sea la encargada de elaborar sus materias primas, ya que cada una de ellas está situada en su respectiva industria, sin embargo, en algunos casos se asocian industrias químicas de fabricación de materias primas, para la industria farmacéutica, originando lo que ha dado en llamarse industria químico-farmacéutica.

## 2.2 Aspectos sobresalientes de la industria farmacéutica.

La industria farmacéutica en México, ha alcanzado un gran desenvolvimiento dentro del conjunto de las industrias de transformación. Su desarrollo se produjo inicialmente a consecuencia de la segunda guerra mundial en 1940, cuando operaban unos

80 laboratorios y el valor de su producción era de \$235,000,000.00; para 1950 funcionaban más de 300 empresas con una producción de \$488,000,000.00; en la actualidad el número de laboratorios registrados en la Secretaría de Salubridad y Asistencia es de 485 en el D.F., con una producción de \$650'000,000.00 de productos éticos, populares y materiales de curación.

La industria farmacéutica se caracteriza por tener un exceso de capacidad instalada, debido a los problemas de competencia comercial, a la irregularidad de la demanda, y a la gran velocidad de aparición de productos nuevos en el mercado.

Se singulariza por tener una gran dependencia del exterior en cuanto al abastecimiento de materias primas, por no estar suficientemente desarrollado en nuestro país, el ramo de la industria química que las elabora.

La industria química farmacéutica es nacional en un 7%, norteamericana en un 69%, y europea en el 23% restante, determinando esta nacionalidad por el grado de dependencia científica, financiera y administrativa, que la empresa tiene con su casa matriz.

Sin embargo, de todas las empresas, ninguna de ellas, cualesquiera que sea su capital o sus recursos, su prestigio o su crédito, abarca más del 3% del total de las ventas del mercado.

La industria farmacéutica aporta al erario público por concepto de impuestos, una cantidad anual estimada, en \$450'000,000.00, que representan el 12% de sus ingresos.

Esta cantidad comprende los impuestos de importación, ingresos mercantiles, al ingreso global de las empresas, 1% sobre remuneraciones, sobre capitales, impuesto predial, de agua, etc. Además la industria eroga cantidades adicionales por concepto de derechos como son: registro y revisión de productos, autorizaciones



de propaganda, licencias y revalidación de las mismas, pesas y medidas, patentes y marcas, etc.

También se cubren cuotas al Seguro Social, Infonavit, Cámara de Comercio, Asociaciones Industriales, etc.

La Industria Farmacéutica quintuplicó sus exportaciones en los últimos 10 años, y en 1972 éstos arrojaron una cifra de ----- \$ 312'000,000.00, y en 1977 éstas arrojaron una cifra aproximada de \$ 646'000,000.00. Los estímulos concedidos a la exportación y los esfuerzos para divulgarlos, por medio de comisiones mixtas gobierno-industrias, hacen suponer que esta curva ascendente se incrementará en el futuro.

Nuestro país ha jugado un papel importante en el desarrollo de la industria, ya que sin lugar a dudas uno de los acontecimientos de mayor impacto para la humanidad durante este siglo, ha sido el descubrimiento de las hormonas esteroideas sintéticas, las cuales han venido a revolucionar al mundo moderno, permitiendo el control de la natalidad.

La industria de las hormonas esteroideas en México, se inició aproximadamente hace 30 años, debido al descubrimiento del Dr. Roussel Marker, quien logró la degradación a simples esteroides de un compuesto denominado "Diosgenina", dicho compuesto se localiza en una planta conocida como "cabeza de negro", (Dioscorrea Mexicana), que abunda en los estados de Veracruz, Chiapas, Tabasco, Puebla y Guerrero, al lograrse su transformación en hormonas esteroideas sintéticas, con una actividad farmacológica definida, se obtiene materia prima para la elaboración de diversos productos medicinales, entre los cuales los más difundidos son productos antiinflamatorios y para el control de la natalidad.

En la actualidad la "Diosgenina" ya no se obtiene de la cabeza de negro, ya que al descubrirse otras especies de Dioscorrea, ta-

les como la Dioscorrea Composita, comúnmente conocida como "Barbasco", y que contiene mayor cantidad de dicho compuesto, ha propiciado que se sustituya la materia prima para la elaboración de la Diosgenina.

Las grandes extensiones cubiertas por la planta de "barbasco" en el territorio mexicano, han permitido a México desarrollar la industria de esteroides sintéticos, dándole un alcance mundial, convirtiéndolo en el primer productor de esteroides del mundo.

### III) RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Con objeto de confirmar las hipótesis establecidas, se requiere contar con cierta información, que a través de su estudio se puede llegar a una conclusión, sobre la estructura organizativa del área de mercadotecnia en la industria farmacéutica.

Por lo tanto se analizarán las empresas farmacéuticas, mediante una observación controlada, ya que ésta se repitió sobre el conjunto de empresas y así se logró, tener objetividad en la información recabada y permitió diseñar, la forma propuesta en que se debería organizar el área de mercadotecnia.

#### 3.1 Determinación de las empresas a investigar.

Es importante tomar en consideración algunos aspectos, antes de determinar el número de empresas que se investigaron.

Según datos obtenidos de diversas fuentes, existe actualmente una clara tendencia de concentración en la industria farmacéutica y que continúa en aumento a medida que pasa el tiempo. Es decir, se plantea la situación de que desaparecen pequeños laboratorios, debido principalmente a la mala administración y falta de capitales, que puedan mantener una competencia sostenida con firmas extranjeras que cuentan con apoyo tecnológico, administrativo y económico de las empresas matrices que se encuentran localizadas en los países desarrollados, y que establecen empresas filiales en países subdesarrollados o en vías de desarrollo.

De tal manera que al carecer de capitales los pequeños laboratorios tienen dos caminos: el primero es declararse en quiebra y cerrar la empresa, y segundo el que los absorban las firmas extranjeras invirtiendo éstas grandes sumas de capitales, y que en ocasiones representan el mayor número de acciones de los pequeños laboratorios, por lo que el fusionarse permite que las empresas

extranjeras, se expandan y formen grupos de laboratorios farmacéuticos de dos o más empresas, y en ocasiones tienen capital invertido en empresas de otras ramas de la industria, que no sea la farmacéutica.

Como consecuencia de la concentración de empresas en la industria farmacéutica que se da en otros países, al igual que en México, las empresas extranjeras son las que dictan el curso a seguir en los laboratorios pequeños determinando sus objetivos, políticas, organización, administración, recursos, etc.

Por lo tanto se da la situación de que tan solo 40 empresas farmacéuticas extranjeras en México, (con excepción de dos de ellas, cuyo capital es nacional), tienen más del 70% del total de participación en el mercado, las cuales se presentan a continuación en forma decreciente en relación a su capital:

CUADRO DE LAS 40 PRINCIPALES EMPRESAS FARMACEUTICAS ORDENADAS EN FORMA DECRECIENTE SEGUN SU CAPITAL SOCIAL.  
(INCLUYE DIVERSAS CARACTERISTICAS DEL CAPITAL Y SUS VENTAS, DURANTE EL AÑO DE 1976).

	Número de Produc.	Capital Social	Porcentaje de Invers. Extranjera	Origen del Capital Extranjero	Valor de las Ventas (Mi- les de pesos)	% del Total	
1 Ciba-Geigy Mexicana, S. A. de C. V.	66	210.000.000	100	Suízo	203.225	3.34	Investigada
2 Productos Roche, S. A. de C. V.	59	108.000.000	100	Suízo	150.699	2.49	Investigada
3 Syntex, S. A. Div. Farmacéutica	37	100.000.000	100	E. E. U. U.	122.443	2.02	Investigada
4 Labs. Pfizer, S. A. de C. V.	46	87.500.000	100	E. E. U. U.	184.590	3.05	Investigada
5 Labs. Promeco de México, S. A. C. V.	31	85.000.000	100	Argentino	144.466	2.39	Investigada
6 Richardson Merrell, S. A. de C. V. (Div. Lab. Merrell)	33	75.000.000	100	E. E. U. U.	84.054	1.39	Investigada
7 Sandoz de México, S. A. de C. V.	98	66.386.000	100	Suízo	85.947	1.42	Investigada
8 Cynamid de México, S. A. de C. V. Lederle División.	52	50.000.000	100	E. E. U. U.	83.741	1.38	Investigada
9 Bayer de México, S. A. División Farmacéutica	45	50.000.000	100	Alemán	102.447	1.69	Investigada
10 Scheramax, S. A. de C. V.	45	50.000.000	100	E. E. U. U.	165.505	2.74	Investigada
11 The Sydney Rosa Co., S. A.	42	50.000.000	100	E. E. U. U.	89.462	1.48	Investigada
12 Parke Davis y Compañía de México, S. A. de C. V.	66	48.000.000	100	E. E. U. U.	106.566	1.76	No investigada
13 E. R. Squibb & Sons de México, S. A. de C. V.	71	38.500.000	100	E. E. U. U.	107.855	1.78	Investigada
14 Merck Sharp & Dohme de México, S. A. de C. V.	44	36.312.500	100	E. E. U. U.	132.371	2.19	Investigada
15 Labs. Carnot Productos Cientí- ficos, S. A.	99	36.000.000	-	Mexicano	54.139	0.90	Investigada
16 Searle de México, S. A. de C. V.	25	34.000.000	100	E. E. U. U.	62.936	1.04	Investigada
17 Chinoín, Productos Farmacéuticos, S. A.	62	30.000.000	-	Mexicano	44.668	0.74	Investigada
18 Productos Gedeón Richter (América), S. A.	37	30.000.000	100	Bahamas	63.847	1.06	Investigada
19 Johnson and Johnson de México S. A. de C. V.	36	30.000.000	100	E. E. U. U.	51.985	0.86	Investigada
20 Boehringer Ingelheim Mexicana, S. A.	28	28.000.000	75	Alemán	96.373	1.59	No investigada
21 Laboratorios Lepetit de México, S. A.	50	26.250.000	100	Italiano	71.065	1.17	No investigada
22 Ely-Lilly y Compañía de México, S. A. de C. V.	88	25.000.000	100	E. E. U. U.	144.979	2.46	No investigada

	<u>Número de Produc.</u>	<u>Capital Social</u>	<u>Porcentaje de Invers. Extranjera</u>	<u>Origen del Capital Extranjero</u>	<u>Valor de las Ventas (Miles de pesos)</u>	<u>% del Total</u>		
23	Grupo Roussel, S.A.	61	25,000,000	100	Francia	134,426	2.22	No investigada
24	Farmacéuticos Lakeside, S.A.	56	25,000,000	100	Canadá	93,134	1.54	Investigada
25	Schering Mexicana, S.A.	47	23,500,000	100	Alemania	104,385	1.73	Investigada
26	Merck-México, S.A.	47	21,000,000	100	Alemania	54,578	0.90	No investigada
27	Wyeth-Vales, S.A. (antes American Products)	30	20,000,000	75	E. E. U. U.	180,990	2.99	Investigada
28	Laboratorios Crossman, S.A.	67	18,750,000	100	E. E. U. U.	70,127	1.16	Investigada
29	Compañía Medicinal La Campana, S.A. de C.V.	65	18,000,000	100	E. E. U. U.	65,124	1.08	No investigada
30	Cifaco de México, S.A. de C.V.	27	17,211,000	100	Gran Bretaña	63,498	1.05	Investigada
31	Med. Johnson de México, S.A. de C.V.	47	17,000,000	100	E. E. U. U.	117,490	1.95	Investigada
32	A.H. Robins de México, S.A. de C.V.	33	16,700,000	100	E. E. U. U.	63,660	1.05	Investigada
33	Rhodía Mexicana, S.A.	36	14,000,000	100	Francia	52,281	0.86	Investigada
34	Abbott Laboratorios de México, S.A.	61	13,000,000	100	E. E. U. U.	133,812	2.21	Investigada
35	Ayerst-ICI (American Home Prods., 50% ICI 50%)	39	12,000,000	100	E. E. U. U./GB	92,472	1.53	No investigada
36	Upjohn, S.A. de C.V.	33	10,185,200	100	E. E. U. U.	179,612	2.97	No investigada
37	Organon Mexicana, S.A.	55	9,000,000	100	Holandés	61,891	1.02	No investigada
38	Labs. Sanfer, S.A.	12	8,500,000	100	Gran Bretaña	82,160	1.36	No investigada
39	Química Hoechst de México, S.A.	45	3,000,000	50	Alemania	86,590	1.43	Investigada
40	Laboratorios Bristol de México, S.A. de C.V.	21	2,725,000	100	Gran Bretaña	124,571	2.06	Investigada

Lo anterior trae por consecuencia que de las empresas extranjeras provenga la forma en que se organice el Area de Ventas, en la mayoría de los casos de los laboratorios pequeños, puesto que éstos no cuentan con la magnitud necesaria para tener Areas de Mercadotecnia en sus negocios, puesto que en la inmensa mayoría de los casos, se circunscriben a la función de vender, y en algunos otros en que cuentan con Areas de Mercadotecnia, su organización viene transmitida de las firmas extranjeras, por lo tanto se consideró conveniente realizar la investigación de estas 40 empresas farmacéuticas más importantes, y no investigar los laboratorios pequeños que tienen menos del 30% de participación en el mercado, y además en su mayoría no cuentan con Areas de Mercadotecnia.

La intención inicialmente era haber llevado a cabo una investigación de todo el universo de 40 empresas, pero al llegar a la práctica de tratar de obtener la información, se encontró con un problema muy serio: Los directivos de Mercadotecnia al tratar de entrevistarlos, se negaron a proporcionar la información requerida en el cuestionario, por considerarla de carácter confidencial de sus empresas, por lo que a ninguna persona ajena a ellas, podía tener acceso a la información; de estos casos se dieron un total de once, por lo que se tuvo que reducir por esta razón de manera irremediable, a 29 empresas investigadas, que es un número confiable y válido, puesto que representan el 72.5% del total de las 40 empresas, tienen el 60.5% del valor total de ventas de los laboratorios, y representan el 66.4% del total de capital social invertido.

### 3.2 Elaboración del cuestionario.

Para recabar la información se utilizó la entrevista estandarizada, en donde se formularon preguntas previamente establecidas en forma de cuestionario. La uniformidad en las cuestiones proporciona

mayor índice de confiabilidad, y se empleó este tipo de observación porque el objeto de la investigación es llegar de casos particulares a lo general.

El cuestionario permitió catalogar y cuantificar con mayor precisión las respuestas, y con menor riesgo de influir en los resultados por la relación interpersonal, entre el entrevistador y el entrevistado.

El tipo de cuestionario que se empleó fue de elección forzosa, originado por la naturaleza de los aspectos que se necesitan conocer del Area de Mercadotecnia.

La forma en que se llevó a cabo el tipo de cuestionario de elección forzosa fue de la siguiente manera:

Se presentaron en siete preguntas tres alternativas, (sí, no, lo desconoce), de las cuales la persona entrevistada tenía que elegir una de ellas. En dos preguntas, (para determinar el tipo de objetivos y políticas), con objeto de tabular la información requerida se determinaron tres conceptos básicos, de los cuales el entrevistado podía elegir uno, dos o los tres, ("económico", "social", "de servicio"), y además se dio la oportunidad de que exteriorizara algún otro término, (el cual se tabularía en el concepto de "otros").

La pregunta número 6 consistió en pedir el organigrama del Area de Mercadotecnia; en la 7, las funciones de todas y cada una de las personas que integraban el Area de Mercadotecnia, y en la 10 y 11 mencionar los 5 instructivos de procedimientos y 5 formas impresas principales que tuvieran, por lo que se estaba limitando la longitud de la respuesta a cada pregunta que se hacía, con objeto de reducir el tiempo de la entrevista, y dar facilidad a la tabulación de las respuestas.

Para establecer el cuestionario definitivo, se hizo necesario primeramente realizar una prueba del cuestionario, la cual se aplicó en



cinco organizaciones farmacéuticas, para darse cuenta de la manera en que operaban las preguntas, o sea si eran claras, si querían responder a algunas de ellas, si eran demasiadas o no, etc.

Así una vez aplicado este cuestionario piloto, a cinco Gerentes de Mercadotecnia, se realizaron pequeños ajustes en cuanto a la formulación de las preguntas, hasta que quedó elaborado el cuestionario definitivo, el cual se presenta a continuación:

## CUESTIONARIO:

- 1) Se han establecido objetivos generales en el Area de Mercadotecnia?  
 SI NO Lo desconoce.
- 2) Qué objetivos se han establecido?  
 Económicos De servicio  
 Sociales Otros
- 3) Se han fijado políticas?  
 SI NO Lo desconoce.
- 4) Qué políticas se han fijado?  
 Económicas De servicio  
 Sociales Otras
- 5) Existe un organigrama del Area de Mercadotecnia?  
 SI NO Lo desconoce.
- 6) En qué forma se encuentra estructurado éste?
- 7) Qué funciones desempeñan cada uno de los integrantes del Area de Mercadotecnia?
- 8) Se ha realizado un análisis de puestos del personal del Area de Mercadotecnia?  
 SI NO Lo desconoce

- 9) Se cuentan con instructivos de procedimientos?  
SI NO Lo desconoce
- 10) Mencione los 5 principales procedimientos que se llevan dentro del Area de Mercadotecnia?
- 11) Cuenta el Area con diagramas de procedimientos?  
SI NO Lo desconoce.
- 12) Mencione las 5 principales formas impresas que se utilizan dentro del Area de Mercadotecnia?.
- 13) Cuenta con un manual de organización del Area de Mercadotecnia?  
SI NO Lo desconoce.

### 3.3 Diseño del modelo de tabulación.

La manera en que se tabuló la información recopilada fue de la siguiente forma:

Las siete preguntas en que se presentan las tres alternativas "SI", "NO", "Lo desconoce", para elegir una de ellas no presenta problema puesto que siempre dará 29 datos los cuales se representaron al igual que todos los demás valores en forma de porcentajes.

Las preguntas números 2 y 3 en que se tienen cuatro alternativas para elegir una o más de ellas, lógicamente no podía haberse tabulado de la misma forma que las preguntas anteriores, sino que se cuantificaron más de 4 respuestas, y también se determinaron los porcentajes de cada alternativa del total de respuestas.

Para el caso de la pregunta número 6 referente al tipo de organigrama con que cuentan en el área de mercadotecnia, se llevó a cabo clasificándolos según los tipos de autoridad existentes: autoridad lineal, funcional y lineal y Staff.

La pregunta No. 7 referente a las funciones de cada uno de los integrantes del área de mercadotecnia, para su tabulación se determinaron las funciones de cada uno de los puestos que aparecieron en los organigramas y se emplearon conceptos generales, ya que en ocasiones se decía que tenían diferentes funciones, pero en realidad lo que sucedía era que el puesto de gerente de mercadotecnia de una empresa por ejemplo, tenía las mismas funciones que el de otro gerente de mercadotecnia, solamente que lo expresaban con diferentes palabras.

Debido al gran número existente tanto de instructivos de procedimientos como de formas impresas, (según información recabada en la prueba piloto del cuestionario preliminar), se pidieron los cinco

principales, para facilitar su tabulación, determinando al igual que todas las respuestas, el porcentaje del total.

#### 3.4 Comentarios del trabajo de campo.

En este punto se mencionarán algunos problemas y situaciones de interés, que se presentaron al llevar a cabo las entrevistas a los directivos del área de mercadotecnia.

Una vez decidido que la investigación se realizaría, de los cuarenta laboratorios farmacéuticos, con mayor participación en el mercado, (según la revista del mes de agosto de 1977 de Comercio Exterior), se determinaron sus domicilios y teléfonos para iniciar a concertar citas con los gerentes de mercadotecnia, porque de lo contrario se negaban a recibir al entrevistador como sucedió en algunos casos inicialmente.

Un problema que se tuvo que salvar fue el que en un mismo día y casi a la misma hora estaban dispuestos los directivos de mercadotecnia a recibir al entrevistador, lo que se tuvo que solucionar trasladándose éste con mayor rapidez de lo normal y además procurando que la primera entrevista fuera lo más sustancial, pero a la vez que fuera breve, debido al corto tiempo que se tenía disponible para llegar a la siguiente cita.

Otra situación curiosa fue que al llegar a algunos laboratorios y preguntar por el gerente de mercadotecnia, no lo conocían ya sea el vigilante o la señorita recepcionista, porque decían que el nombre del puesto era "gerente de ventas".

Efectivamente esta situación es real, pero el llamado "gerente de ventas" realizaba todas o por lo menos, la mayor parte de las actividades de un gerente de mercadotecnia.

En ocasiones a pesar de que se les explicaba a los directivos de mercadotecnia el objeto de la investigación, tomaban una actitud conservadora procurando no dar información que se considerara de carácter confidencial, y que a ninguna persona extraña a la empresa se le podía proporcionar.

También se presentaron tres casos en que el gerente de mercadotecnia prefirió llenar el cuestionario personalmente, negándose a tener la entrevista; y posteriormente se fue a recoger el formato lleno.

En algunos otros casos con cierto asombro, se encontró que el 3% de las personas investigadas eran profesionales de la carrera de economía, 3% de ingeniería, 15% de medicina, así como el 43% de personas empíricas ocupaban el puesto de gerente de mercadotecnia, quienes en ocasiones no contaban con los conocimientos necesarios para ocupar ese puesto, por lo que al entrevistar a estas personas, no comprendían en su totalidad algunas de las preguntas del cuestionario elaborado, que una persona con una preparación adecuada en las áreas de mercadotecnia y organización está capacitada a responder con gran facilidad.

