

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Implementación de estructura de descuentos sobre
ventas de una industria farmacéutica”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Mario Ramón Toc Chavarría

Guatemala, octubre 2013

**“Implementación de estructura de descuentos sobre
ventas de una industria farmacéutica”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Mario Ramón Toc Chavarría

Lic. Axel Helmer Ramirez Barrios (**Asesor**)

M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala, octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M.Th Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Coordinador

**Tribunal que practico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida-PED**

Licda. Vilma Elizabeth Marchorro
Examinadora

Ing. Edwin Rojas
Examinador

Lic. Samuel Zabala
Examinador

Lic. Axel Ramirez
Asesor

M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.001-2013-ACA-ADMON

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 01 DE AGOSTO DE 2013

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Áxel Ramírez, tutor y Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURA DE DESCUENTOS SOBRE VENTAS DE UNA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.". Presentada por el estudiante Mario Ramón Toc Chavarría, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00539, de fecha 08 de junio de 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cóbarr

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 01 de Agosto de 2013

SEÑORES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD PANAMERICANA- SEDE ALAMOS
GUATEMALA

Estimados Señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida –PED con el tema **“Implementación de estructura de descuentos sobre ventas de una industria farmacéutica “.**”, presentado por el estudiante **Mario Ramón Toc Chavarría**, previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 95 puntos para que continúe el proceso correspondiente.



Lic. Axel Helmer Ramirez Barrios

Tutor

Colegiado # 16180

Dora Leonor Urrutia Morales de Morales
Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas
Maestría en Gerencia Educativa
No. de Teléfono of.22610216 y 22610289
No. de Teléfono Cel.52034462
E-mail: dlurrutia@yahoo.com

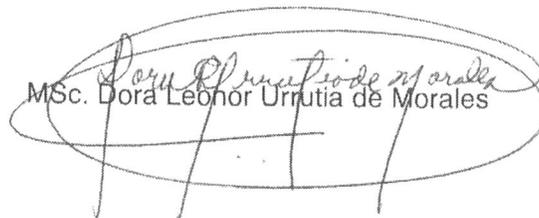
Guatemala, 16 de marzo 2013

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: "Implementación de estructura de descuentos sobre ventas de una industria farmacéutica" Realizado por: Mario Ramón Toc Chavarría carné No. 201205533, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 807.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Toc Chavarría, Mario Ramón** con número de carné 201205533 aprobó con **88 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los ocho días del mes de junio del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de Septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol

Directora

Registro y Control Académico



M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Luis Alberto Mendoza.
cc.Archivo.

ACTO QUE DEDICO

A Dios:

Por enviarme su presencia, su amor, su perdón y su bondad por medio de personas que han hecho de mi vida tenga fe y esperanza.

A mis padres y hermanos:

Por haberme enseñado el valor de la vida y poner mis pies en el camino del bien, cuidarme protegerme y darme lo necesario para buscar en la vida la superación, sin olvidar los ejemplos de vida que de ellos recibí.

A mi esposa e hijos:

Gracias Delmy por tu amor, por tu paciencia y comprensión, por haber sido la compañera ideal de mis logros, fracasos, sueños y anhelos, por acompañarme en todo momento, por levantarme cuando he caído y por estar siempre conmigo en esos momentos difíciles que solo no podría haber superado, gracias por ser la madre que eres porque ofreciste tu vida por preservar la de nuestros hijos y la ofreces cada día con tu amor y sacrificio hacia nosotros.

Gracias Andreita porque llegaste a nuestras vidas a bendecirlas con tu presencia, nos diste felicidad desde el mismo día que supimos que vendrías y para siempre, eres quien Dios destinó para ser un ángel que dejara su jardín y enviarte para alegrar el nuestro con tu sonrisa, tu mirada y tus palabras que siempre me han sabido a un cantico del cielo porque un día Dios decidió que ese angelito lo cuidaríamos nosotros en vez de él y solo amor y bendiciones hemos recibido de ti y por siempre te veré correr y jugar con mariposas en nuestro jardín y en el de Dios.