También se encontró que gerentes de mercadotecnia no eran profesionales titulados, de la carrera de Licenciado en Administración, sino que algunos sólo contaban con cursos de publicidad, mercadotecnia, ventas, promoción, etc. que imparten escuelas técnicas comerciales, o también se dieron los casos que médicos con experiencia en el área de ventas ocupaban el puesto de gerente de mercadotecnia.

De lo anterior se puede concluir que actualmente en la industria farmacéutica, el Lic. en Administración, todavía no ocupa en el mayor número de los casos, el puesto de gerente de mercadotecnia, quien se considera es la persona más facultada a desempeñar dicho puesto, para lograr la máxima eficiencia.

Por otro lado se observó con agrado que los directivos de mercadotecnia que era profesionales de la carrera de Lic. en Administración prestaban

mayor colaboración al entrevistador, e inclusive tenían interés en saber el resultado de la investigación.

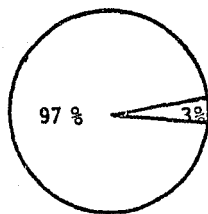
Debido a las diversas actividades que desempeñan los directivos de mercadotecnia, que en ocasiones tienen que viajar en el interior del país, o fuera de él, no era posible localizarlos en la fecha que se deseaba tener la entrevista, por lo que en parte por este motivo el programa de entrevistas y en general todo el programa de actividades de la investigación se tuvo que ampliar.

Finalmente después de 30 días de trabajo de campo, se concluyeron las entrevistas a los directivos del área de mercadotecnia en la industria farmacéutica.

## IV) PROCESAMIENTO E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

## 4.1.1 Se han establecido objetivos generales en el área de mercadotecnia?

	No.	%
SI	28	97
Lo desconoce	1	3
	<hr/>	<hr/>
	29	100

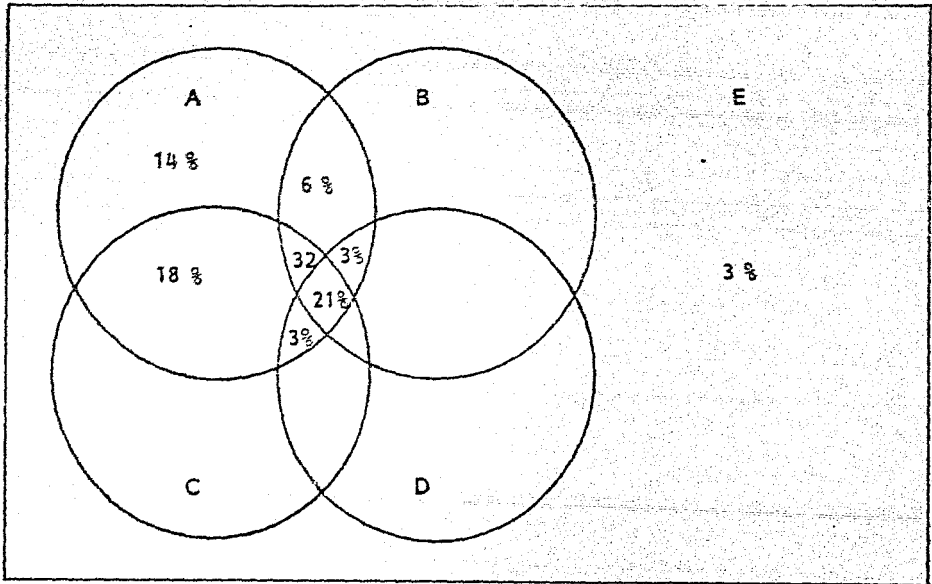


Se puede observar que de las empresas farmacéuticas investigadas, se han fijado objetivos en un 97% y el otro 3% se negaron a proporcionar información.

Qué objetivos han establecido?

	No.	%
Económicos, sociales y de servicio	9	32
Económicos, sociales, de servicio y otros	6	21
Económicos y de servicio	5	18
Económicos	4	14
Económicos y sociales	2	6
Económicos, de servicio y otros	1	3
Económicos, sociales y otros	1	3
Se desconocer	1	3
	<hr/>	<hr/>
	29	100





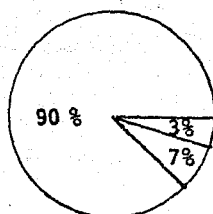
A. - Económicos	97 %
B. - Sociales	62 %
C. - De servicio	74 %
D. - Otros	27 %
E. - Se desconocen	3 %

De los objetivos establecidos en las empresas, el 97% de ellas coincidieron en que el tipo de sus objetivos era el económico, esto es tratar de obtener las máximas utilidades, pero también se observó que la mayoría de ellas también persiguen objetivos de carácter social 62%, de servicio 74%, de otro tipo 27% y desconocían qué tipo de objetivos se habían fijado en un 3%.

#### 4.1.2 Políticas

Se han fijado políticas?

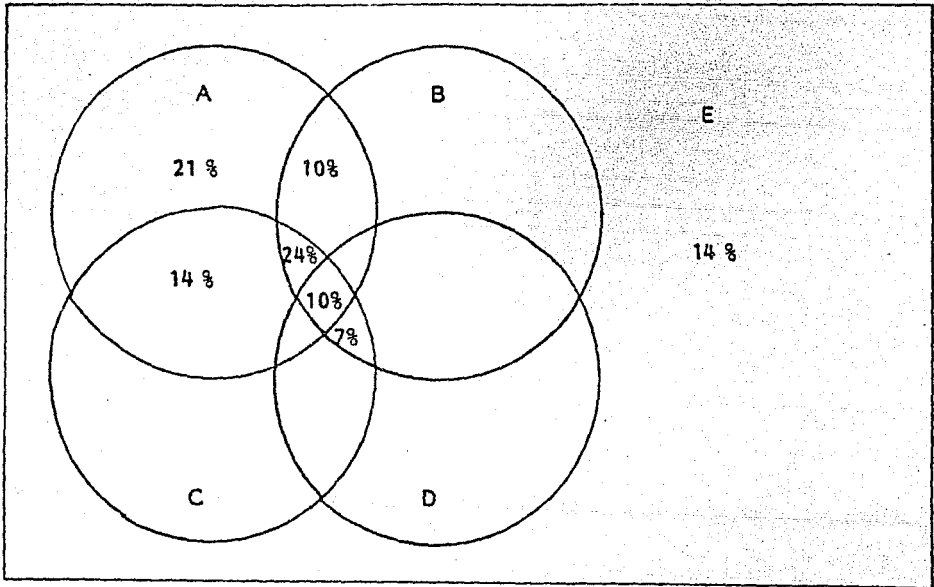
	No.	%
SI	26	90
NO	2	7
Lo desconoce	1	3
	<u>29</u>	<u>100</u>



Dentro de la fijación de políticas las empresas que sí las han fijado son un 90%, mientras que un 7% de ellas no han fijado políticas en el área de Mercadotecnia. En un 3% de las empresas, las personas encargadas del área desconocían la existencia de políticas.

Qué políticas se han fijado?

	No.	%
Económicas, sociales y de servicio	7	24
Económicas	6	21
Económicas y de servicio	4	14
Se desconocen	4	14
Económicas, sociales, de servicio y otras	3	10
Económicas y sociales	3	10
Sociales, de servicio y otras	<u>2</u>	<u>7</u>
	29	100



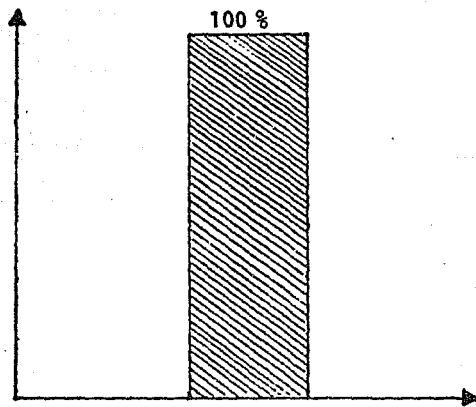
A. - Económicas	79 %
B. - Sociales	51 %
C. - De servicio	55 %
D. - Otras	17 %
E. - Se desconocen	14 %

En las políticas sucedió el mismo caso que en la fijación de objetivos, la mayoría de las empresas coincidió que sus políticas eran de tipo económico en un 79%, pero también tenían un 51% de políticas sociales, 55% de servicio, 17% de otro tipo y 14% desconocían de que índole eran las políticas.

### 4. 1. 3 Organigrama

Existe un organigrama del área de mercadotecnia?

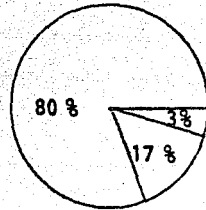
	No.	%
SI	29	100
NO	0	0
Lo desconoce	0	0
	<hr/>	<hr/>
	29	100



En este punto todas las empresas tuvieron una respuesta afirmativa, ya que el 100% cuenta con un organigrama.

En qué forma se encuentra estructurado éste?

	No.	%
Autoridad Lineal	23	80
Autoridad Lineal -Staff	5	17
Autoridad Funcional	<u>1</u>	<u>3</u>
	29	100



Para la explicación de este punto, se tuvo que hacer en base a los tipos de autoridad que se conocen, y se dio que el 80% de las empresas tienen un tipo de autoridad lineal, en donde la relación entre subordinados y jefes es en forma directa.

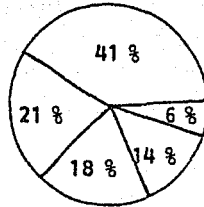
En el otro 17% de las empresas, el tipo de autoridad que tienen fue el Lineal-Staff, en donde a pesar de la existencia de la autoridad lineal también existía un departamento de asesoría, y únicamente en un 3% el tipo de autoridad es de tipo funcional .

#### 4.1.4 Funciones.

Qué funciones desempeñan cada uno de los integrantes del área de mercadotecnia?

#### GERENTE DE MERCADOTECNIA

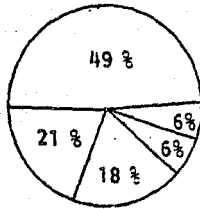
	No.	%
Coordinar el área de mercadotecnia	12	41
Elaborar políticas y objetivos, planear ventas y promociones	6	21
Tomar decisiones y vigilar cumplimiento de presupuestos y gastos	5	18
Se desconocen	4	14
Elaborar políticas y objetivos	2	6
	<hr/>	<hr/>
	29	100



Dentro de las funciones de los gerentes de mercadotecnia, se observa que no existe una unificación de funciones, ya que en cada empresa cada gerente realiza diferentes actividades, y sólo en un 41% de las empresas el gerente de mercadotecnia es quien coordina toda el área.

#### GERENTE DE VENTAS.

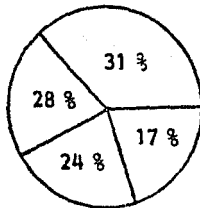
	No.	%
Se desconocen	14	49
Vigilar cumplimiento de las cuotas	6	21
Fijar cuotas y rutas de venta y tomar decisiones.	5	18
Sostener relaciones con hospitales de gobierno	2	6
Elaborar programas de capacitación	2	6
	<hr/>	<hr/>
	29	100



En las funciones del Gerente de Ventas, se tiene que el 49% de las empresas, se negaron a decir cuáles eran las funciones de la persona que ocupaba el puesto, y sólo la mitad de las empresas proporcionó información referida a las actividades realizadas por su Gerente de Ventas.

**GERENTE DE MARCA O PRODUCTOS.**

	No.	%
Coordinar línea de productos a su cargo	9	31
Determinar estrategias	8	28
Se desconocen.	7	24
Hacer lanzamiento y promoción de productos nuevos.	5	17
	<hr/> 29	<hr/> 100

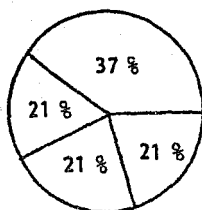


El Gerente de Marca en la Industria Farmacéutica, tiene diferentes funciones, y hasta el momento no se le han especificado cuáles son, ya que existe gran diversidad de las mismas, según las necesidades de la empresa (coordinación, determinación de estrategias, lanzamientos y promoción de productos, etc.).

En la presente investigación se encontró que el 31% de las empresas, su Gerente de Marca sí se dedicaba a realizar las funciones propias de su puesto, pero en la mayoría de los casos ejecutaba otras funciones.

#### GERENTE DE PROMOCION Y PROPAGANDA.

	No.	%
Coordinar todo el material promocional	11	37
Contratar agencias publicitarias	6	21
Elaborar, repartir material a representantes	6	21
Se desconocen	6	21
	<hr/>	<hr/>
	29	100

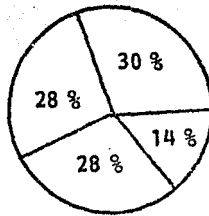


La principal actividad del Gerente de Promoción en la Industria Farmacéutica, es la coordinación de todo el material promocional, dándose un 37%, siguiéndole con un 21% del total, actividades tales como hacer contrataciones a agencias, elaboración y reparto de material a los representantes y en el 21% restante, no se cuenta con dicho gerente.



## GERENTE DE INVESTIGACION DE MERCADOS.

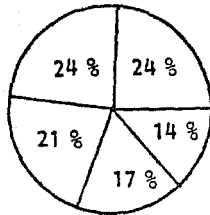
	No.	%
Realizar estudios de mercado en general	9	30
Hacer estudios de penetración de mercado	8	28
Asesorar al Gerente de Mercadotecnia	8	28
Se desconoce	<u>4</u>	<u>14</u>
	29	100



Como se puede observar, el Gerente de Investigación de Mercados es la única persona en el Area de Mercadotecnia que sí realiza funciones propias de su puesto, ya que el 86% son funciones que sólo él puede realizar, dado los conocimientos que posee y experiencia adquirida en puestos desempeñados con anterioridad, principalmente el de Analista de Mercados.

## GERENTE DE INVESTIGACIONES CLINICAS.

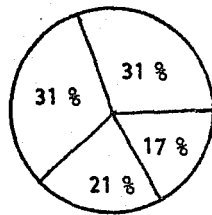
	No.	%
Elaborar directorio y asesorar sobre productos nuevos a médicos.	7	24
Registrar productos y elaborar directorio médico.	7	24
Registrar nuevos productos ante la S.S.A.	6	21
Realizar pruebas preliminares de productos nuevos e investigaciones en general.	5	17
Registrar, elaborar directorio, y diseñar literatura.	4	14
	<hr/> 29	<hr/> 100



La labor del Gerente de Investigaciones Clínicas en la Industria Farmacéutica es entre las principales, elaborar el directorio médico, registrar nuevos productos ante la S. S. A. y en una mínima parte actividades enfocadas a la investigación.

## GERENTE DE ADMINISTRACION DE VENTAS.

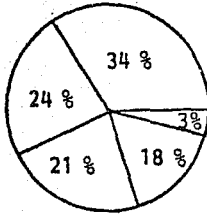
	No.	%
Planear ventas, cuotas y dar incentivos	9	31
Se desconocen	9	31
Evaluar las actividades de los vendedores	6	21
Supervisar las cobranzas	5	17
	<hr/>	<hr/>
	29	100



El puesto del Gerente de Administración de Ventas no es todavía muy común encontrarlo, ya que son contados los laboratorios que en su área de mercadotecnia, cuentan con este puesto, y se observa en la relación de porcentajes, en que casi la tercera parte de laboratorios desconocen este puesto.

## GERENTE DE DISTRITO O TERRITORIO.

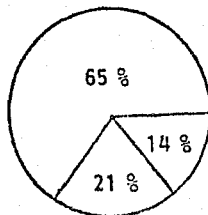
	No.	%
Supervisar programas de venta	10	34
Coordinar su territorio asignado	7	24
Controlar reporte de venta de c/producto	6	21
Se desconoce	5	18
Mantener relaciones con clientes y organismos públicos.	1	3
	<hr/>	<hr/>
	29	100



La función del Gerente de Distrito o Territorio, está realizado en un 82% de las empresas, y en todas ellas realizan actividades similares relacionadas con la actividad esencial de supervisar a la fuerza vendedora, y reunir información de los clientes.

**GERENTE DE ENTRENAMIENTO.**

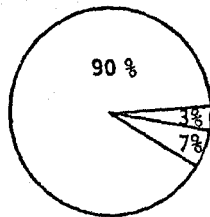
	No.	%.
Se desconocen	19	65
Elaborar programas de entrenamiento	6	21
Capacitar representantes	4	14
	<hr/>	<hr/>
	29	100



Este puesto es ocupado en la mayoría de las empresas por otras personas que tienen otro puesto, y otra de las funciones que deben realizar es la de capacitar representantes (65%). Se puede decir que sólo el 35% de los laboratorios posee a una persona encargada de la Gerencia de Entrenamiento.

#### EMPLEADO DE ENTRENAMIENTO.

	No.	%
Se desconocen	26	90
Aplicar los programas de entrenamiento	2	7
Auxiliar al Gerente de Mercadotecnia	1	3
	<hr/>	<hr/>
	29	100

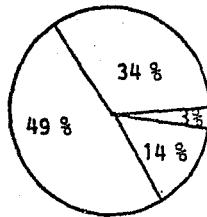


Son muy pocos en realidad el número de laboratorios que cuentan con personas que auxilien al Gerente de Entrenamiento, ya que sólo el 10% de las empresas cuentan con personal de esta índole, mientras que el 90% realmente no les interesa, porque consideran que toda la labor de capacitación la debe de realizar el Gerente de Entrenamiento.

50

**EMPLEADO DE ADMINISTRACION DE VENTAS.**

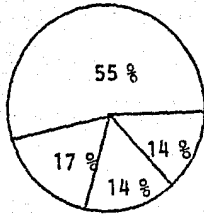
	No.	%
Se desconocen	14	49
Tomar y controlar reportes de venta	10	34
Controlar los gastos de cada agente	4	14
Realizar gráficas de venta	1	3
	<hr/>	<hr/>
	29	100



De este puesto se puede decir que sólo el 51% de las empresas proporcionó los datos que se les pidieron para saber lo que realizaban sus empleados de nivel bajo. Mientras que el 49% no le dio importancia a este puesto.

**JEFE DE ZONA O DISTRITO DE VENTAS.**

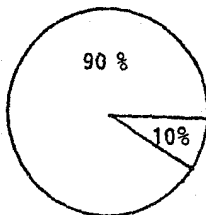
	No.	%
Se desconocen	16	55
Controlar las ventas de su zona	5	17
Supervisar que se cumplan las cuotas	4	14
Informar al Gerente de Ventas	4	14
	<hr/>	<hr/>
	29	100



Las funciones del Jefe de Zona son similares a las del Gerente de Distrito o territorio, por eso muchos de los laboratorios no creen en la necesidad de contar con este puesto, ya que consideran que las funciones que debe realizar el Jefe de Zona las puede ejecutar el Gerente de Territorio.

#### ESTADIGRAFO.

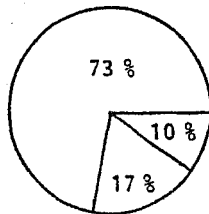
	No.	%
Se desconocen	26	90
Realizar gráficas en general	3	10
	<hr/>	<hr/>
	29	100



El puesto de estadígrafo es el menos usual en la industria farmacéutica como se puede observar en los porcentajes en que sólo un 10% de las empresas cuenta con ese puesto mientras que el 90% para cubrir este puesto utiliza los servicios de compañías que les proporciona las estadísticas que ellos necesitan, así como gráficas de todo tipo.

#### REPRESENTANTE CIENTIFICO.

	No.	%
Levantar pedidos	21	73
Comparar productos de la empresa con los de la competencia	5	17
Proporcionar información a Jefe de Territorio.	3	10
	<hr/> 29	<hr/> 100



La mayoría de las empresas consideran que la labor del representante es la de vender y dar a conocer sus productos, así como la de hacer comparaciones de las ventas de sus productos con los de la competencia, esto se dio en un 90%.

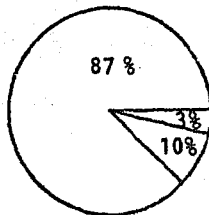


Sólo el 10% de los laboratorios consideran que las funciones del representante no únicamente son las descritas en el párrafo anterior, sino que también ocupa un lugar importante dentro de la compañía puesto que sirve, como fuente de información constante para la empresa, para saber las tendencias e ideas de los médicos y/o clientes con respecto a los productos de la empresa.

#### 4.1.5 Análisis de Puestos.

Se ha realizado un análisis de puestos del personal del área de mercadotecnia?

	No.	%
SI	25	87
NO	3	10
Lo desconoce	1	3
	<hr/> 29	<hr/> 100

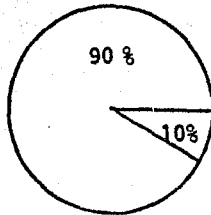


De las empresas investigadas el 87% ha practicado por lo menos un análisis de puestos a su personal de "Marketing", mientras que sólo tres de las empresas no lo ha practicado, y sólo una desconocía por el momento si se había efectuado.

#### 4. 1. 6 Instructivos de Procedimientos.

Se cuentan con Instructivos de Procedimientos?