Gracias Axelito porque llegaste a nuestras vidas a bendecirlas, a darnos esa felicidad inmensa, porque tu mamá te llevó nueve meses en su vientre, pero yo te llevé en mi corazón y hasta ahora todos los días, llegaste a entregarnos esa inocencia que solo Dios es capaz de transformar en una persona como tú, por dar esa esperanza y alegría a nuestras vidas cada vez que encaminabas tus pasitos hacia nosotros y desde siempre te esperé, desde siempre sabría que vendrías a nosotros.

A mis asesores, revisores de Ped, evaluadores y coordinación:

Por su apoyo y consejos para avanzar en este proyecto y formar parte de mi vida profesional.

A mis amigos y compañeros de estudio:

Por su sincera amistad, experiencias compartidas con el anhelo de lograr la meta de ser profesionales y mejores personas.

A mi institución de trabajo:

Por confiar en mí y por el apoyo desinteresado que me han dado, entregándome una lección de vida invaluable para mí.

A la Universidad Panamericana:

Por permitirme desarrollar mi vida profesional, por afirmar y otorgar conocimientos, valores y oportunidades para hacerme contribuir en forjar un mejor país.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Marco teórico	3
1.2.1 El control	4
1.2.2 El control como un sistema de retroalimentación	6
1.2.3 La rentabilidad	6
1.2.4 La industria farmacéutica en Centroamérica	7
1.2.5 El marketing farmacéutico	8
1.3 Planteamiento del problema	9
1.3.1 Justificación	10
1.3.2 Pregunta de investigación	10
1.3.3 Objetivos	10
1.3.3.1 Objetivo general	10
1.3.3.2 Objetivos específicos	11
1.4 Alcances y límites	11
Capítulo 2	12
2.1 Metodología	12
2.1.1 Tipo de investigación	12
2.2 Sujetos de la investigación	12
2.3 Instrumentos de investigación	13
2.3.1 Cuestionarios	13
2.3.2 Información estadística	13
2.3.3 Entrevistas	14
2.4 Aporte esperado	14
2.4.1 Al equipo de trabajo	14
2.4.2 A mi familia	14
2.4.3 A la universidad	14
2.4.4 A la institución	14
2.4.5 A los estudiantes	14
2.4.6 Al país	14

Capítulo 3	15
3.1 Resultados y análisis de investigación	15
3.1.1 Consecuencias de lo encontrado	15
3.2 Análisis de resultados	16
Capítulo 4	30
4.1 Propuesta de mejora	30
4.1.1 Enfoque administrativo	30
4.1.2 Enfoque mercadológico	40
4.1.3 Enfoque financiero	52
Cronograma	62
Conclusiones	63
Referencias	64
Anexos	65

Resumen

El presente informe se realizó en la empresa Laboratorios Industriales, S.A., dedicada a la manufactura y comercialización de medicamentos, con amplio recorrido en el mercado nacional y centroamericano de industrias farmacéuticas cuyos datos relevantes son los siguientes:

- 75 años en el mercado
- Presencia en todo el país, Centroamérica y República Dominicana
- 250 empleados
- Instalaciones propias con 32,500 metros de extensión

Se encontró algunos aspectos que no le permiten mejorar su rentabilidad, debido a políticas de administración de los recursos financieros enfocados a descuentos directos sobre ventas.

Se analizaron opciones para determinar la mejor aplicación de descuentos sin afectar la relación con los clientes.

Las opciones analizadas deben ser atractivas para los clientes, de fácil aplicación y sin causar efectos secundarios como podría ser una reducción de ventas.

Es así como se presenta la investigación, que espera aportar soluciones a la problemática planteada y al mismo tiempo permita aplicar conocimientos profesionales en la administración de empresas en las áreas administrativas, mercadológicas y financieras.

Introducción

El presente trabajo es parte de la formación profesional y del cierre de estudio de la práctica empresarial dirigida, que se desarrolla en una industria farmacéutica nacional, que tiene operaciones y presencia en Centroamérica.

En el capítulo uno se desarrolla un trabajo de evaluación e investigación en el área de cuentas por cobrar y ventas. El mismo se fundamenta en conceptos administrativos, financieros y mercadológicos que son útiles para el desarrollo del mismo, la definición del planteamiento del problema, las limitaciones que se presentaron en el área de investigación; después de la problemática encontrada se planteó la pregunta de investigación y sus objetivos.