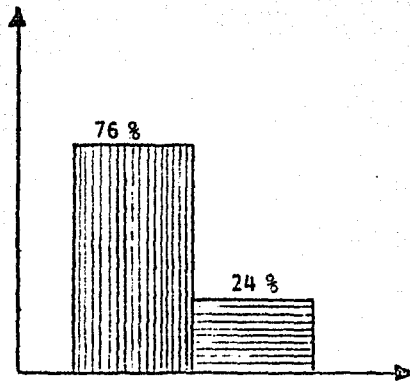
	No.	%
SI	26	90
NO	3	10
	<hr/> 29	<hr/> 100



El 90% de las empresas contestó que si contaba con Instructivos de Procedimientos, el otro 10% dijo que su área de "Marketing" no contaba con ningún instructivo, y que éstos sólo los había en el área de Producción.

Mencione los 5 principales procedimientos que se llevan dentro del área de Mercadotecnia?

	No.	%
Instructivo de fijación de cuotas de ventas, itinerarios, de introducción de nuevos productos, de capacitación de representantes.	22	76
Se desconocen	7	24
	<hr/> 29	<hr/> 100

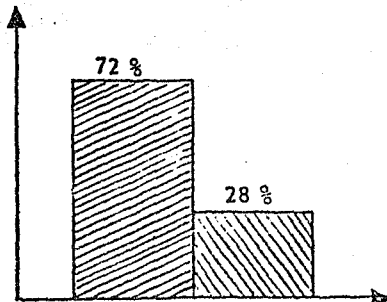


Como se puede observar, el número de laboratorios que poseen instructivos en su área de mercadotecnia, es un número considerable (76%), y en estos instructivos se pueden observar los pasos que se deben efectuar para realizar las diferentes operaciones, tales como fijar una cuota de ventas, un itinerario o ruta que debe efectuar el representante, la introducción de un nuevo producto, o bien para capacitar a sus representantes o dar incentivos a éstos.

#### 4.1.7 Diagramas de Procedimientos.

Cuenta el área de mercadotecnia con Diagramas de Procedimientos?.

	No.	%
SI	21	72
NO	8	28
	<hr/>	<hr/>
	29	100

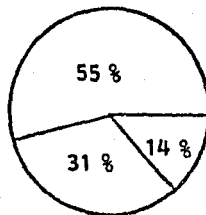


El 72% de las empresas dijo que sí contaba con diagramas, en los cuales tienen representados gráficamente la serie de pasos para realizar una operación.

#### 4.1.8 Formas Impresas.

Mencione las 5 principales formas impresas que se utilizan dentro del área de mercadotecnia?.

	No.	%
Formas de Análisis de Ventas, Pedidos y Facturas.	16	55
Forma de Nota de Crédito	9	31
Forma de Reporte de Trabajo	4	14
	<hr/>	<hr/>
	29	100



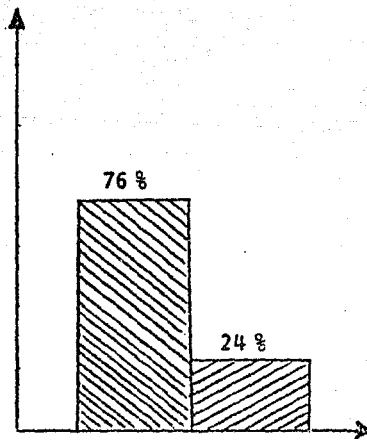
De las formas que más se utilizan son las de análisis de ventas, en la que se representa el margen de utilidad de cada producto.

En el pedido se anotan todos los datos necesarios para que el cliente solicite alguna mercancía. En la factura se anotan todas las características de los productos comprados, en la nota de entrada se lleva el control de los adelantos que hace el cliente por la compra de un producto y el reporte de trabajo sirve para evaluar el rendimiento de los representantes.

#### 4.1.9 Manual de Organización.

Cuenta el área de mercadotecnia con un manual de organización?.

	No.	%
SI	22	76
NO	7	24
	<hr/> 29	<hr/> 100



El 76% de las empresas cuenta con manuales de organización, aunque es un manual general de la compañía en donde está incluida el área de mercadotecnia y el 24% de las empresas no cuentan con manual en esta área.

## V) BASES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.

### 5.1 Breve comentario.

Es necesario hacer mención antes que nada, que la forma en que se organice el área de mercadotecnia en la industria farmacéutica, y de cualquier rama de la industria, y hasta en una y otra empresa dentro de la misma rama industrial, dependerá de una serie de factores específicos, como lo pueden ser los objetivos de cada compañía, la magnitud de la firma, sus políticas, su teoría de administración, su giro, el tipo de productos que produzca y venda, los canales de distribución, la competencia, etc.

En este estudio lo que se pretende, es dar una serie de criterios o normas básicas de carácter general, que debe contener la estructura organizativa del área de mercadotecnia en la industria farmacéutica, para obtener el mayor logro de sus objetivos a corto y a largo plazo, sin embargo al intentar aplicar estas bases propuestas a una organización específica se tendrán que tomar en consideración los factores mencionados con anterioridad, y algunos otros más que puedan existir dentro de cada empresa, de tal forma que se adapte a las necesidades específicas de cada organización.

En la presente investigación, es necesario tomar en consideración, que van dirigidas las bases que se propondrán a las empresas "grandes", o sea las que tienen mayor participación en el mercado de la industria farmacéutica, que según la revista de Comercio Exterior del mes de agosto de 1977 son 40, y hay que recordar que actualmente existe una clara tendencia de que las grandes empresas de esta rama industrial van absorbiendo a las medianas y pequeñas empresas, por lo que se considera que en el futuro esas 40 empresas, y algunas otras más probablemente, sean las que integren la industria farmacéutica.

Ahora bien, estas principales empresas farmacéuticas, cuentan con

capitales originarios del exterior del país, y que en algunos casos son empresas filiales de organizaciones transnacionales, de Estados Unidos o países de Europa como son Suiza, Alemania, Holanda, Inglaterra, Francia, etc.; por lo que recientemente se ha hablado de la posible mexicanización de la industria farmacéutica y sobre ello se opina lo siguiente:

A pesar de que, las autoridades del gobierno federal han elaborado proyectos, para la mexicanización de la industria farmacéutica, mediante el establecimiento de laboratorios estatales y/o a través del apoyo gubernamental a los industriales del país, con objeto de desarrollar la industria farmacéutica, hay que tomar conciencia de lo que está sucediendo en otras ramas de la industria, en la actualidad: la empresas estatales y de participación estatal, a pesar de que cuentan con el apoyo federal a través de la total o parcial aportación de capital, no han dado el resultado esperado, puesto que la inmensa mayoría por no decir la totalidad, trabajan con pérdidas. Esto sucede debido principalmente a la mala administración de dichos organismos que se ve reflejada en la baja productividad, a pesar de la gran cantidad de personal con que cuentan.

Por otro lado hay que pensar, que en la industria farmacéutica se requieren para los procesos productivos, de ventas, de promoción, de finanzas, etc., técnicas del exterior, que no existen muchas de ellas en el país, por lo que se tienen que importar, las cuales resultan de mejor calidad, y a un costo inferior cuando se las transfiere la empresa matriz, a su filial aquí en México; además cuenta la filial con fuerte apoyo económico, ya que puede la matriz ayudar a obtener financiamientos, tanto en el interior como en el exterior del país; cuenta la filial con mayores márgenes de utilidad, y sus costos son inferiores, a los de una empresa nacional. Por lo tanto estos beneficios antes mencionados, los perdería una empresa mexicana, lo que mermaría su productividad.

Lo que se piensa debe procurar el gobierno federal, es la regulación de precios de los productos farmacéuticos, puesto que se ha sabido

Últimamente, del incremento desmesurado de los mismos, así como hacer efectivas las leyes recientemente dictadas, (ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera, y ley de transferencia de tecnología y el uso y explotación de patentes y marcas).

Una vez efectuado el breve, pero importante comentario en relación a la industria farmacéutica, se introducirá al objeto propio de la investigación.

Se iniciará con la exposición de las bases organizativas, que como, ya se ha comentado en capítulos anteriores fueron establecidas de acuerdo a un manual de contenido múltiple, puesto que se consideró que estos aspectos son necesarios conocerlos, para la mayor comprensión, análisis y por ende para el establecimiento de una mejor estructura organizativa.

## 5.2 Objetivos.

Primero antes de mencionar los objetivos, para el área de mercadotecnia, se dirá que los objetivos propuestos, son de carácter colectivo, puesto que pertenecen a un grupo de individuos, son particulares en relación a los objetivos generales de toda la organización, son básicos porque son primordiales, para el buen desempeño del área de mercadotecnia y serán a corto, (1 año o menos tiempo), y a largo plazo, (más de 1 año).

A éstos habría que agregar los objetivos arbitrarios, que cada gerente de mercadotecnia desearía tener en su firma.

En base al marco de referencia establecido, se mencionarán los objetivos del área de mercadotecnia en la industria farmacéutica, jerarquizándolos por orden de importancia:

- 1) Conservar la participación que actualmente tiene la empresa de sus productos en el mercado.



- 2) Procurar por medio de todos los recursos con que cuenta la empresa, ampliar su mercado.
- 3) Ofrecer al consumidor una alta calidad en los productos, de tal manera que satisfaga plenamente sus necesidades.
- 4) Procurar que los precios de los productos dejen una utilidad razonable para la empresa, pero que tampoco sean perjudiciales para la economía de los consumidores.
- 5) Establecer los canales de distribución más eficientes, para que los productos lleguen al consumidor final, con el menor esfuerzo y tiempo posibles.
- 6) Incrementar las ventas de los productos a través de campañas de publicidad, promoción y propaganda.
- 7) Procurar apegarse al presupuesto elaborado por la gerencia de mercadotecnia.

### 5.3 Políticas.

A continuación se hará el señalamiento, de algunos medios genéricos, para poder lograr los objetivos enunciados con anterioridad, lo que se llevará a cabo a través de la formulación de las políticas:

- 1) Realizar las ventas en base a fijación de tipos de mercado.
- 2) Presupuestar anualmente, financiera (dinero), y no financieramente (unidades), las ventas que se esperan tener sobre la base de una combinación de experiencias pasadas, información de la situación actual de la fuerza de ventas, y de una investigación de mercados, como medida de planeación y control.

- 3) Fijar a través de modelos matemáticos, cuotas de ventas adecuadas y estimular a la fuerza de ventas para alcanzarlas.
- 4) Reclutar y seleccionar al personal del área de mercadotecnia, siguiendo las técnicas existentes.
- 5) Dar entrenamiento constante y sistemático a la fuerza de ventas.
- 6) Supervisar directamente, a los agentes de ventas a través de jefes territoriales.
- 7) Implantar adecuados sistemas de incentivos, servicios y prestaciones, que realmente motiven a la fuerza vendedora.
- 8) Realizar periódicamente investigaciones sobre la imagen de la compañía entre los consumidores, de los productos, su precio, su efectividad, presentación, así como la participación de cada producto en el mercado y de la competencia.
- 9) Realizar una promoción y propaganda, a través de revistas médicas y comerciales de los productos, así como el obsequio de muestras médicas.
- 10) Establecer departamentos de ventas, cuyas funciones se diferencien de acuerdo al mercado, al que ofrecen sus productos.
- 11) Realizar campañas de publicidad periódicamente, midiendo su efectividad.
- 12) Llevar un control de ventas por agentes, territorios, así como por cada departamento de ventas existente.
- 13) Ampliar el mercado de la empresa, tanto en el interior como en el exterior del país, a través de proyectos de inversión de nuevas filiales, las cuales se realizarán en coordinación con el área de finanzas.

- 14) Establecer los estándares de calidad, que requieren los productos, en coordinación con el área de producción.
- 15) Ajustarse a las disposiciones de carácter legal, para la fijación de precios de los productos.
- 16) Establecer metas de trabajo a los agentes, así como proporcionarles información de los médicos que visiten, para su fácil localización.
- 17) Proporcionar a los agentes vendedores todo el material necesario para la adecuada realización de su trabajo.
- 18) Establecer un sistema, para que los agentes vendedores, puedan adquirir automóviles al menor costo posible, y con las mayores facilidades, para el eficaz desempeño de su trabajo.
- 19) Fomentar la investigación de nuevos productos, que puedan lanzarse al mercado.
- 20) Lanzar periódicamente productos al mercado.
- 21) Reducir los gastos de operación, cuando se den disminuciones en las ventas, (en valores y unidades).
- 22) Lograr que exista una adecuada comunicación entre mercadotecnia, y todas las demás áreas de la empresa.
- 23) Aceptar devoluciones de productos, cuando no cumplan los requerimientos de calidad y cantidad acordados con los clientes.
- 24) Contratar los servicios de una agencia publicitaria, cuando no exista un departamento especializado de esta función, dentro

de la empresa, o que no cuenten con los medios adecuados para desempeñar eficientemente sus funciones.

- 25) Revisar periódicamente las políticas antes formuladas para su constante actualización.

#### 5.4 Organigrama.

Tomando en consideración que la industria farmacéutica cuenta con las siguientes características:

- 1) Utiliza procesos productivos semejantes para la elaboración de los productos, por lo que se puede decir que sus productos convergen.
- 2) Utiliza procesos de ventas análogos para llevar los productos al consumidor, por lo que se dice que los mercados de la industria farmacéutica, también son convergentes.
- 3) Diversifica sus productos por la actual tendencia de expansión, por lo que ya no se circunscribe a la producción de medicamentos para humanos, sino que elabora medicamentos para animales, fertilizantes vegetales, además de productos para la industria y el hogar, como son insecticidas, productos en aerosol, ceras para pisos, guantes, productos para niños, materias primas químicas, etc.

Ahora bien, se dice que la empresa que tenga productos y mercados convergentes, deben adoptar una organización de mercadotecnia orientada hacia las funciones, con descentralización regional de ventas, según los mercados a los que ofrezca sus productos; y en el caso específico de la industria farmacéutica, además cuenta con una gran variedad de productos que ofrece al mercado.

Por lo tanto la forma en que se organice el área de mercadotecnia de la industria farmacéutica, tendrá una combinación de los factores funciones, productos y mercados.

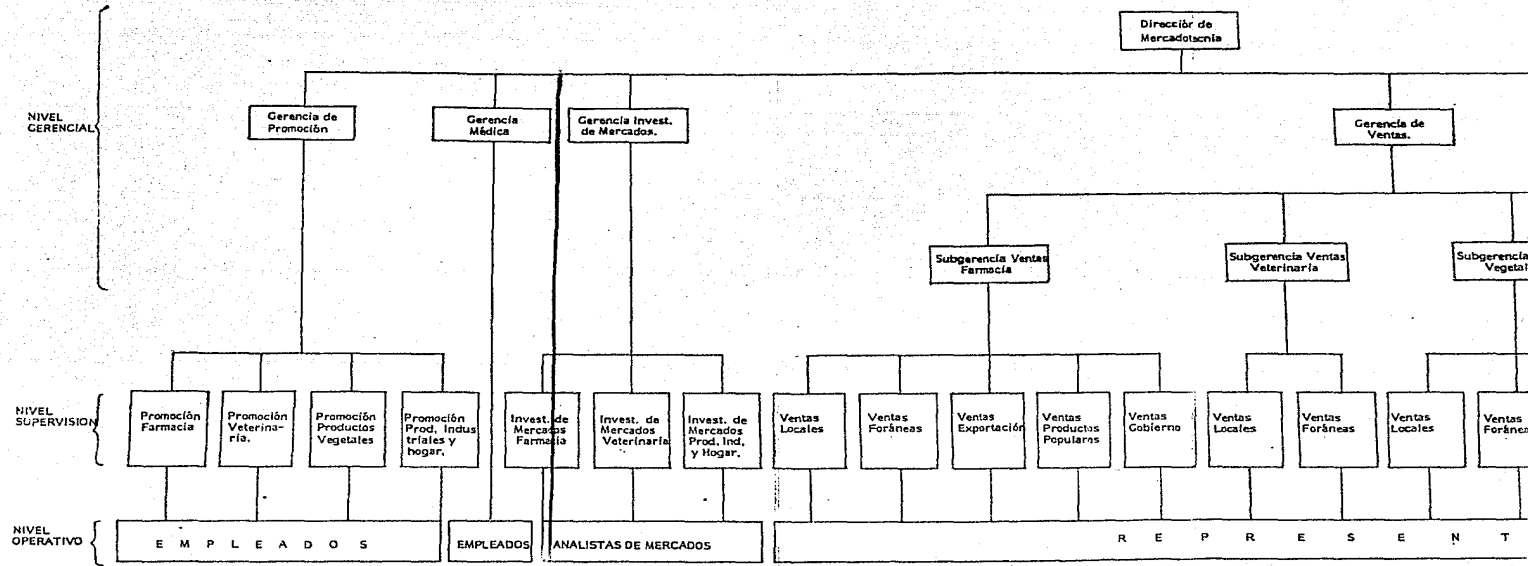
Así atendiendo al factor funciones, las básicas en una organización de esta índole, son: promoción, división médica, investigación de mercados, ventas y servicios de mercadotecnia.

Según el factor productos, las ventas pueden clasificarse en ventas farmacia (medicamentos humanos), veterinaria, (únicamente para animales), vegetales, (fertilizantes), y productos para la industria y el hogar.

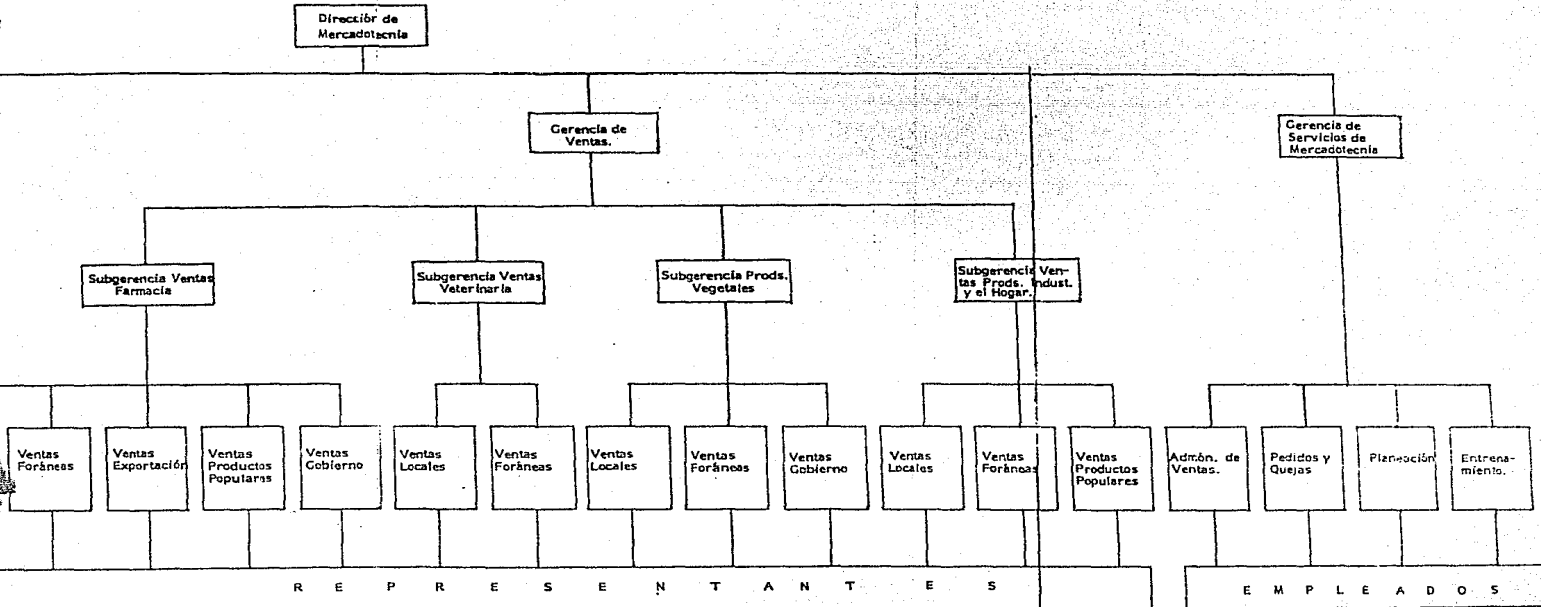
Por último tomando en consideración el tipo de mercado al que se ofrecen los productos, se pueden clasificar en: locales, foráneos, exportación, productos populares y gobierno, no siendo desde luego los únicos, puesto que solamente se mencionan los principales, al igual que en el caso de los productos y funciones que son enunciados, más no se hace en forma limitativa.

En base a lo anterior, se propone una forma de organización mixta, ya que está orientada por líneas funcionales como son promoción, investigación de mercados, ventas, servicios de mercadotecnia; por productos de farmacia, vegetales, veterinaria e industriales y el hogar; y por tipo de mercados como son República, Gobierno y Exportación, lo que se muestra a continuación:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EL AREA DE MERCADOTECHIA EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EL AREA DE MERCADOTECNIA EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA



El presente organigrama representa el conjunto de unidades administrativas propuestas, que debe contener el área de mercadotecnia, además de las relaciones existentes entre ellas.

Por su objeto es un organigrama estructural, por su naturaleza pretende ser un organigrama analítico, por el área que representa, es complementario en función de que muestra por separado, una de las áreas de la empresa, y por su formato se presenta en forma vertical, ya que aparte de ser el más usual, se considera que es el más entendible.

Es lógico pensar que la organización propuesta, se tendría que adaptar al tratar de aplicarla, a una empresa específica, según las necesidades y características de la misma, al igual sucedería con objetivos, políticas y en general con todos los aspectos propuestos.

Así por ejemplo el número de supervisores de territorio, y de representantes científicos, puede variar según la empresa de que se trate, atendiendo al número de productos que se tengan, al presupuesto de ventas que se piense lograr, al capital con que se cuente para tener un cierto número de personal, etc.

#### 5.5 Determinación del tipo de autoridad y responsabilidad.

En este inciso, se analizará la forma en que se debe ejercer la autoridad y responsabilidad, dentro de la organización propuesta al área de mercadotecnia.

Primeramente es necesario mencionar que donde se ejerce una autoridad sobre un grupo de individuos, se crea automáticamente una responsabilidad de las actividades de los mismos.

En el caso de la organización propuesta, la autoridad se ejerce por medio de una relación, entre las unidades administrativas existentes,



siendo de tipo lineal, ya que existe entre jefes y subordinados directos, dándose así una relación de subordinación, la cual está representada en el organigrama, por las líneas que unen los rectángulos. Pero no solamente estas líneas representan la autoridad del jefe sobre sus subordinados, sino también indica que es responsable aquel de las actividades de los subordinados.

También existe una relación de servicio, entre el área de servicios de mercadotecnia hacia las áreas de ventas, investigación de mercados y promoción, aunque este tipo de relación, no implica la existencia de autoridad de parte de una área sobre otra, sino que solamente es una relación especial que no se representa en el organigrama.

Con respecto a los límites de autoridad, éstos van referidos a los niveles jerárquicos que son subordinados a un jefe específico, así por ejemplo el gerente de investigación de mercados tiene autoridad y responsabilidad sobre los distintos departamentos de esta especialidad incluyendo a los analistas pero sin embargo, no ejerce autoridad lineal, sobre departamentos de promoción o ventas.

Debido a la magnitud del área de mercadotecnia que se está proponiendo (más de 100 personas), se requiere un crecimiento de su organización de tipo vertical, lo que refleja un aumento de jefes y niveles jerárquicos en forma simultánea, ya que sería imposible darse un crecimiento horizontal, puesto que implicaría un aumento, en la amplitud de control de la gerencia de mercadotecnia, lo que le originaría un recargo de trabajo, una ineficiencia en el control de las actividades de sus subordinados, lentitud para resolución de problemas, etc.

Con objeto de ser funcional, el área de mercadotecnia, necesita delegar la autoridad, de esta gerencia a órganos de niveles inferiores.

Con respecto al grado en que se delega la autoridad y responsabilidad, supone el aspecto importante de centralización y descentralización. La situación que se trata de resolver es el grado en que se debe cen-

tralizar o descentralizar, puesto que el irse a cualquier extremo es imposible.

Así en la organización propuesta existe una tendencia hacia la descentralización de funciones, ya que supone un mayor grado de delegación de autoridad y responsabilidad, y mantienen sólo los controles necesarios, los niveles jerárquicos superiores.

La razón por la que se tiene una clara tendencia a la descentralización es porque la organización propuesta va dirigida a grandes empresas, en donde los altos directivos no pueden tener un contacto personal con todos los subordinados, por lo que no son de su conocimiento los problemas concretos de niveles inferiores e inclusive pueden no contar con los elementos necesarios para poder resolver todos los problemas específicos de cada departamento, por lo que es recomendable resolver los conflictos al nivel en el que se presenten.

## 5.6 Funciones.

Partiendo del organigrama propuesto, se determinarán las funciones y responsabilidades principales de las gerencias existentes, incluyendo los departamentos que dependen de ellas, y ya en un capítulo posterior, (análisis de puestos), se realizará un estudio más profundo de las actividades de cada uno de los puestos que integran el área de mercadotecnia.

### 1) Funciones y responsabilidades de la gerencia de mercadotecnia.

- Representar a la gerencia general dentro y fuera de la empresa.
- Tomar decisiones sobre estrategias de mercadotecnia.
  
- Tomar decisiones sobre pronósticos y presupuestos de mercadotecnia.

- Tomar decisiones sobre el establecimiento de precios.
- Coordinar los esfuerzos de las gerencias que tiene a su cargo.
- Solicitar autorización a la gerencia general sobre aspectos trascendentales para la buena marcha de la empresa.
- Establecer los canales de distribución más adecuados, para que que lleguen los productos de manera oportuna y económica a los consumidores.
- Sostener reuniones con directivos de la empresa .
- Revisar y firmar documentos.
- Es responsable del cumplimiento de los objetivos fijados a través de la observancia de las políticas elaboradas.

## 2) Funciones y responsabilidades del área de promoción.

- Diseñar y establecer los instrumentos promocionales más adecuados para el tipo de productos que ofrezca cada una de las áreas de ventas, como pueden ser muestras médicas, precios especiales, literatura de ventas, catálogos, empaque y envase, publicidad en revistas, exposiciones, ferias, ofertas, premios, concursos, etc.
- Distribuir el material promocional al área de servicios de mercadotecnia.
- Contratar los servicios de agencias publicitarias.
- Planear campañas promocionales de cada uno de los productos.

- Presupuestar gastos de promoción.
- Controlar la efectividad de los instrumentos promocionales.
- Es responsable de dar a conocer los productos de la empresa entre los consumidores, a través de instrumentos promocionales.

### 3) Funciones y responsabilidades del área médica.

- Registrar los productos existentes y los nuevos que vayan apareciendo ante la S. S. A,
- Instruir a los representantes sobre la manera de empleo y beneficios de nuevos productos.
- Elaborar el directorio médico.
- Diseñar literatura científica.
- Tramitar permisos de importación de materias primas.
- Explicar a los médicos que lo soliciten, la manera de empleo y beneficios de los productos.
- Presupuestar gastos de operación.
- Asistir a reuniones médicas, (congresos, asambleas, conferencias, etc.).
- Promover la investigación de nuevos productos.

### 4) Funciones y responsabilidades del área de investigación de mercados.

- Realizar todo tipo de estadísticas.
- Planear las investigaciones a efectuar.

- Realizar investigaciones sobre motivos de compra.
  - Investigar predicción del mercado a corto y a largo plazo.
  - Investigar la efectividad de instrumentos promocionales.
  - Estudios sobre tendencias de las empresas, diversificación y exportación sobre productos de la competencia y canales de distribución.
  - Investigar aceptación y potencial de nuevos productos.
  - Investigar características físicas de los productos.
  - Analizar participación en el mercado.
  - Determinar características del mercado.
  - Investigar mercados de prueba y auditorías de tienda.
  - Analizar e interpretar la información recopilada.
  - Estudiar ofertas, muestras, cupones, etc.
  - Presupuestar los gastos de operación.
  - Es responsable de la validez y confiabilidad de la información recabada.
- 5) Funciones y responsabilidades del área de ventas.
- Establecer las cuotas de ventas por territorio y representante.

- Establecer las políticas de ventas.
  - Diseñar los territorios de ventas.
  - Establecer los sistemas de remuneraciones e incentivos a representantes.
  - Evaluar el rendimiento de los representantes.
  - Establecer sistemas de compra de automóviles para los representantes.
  - Presupuestar los gastos de operación.
  - Dar a conocer los productos de la empresa entre clientes potenciales, consumidores, médicos, instituciones, etc.
  - Supervisar las actividades de los representantes científicos.
  - Pronosticar el número de unidades a corto plazo.
  - Proporcionar información sobre productos de la competencia.
  - Es responsable del cumplimiento de las cuotas de ventas fijadas.
- 6) Funciones y responsabilidades del área de servicios de mercadotecnia.
- Controlar gastos de los representantes científicos y supervisores.
  - Administrar al personal de ventas, (Control de las actividades del personal de ventas, visitas y ventas efectuadas).
  - Atender pedidos de los clientes.

- Atender quejas de los clientes.
- Elaborar programas de ventas por territorios, por productos, etc., a corto y a largo plazo.
- Elaborar programas de capacitación para los representantes.
- Capacitar a los representantes en forma periódica.
- Presupuestar gastos de operación.
- Distribuir muestras médicas, de artículos para el hogar y la industria, vegetales, etc., entre los supervisores y representantes.

### 5.7 Análisis de puestos.

La aplicación de esta técnica para la organización del área de mercadotecnia es de mucha ayuda, ya que según la Ley Federal del Trabajo, se deben determinar con la mayor precisión posible los servicios que presta el personal a una compañía, además de que el individuo como tal necesita lograr su autorrealización, de tal forma que los requerimientos de un puesto específico deben ser acordes con las características de la persona que vaya a ser su titular, para que pueda desarrollarse satisfactoriamente y también es necesaria la aplicación de esta técnica para hacer una división de funciones, con objeto de lograr una mayor productividad dentro de la empresa.

A continuación se presentan las denominaciones de los puestos que se analizaron, los cuales se está suponiendo que existen dentro de la organización propuesta:

- 1) Gerente de Mercadotecnia
- 2) Gerente de Promoción
- 3) Gerente Médico
- 4) Gerente de Investigación de Mercados
- 5) Gerente de Ventas
- 6) Gerente de Servicios de Mercadotecnia
- 7) Subgerente de Ventas
- 8) Jefe de Promoción
- 9) Jefe de Analistas de Mercados.
- 10) Jefe de Ventas
- 11) Jefe de Administración de Ventas
- 12) Jefe de Pedidos y Quejas
- 13) Jefe de Planeación
- 14) Jefe de Entrenamiento
- 15) Supervisor de Territorio
- 16) Empleado de Promoción
- 17) Empleado de Gerencia Médica
- 18) Analista de Mercados.
- 19) Representante Científico
- 20) Empleado de Servicios de Mercadotecnia.

Para recopilar la información necesaria para analizar cada puesto se basó en el formato que propone el Dr. Fernando Arias Galicia, aplicado a la investigación con pequeñas modificaciones debido a la naturaleza de los puestos que se analizaron, el cual se muestra a continuación:



## Análisis de Puestos:

Clave: 001  
 Fecha: 20-IV-78

### 1. - Generales:

- 1.1 Título del puesto: Director de Mercadotecnia  
 1.2 Localización en la organización: Nivel Gerencial  
 1.3 Jefe inmediato superior:  
 Nombre: Santiago Rodríguez Martínez  
 Puesto: Gerente General  
 1.4 Jornada de trabajo:  
 De 9:00 hs. a 17:30 hs.  
 Alimentación de 10:30 hs. a 10:45 hs.  
 y de 13:30 hs. a 14:00 hs.  
 1.5 Días laborables a la semana:  
 De Lunes a Viernes

### 2. - Descripciones:

- 2.1 Descripción genérica:  
 Coordinar el área de mercadotecnia con el propósito de lograr los objetivos fijados, mediante la aplicación de las políticas establecidas.
- 2.2 Descripción específica:
- Aprobar el pronóstico y presupuesto de ventas.
  - Fijar objetivos del área.
  - Elaborar políticas para el logro de los objetivos.
  - Planear y establecer estrategias de mercadotecnia.
  - Establecer en coordinación con otras áreas de la empresa, el precio de los productos.

- Coordinar y supervisar las funciones de cada una de las gerencias que tiene a su cargo.
- Establecer los canales de distribución de los productos.
- Sustener reuniones con gerentes de otras áreas y con el gerente general.
- Procurar el cumplimiento del presupuesto.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Lic. en Administración, con estudios de  
Postgrado en Mercadotecnia.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:  
En ventas de productos químico-farmacéuticos.  
En ventas de productos industriales y el hogar.

3.1.3 Idiomas: Inglés, requiere dominarlo.

3.1.4 Experiencia: 5 años en puesto similar.

3.1.5 Capacitación requerida: 1 año.

Método empleado: Capacitación suplementaria.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Se requiere una atención intensa y  
sostenida por la delicadeza de los  
asuntos que trata.

3.2.2 Físico: El trabajo exige muy poco esfuerzo fí-  
sico.

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Gerencial

Tipo Indirecta Nivel Supervisión

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

El área de mercadotecnia

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 100,000.003.4 Condiciones de trabajo:

## 3.4.1 Ambiente:

Iluminación

Buena

Ventilación

Buena

Calefacción

Buena

Ruido

Poco

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

%

Interiores:

Sentado en escritorio

50

Caminando

20

Subtotal

70

Exteriores:

Sentado manejando

20

Caminando

10

Subtotal

30

TOTAL:

100

## 3.4.3 Riesgos:

Accidentes de trabajo:

Probabilidades

%

En la vía pública

20

Enfermedades profesionales:

Probabilidades

%

Vista

50

Aparato digestivo

20

Sistema nervioso

30

Riñones

40

4. - Perfil:Edad 40 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa SIEstado civil CasadoImporta SI

Características psicológicas deseables:

Inteligencia, habilidad para dirigir, habilidad para comunicarse,  
enfoque lógico a los problemas, iniciativa, creatividad, criterio,  
etc'

Nombre del entrevistado: Lic. Juan Ramírez S.Antigüedad en el puesto: 2 años

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## Análisis de Puestos:

Clave: 002  
 Fecha: 20-IV-78

1. - Generales:

- 1.1 Título del puesto: Gerente de Promoción  
 1.2 Localización en la organización: Nivel Gerencial  
 1.3 Jefe inmediato superior:  
 Nombre: Lic. Gilberto J. Cabrera G.  
 Puesto: Gerente de Mercadotecnia  
 1.4 Jornada de trabajo:  
 De 9:00 hs. a 17:30 hs.  
 Alimentación de 10:00 hs. a 10:15 hs.  
 y de 13:30 hs. a 14:00 hs.  
 1.5 Días laborables a la semana:  
 De Lunes a Viernes

2. - Descripciones:

## 2.1 Descripción genérica:

Coordinar la función de dar a conocer los productos ante los clientes reales, y potenciales a través de instrumentos promocionales.

## 2.2 Descripción específica:

- Implantar los instrumentos promocionales más adecuados a cada tipo de productos.
- Contratar los servicios de agencias publicitarias.
- Establecer las condiciones según las cuales van a prestarse los servicios de la agencia.

- Autorizar campañas promocionales de cada uno de los productos.
- Presupuestar gastos de promoción.
- Supervisar las funciones de los departamentos que tiene a su cargo.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Lic. en Administración, titulado con cursos en publicidad.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:  
En promoción de productos farmacéuticos, del hogar, industriales y vegetales.

3.1.3 Idiomas: Inglés requiere dominarlo.

3.1.4 Experiencia: 2 años en puesto similar

3.1.5 Capacitación requerida: 6 meses

Método empleado: Entrenamiento suplementario

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Se requiere que se ponga atención normal en períodos regulares.

3.2.2 Físico: El trabajo exige poco esfuerzo.

#### 3.3 Responsabilidad:

##### 3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Supervisión

Tipo Indirecta Nivel Operativo

##### 3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

La gerencia y departamentos a su cargo

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 100,000.00

3.4 Condiciones de trabajo:

## 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	<u>Excelente</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Ninguno</u>

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

## Interiores:

Sentado en escritorio	40
Caminando	10

Subtotal 50

## Exteriores:

Sentado manejando	30
Caminando	20

Subtotal 50

TOTAL: 100

## 3.4.3 Riesgos:

## Accidentes de trabajo:

## Probabilidades

%

En la vía pública

20

## Enfermedades profesionales:

## Probabilidades

%

Vista

80

Aparato digestivo

10

Sistema nervioso

40

Riñones

60

4. - Perfil:Edad 25 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa SIEstado civil CasadoImporta NO

Características psicológicas deseables:

Tenga iniciativa, imaginación, creatividad, habilidad para comunicarse.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_Nombre del entrevistado: Lic. Juan Torres T.Antigüedad en el puesto: 1 año

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Análisis de Puestos:**Clave: 003Fecha: 20-IV-78**1. - Generales:**1.1 Título del puesto: Gerente Médico1.2 Localización en la organización: Nivel Gerencial

1.3 Jefe inmediato superior:

Nombre: Lic. Gilberto J. Cabrera G.Puesto: Gerente de Mercadotecnia

1.4 Jornada de trabajo:

De 9:00 hs. a 17:30 hs.Alimentación de 10:30 hs. a 10:45 hs.y de 13:00 hs. a 13:30 hs.

1.5 Días laborables a la semana:

De Lunes a Viernes**2. - Descripciones:**

2.1 Descripción genérica:

Coordinar todas las actividades relativas a los aspectos médicos de los productos, y su registro ante la S.S.A.

2.2 Descripción específica:

- Promover la investigación de nuevos productos.
- Presupuestar gastos de operación.
- Asistir a reuniones médicas (congresos, conferencias, etc.).
- Supervisar la tramitación de registro de productos ante la S.S.A.
- Instruir a los representantes sobre las cualidades de los nuevos productos que se lanzan al mercado.

- Recopilar la información para elaborar directorio médico.
- Diseñar literatura científica.
- Supervisar trámites de permisos de importación de materias prima
- Informar a los médicos que lo soliciten, el modo de empleo de los productos.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Médico titulado

#### 3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Tramitación de productos farmacéuticos ante  
S.S.A. y permisos de importación.

3.1.3 Idiomas: Inglés, requiere dominarlo.

3.1.4 Experiencia: 3 años en puesto similar.

3.1.5 Capacitación requerida: Menos de un mes

Método empleado: Entrenamiento en salón de clases.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Se requiere que se ponga atención intensa en períodos regulares.

3.2.2 Físico: El trabajo exige muy poco esfuerzo.

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Operativo

Tipo \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

La gerencia.

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 100,000.00

3.4 Condiciones de trabajo:

## 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	Buena
Ventilación	Buena
Calefacción	Buena
Ruido	Poco

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

%

## Interiores:

Sentado en escritorio	50	
Caminando	10	
Subtotal		60

## Exteriores:

Sentado manejando	30	
Caminando	10	
Subtotal		40

TOTAL: 100

## 3.4.3 Riesgos:

## Accidentes de trabajo:

## Probabilidades

%

En la vía pública 30

## Enfermedades profesionales:

## Probabilidades

%

Vista 90

Aparato digestivo 20

Sistema nervioso 40

Riñones 60

4. - Perfil:Edad 30 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa NOEstado civil CasadoImporta SI

Características psicológicas deseables:

Criterio, iniciativa, responsabilidad, profundidad de intereses,  
inteligencia, intereses culturales, buen juicio.Nombre del entrevistado: Dr. Luis Camacho R.Antigüedad en el puesto: 5 años

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.Observaciones: Ninguna

## Análisis de Puestos:

Clave: 004Fecha: 20-IV-781. - Generales:

- 1.1 Título del puesto: Gerente de Investigación de Mercados
- 1.2 Localización en la organización: Nivel Gerencial
- 1.3 Jefe inmediato superior:  
 Nombre: Lic. Gilberto J. Cabrera G.  
 Puesto: Gerente de Mercadotecnia
- 1.4 Jornada de trabajo:  
 De 9:00 hs. a 17:30 hs.  
 Alimentación de 10:45 hs. a 11:00 hs.  
 y de 13:30 hs. a 14:00 hs.
- 1.5 Días laborables a la semana:  
 De Lunes a Viernes

2. - Descripciones:

## 2.1 Descripción genérica:

Planear y supervisar investigación del mercado.

## 2.2 Descripción específica:

- Planear todas las investigaciones y estudios a realizar,
- Coordinar y supervisar investigaciones sobre motivos de compra, predicción del mercado, efectividad de instrumentos promocionales, aceptación y potencial de nuevos productos, características físicas de los productos, participación en el mercado, mercados de prueba y auditoría de tienda.

- Coordinar y supervisar estudios sobre tendencias de las empresas, diversificación, exportación, productos de la competencia, canales de distribución, ofertas, muestras, etc.
- Interpretar la información recopilada.
- Presupuestar los gastos de operación del área.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Lic. en Administración  
Titulado con estudios de postgrado en Merc.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:  
Conocer como se efectúa una investigación  
de mercados.

3.1.3 Idiomas: Inglés requiere dominarlo.

3.1.4 Experiencia: 3 años en el mismo puesto.

3.1.5 Capacitación requerida: un mes

Método empleado: Entrenamiento suplementario.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

3.2.2 Físico: El trabajo exige poco esfuerzo.

#### 3.3 Responsabilidad:

##### 3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Supervisión

Tipo Indirecta Nivel Operativo

##### 3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

La gerencia y departamentos a su cargo.

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 100,000.00

3.4 Condiciones de trabajo:

## 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	<u>Excelente</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Poco</u>

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

	%	
<b>Interiores:</b>		
Sentado en escritorio	30	
Caminando	10	
Subtotal		40
<b>Exteriores:</b>		
Sentado manejando	40	
Caminando	20	
Subtotal		60
TOTAL:		100

## 3.4.3 Riesgos:

## Accidentes de trabajo:

	Probabilidades
	%
En la vía pública	<u>20</u>

## Enfermedades profesionales:

	Probabilidades
	%
Vista	<u>80</u>
Aparato digestivo	<u>20</u>
Sistema nervioso	<u>20</u>
Riñones	<u>70</u>

4. - Perfil:Edad 30 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa NOEstado civil casadoImporta SI**Características psicológicas deseables:**

Criterio, iniciativa, imaginación, creatividad, habilidad para  
dirigir, enfoque lógico a los problemas, buen juicio.