En el capítulo dos se desarrolla la metodología utilizada, que es de forma descriptiva y de observación, los sujetos de investigación, los diferentes tipos de instrumentos a utilizarse para la recopilación de información y los aportes del presente trabajo.

El capítulo tres presenta los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, sobre el impacto de los descuentos en la sostenibilidad de la empresa, los cuales se sustentan de manera gráfica y analítica. La información de análisis fue extraída de los diversos instrumentos y herramientas administrativas utilizadas.

En el capítulo cuatro, se desarrolla la propuesta de solución al impacto de los descuentos en la sostenibilidad de la empresa, desde el punto de vista administrativo, mercadológico y financiero que incluye el procedimiento determinado, los esquemas y la estructura.

La parte de conclusiones explica los principales hallazgos encontrados en la investigación.

Se incluyen las referencias que apoyan la misma para su mejor interpretación.

Continúa el cronograma que guió el desarrollo de la investigación.

Al final se encuentran los anexos que son herramientas de utilidad para el adecuado desarrollo de esta investigación.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes:

Laboratorios Industriales, S.A. es una empresa manufacturera del área farmacéutica que inició operaciones en 1,938 a nivel nacional, ubicada en un local en la zona 1 de la ciudad que era suficiente para la demanda existente.

En 1,949 se traslada a una planta especial para diseñar y comercializar productos farmacéuticos. A partir del año 1,978 comienza a surtir el mercado centroamericano, es pionera en industrias farmacéuticas nacionales en incursionar en el mercado centroamericano.

En 1,989 debido a la alta demanda, se traslada a su planta de 32,500 metros cuadrados, donde se construyen edificios que permiten ampliar áreas administrativas, de control de calidad y bodegas. Esta ampliación permite expandir de forma significativa la fabricación de productos inyectables, jarabes, elixires, a granulados, comprimidos, semisólidos y capsulas entre otros. Se adquiere maquinaria y equipo de nueva tecnología y alto rendimiento, de la mano con la contratación de personal especializado en su operación.

La empresa fue constituida el 15 de enero de 1938. Fue inscrita en el Registro Mercantil como sociedad anónima bajo número de registro 299725, folio 735, libro 210, categoría única y expediente 43911-2000, de nacionalidad guatemalteca.

En la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- la empresa está registrada con el Número de Identificación Tributaria 110247-4, RTU 12-11-2004; su última modificación fue realizada en noviembre del año 2009.

Está ubicada en el Km.16.5 Carretera a El Salvador, Fraijanes.

Al inicio se encontraba en la 12 Avenida zona 1 desde su fundación hasta 1,988.

Aspectos de la organización:

Los aspectos que definen de mejor manera su organización son los siguientes y se toman de manera textual los que la organización define como propios:

- **Visión:**

Ser el laboratorio más querido por los médicos, farmacéuticos, consumidores y colaboradores.

- **Misión:**

Trabajamos con esfuerzo para fabricar y comercializar productos farmacéuticos de calidad para consumo humano de forma innovadora.

- Valores:

En la empresa tenemos un firme compromiso con la calidad y el servicio, que obra de manera consecuente con integridad y honorabilidad y procura el respeto hacia los demás.

- Política de calidad:

La empresa se esmera por brindar productos y servicios de calidad, cumple con todas las normativas requeridas por nuestras autoridades sanitarias para satisfacer las necesidades de los clientes, con el firme propósito de mantener la calidad en todas las actividades.

- Alcance de operaciones:

La empresa tiene operaciones en todo el país, tiene representación en toda Centroamérica (incluye Panamá y Belice) y de forma reciente abrió operaciones en República Dominicana.

- Tipo de empresa:

Farmacéutica que manufactura y comercializa sus productos con el soporte para servir a todos sus clientes locales y del exterior.

- Sector al que pertenece:

Forma parte del sector farmacéutico, miembro de la gremial de industrias farmacéuticas.

- Productos que comercializa:

La empresa elabora medicamentos y artículos de consumo, sus principales unidades de negocio son las siguientes:

- Analgésicos
- Antibióticos
- Antihistamínicos
- Antianémicos
- Broncopulmonares
- Cardiológicos
- Dermatológicos
- Gastrointestinales
- Sistema nervioso
- Vitamínicos
- Cuidado personal

- Tipo de distribución:

Canal mayorista tanto para su distribución local como al exterior.