\_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: Lic. José Meza T.Antigüedad en el puesto: 5 años.**Revisó:**Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.Observaciones: Ninguna.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Análisis de Puestos:**Clave: 005Fecha: 20-IV-78**1. - Generales:**

- 1.1 Título del puesto: Gerente de Ventas
- 1.2 Localización en la organización: Nivel Gerencial
- 1.3 Jefe inmediato superior:  
 Nombre: Lic. Gilberto J. Cabrera G.  
 Puesto: Gerente de Mercadotecnia
- 1.4 Jornada de trabajo:  
 De 9:00 hs. a 17:30 hs.  
 Alimentación de 10:45 hs. a 11:00 hs.  
 y de 14:00 hs. a 14:30 hs.
- 1.5 Días laborables a la semana:  
 De Lunes a Viernes

**2. - Descripciones:****2.1 Descripción genérica:**

Establecer y supervisar el cumplimiento de las ventas fijadas.

**2.2 Descripción específica:**

- Establecer cuotas de ventas por territorio, y por representante.
- Establecer políticas de ventas.
- Diseñar los territorios de ventas.
- Establecer sistemas de remuneraciones e incentivos.
- Establecer sistemas de compra de automóviles, para los representantes.

- Presupuestar gastos de operación.

**3. - Requerimientos:**

**3.1 Habilidad:**

3.1.1 Escolaridad: Lic. en Administración titulado.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Venta de productos farmacéuticos, vegetales  
y para el hogar.

3.1.3 Idiomas:

Ingles requiere dominarlo.

3.1.4 Experiencia: 5 años en puesto similar.

3.1.5 Capacitación requerida: 6 meses.

Método empleado: Entrenamiento por rutina.

**3.2 Esfuerzo:**

3.2.1 Mental y/o visual: Requiere mucha atención durante pe-  
riodos cortos.

3.2.2 Físico:

El trabajo exige muy poco esfuerzo.

**3.3 Responsabilidad:**

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Gerencial

Tipo Indirecta Nivel Supervisión

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:  
La gerencia y departamentos a su cargo.

### 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 100,000.00

### 3.4 Condiciones de trabajo:

#### 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	<u>Buena</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Poco</u>

#### 3.4.2 Lugar de ejecución:

		%
<b>Interiores:</b>		
Sentado en escritorio	20	
Caminando	10	
<b>Subtotal</b>	<b>30</b>	
<b>Exteriores:</b>		
Sentado manejando	40	
Caminando	30	
<b>Subtotal</b>	<b>70</b>	
<b>TOTAL:</b>		<b>100</b>

#### 3.4.3 Riesgos:

##### Accidentes de trabajo:

	Probabilidades
	%
En la vía pública	<u>30</u>

##### Enfermedades profesionales:

	Probabilidades
	%
Vista	<u>60</u>
Aparato digestivo	<u>30</u>
Sistema nervioso	<u>20</u>
Riñones	<u>20</u>

4. - Perfil:Edad 30 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa SIEstado civil CasadoImporta SI

## Características psicológicas deseables:

Cualidades de sociabilidad, cooperación, criterio, creatividad,  
valor e interés en las personas, habilidad para dirigir y comu-  
nicarse, buen juicio.

Nombre del entrevistado: Lic. Juan Ramírez S.Antigüedad en el puesto: 3 años.

## Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.Observaciones: Ninguna

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Análisis de Puestos:**Clave: 006Fecha: 20-IV-78**1. - Generales:**

- 1.1 Título del puesto: Gerente de Servicios de Mercadotecnia
- 1.2 Localización en la organización: Nivel Gerencial
- 1.3 Jefe inmediato superior:  
Nombre: Lic. Gilberto J. Cabrera G.  
Puesto: Gerente de Mercadotecnia
- 1.4 Jornada de trabajo:  
De 9:00 hs. a 17:30 hs.  
Alimentación de 10:45 hs. a 11:00 hs.  
y de 14:00 hs. a 14:30 hs.
- 1.5 Días laborables a la semana:  
De Lunes a Viernes

**2. - Descripciones:****2.1 Descripción genérica:**

Coordinar la administración del personal de venta y relaciones con los clientes.

**2.2 Descripción específica:**

- Supervisar control de gastos de representantes científicos y supervisores.
- Elaborar programas de ventas por territorios, por productos, etc. a corto y a largo plazo.
- Elaborar programas de capacitación para los representantes.

- Presupuestar gastos de operación.
- Supervisar distribución de muestras entre supervisores y representantes científicos.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Lic. en Administración pasante o titulado.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Administración de personal de ventas.

3.1.3 Idiomas: Inglés requiere dominarlo.

3.1.4 Experiencia: 2 años en puesto similar.

3.1.5 Capacitación requerida: 3 meses

Método empleado: Entrenamiento integrado por rutina, dentro y fuera del trabajo.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Sólo requiere la atención normal, que debe ponerse en todo trabajo.

3.2.2 Físico: El trabajo exige poco esfuerzo.

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Supervisión

Tipo Indirecta Nivel Operativo

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:  
La gerencia y departamentos a su cargo.

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 50,000.00

3.4 Condiciones de trabajo:

## 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	<u>Buena</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Poco</u>

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

		%
Interiores:		
Sentado en escritorio	40	
Caminando	30	
Subtotal		70
Exteriores:		
Sentado manejando	20	
Caminando	10	
Subtotal		30
TOTAL:		100

## 3.4.3 Riesgos:

## Accidentes de trabajo:

## Probabilidades

%

En la vía pública

30

## Enfermedades profesionales:

## Probabilidades

%

Vista

40

Aparato digestivo

50

Sistema nervioso

50

Riñones

30

4. - Perfil:Edad 30 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa SIEstado civil CasadoImporta SI

Características psicológicas deseables:

Cualidades sociales, criterio, cooperación, valor e interés en las personas, habilidad para dirigir y comunicarse.Nombre del entrevistado: Lic. José SolísAntigüedad en el puesto: 8 años

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.Observaciones: Ninguna



## Análisis de Puestos:

Clave: 007Fecha: 20-IV-781.- Generales:

- 1.1 Título del puesto: Subgerente de Ventas
- 1.2 Localización en la organización: Nivel Gerencial
- 1.3 Jefe inmediato superior:  
Nombre: Lic. Alfredo Salinas T.  
Puesto: Gerente de Ventas
- 1.4 Jornada de trabajo:  
De 8:30 hs. a 17:00 hs.  
Alimentación de 10:15 hs. a 10:30 hs.  
y de 13:00 hs. a 13:30 hs.
- 1.5 Días laborables a la semana:  
De Lunes a Viernes

2.- Descripciones:

## 2.1 Descripción genérica:

Procurar el cumplimiento de las cuotas de ventas fijadas a cada jefe de departamento y territorio.

## 2.2 Descripción específica:

- Supervisar el cumplimiento de las cuotas de ventas, por departamento y territorio.
- Elaborar barras de gantt.

- Comunicar los niveles de jefatura con el de la gerencia.
- Evaluar el rendimiento de cada departamento de ventas a su cargo.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Con estudios profesionales.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

En ventas de productos farmacéuticos, para el  
hogar y la industria.

3.1.3 Idiomas: Inglés requiere dominarlo.

3.1.4 Experiencia: 3 años

3.1.5 Capacitación requerida: 3 meses.

Método empleado: Entrenamiento integrado por rutina, den-  
tro y fuera del trabajo.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Sólo se requiere la atención normal que  
debe ponerse en todo trabajo.

3.2.2 Físico: El trabajo exige poco esfuerzo.

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Supervisión

Tipo Indirecta Nivel Operativo

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

La gerencia y departamentos a su cargo.

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 100,000.003.4 Condiciones de trabajo:

## 3.4.1 Ambiente:

Illuminación	Buena
Ventilación	Buena
Calefacción	Buena
Ruido	Poco

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

		%
Interiores:		
Sentado en escritorio	20	
Caminando	10	
Subtotal	30	
Exteriores:		
Sentado manejando	30	
Caminando	40	
Subtotal	70	
TOTAL:		100

## 3.4.3 Riesgos:

## Accidentes de trabajo:

	Probabilidades
	%
En la vía pública	<u>30</u>

## Enfermedades profesionales:

	Probabilidades
	%
Vista	<u>60</u>
Aparato digestivo	<u>70</u>
Sistema nervioso	<u>70</u>
Riñones	<u>60</u>

4. - Perfil:Edad 30 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa NOEstado civil CasadoImporta NO

Características psicológicas deseables:

Cooperación, lealtad, habilidad para dirigir y para comunicarse.\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_Nombre del entrevistado: Sr. Francisco Pantoja CoronaAntigüedad en el puesto: 2 años

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Análisis de Puestos:

Clave: 008Fecha: 20-IV-781. - Generales:

- 1.1 Título del puesto: Jefe de Promoción
- 1.2 Localización en la organización: Nivel de Supervisión
- 1.3 Jefe inmediato superior:  
Nombre: Juan Castillo J.  
Puesto: Gerente de Promoción
- 1.4 Jornada de trabajo:  
De 8:30 hs. a 17:30 hs.  
Alimentación de 10:30 hs. a 10:45 hs.  
y de 13:00 hs. a 13:30 hs.
- 1.5 Días laborables a la semana:  
De Lunes a Viernes

2. - Descripciones:

## 2.1 Descripción genérica:

Diseñar material publicitario en general, así como la organización de todo lo referente al aspecto promocional dentro de su departamento.

## 2.2 Descripción específica:

- Diseñar formas, empaques, envases, etiquetas de los productos.
- Coordinar la promoción de todos los productos a su cargo.
- Solicitar la contratación de agencias publicitarias cuando sea necesario.

- Planear estrategias promocionales junto con el gerente de promoción.
- Elaborar presupuestos de promoción por productos.

### 3.- Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Lic. en Administración o Lic. en Publicidad ,  
pasante o titulado.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Promociones de varios productos.

3.1.3 Idiomas: Inglés (saber traducir)

3.1.4 Experiencia: 2 años

3.1.5 Capacitación requerida: 30 días

Método empleado: Por rutina de trabajo

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Lo normal que se necesita en todo  
trabajo.

3.2.2 Físico: No requiere ningún esfuerzo ,

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Operativo

Tipo \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

El departamento de promoción.

### 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 50,000.00

### 3.4 Condiciones de trabajo:

#### 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	<u>Excelente</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Ninguno</u>

#### 3.4.2 Lugar de ejecución:

Interiores:

Sentado en escritorio	30	
Caminando	20	
Subtotal		50

Exteriores:

Sentado manejando	30	
Caminando	20	
Subtotal		50

**TOTAL:** 100

#### 3.4.3 Riesgos:

Accidentes de trabajo:

	Probabilidades
	%
En la vía pública	<u>20</u>

Enfermedades profesionales:

	Probabilidades
	%
Vista	<u>80</u>
Aparato digestivo	<u>60</u>
Sistema nervioso	<u>40</u>
Riñones	<u>20</u>

4. - Perfil:Edad 28 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa SIEstado civil CasadoImporta SI

Características psicológicas deseables:

Iniciativa, creatividad, agilidad mental, ser alegre y cordial.\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_Nombre del entrevistado: Sr. Pedro ChávezAntigüedad en el puesto: 4 años

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colln Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Análisis de Puestos:**Clave: 009Fecha: 20-IV-78**1. - Generales:**

- 1.1 Título del puesto: Jefe de Analistas de Mercados.
- 1.2 Localización en la organización: Nivel de Supervisión.
- 1.3 Jefe inmediato superior:  
Nombre: Lic. Roberto Trejo M.  
Puesto: Gte.de Investigación de Mercados.
- 1.4 Jornada de trabajo:  
De 8:30 hs. a 17:30 hs.  
Alimentación de 10:15 hs. a 10:30 hs.  
y de 13:30 hs. a 14:00 hs.
- 1.5 Días laborables a la semana:  
De Lunes a Viernes

**2. - Descripciones:****2.1 Descripción genérica:**

Coordinar y supervisar las investigaciones de mercados a realizar.

**2.2 Descripción específica:**

- Coordinar el personal que efectuará las investigaciones y estudios.
- Elaborar informes de las investigaciones realizadas, analizando e interpretando la información recopilada.
- Buscar información en organismos autorizados que puedan proporcionarla.

- Determinar características que tienen los mercados.
- Analizar participación en el mercado.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Titulado en la carrera de Lic. en Administración.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

En investigación de mercados.

3.1.3 Idiomas:

3.1.4 Experiencia: 1 año

3.1.5 Capacitación requerida: 6 meses

Método empleado: Aprendizaje por rutina.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Sólo se requiere la atención normal que se pone en todo trabajo.

3.2.2 Físico:

El trabajo exige poco esfuerzo.

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directo Nivel Operativo

Tipo \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

El departamento a su cargo.

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 50,000.003.4 Condiciones de trabajo:

## 3.4.1 Ambiente:

Illuminación	<u>Excelente</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Ninguno</u>

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

## Interiores:

Sentado en escritorio 30

Caminando 20

Subtotal 50

## Exteriores:

Sentado manejando 30

Caminando 20

Subtotal 50

TOTAL: 100

## 3.4.3 Riesgos:

## Accidentes de trabajo:

## Probabilidades

%

En la vía pública

30

## Enfermedades profesionales:

## Probabilidades

%

Vista

80

Aparato digestivo

40

Sistema nervioso

30

Riñones

70

4. - Perfil:Edad 25 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa NOEstado civil SolteroImporta NO

Características psicológicas deseables:

Criterio, iniciativa, habilidad creativa, imaginación, enfoque lógico a los problemas.Nombre del entrevistado: Sr. Leonardo JiménezAntigüedad en el puesto: 1 año

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Análisis de Puestos:**Clave: 010Fecha: 20-IV-78**1. - Generales:**

- 1.1 Título del puesto: Jefe de Ventas
- 1.2 Localización en la organización: Nivel de Supervisión
- 1.3 Jefe inmediato superior:  
Nombre: Lic. Efrén López T.  
Puesto: Subgerente de Ventas
- 1.4 Jornada de trabajo:  
De 8:30 hs. a 17:30 hs.  
Alimentación de 10:30 hs. a 10:45 hs.  
y de 13:00 hs. a 13:30 hs.
- 1.5 Días laborables a la semana:  
De Lunes a Viernes

**2. - Descripciones:****2.1 Descripción genérica:**

Coordinar al personal que tiene a su cargo y hacer cumplir las cuotas establecidas.

**2.2 Descripción específica:**

- Establecer rutas de ventas.
- Vigilar el cumplimiento de las cuotas por representante y supervisor.
- Obtener reportes de los representantes y tener información sobre la competencia.

- Evaluar el rendimiento de los representantes y supervisores.
- Proporcionar reportes al Subgerente.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Pasante o titulado de Lic. en Administración,

---

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Saber técnicas de ventas de productos farmacéuticos, hogar e industriales.

---

3.1.3 Idiomas: \_\_\_\_\_

3.1.4 Experiencia: 2 años en puesto similar.

---

3.1.5 Capacitación requerida: 3 meses.

Método empleado: Aprendizaje por rutina.

---

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Sólo requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

---

3.2.2 Físico: No requiere ningún esfuerzo físico.

---

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Supervisión

Tipo Indirecta Nivel Operativo

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

Su departamento.

---

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 30,000.00

3.4 Condiciones de trabajo:

## 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	<u>Buena</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Poco</u>

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

%

## Interiores:

Sentado en escritorio 20

Caminando 10

Subtotal 30

## Exteriores:

Sentado manejando 30

Caminando 40

Subtotal 70

TOTAL: 100

## 3.4.3 Riesgos:

## Accidentes de trabajo:

## Probabilidades

%

En la vía pública

20

## Enfermedades profesionales:

## Probabilidades

%

Vista

70

Aparato digestivo

80

Sistema nervioso

60

Riñones

40

## 4. - Perfil:

Edad 30 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa SIEstado civil SolteroImporta NO

## Características psicológicas deseables:

Creatividad, criterio, iniciativa, cooperación, habilidad para comunicarse.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_Nombre del entrevistado: Sr. Manuel SuárezAntigüedad en el puesto: 2 años.

## Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Análisis de Puestos:**Clave: 011Fecha: 20-IV-78**1. - Generales:**

- 1.1 Título del puesto: Supervisor de Territorio
- 1.2 Localización en la organización: Nivel de Supervisión
- 1.3 Jefe inmediato superior:  
Nombre: Sr. Manuel Suárez  
Puesto: Jefe de Ventas
- 1.4 Jornada de trabajo:  
De 8:30 hs. a 17:30 hs.  
Alimentación de 10:30 hs. a 10:45 hs.  
y de 13:00 hs. a 13:30 hs.
- 1.5 Días laborables a la semana:  
De Lunes a Viernes

**2. - Descripciones:****2.1 Descripción genérica:**

Supervisar el cumplimiento de las cuotas fijadas a los representantes que tiene a su cargo.

**2.2 Descripción específica:**

- Asignar rutas de venta a representantes.
- Supervisar las visitas de representantes, así como ventas y cuentas de gastos.

- Elaborar reportes de las actividades de representantes.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Preparatoria terminada.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Tener experiencia en ventas.

3.1.3 Idiomas:

3.1.4 Experiencia: 2 años en puesto similar.

3.1.5 Capacitación requerida: 30 días.

Método empleado: Aprendizaje por rutina dentro y fuera de la empresa.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Requiere la atención normal que debe ponerse en cualquier trabajo.

3.2.2 Físico: Requiere poco esfuerzo físico.

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Operativo

Tipo \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

Territorio de Ventas.

**3.3.3 En valores y/o equipo.**

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 10,000.00

**3.4 Condiciones de trabajo:****3.4.1 Ambiente:**

Iluminación	<u>Buena</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Regular</u>

**3.4.2 Lugar de ejecución:**

		%
Interiores:		
Sentado en escritorio	10	
Caminando	10	
	Subtotal	20
Exteriores:		
Sentado manejando	40	
Caminando	40	
	Subtotal	80
	TOTAL:	100

**3.4.3 Riesgos:****Accidentes de trabajo:**

	Probabilidades
	%
En la vía pública	<u>80</u>

**Enfermedades profesionales:**

	Probabilidades
	%
Vista	<u>30</u>
Aparato digestivo	<u>60</u>
Sistema nervioso	<u>80</u>
Riñones	<u>40</u>

4. - Perfil:

Edad 35 años

Sexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa SI

Estado civil Casado

Importa SI

Características psicológicas deseables:

Ser muy social, alegre, cordial, sentido de cooperación, y responsable.

Nombre del entrevistado: Sr. Luis Cabrera M.

Antigüedad en el puesto: 4 años.

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales Tovar

Puesto: Jefe de Organización y Métodos

Modificaciones hechas: Ninguna

Aprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78

Entrevistador: Lic. Fernando López T.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Análisis de Puestos:

Clave: 012  
 Fecha: 20-IV-78

1.- Generales:

- 1.1. Título del puesto: Jefe de Administración de Ventas  
 1.2 Localización en la organización: Nivel de Supervisión  
 1.3 Jefe inmediato superior:  
 Nombre: Lic. Alfredo Montes R.  
 Puesto: Gte. de Servicios de Mercadotecnia.  
 1.4 Jornada de trabajo:  
 De 8:30 hs. a 17:30 hs.  
 Alimentación de 10:45 hs. a 11:00 hs.  
 y de 14:00 hs. a 14:30 hs.  
 1.5 Días laborables a la semana:  
 De Lunes a Viernes

2.- Descripciones:

## 2.1 Descripción genérica:

Supervisar los sistemas de control de las actividades de representantes científicos, y supervisores de territorio.

## 2.2. Descripción específica:

- Supervisar que se lleven a cabo correctamente los sistemas de control de gastos de supervisores y representantes, así como número de visitas y ventas realizadas, diariamente, por semana y por mes.

- Supervisar distribución de muestras a representantes y supervisores.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Preparatoria terminada.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

En control de personal.

3.1.3 Idiomas:

3.1.4 Experiencia: En ventas.

3.1.5 Capacitación requerida: 6 meses.

Método empleado: Por rutina de trabajo.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Sólo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

3.2.2 Físico: Requiere poco esfuerzo físico.

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Operativo

Tipo \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

El departamento.

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 50,000.00

3.4 Condiciones de trabajo:

## 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	<u>Buena</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>poco</u>

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

		%
Interiores:		
Sentado en escritorio	70	
Caminando	10	
Subtotal		80
Exteriores:		
Sentado manejando	10	
Caminando	10	
Subtotal		20
TOTAL:		100

## 3.4.3 Riesgos:

## Accidentes de trabajo:

	Probabilidades
	%
En la vía pública	<u>20</u>

## Enfermedades profesionales:

	Probabilidades
	%
Vista	<u>50</u>
Aparato digestivo	<u>20</u>
Sistema nervioso	<u>20</u>
Riñones	<u>30</u>

4. - Perfil:Edad 30 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa SIEstado civil CasadoImporta SI

Características psicológicas deseables:

Cualidades sociales, criterio, cooperación, habilidad para dirigir y comunicarse.Nombre del entrevistado: Sr. Eduardo GómezAntigüedad en el puesto: 5 años.

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colfn Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## Análisis de Puestos:

Clave: 013  
 Fecha: 20-IV-78

1. - Generales:

- 1.1 Título del puesto: Jefe de Pedidos y Quejas  
 1.2 Localización en la organización: Nivel de Supervisión  
 1.3 Jefe inmediato superior:  
 Nombre: Lic. Alfredo Montes R.  
 Puesto: Gte. de Servicios de Mercadotecnia  
 1.4 Jornada de trabajo:  
 De 8:30 hs. a 17:30 hs.  
 Alimentación de 10:00 hs. a 10:15 hs.  
 y de 13:30 hs. a 14:00 hs.  
 1.5 Días laborables a la semana:  
 De Lunes a Viernes

2. - Descripciones:

## 2.1 Descripción genérica:

Supervisar la atención de pedidos y quejas de parte de los clientes.

## 2.2 Descripción específica:

- Decidir si se surten o no los pedidos hechos por los clientes, antiguos o por nuevos clientes, según tengan adeudos con la empresa, según su solvencia económica.

- Resolver los conflictos que surjan con los clientes, en cuanto a estado de los productos, lugar y fecha de entrega, cantidad especificada y calidad de la mercancía.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Preparatoria terminada.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Saber el procedimiento para autorizar el sur-  
tido de pedidos.

3.1.3 Idiomas:

3.1.4 Experiencia: 2 años en puesto similar.

3.1.5 Capacitación requerida: 3 meses.

Método empleado: Por rutina de trabajo.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Requiere el esfuerzo normal de todo  
trabajo.

3.2.2 Físico: Requiere poco esfuerzo.

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Operativo

Tipo \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

El departamento.

**3.3.3 En valores y/o equipo.**

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 50,000.00

**3.4 Condiciones de trabajo:****3.4.1 Ambiente:**

Iluminación	<u>Buena</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Poco</u>

**3.4.2 Lugar de ejecución:**

%

**Interiores:**

Sentado en escritorio 70

Caminando 20

Subtotal 90

**Exteriores:**

Sentado manejando 5

Caminando 5

Subtotal 10

TOTAL: 100

**3.4.3 Riesgos:****Accidentes de trabajo:****Probabilidades**

%

En la vía pública 20

**Enfermedades profesionales:****Probabilidades**

%

Vista 70

Aparato digestivo 30

Sistema nervioso 40

Riñones 70

4. - Perfil:Edad 40 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa NOEstado civil CasadoImporta NO

Características psicológicas deseables:

Criterio, cooperación, valor e interés por las personas; habilidad para comunicarse, enfoque lógico a los problemas, buen juicio.Nombre del entrevistado: Sr. Jorge Medrano S.Antigüedad en el puesto: 6 años.

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Análisis de Puestos:

Clave: 014  
 Fecha: 20-IV-78

1. - Generales:

- 1.1 Título del puesto: Jefe de Planeación
- 1.2 Localización en la organización: Nivel de Supervisión
- 1.3 Jefe inmediato superior:  
 Nombre: Lic. Alfredo Montes R.  
 Puesto: Gte. de Servicios de Mercadotecnia.
- 1.4 Jornada de trabajo:  
 De 8:30 hs. a 17:30 hs.  
 Alimentación de 10:15 hs. a 10:30 hs.  
 y de 13:00 hs. a 13:30 hs.
- 1.5 Días laborables a la semana:  
 De Lunes a Viernes

2. - Descripciones:

## 2.1 Descripción genérica:

Planear todas las actividades del área de mercadotecnia a corto y a largo plazo.

## 2.2 Descripción específica:

- Elaborar en coordinación y bajo la supervisión del gerente de servicios de mercadotecnia, programas de ventas por territorios, por productos, a corto y a largo plazo.
- Pronosticar en base a información solicitada al área de investigación de mercados y otras fuentes de información, el número de unidades vendidas.

- Integrar el presupuesto anual de toda el área de mercadotecnia.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Lic. en Administración, pasante o titulado.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Programas, pronósticos y presupuestos.

3.1.3 Idiomas:

3.1.4 Experiencia: 1 año en puesto similar.

3.1.5 Capacitación requerida: 6 meses.

Método empleado: Por rutina de trabajo.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Requiere mucha atención, por períodos largos.

3.2.2 Físico: Requiere poco esfuerzo.

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Operativo

Tipo \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

Departamento.

### 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 20,000.00

### 3.4 Condiciones de trabajo:

#### 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	<u>Excelente</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Ninguno</u>

#### 3.4.2 Lugar de ejecución:

		%
<b>Interiores:</b>		
Sentado en escritorio	70	
Caminando	20	
Subtotal		90
<b>Exteriores:</b>		
Sentado manejando	5	
Caminando	5	
Subtotal		10
TOTAL:		100

#### 3.4.3 Riesgos:

##### Accidentes de trabajo:

	Probabilidades
	%
En la vía pública	<u>5</u>

##### Enfermedades profesionales:

	Probabilidades
	%
Vista	<u>80</u>
Aparato digestivo	<u>20</u>
Sistema nervioso	<u>10</u>
Riñones	<u>50</u>

4. - Perfil:Edad 25 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa NOEstado civil SolteroImporta NO

Características psicológicas deseables:

Imaginación, inteligencia, enfoque lógico a los problemas, buen juicio, iniciativa.Nombre del entrevistado: Lic. Sergio Venegas M.Antigüedad en el puesto: 2 años.

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Análisis de Puestos:

Clave: 015

Fecha: 20-IV-78

### 1. - Generales:

- 1.1 Título del puesto: Jefe de Entrenamiento
- 1.2 Localización en la organización: Nivel de Supervisión
- 1.3 Jefe inmediato superior:  
Nombre: Lic. Alfredo Montes  
Puesto: Cte. de Servicios de Mercadotecnia.
- 1.4 Jornada de trabajo:  
De 8:30 hs. a 17:30 hs.  
Alimentación de 10:45 hs. a 11:00 hs.  
                          y de 14:00 hs. a 14:30 hs.
- 1.5 Días laborables a la semana:  
De Lunes a Viernes

### 2. - Descripciones:

#### 2.1 Descripción genérica:

Elaborar programas de capacitación a supervisores y representantes.

#### 2.2 Descripción específica:

- Elaborar programas de capacitación a supervisores y representantes.
- Determinar el tipo de entrenamiento que se dará.
- Determinar los instrumentos necesarios para el entrenamiento.

- Estar actualizado en cuanto a nuevas técnicas de capacitación.
- Determinar el monto de gastos que representará para la compañía, los cursos de capacitación.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Lic. en Administración pasante o titulado.

---

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:  
En técnicas de capacitación de personal.

---



---

3.1.3 Idiomas: \_\_\_\_\_

3.1.4 Experiencia: 3 años en puesto similar.

3.1.5 Capacitación requerida: 3 meses.  
Método empleado: Por rutina de trabajo y cursos dentro y fuera de la empresa.

---

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Requiere el esfuerzo normal de todo trabajo.

---

3.2.2 Físico: Requiere poco esfuerzo.

---

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Directa Nivel Operativo

Tipo \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

El departamento y el área de ventas.

---

**3.3.3 En valores y/o equipo.**

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 100,000.00

**3.4 Condiciones de trabajo:****3.4.1 Ambiente:**

Iluminación	<u>Buena</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Ninguno</u>

**3.4.2 Lugar de ejecución:**

%

**Interiores:**

Sentado en escritorio	40
Caminando	30

Subtotal 70

**Exteriores:**

Sentado manejando	20
Caminando	10

Subtotal 30

TOTAL: 100

**3.4.3 Riesgos:****Accidentes de trabajo:****Probabilidades**

%

En la vía pública

20

**Enfermedades profesionales:****Probabilidades**

%

Vista

40

Aparato digestivo

30

Sistema nervioso

40

Riñones

30

4. - Perfil:Edad 30 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa SIEstado civil CasadoImporta SI

Características psicológicas deseables:

Cualidades sociales, habilidad para comunicarse, ser alegre y carismático.Nombre del entrevistado: Lic. Manuel VillaseñorAntigüedad en el puesto: 3 años.

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Análisis de Puestos:

Clave: 016  
Fecha: 20-IV-78

### 1. - Generales:

- 1.1 Título del puesto: Empleado de Promoción
- 1.2 Localización en la organización: Nivel Operativo
- 1.3 Jefe inmediato superior:  
Nombre: Sr. Luis Jiménez M.  
Puesto: Jefe de Promoción
- 1.4 Jornada de trabajo:  
De 8:30 hs. a 17:30 hs.  
Alimentación de 10:30 hs. a 10:45 hs.  
y de 13:30 hs. a 14:00 hs.
- 1.5 Días laborables a la semana:  
De Lunes a Viernes

### 2. - Descripciones:

#### 2.1 Descripción genérica:

Auxiliar en todas las actividades que se efectúan en el departamento de promoción.

#### 2.2 Descripción específica:

- Distribuir el material promocional al área de servicios de mercadotecnia.
- Mecanografiar circulares, literatura, memorándums, cartas, etc.

- Tomar dictados en taquigrafía.
- Tomar llamadas telefónicas.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Preparatoria terminada.

---

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Taquigrafía y mecanografía.

---

3.1.3 Idiomas: \_\_\_\_\_

3.1.4 Experiencia: 6 meses en puesto similar

3.1.5 Capacitación requerida: Ninguna

Método empleado: Rutina de trabajo.

---

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Requiere esfuerzo intenso en periodos cortos.

---

3.2.2 Físico: Requiere poco esfuerzo.

---

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Ninguno Nivel \_\_\_\_\_

Tipo \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

El departamento.

---

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 10,000.00

3.4 Condiciones de trabajo:

## 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	<u>Buena</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Poco</u>

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

%

## Interiores:

Sentado en escritorio	70
Caminando	20

Subtotal 90

## Exteriores:

Sentado manejando	0
Caminando	10

Subtotal 10

TOTAL: 100

## 3.4.3 Riesgos:

## Accidentes de trabajo:

Probabilidades

%

En la vía pública

20

## Enfermedades profesionales:

Probabilidades

%

Vista

70

Aparato digestivo

30

Sistema nervioso

Riñones

60

4. - Perfil:Edad 20 años

Sexo M \_\_\_\_\_

F XImporta SIEstado civil SolteraImporta SI

Características psicológicas deseables:

Ser responsable .  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_Nombre del entrevistado: Srita. Isabel Rodríguez L.Antigüedad en el puesto: 1 año.

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Análisis de Puestos:

Clave: 017Fecha: 20-IV-78

### 1. - Generales:

1.1 Título del puesto: Empleado de Gerencia Médica1.2 Localización en la organización: Nivel Operativo.

1.3 Jefe inmediato superior:

Nombre: Dr. Adolfo Frederichsen S.Puesto: Gerente Médico.

1.4 Jornada de trabajo:

De 8:30 hs. a 17:30 hs.Alimentación de 10:15 hs. a 10:30 hs.y de 13:30 hs. a 14:00 hs.

1.5 Días laborables a la semana:

De Lunes a Viernes

### 2. - Descripciones:

2.1 Descripción genérica:

Auxiliar al gerente médico en todas las actividades en que pueda colaborar eficientemente.

2.2 Descripción específica:

- Realizar trámites para registrar los productos ante la S. S. A.
- Colaborar para la edición del directorio médico.

- Tramitar permisos de importación de materias primas.
- Mecanografiar escritos y tomar dictados en taquigrafía.
- Tomar llamadas telefónicas.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Preparatoria terminada o carrera comercial.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Mecanografía y taquigrafía.

3.1.3 Idiomas:

3.1.4 Experiencia: 1 año como taquimecanógrafa.

3.1.5 Capacitación requerida: 6 meses.

Método empleado: Aprendizaje por rutina.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Requiere esfuerzo intenso en periodos cortos.

3.2.2 Físico: Requiere poco esfuerzo.

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Ninguno Nivel \_\_\_\_\_

Tipo \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

El departamento.

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 10,000.00

3.4 Condiciones de trabajo:

## 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	<u>Buena</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Poco</u>

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

%

Interiores:

Sentado en escritorio 30

Caminando 10

Subtotal 40

Exteriores:

Sentado manejando 30

Caminando 30

Subtotal 60

TOTAL: 100

## 3.4.3 Riesgos:

Accidentes de trabajo:

Probabilidades

%

En la vía pública 40

Enfermedades profesionales:

Probabilidades

%

Vista 40Aparato digestivo 60Sistema nervioso 20Riñones 40

4. - Perfil:Edad 25 años

Sexo M \_\_\_\_\_

F XImporta SIEstado civil SolteraImporta NOCaracterísticas psicológicas deseables:  
Criterio, iniciativa y cooperación.

---



---



---

Nombre del entrevistado: Srita. Ana María Sotomayor L.Antigüedad en el puesto: 1 año

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.

Observaciones: \_\_\_\_\_

---



---

**Análisis de Puestos:**

Clave: 018  
Fecha: 20-IV-78

**1. - Generales:**

- 1.1 Título del puesto: Analista de Mercados
- 1.2 Localización en la organización: Nivel Operativo
- 1.3 Jefe inmediato superior:  
Nombre: Lic. Roberto Trejo B.  
Puesto: Jefe de Analistas de Mercados
- 1.4 Jornada de trabajo:  
De 8:30 hs. a 17:30 hs.  
Alimentación de 10:30 hs. a 10:45 hs.  
y de 13:00 hs. a 13:30 hs.
- 1.5 Días laborables a la semana:  
De Lunes a Viernes

**2. - Descripciones:****2.1 Descripción genérica:**

Auxiliar en todas las actividades que se realizan en el Departamento de Investigación de Mercados.

**2.2 Descripción específica:**

- Dibujar gráficas de tendencias del mercado, de productos, de campañas promocionales, de opiniones, etc.
- Efectuar el trabajo de campo de las investigaciones y estudios.

- Tomar llamadas telefónicas.
- Mecanografiar escritos.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Estudiante del 7o. semestre en adelante de la carrera de Lic. en Administración.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Sobre investigaciones de mercados.

3.1.3 Idiomas:

3.1.4 Experiencia: No es indispensable.

3.1.5 Capacitación requerida: 6 meses.

Método empleado: Aprendizaje por rutina.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Requiere el esfuerzo normal de todo trabajo.

3.2.2 Físico:

Requiere poco esfuerzo.

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Ninguno Nivel \_\_\_\_\_

Tipo \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

El departamento.

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 10,000.00

3.4 Condiciones de trabajo:

## 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	<u>Buena</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Poco</u>

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

## Interiores:

Sentado en escritorio	20	
Caminando	10	
Subtotal	30	30

## Exteriores:

Sentado manejando	30	
Caminando	40	
Subtotal	70	70

TOTAL: 100

## 3.4.3 Riesgos:

## Accidentes de trabajo:

	Probabilidades
	%
En la vía pública	<u>40</u>

## Enfermedades profesionales:

	Probabilidades
	%
Vista	<u>40</u>
Aparato digestivo	<u>30</u>
Sistema nervioso	<u>          </u>
Riñones	<u>40</u>

4. - Perfil:Edad 22 años

Sexo M \_\_\_\_\_

F XImporta NOEstado civil SolteraImporta NO

Características psicológicas deseables:

Criterio, cooperación, interés en las personas, lealtad, habilidad para comunicarse, buen juicio.Nombre del entrevistado: Srita. Alejandra Solís T.Antigüedad en el puesto: 1 año

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Análisis de Puestos:**Clave: 019Fecha: 20-IV-78**1. - Generales:**1.1 Título del puesto: Representante Científico1.2 Localización en la organización: Nivel Operativo

1.3 Jefe inmediato superior:

Nombre: Sr. José Luis GonzálezPuesto: Supervisor de Territorio

1.4 Jornada de trabajo:

De 8:00 hs. a 17:00 hs.Alimentación de 10:30 hs. a 10:45 hs.y de 13:30 hs. a 14:00 hs.

1.5 Días laborables a la semana:

De Lunes a Viernes**2. - Descripciones:**

2.1 Descripción genérica:

Dar a conocer los productos de la empresa, ante los clientes.

2.2 Descripción específica:

- Visitar a los médicos que les señalen, regalando muestras médicas.
- Proporcionar información a sus superiores sobre tendencias, gustos, necesidades de la clientela, así como la imagen que tiene ésta, de la compañía.

- Tomar pedidos a los médicos que necesiten productos.
- Visitar farmacias, hospitales, dependencias del gobierno, tiendas, empresas y tomar pedidos.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Preparatoria terminada

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

En ventas.

3.1.3 Idiomas:

3.1.4 Experiencia: 1 año en ventas.

3.1.5 Capacitación requerida: 3 meses

Método empleado: Entrenamiento en el salón de clases.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Requiere poco esfuerzo.

3.2.2 Físico:

Requiere esfuerzo físico, al trasladarse de un lugar a otro.

#### 3.3 Responsabilidad:

3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Ninguno Nivel \_\_\_\_\_

Tipo \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

El departamento de ventas.

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 100,000.00

3.4 Condiciones de trabajo:

## 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	_____
Ventilación	_____
Calefacción	_____
Ruido	_____

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

%

## Interiores:

Sentado en escritorio	0	
Caminando	10	
Subtotal		10

## Exteriores:

Sentado manejando	50	
Caminando	40	
Subtotal		90

TOTAL:		100
--------	--	-----

## 3.4.3 Riesgos:

## Accidentes de trabajo:

Probabilidades

%

En la vía pública	<u>80</u>
-------------------	-----------

## Enfermedades profesionales:

Probabilidades

%

Vista	_____
Aparato digestivo	_____
Sistema nervioso	<u>60</u>
Riñones	_____

4. - Perfil:Edad 25 añosSexo M X

F \_\_\_\_\_

Importa SIEstado civil CasadoImporta SI

Características psicológicas deseables:

Cualidades sociales, iniciativa, habilidad creativa para comunicarse.


---



---

Nombre del entrevistado: Sr. Jorge Castellanos M.Antigüedad en el puesto: 2 años.

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.

Observaciones: \_\_\_\_\_

---



---

## Análisis de Puestos:

Clave: 020

Fecha: 20-IV-78

### 1. - Generales:

1.1 Título del puesto: Empleado de Servicios de Mercadotecnia

1.2 Localización en la organización: Nivel Operativo.

1.3 Jefe inmediato superior:

Nombre: Sr. Rafael Jiménez U.

Puesto: Jefe de Servicios de Mercadotecnia

1.4 Jornada de trabajo:

De 8:30 hs. a 17:30 hs.

Alimentación de 10:15 hs. a 10:30 hs.

y de 13:00 hs. a 13:30 hs.

1.5 Días laborables a la semana:

De Lunes a Viernes

### 2. - Descripciones:

2.1 Descripción genérica:

Auxiliar en todas las actividades que se realizan en el departamento correspondiente de servicios de mercadotecnia.

2.2 Descripción específica:

- Llevar el control de cuentas de gastos de representantes y supervisores .
- Llevar control de ventas y visitas efectuadas.
- Tomar pedidos de los clientes.
- Atender quejas de los clientes.

- Auxiliar al jefe de entrenamiento en proyecciones y conferencias, etc.
- Distribuir muestras médicas, artículos para el hogar e industria, vegetales, entre supervisores y representantes.
- Mecanografiar, tomar dictados y llamadas telefónicas.

### 3. - Requerimientos:

#### 3.1 Habilidad:

3.1.1 Escolaridad: Preparatoria terminada o con carrera  
comercial.

3.1.2 Conocimientos especiales necesarios:  
Mecanografía y taquigrafía.

3.1.3 Idiomas: \_\_\_\_\_

3.1.4 Experiencia: 6 meses como secretaria

3.1.5 Capacitación requerida: 6 meses

Método empleado: Aprendizaje por rutina.

#### 3.2 Esfuerzo:

3.2.1 Mental y/o visual: Requiere el esfuerzo normal de todo  
trabajo.

3.2.2 Físico: Requiere poco esfuerzo.

#### 3.3 Responsabilidad:

##### 3.3.1 En la dirección de personal:

Tipo Ninguno \* Nivel \_\_\_\_\_

Tipo \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

##### 3.3.2 En trámites y procesos:

Los errores cometidos pueden afectar la marcha de:

El departamento y el área de ventas.

## 3.3.3 En valores y/o equipo.

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por:

Más de \$ 20,000.00

3.4 Condiciones de trabajo

## 3.4.1 Ambiente:

Iluminación	<u>Buena</u>
Ventilación	<u>Buena</u>
Calefacción	<u>Buena</u>
Ruido	<u>Poco</u>

## 3.4.2 Lugar de ejecución:

%

## Interiores:

Sentado en escritorio	80	
Caminando	10	
Subtotal	90	

## Exteriores:

Sentado manejando	0	
Caminando	10	
Subtotal	10	

TOTAL: 100

## 3.4.3 Riesgos:

## Accidentes de trabajo:

Probabilidades

%

En la vía pública 30

## Enfermedades profesionales:

Probabilidades

%

Vista 40

Aparato digestivo 30

Sistema nervioso 40

Riñones 40

4. - Perfil:Edad 22 años

Sexo M \_\_\_\_\_

F XImporta SIEstado civil SolteraImporta SI

Características psicológicas deseables:

Criterio, cooperación, responsabilidad, puntualidad.Nombre del entrevistado: Srita. Alicia GómezAntigüedad en el puesto: 6 meses

Revisó:

Nombre: Gerardo de J. Morales TovarPuesto: Jefe de Organización y MétodosModificaciones hechas: NingunaAprobó: Lic. Jorge Colín Contreras

(Firma)

Fecha: 30-IV-78Entrevistador: Lic. Fernando López T.Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## 5.8 Instructivos de Procedimientos.

Las empresas que se están tratando en este estudio son grandes (la mayoría), y medianas empresas, por lo que sus áreas cuentan con una gran cantidad de procedimientos para llevar a cabo todas y cada una de sus funciones, que pueden llegar en ocasiones a 200 ó 300.