- Datos de personal:

Laboratorios Industriales, S.A. tiene personal de áreas operativas, administrativas y comerciales, cuenta con 250 empleados y se divide en las siguientes áreas:

- Gerencia General
- Finanzas
- Administración
- Comercialización
- Manufactura
- Aseguramiento de Calidad

Cada una de estas áreas liderada por un gerente de área que a su vez tiene a cargo a mandos medios y jefaturas de departamento.

1.2 Marco Teórico:

La administración:

Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los siguientes recursos de una organización:

- Humanos
- Financieros
- Materiales
- Tecnológicos

Esto con el objeto de obtener el máximo beneficio posible, el cual puede ser económico o social, el cual depende de la orientación de la organización.

Las fases de la administración son las siguientes:

Planificación:

Proceso que comienza con la visión que tiene una persona que dirige una organización. La misión de la organización es fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, todo esto toma en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detallado.

En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

Organización:

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea.

Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros que dispone, con la finalidad de cumplir un objetivo dado con la máxima eficiencia.

Considera como sus elementos esenciales:

- Meta o finalidad
- Programa o método para alcanzar las metas
- Recursos necesarios para conseguir esas metas
- Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social)
- Administradores (líderes)

La dirección:

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo. Es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. La conforman los siguientes aspectos:

- Elemento del concepto
- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

1.2.1 El control:

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.

El tema de control es una herramienta utilizada en toda actividad que desea ser medida y mejorada. Se toma en cuenta que el control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por sí solos. Estos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Propósito y función del control:

El propósito y la naturaleza del control es garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente los medios adecuados para verificar que los planes trazados se ejecuten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establece niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Verificar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

La esencia del control administrativo:

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce de forma continua. Por lo tanto, hay procesos de control que deben funcionar siempre en una empresa. Hay actividades que forman parte del proceso administrativo. En las empresas comerciales son usuales los siguientes:

- Toma de pedidos:

Es la recepción de la orden emitida por parte del cliente, que contiene los artículos o servicios que solicita como parte de la relación comercial existente y que deben ser suministrados por la empresa proveedora de los mismos.

- Facturación:

Consiste en la emisión de la factura que contiene los artículos o servicios consignados en el pedido. En esta operación se avala la venta generada e iniciada en la toma del pedido.

- Cobro:

Etapa de la relación de compra-venta en la que se percibe el valor monetario generado por la facturación.

- Descuento:

Valor monetario que se otorga al cliente por la compra o servicio suministrado. Este valor es un derecho del cliente, por lo cual pagara menos por la transacción realizada.

1.2.2 El control como un sistema de retroalimentación:

El control administrativo es en esencia el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información, se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación.

Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo. Este sistema presenta el control en forma compleja y realista que si se considera solo como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones.

Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones. Para después realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica a fin de al desempeño deseado.

Esta retroalimentación es trasladada por las áreas involucradas: facturación, créditos y cobros, ventas, distribución e incluso por el cliente. Esta es una fase muy importante en el proceso, aquí se interactúa con clientes internos y externos. Lo que los clientes internos puedan aportar al proceso se puede considerar proactivo, porque cualquier comentario, observación o queja viene a aportar al proceso interno, el cual puede corregirse o sustituirse. No solo el proceso está sujeto a estas acciones; también las personas que forman parte e interactúan en el mismo.

Cuando son los clientes externos quienes hacen estas observaciones, comentarios o quejas, ya forman parte de una gestión reactiva, que permitirán las modificaciones o sustituciones a raíz de alguna actividad deficiente, detectada por el usuario.

1.2.3 La rentabilidad:

Consiste en la medición del beneficio percibido en relación a la inversión o esfuerzo realizado.

El principio fundamental de la constitución de una empresa es lograr crecimiento, expansión y sostenibilidad que permita recuperar la inversión, así como la generación de utilidades.

En términos generales la rentabilidad es uno de los conceptos importantes en las empresas modernas y utilizado por la comunidad de negocios.

La rentabilidad es lo que miden los inversores al decidir si reinvierten sus ahorros en una determinada compañía, o si, por el contrario, retiran sus fondos.

En entendimiento popular, un emprendimiento que logra producir ingresos mayores que los costos, lo que genera resultados positivos, se considera un emprendimiento rentable.