Por lo tanto el presente estudio se alargaría bastante si se mencionaran y se describieran todos los procedimientos del área de mercadotecnia en los laboratorios químico farmacéuticos, por lo que se concretará a mencionar los principales y se describirán a manera de ejemplo dos de ellos.

Dentro de los principales procedimientos que se encontraron en la investigación se tienen los siguientes:

- a) Procedimiento para fijación de cuotas de ventas.
- b) Procedimiento para control de cuentas de gastos.
- c) Procedimiento para introducción de nuevos productos al mercado.
- d) Procedimiento para capacitación de representantes.
- e) Procedimiento para ofrecer incentivos a representantes.
- f) Procedimiento para realizar un pedido.
- g) Procedimiento para establecer precios a los productos.
- h) Procedimiento para elaborar directorio médico.
- i) Procedimiento para establecer campañas de promoción.
- j) Procedimiento para efectuar la venta de cada producto o línea de productos.
- k) Procedimiento para reclutamiento y selección de representantes.
- l) Procedimiento para financiamiento de automóviles a los representantes.
- m) Procedimiento de itinerario de trabajo.
- n) Procedimiento para registrar los productos ante las instituciones gubernamentales correspondientes.

- o) Procedimiento para elaborar presupuesto de mercadotecnia.
- p) Procedimiento para otorgamiento de primas a representantes.
- q) Procedimiento para llevar a cabo una investigación de mercados.

A continuación se presentan los dos procedimientos que resultaron seleccionados aleatoriamente.

1) Procedimiento para realizar un pedido.

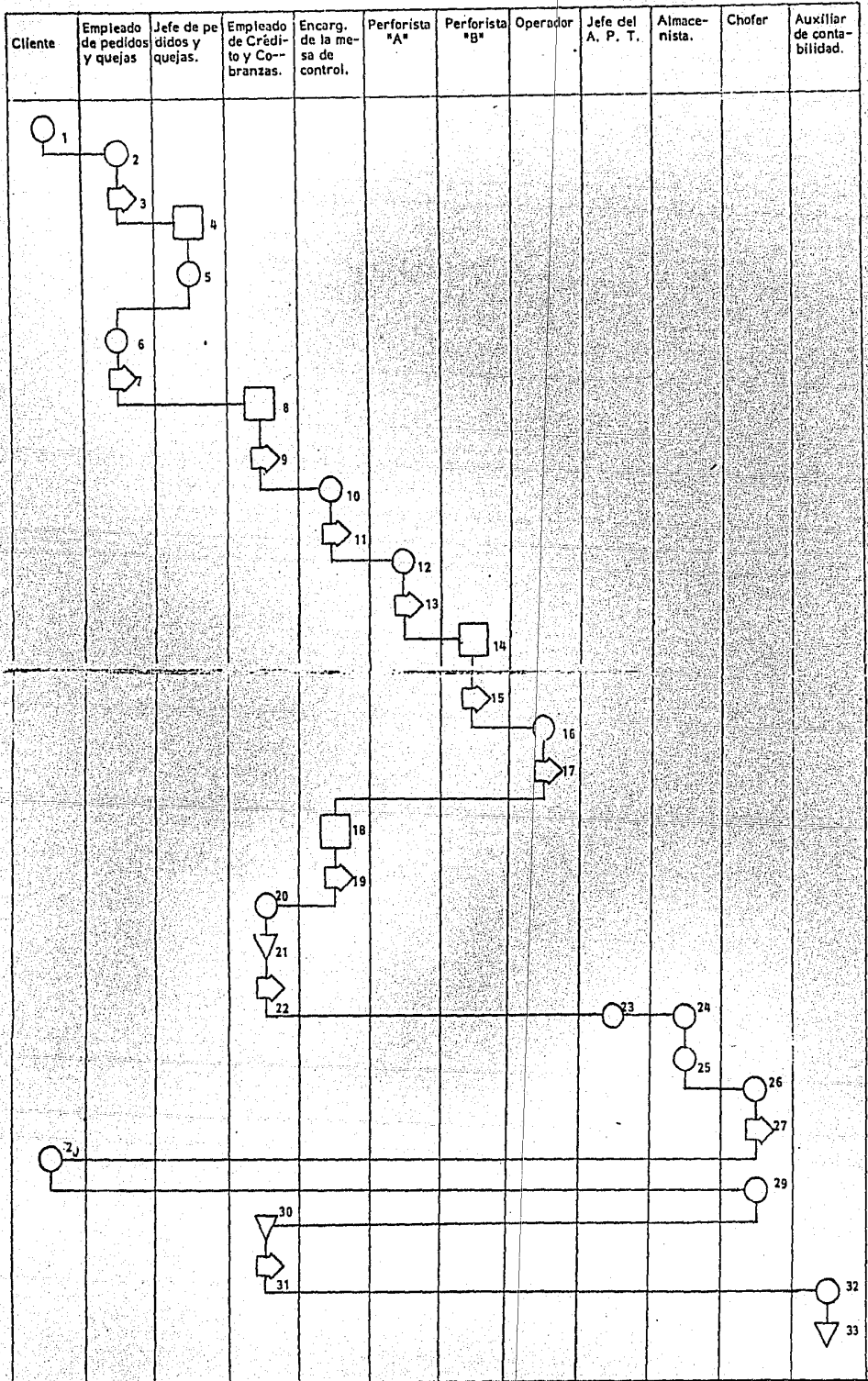
<u>No.</u>	<u>Responsable</u>	<u>Descripción</u>
1. -	Cliente	Llamar telefónicamente al departamento de pedidos y quejas para solicitar la mercancía.
2. -	Empleado de pedidos y quejas.	Recabar toda la información necesaria para surtir el pedido.
3. -	Empleado de pedidos y quejas.	Turnar el pedido al jefe del departamento.
4. -	Jefe de pedidos y quejas.	Revisar si el cliente no tiene adeudos con la empresa y si la mercancía solicitada se tiene en existencia. En caso contrario el empleado notifica al cliente alguna de las dos situaciones mencionadas y no se le surte la mercancía.
5. -	Jefe de pedidos y quejas.	Mandar mecanografiar todos los pedidos autorizados de un día.

<u>No.</u>	<u>Responsable</u>	<u>Descripción</u>
6. -	Empleado de pedidos y quejas.	Mecanografiar los pedidos de un día.
7. -	Empleado de pedidos y quejas.	Turnar los pedidos mecanografiados al Departamento de Crédito y Cobranzas.
8. -	Empleado de Crédito y Cobranzas.	Revisar si cada cliente tiene adeudos anteriores con la empresa y en este caso rechazar el pedido o de lo contrario autorizar que se facturen los pedidos.
9. -	Empleado de Crédito y Cobranzas.	Turnar los pedidos al departamento de informática.
10. -	Encargado de la mesa de control.	Recibir los pedidos.
11. -	Encargado de la mesa de control.	Turnar los pedidos a perforista "A"
12. -	Perforista "A"	Perforar tarjetas para facturar los pedidos.
13. -	Perforista "A"	Turnar pedidos a la perforista "B".
14. -	Perforista "B"	Verificar tarjetas que estén correctamente perforadas.
15. -	Perforista "B"	Turnar tarjetas al operador del computador.
16. -	Operador	Introducir tarjetas en la lectora del computador para facturar.

<u>No.</u>	<u>Responsable</u>	<u>D e s c r i p c i ó n</u>
17. -	Operador	Turnar facturas (original y dos copias), al encargado de la mesa de control.
18. -	Encargado de la mesa de control.	Revisar que las facturas contengan los mismos datos que los pedidos.
19. -	Encargado de la mesa de control.	Turnar facturas y pedidos al empleado de crédito y cobranzas.
20. -	Empleado de crédito y cobranzas.	Recibir facturas y pedidos.
21. -	Empleado de crédito y cobranzas.	Archivar el pedido y segunda copia de la factura.
22. -	Empleado de crédito y cobranzas.	Turnar original y primera copia de la factura al almacén de productos terminados.
23. -	Jefe de almacén y productos terminados.	Distribuir facturas entre sus ayudantes para surtir mercancía.
24. -	Almacenista.	Colocar la mercancía solicitada en la camioneta repartidora.
25. -	Almacenista	Entregar al chofer de la camioneta el original y copia de las facturas.
26. -	Chofer	Recibir original y copia de factura.

<u>No.</u>	<u>Responsable</u>	<u>Descripción</u>
27. -	Chofer	Entregar mercancía al cliente junto con original de la factura.
28. -	Cliente.	Firmar de recibido en copia de la factura.
29. -	Chofer	Entregar en el depto. de crédito y cobranzas, copia de la factura firmada por el cliente.
30. -	Empleado de crédito y cobranzas.	Archivar la copia de la factura para posteriores aclaraciones.
31. -	Empleado de crédito y cobranzas.	Turnar la segunda copia de la factura a contabilidad.
32. -	Auxiliar de contabilidad.	Efectuar el registro contable correspondiente.
33. -	Auxiliar de contabilidad.	Archivar la copia de la factura para posteriores aclaraciones.

DIAGRAMA DE FLUJO DE UN PEDIDO



2.- Procedimiento para elaborar el Directorio Médico.

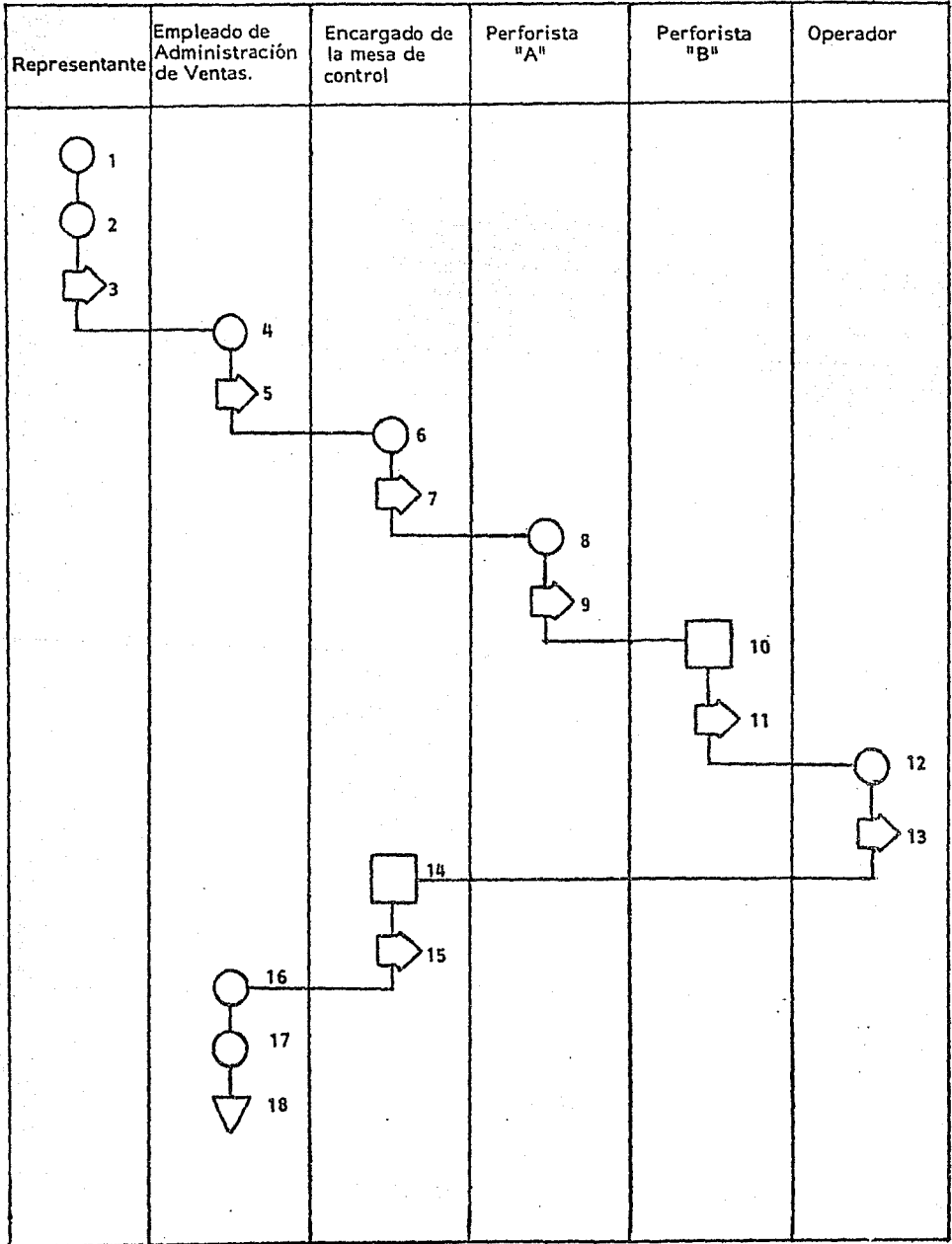
<u>No.</u>	<u>Responsable</u>	<u>Descripción</u>
1.-	Representante	Localizar médicos en la zona que corresponda y darlos de alta.
2.-	Representante	<p>Visitar a los médicos de la zona, ofreciéndoles los productos de la empresa, y dejando muestras.</p> <p>En caso de que un médico haya fallecido o no compra productos (principalmente en provincia, los médicos compran medicamentos, para que sus pacientes surtan la receta en su propio consultorio), se le da de baja.</p> <p>En caso de que un médico cambie algún dato relacionado con él (población, especialidad, domicilio, categoría, cargo, etc.), o se haya incurrido en un error al darlo de alta, se relacionará junto con todos los demás que se encuentren en el mismo caso.</p>
3.-	Representante	Entregar relación de médicos (altas, bajas y cambios), al empleado de administración de ventas.
4.-	Empleado de administración de ventas.	Elaborar una relación por zonas de los médicos dados de alta, y sobre

<u>No.</u>	<u>Responsable</u>	<u>Descripción</u>
		ésta opera las bajas y cambios, notificados con posterioridad.
5.-	Empleado de administración de ventas.	Turnar la relación de médicos a informática.
6.-	Encargado de la mesa de control.	Recibir relación de médicos.
7.-	Encargado de la mesa de control.	Turnar relación de médicos a perforista "A".
8.-	Perforista "A"	Perforar tarjetas de los médicos relacionados con todos sus datos.
9.-	Perforista "A"	Turnar tarjetas a perforista "B".
10.-	Perforista "B"	Verificar que estén correctamente perforadas las tarjetas.
11.-	Perforista "B"	Turnar tarjetas al operador.
12.-	Operador.	Introducir tarjetas en la lectora del computador para que emita el directorio médico en tres tantos.
13.-	Operador.	Turnar el directorio médico al encargado de la mesa de control.
14.-	Encargado de la mesa de control.	Verificar que los datos del directorio médico, correspondan a los que presenta la relación de médicos.



<u>No.</u>	<u>Responsable</u>	<u>Descripción</u>
15.-	Encargado de la mesa de control.	Turnar directorio médico en sus tres tantos, a empleado de administración de ventas.
16.-	Empleado de administración de ventas.	Entregar el original del directorio médico al representante, ya sea personalmente o por correo.
17.-	Empleado de administración de ventas.	Entregar primera copia al supervisor, personalmente o por correo.
18.-	Empleado de administración de ventas.	Archivar la segunda copia para llevar un control de los médicos.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA ELABORAR EL DIRECTORIO MEDICO



### 5.10 Catálogo de formas.

El área de mercadotecnia al igual que otras áreas, debe contar con un conjunto de formas impresas para su buen funcionamiento.

Estas formas deberán contener todos los datos necesarios, para que puedan ser al mismo tiempo sencillas de llenar, que estén claras y que contengan toda la información que se requiera.

También es necesario llevar un control sobre las existencias de formas, de tal manera que nunca lleguen a agotarse.

A continuación se mencionan algunas formas impresas indispensables en el área de mercadotecnia, y que relacionan esta área con otras, dentro de la empresa, y con personas ajenas a la misma.

- a) Forma de Pedido
- b) Forma de Factura
- c) Forma de Nota de Crédito
- d) Forma de Devolución
- e) Forma de Cuenta de Gastos

- a) Forma de Pedido. Es la más usual dentro del área de mercadotecnia, pues sirve para tomar nota de la mercancía que solicitan los clientes a la empresa.

Esta forma se encuentra dividida en 5 secciones para poder facilitar el llenado de la misma.

- 1.- Membrete: Sirve como identificación de la empresa ante sus clientes, consta de:

- 1.1 Nombre de la empresa: Nombre del laboratorio.
- 1.2 Dirección: Localización de la empresa.
- 1.3 Teléfono: Número telefónico de la empresa.

Estos tres primeros incisos sirven para la localización del laboratorio productor.

2.- Datos del cliente: Sirven a la empresa para conocer a sus clientes.

- 2.1 Nombre del cliente.
- 2.2 Razón social: Nombre del negocio o institución.
- 2.3 Dirección: Domicilio del lugar de trabajo del cliente.
- 2.4 Población: Localidad en donde trabaja el cliente.
- 2.5 Estado: Entidad federativa a la que pertenece.
- 2.6 Fecha: Día, mes y año en que se hace el pedido.
- 2.7 País: En caso de exportación habrá que especificar la nación a la que se destina el pedido.

Estos conceptos sirven para conocer mejor a los clientes y tener un mejor control de los mismos.

3.- Datos de la división que efectúa la venta:

- 3.1 División: Se anota el nombre de la división que realiza la venta.
- 3.2 Ruta: Si la venta es realizada por representante foráneo se especificará el número de la ruta.
- 3.3 Fecha de envío: Se anota la fecha en que saldrá la mercancía de la empresa hacia su destinatario.
- 3.4 Línea: Se marca el número de la línea de producto de la cual se realiza la venta.

4.- Características del pedido: En ésta van incluidos todo tipo de indicaciones propias de la forma.

- 4.1 Observaciones: Todas aquellas indicaciones convenientes de hacer para el mejor entendimiento del pedido.

- 4.2 Condiciones de pago: La forma en que se va a pagar el pedido que puede ser C.O.D., 30, 60 y 90 días.
- 4.3 Tipo de embarque: Se especifica el medio de transporte por el que se enviará la mercancía.
- 4.4 Factura: Se anota el número de factura que ampara el pedido.

5. - Especificaciones:

- 5.1 Clave: Se anota el número o código de la presentación del producto.
- 5.2 Cantidad: Se indica cuantas unidades se requieren de cada producto.
- 5.3 Producto: Se anota la descripción de la presentación del producto.
- 5.4 Precio: Se indica el precio del producto que están solicitando.
- 5.5 Total: Se efectúa la extensión correspondiente (cantidad por precio).

La forma de pedido, es elaborada por el departamento de Administración de Ventas, junto con tres copias que son enviadas de la siguiente forma:

- 1) Al cliente junto con la mercancía se le adjunta el original.
- 2) Al departamento de Crédito y Cobranzas para que archive y efectúe operaciones en la cartera, se le envía la primera copia.
- 3) Al almacén para que lleve un control de sus existencias, se le da la segunda copia.
- 4) Al departamento de Contabilidad para que haga los asientos correspondientes en la cuenta de clientes, se le entrega la tercera copia.



- b) Forma de Factura. Sirve para que el cliente pueda amparar la compra que realizó a la empresa y a ésta le sirve para llevar un control de pagos de cada pedido.

Esta forma comprende las siguientes partes:

1. - Datos de la empresa o membrete:
  - 1.1 Nombre de la empresa: Nombre del laboratorio.
  - 1.2 Dirección: Localización de la empresa.
  - 1.3 Teléfono: Número telefónico de la empresa.
2. - Identificación del documento:
  - 2.1 Factura: Se anota el número progresivo de la factura.
  - 2.2 Cliente: Se anota el nombre del cliente.
  - 2.3 Fecha: Se anota la fecha en que se elaboró la factura.
3. - Cédulas y registros:
  - 3.1 Se indica el número que tenga la empresa en la Cámara Nacional de la Industria de Laboratorios Químicos.
  - 3.2 Se menciona la Cédula de Empadronamiento que tenga la empresa.
  - 3.3 El número de Registro Federal de Causantes del Laboratorio.
4. - Datos del consignatario:
  - 4.1 En este renglón se indica el nombre de la persona a la que se le envía la mercancía.
5. - Especificaciones y condiciones del pedido:
  - 5.1 Pedido: Se anota el número del pedido que originó la factura.
  - 5.2 Tipo de embarque: El medio de transporte que se utilizará para enviar la mercancía.

- 5.3 Condiciones: La forma de pago de la mercancía comprada ya sea C.O.D. o plazo de 30, 60 y 90 días.
- 5.4 Cantidad: Se anota cuantas unidades del producto se requieren.
- 5.5 Producto: Se anota la descripción del producto que se está pidiendo.
- 5.6 Precio unitario: Se indica el precio por unidad del producto solicitado.
- 5.7 Importe: Se efectúa la extensión correspondiente (cantidad por precio unitario).
- 5.8 Descuentos %: Se anotan las rebajas que por alguna concesión especial se pueda hacer a algún cliente.
- 5.9 Total neto: Al importe se le restan los descuentos que se hagan y resulta un total neto a pagar a la empresa.

La forma de factura se elaborará con original y 2 copias. El original se le entrega al cliente junto con la mercancía comprada.

La primera y segunda copias de la factura son entregadas a los departamentos de Crédito y Cobranzas y Contabilidad. En todos ellos la copia de factura sólo sirve para archivar y llevar un control de los clientes, existencias y cobros.





- c) Forma de Nota de Crédito. Sirve para amparar pagos por anticipado que el cliente efectúa a la empresa ya sea en efectivo o con cheque.

La forma es enviada por el representante al departamento de Crédito y Cobranzas para realizar ajustes en la cartera de clientes.

La Nota de Crédito siempre va relacionada con alguna factura dado que aquella sirve para cubrir el pago total o parcial de ésta.

La Nota de Crédito para su llenado consta de cinco partes que son:

1.- Datos de la empresa:

- 1.1 Nombre de la empresa: Nombre del laboratorio.
- 1.2 Dirección: Localización de la empresa.
- 1.3 Teléfono: Número telefónico de la empresa.

2.- Identificación del documento:

- 2.1 Nota de Crédito: Se indica el número de la Nota de Crédito.
- 2.2 Cliente: Se menciona el nombre del cliente.
- 2.3 Fecha: La fecha en que se elabora la Nota de Crédito.
- 2.4 Observaciones: Son aquellas aclaraciones que son necesarias para el mayor entendimiento del documento.

3.- Cédulas y registros:

- 3.1 Se anota el número de registro en la Cámara Nacional de la Industria de Laboratorios Químicos.
- 3.2 Número de Cédula de Empadronamiento.
- 3.3 Número de Registro Federal de Causantes.

4. - Referencias del documento:

- 4.1 Documento
- 4.2 Referencia: Se hace mención al tipo de factura a la cual se va a descontar la Nota de Crédito.
- 4.3 Fecha: En que se expidió la factura.

5. - Especificaciones de la Nota de Crédito:

- 5.1 Cantidad: El número de unidades que indica la factura.
- 5.2 Producto: Se indican las descripciones de los productos que compró el cliente.
- 5.3 Clave: Se anota el número o código de los productos.
- 5.4 Precio: Se anota el precio unitario del producto que va a pagar por anticipado.
- 5.5 Importe: Se efectúa la extensión de cantidad por precio.
- 5.6 Descuento %: En caso de que se otorgue algún tipo de descuento al cliente éste se anotará también.
- 5.7 Neto: Se presenta la cantidad neta que pagó el cliente por adelantado.

La forma de Nota de Crédito es elaborada por el departamento de Crédito y Cobranzas junto con dos copias que sirven para llevar un mejor control de la cobranza. Se envía el original al cliente, primera copia al Depto. de Contabilidad para que efectúen los asientos contables y segunda copia se queda en Crédito y Cobranzas.

En los dos departamentos la copia es archivada para futuras aclaraciones.



- d) Forma de Devolución. Sirve para que el cliente regrese a la empresa la mercancía que le haya llegado defectuosa, en mal estado, o porque no fue la que el cliente necesitaba.

Esta forma está dividida en 6 partes las que se mencionan a continuación:

1.- Datos de la empresa:

- 1.1 Nombre de la empresa: Nombre del laboratorio.
- 1.2 Dirección: Ubicación de la empresa.
- 1.3 Teléfono: Número telefónico de la compañía.

2.- Datos del cliente:

- 2.1 Cliente: Nombre del cliente.
- 2.2 Razón social: Se anota el nombre del negocio o institución.
- 2.3 Dirección: El domicilio de trabajo del cliente.
- 2.4 Población: La localidad en donde se encuentra el cliente.
- 2.5 Estado: Entidad federativa.
- 2.6 Fecha: Día, mes y año en que se elabora la devolución.
- 2.7 País: En caso de exportación, la nación de donde sea originario el pedido y devolución.

3.- Datos que ampara la devolución:

- 3.1 Clave de venta: Se tendrán algunos valores para identificar el tipo de venta de que se trate mayorista, farmacia, hogar, gobierno, etc.
- 3.2 División: Se anota el nombre de la división de la empresa que realizó la venta. -
- 3.3 Factura No.: Se anota el número de factura que originó la devolución,

**4.- Motivos de la devolución:**

- 4.1 Número de devolución.
- 4.2 Clave: Se anota el número o código del producto que se devuelve.
- 4.3 Producto: Se describen los productos devueltos.
- 4.4 Destino del producto: Se marca si va al Almacén de Productos Terminados, a Reacondicionamiento, o por estar totalmente inútil se destruye.

**5.- Características de la devolución:**

- 5.1 Observaciones: Se anotan las causas por las que se efectuó la devolución en forma detallada.
- 5.2 Nota de Crédito: Si hubo algún anticipo de pago de la mercancía defectuosa, se hace la referencia al número de la Nota de Crédito.
- 5.3 Importe: El valor que representa en dinero la devolución.
- 5.4 Para contabilizar:
  - Debe: Es el cargo contable que se efectúa por la devolución.
  - Haber: Es el abono contable que se efectúa por la devolución.
- 5.5 Totales: Son los importes de cada concepto.

**6.- Firma de las personas enteradas de la devolución:**

- 6.1 Cliente.
- 6.2 Representante.
- 6.3 Devoluciones.
- 6.4 Ventas.
- 6.5 Almacén de Productos Terminados.
- 6.6 Crédito y Cobranzas.

La forma de devolución es elaborada por Administración de Ventas, quien envía la forma a Crédito y Cobranzas para que notifique al Almacén de los productos que se están devolviendo, para que compruebe la descripción y cantidad de los productos, contra la nota de devolución.

Esta copia es archivada finalmente para futuras aclaraciones en el Almacén de Productos Terminados.

F - 4

## FORMA DE DEVOLUCION

3. - DATOS QUE AMPARAN LA DEVOLUCION			4. - MOTIVOS DE LA DEVOLUCION			5. - CARACTERISTICAS DE LA DEVOLUCION		
3.1 Clave de Venta	3.2 División	3.3. Factura No.	4.1 Fecha de trámite			5.1 Observaciones		
			4.2 No. de Devolución.	4.3 Clave	4.4 Producto	5.2 Nota de Crédito	Por acreditar No.	
			4.5 Destino de productos			5.3 Importe	5.4 Para Contabilidad	
			A, P, T.	Reacondicionamiento.	Destruir		Debe	Haber
<b>TOTALES</b>								
6. - PERSONAL ENTERADO DE LA DEVOLUCION.								
6.1 Cliente	6.2 Representante	6.3 Devoluciones	6.4 Ventas	6.5 A. P. T.	6.6 Créd. y Cob.			
NOTA: Toda devolución deberá venir acompañada de la presente forma autorizada por el representante.								

- e) Forma de Cuenta de Gastos. Sirve para que la empresa lleve un control de los gastos de representantes, así como de los supervisores, subgerentes y gerentes.

La forma para su explicación se divide en tres partes compuestas por los siguientes conceptos:

1. - Identificación del documento:

- 1.1 Nombre de la empresa: Esto es el membrete que lleva en la parte superior izquierda.
- 1.2 Cuenta de gastos de: Se anota el nombre de la persona que originó esos gastos.
- 1.3 Departamento: Se anota el área a que pertenece la persona.
- 1.4 Folio: El número asignado a la forma que es progresiva.
- 1.5 Fecha: El día, mes y año, en que se llenó la forma con los datos en la parte inferior.

2. - Gastos comprobados del representante:

- 2.1 Fecha: El día, mes y año, en que se incurrieron los gastos.
- 2.2 Población y estado: Se anota el nombre de la localidad y entidad federativa en que se incurrieron los gastos.
- 2.3 Gastos: Está compuesto por todos los gastos que son los siguientes:
  - 2.3.1 Alquiler de vehículos: Se anotan los gastos por concepto de renta de automóviles.
  - 2.3.2 Gastos de vehículos: Se anotan gastos por concepto de reparaciones y refacciones a los vehículos de gerentes, supervisores y representantes.
  - 2.3.3 Kilometraje automóviles: Se anota el número de kilómetros recorridos de cada vehículo.
  - 2.3.4 Gastos de kilometraje: Se anotan los gastos por concepto de combustible y aceite.



- 2.3.5 Hospedaje y alimentos: Se anotan los gastos por pagos a hoteles, restaurantes, casas de huéspedes, etc.
- 2.3.6 Gastos de representación: Se anotan gastos como compra de tarjetas, material de papelería, obsequios a clientes, etc.
- 2.3.7 Pasajes y transportes: Se anotan gastos por pago a autobuses urbanos y foráneos, taxis, metro, ferrocarril, avión, barco y cualquier otro medio de transporte.
- 2.3.8 Gastos menores: Se anotan gastos pequeños que no entren dentro de los conceptos anteriores.
- 2.3.9 Total: Se anota la suma de gastos incurridos en una fecha y población determinada.
- 2.3.10 Totales: Se anotan todos los gastos según el tipo al que corresponda.

### 3. - Asientos contables:

Dentro de la contabilización tenemos los siguientes conceptos:

- 3.1 Cuenta: Se anota el número de la división que incurrió en el gasto.
- 3.2 Subcuenta: Se anota el número que tenga el gasto incurrido.
- 3.3 Subsubcuenta: Se anota el número de la persona que incurrió en el gasto.
- 3.4 Concepto: Se especifica la causa de los gastos.
- 3.5 Debe: Es el cargo contable por el total de gastos.
- 3.6 Haber: Es el abono contable por el total de gastos.

### 4. - Personas que autorizan los gastos.

- 4.1 Solicitante: Firma la persona que incurrió en los gastos.
- 4.2 Jefe de Departamento: Autoriza el Jefe de departamento o supervisor en su caso los gastos incurridos por representantes.
- 4.3 Vo. Bo. Gerencia: Autoriza el Gerente Divisional o General los gastos incurridos por el personal a su cargo.

- 4.4 Contabilizó: Firma la persona que hizo el asiento contable y la que codificó los gastos.
- 4.5 Vo. Bo. Contabilidad: Autoriza el Contador General el asiento contable.
- 4.6 Entregado a cuenta: Se anota la cantidad en dinero que le entregó la empresa para gastos a la persona que incurrió en éstos.
- 4.7 Saldo +(-): Se anota el dinero que queda a favor de la empresa o de la persona que incurrió en los gastos.

La forma de cuenta de gastos es elaborada por el representante, supervisor o gerente junto con dos copias.

Cualquiera de las personas antes mencionadas llena una de las formas enviándola por correo a Contabilidad, para que efectúe los asientos correspondientes, y así poder cobrarle a la empresa todos sus gastos. Para comprobar los gastos, conserva la persona una copia enviando la segunda copia junto con el original a la empresa anexando todos sus comprobantes, (boletos, tickets, notas, etc.), en fin todo aquello con lo cual pueda comprobar que realmente ocasionó el gasto.

La forma que envía debe venir además con las firmas de los jefes de territorio o divisionales para que tengan validez.

En el Departamento de Contabilidad, una vez que se hicieron los asientos correspondientes a cada persona, se archivan las formas en un compilador, así como los comprobantes con objeto de llevar un control de los gastos mes a mes.

Con respecto a gerentes, el control se lleva abriéndose un registro de cada uno, y se archiva en una compilador el original junto con los comprobantes y en un registrador de cheques se archiva la copia de la cuenta de gastos.

## 1.- IDENTIFICACION DEL DOCUMENTO.

1.1 Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

1.4 Folio \_\_\_\_\_

1.2 Cuenta de gastos de: \_\_\_\_\_ 1.3 Departamento \_\_\_\_\_

1.5 Fecha \_\_\_\_\_

## 2.- GASTOS COMPROBADOS POR REPRESENTANTE

2.1 Fecha	2.2 Población y Estado	G A S T O S								
		2.3.1 Alquiler Vehículos	2.3.2 Gastos Vehículos	2.3.3 Km. Auto- móviles	2.3.4 Gastos de km.	2.3.5 Hospeda- je y Alim	2.3.6 Gts. Re- present.	2.3.7 Pasajes y Transp.	2.3.8 Gastos Menores	2.3.9 TOTAL
2.3.10 TOTALES										

## 3.- ASIENTOS CONTABLES

## C O N T A B I L I Z A C I O N

3.1 Cuenta	3.2 Subcta,	3.3, Subsub- cta,	3.4 Concepto	3.5 Debe	3.6 Haber

## 4.- PERSONAS QUE AUTORIZAN

4.1 Solicitante	4.6 Ent. a Cta.
4.2 Jefe de Depto.	4.7 Saldo + (-)  Es necesario anexas a esta cuenta de gas tos todos los com- probantes.
4.3 Vo. Bo. Gcia.	
4.4 Contabilizó	
4.5 Vo. Bo. Conta- bilidad	

## VI) CONCLUSIONES:

- 1.- Actualmente la industria farmacéutica ocasiona una salida de divisas, que podría estimarse en 500 millones de pesos anuales, por concepto de importación de materias primas, debido a su insuficiente producción en el país, por lo que el gobierno debe fomentar la fabricación de materias primas, ya sea a empresas nacionales, que pueden ser las más interesadas, o a extranjeras.

Asimismo el Estado ha de definir los productos que deben elaborarse, establecer sistemas adecuados de comercialización de los productos, promoción y apoyo a la investigación tecnológica, y establecer sistemas de control más efectivos, por lo que se pretende que se beneficie la industria farmacéutica, y a la vez preste un mejor servicio a los consumidores.

- 2.- El 72% de las empresas investigadas, en sus áreas de mercadotecnia, fijaron objetivos, establecieron políticas, cuentan con un organigrama, tienen los puestos básicos del área, han efectuado análisis de puestos, cuentan con instructivos de procedimientos, catálogos de formas y manuales de organización, por lo que se puede decir, que a pesar que poseen estas herramientas administrativas, no se encuentran adecuadamente organizadas, debido a la falta de personal calificado en administración, o porque las técnicas administrativas no están actualizadas.
- 3.- Recordando la hipótesis alterna planteada, la cual menciona que, "a menor eficiencia de la estructura organizativa del área de mercadotecnia en la industria farmacéutica, será menor el grado en que se logren sus objetivos", se puede asegurar que se comprobó dicha hipótesis, ya que de las empresas investigadas, el 28% no fijaron objetivos específicos y alcanzables, no formularon

políticas, no cuentan con manuales de organización, no han efectuado análisis de puestos, en fin se encuentran mal organizadas, lo que ha contribuido a que no logren las utilidades y la participación en el mercado esperada, por lo que se piensa que aumentaría la eficiencia de estas empresas y de las que no se encuentran en esa situación (72% restante), si se contratara los servicios de Licenciados en Administración, ya que solamente hay un 27% ocupando el puesto de Gerente de Mercadotecnia, por ello en esta rama de la industria cuenta este profesional con un amplio campo de acción.

4. - Las empresas que no han logrado la mayoría de los objetivos establecidos por ellas mismas, son las que no le han dado al elemento humano la importancia que le corresponde, puesto que en ocasiones por no querer sacrificar utilidades, no contratan al personal idóneo para ocupar los puestos existentes, por desconocimiento de los beneficios que les puede proporcionar. Lo anteriormente expresado, se demuestra al encontrar que los puestos de Gerente de Mercadotecnia, eran ocupados el 15% de las veces por médicos, 9% por contadores, 3% por ingenieros, 3% por economistas, y 43% por personas que han tenido una carrera en el área de ventas, y a través de los años han adquirido experiencia y por méritos propios llegan a ocupar ese puesto.
5. - Es benéfico para las empresas desarrollar a los Licenciados en Administración y en general a todo su personal, por medio del adiestramiento y capacitación, de tal forma que se encuentren motivados y puedan lograr su autorrealización, y por otro lado sean más eficientes para la organización.
6. - El presente estudio cumple con uno de sus objetivos colaterales, ya que en él se establecen las bases organizativas generales que se podrán aplicar a cada empresa, adaptándolas a sus características específicas, como pueden ser: capital social, magnitud de instalaciones, número de personal, volumen de ventas, participación en el mercado, etc.

- 7.- El 80% de los directivos de las empresas farmacéuticas, desconocen la totalidad de conocimientos con los que cuenta el Lic. en Administración, que puede aplicar para beneficio de las organizaciones, por lo que es una obligación de este profesionista dar a conocer la carrera por todos los medios que estén a su alcance como por ejemplo: pláticas con los directivos de las empresas, para convencerlos del establecimiento de departamentos especializados en organización y métodos, auditoría administrativa, investigación de mercados, recursos humanos, etc.; dando conferencias a empresarios en escuelas a nivel profesional, para darles a conocer los beneficios que les puede traer para sus organismos, la aplicación de ciertas técnicas administrativas y que son del dominio del Lic. en Administración; editando las asociaciones y colegios revistas mensuales, en donde aparezcan temas de actualidad, así como las diversas actividades que realizan dichos organismos.
  
- 8.- Mientras los altos directivos de las organizaciones, no estén conscientes de los problemas que tienen dentro de las mismas por la falta de una preparación adecuada, el grado en que se logren sus objetivos fijados, irá disminuyendo con el paso de los años, y sólo aquellos laboratorios que estén conscientes de la importancia de la administración, serán en el futuro los que predominen en el mercado.
  
- 9.- Se propone a los directores de empresa la contratación de los servicios de despachos de consultoría administrativa, para que puedan detectarse los problemas en las áreas conflictivas, y puedan darse soluciones a los mismos, en caso de carecer de personal interno adecuado para desempeñar dichas funciones.

La contratación de un despacho de consultoría no lo deben tomar los directivos como un gasto para la empresa, sino como una inversión que en el futuro le reedituará resultados positivos para el buen funcionamiento de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

La bibliografía está dividida en 4 partes para tener una mejor localización de los libros consultados, así como de trabajos de investigación, revistas y entrevistas realizadas. \*

## LIBROS CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS.

- 1.- Arias Galicia Fernando: Administración de Recursos Humanos México, Editorial Trillas, 1976 (2a. Edición).
- 2.- Arias Galicia Fernando: Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. México: Editorial Trillas 1976 (3a. Reimpresión).
- 3.- Duhalt Krauss Miguel: Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas.
- 4.- Kotler Philip: Dirección de Mercadotecnia México: Editorial Diana, 1974 (2a. Edición).
- 5.- Pardinas Felipe: Metodología y Técnica de Investigación en Ciencias Sociales, México: Siglo XXI editores, 1975 (13a. edición).
- 6.- Reyes Ponce Agustín: Administración de Empresas México: Editorial Limusa, 1974 (8a. Reimpresión Vol. 1 y 2).

## SEMINARIOS DE INVESTIGACION

1. - Freyre Jacome René: Investigación sobre la Industria Químico Farmacéutica.  
México: Julio 1971 Biblioteca F. C. A.
  
2. - Navarro Ortega Gerardo Alejandro: La Dinámica Científica y Mercadológica de la Industria Farmacéutica.  
México: 1976 Biblioteca F. C. A.

## REVISTAS

1. - De María y Campos Mauricio: La Industria Farmacéutica en México  
Revista Comercio Exterior  
Agosto 1977, Vol. 27 Núm. 8 P. P. 888-912



## ENTREVISTAS

<u>NOMBRE DE LA ORGANIZACION</u>	<u>PUESTO DE LA PERSONA ENTREVISTADA</u>
1.- Ciba-Geigy Mexicana, S. A. de C. V.	Gerente de Marca División Ciba
2.- Productos Roche, S. A. de C. V.	Gerente de Mercadotecnia
3.- Syntex, S. A. División Farmacéutica	Gerente de Investigación de Mercados
4.- Laboratorios Pfizer, S. A. de C. V.	Gerente de Marca
5.- Laboratorios Promeco de México	Gerente de Marca
6.- Richardson Merrell, S. A. de C. V.	Gerente de Investigación de Mercados Div. Prod. Eticos
7.- Sandoz de México, S. A. de C. V.	Gerente de Investigación de Mercados
8.- Scheramex, S. A. de C. V.	Gerente de Investigación de Mercados
9.- Bayer de México, S. A. de C. V.	Gerente de Marca División Farmacia
10.- Sidney Ross Co., S. A.	Gerente de Investigación de Mercados
11.- Cyanamid de México, S. A. de C. V.	Gerente de Investigación de Mercados
12.- E. R. Squibb and Sons de México, S. A. C. V.	Gerente de Investigación de Mercados
13.- Lab. Carnot Productos Científicos, S. A.	Gerente de Promoción y Propaganda
14.- Merck Sharp & Dohme de México, S. A.	Analista de Mercados
15.- Searle de México, S. A. de C. V.	Gerente de Promoción
16.- Productos Gedeón Richter (América), S. A.	Gerente de Mercadotecnia
17.- Johnson and Johnson de México, S. A. C. V.	Gerente de Mercadotecnia
18.- Chinoín Productos Farmacéuticos, S. A.	Gerente de Ventas
19.- Farmacéuticos Lakeside, S. A.	Gerente de Investigación de Mercados
20.- Wyeth Vales, S. A.	Gerente de Marca

NOMBRE DE LA ORGANIZACION

- 21.- Shering Mexicana, S.A.
- 22.- Laboratorios Grossman
- 23.- Glaxo de México, S.A.
- 24.- Mead Johnson de México, S.A. de C.V.
- 25.- A.H. Robins de México, S.A. de C.V.
- 26.- Rhodía Mexicana, S.A.
- 27.- Abbott Laboratories de México, S.A.
- 28.- Química Hoechst de México, S.A.
- 29.- Laboratorios Bristol de México, S.A.

PUESTO DE LA PERSONA ENTREVISTADA

- Gerente de Marca
- Gerente de Investigación de Mercados
- Gerente de Investigación de Mercados
- Gerente de Marca
- Gerente de Investigación de Mercados
- Analista de Mercados
- Gerente de Ventas
- Gerente de Investigación de Mercados
- Gerente de Mercadotecnia y Promoción