El crecimiento de una empresa:

Consiste en el aumento de la renta o la cantidad de bienes disponibles. Se considera el aumento de sus bienes o activos como crecimiento.

La expansión:

Se refiere a ocupar más espacio. En términos empresariales abarcar más mercado del que se tenía con anterioridad.

La sostenibilidad:

Se caracteriza por satisfacer las necesidades de la actual administración sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades, en otras palabras, se refiere a la característica de una empresa de mantenerse por sí misma, sin ayuda exterior.

1.2.4 La industria farmacéutica en Centroamérica:

En la actualidad se utilizan cuatro criterios de clasificación de medicamentos con amplia difusión para el análisis de distintos aspectos relevantes del sector farmacéutico y estos son:

- Mercado ético o mercado popular (medicamentos de venta bajo receta/ medicamentos de venta libre u OTC). En Centroamérica y Panamá el mercado ético representa el 80% de ventas.
- Mercado institucional y mercado privado. El mayor mercado institucional corresponde a Costa Rica (39%) y el menor a Nicaragua (12%). El estudio excluye el mercado institucional, pero la mayor parte de la información estadística disponible impide desagregarlo.
- Productos originales (innovadores o de investigación), productos genéricos con marca, productos genéricos sin marca. En Centroamérica y Panamá, los genéricos con marca representan el 54% de ventas y los originales el 39%.
- Clases terapéuticas (Sistema de Clasificación Anatómica, Terapéutica y Química - ATC).

Los medicamentos originales y genéricos de marca conforman el 90% del mercado de los países de Centroamérica y Panamá.

El marketing:

Proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

El entorno en que se mueven las compañías farmacéuticas es, sin lugar a dudas complejo y algo valioso es la información con la que pueden contar las empresas para conocer en términos globales el mercado en que se mueven.

1.2.5 El marketing farmacéutico:

El mercado farmacéutico se apoya en el concepto del paciente y los productos que necesita.

Tiene un ciclo de producto que suele comenzar con una inversión fuerte en investigación y madurar tras mucho tiempo de ensayos clínicos y aprobaciones de reguladores, para terminar con la llegada de los medicamentos genéricos.

Existen canales regulados y dependientes de factores de difícil control, un marketing muy complejo, que solo permite dirigirse al consumidor final en aquellos medicamentos que son vendidos de forma popular (over-the-counter OTC) mientras deja los llamados medicamentos éticos o por prescripción a canales restringidos y dirigidos de forma exclusiva al facultativo.

Nada de esto está ahí por casualidad. Existen poderosas razones para su existencia, el paso del tiempo ha dado lugar a una clase de “equilibrio dinámico”, y resulta muy complejo pensar en su modificación.

Las compañías farmacéuticas más grandes del mundo, suelen tratar de estar informadas de los factores que afectan a su entorno y promover de forma activa la discusión entre sus directivos.

Uno de los factores que llevan años de estudio es el entorno generado por la red y más específico el de las redes sociales.

La industria es, por ejemplo, la más atacada por el fenómeno de la falsificación y lanzamiento de productos genéricos.

La publicidad de medicamentos OTC no está prohibida, mientras que la de productos bajo suscripción si lo está.

A pesar de esto, ¿no puede impedirse que en un foro determinado, una serie de pacientes hablen de los tratamientos que se les han suministrado para una dolencia determinada, comenten la sintomatología asociada, los efectos secundarios?

Foros así pueden hacer que una persona presione a un facultativo para obtener un tratamiento determinado, y por tanto intervienen en el ciclo del marketing.

Las redes sociales son una herramienta para hacer marketing a toda clase de productos y de esto no hay una regulación.

No se puede impedir que una empresa pueda alimentar o fomentar de manera discreta este tipo de foros. No se puede evitar que los comentarios pasen de ser espontáneos a ser de otro tipo.

Las empresas farmacéuticas desarrollan técnicas de marketing que van desde lo más limpio a lo más cuestionable y ahora redes cerradas con mayor o menor éxito para ponerlos en contacto con información especializada que tiende a ser sesgada, al tiempo que se desarrollan herramientas que permiten a éstos comparar estudios financiados por empresas farmacéuticas para dar lugar a meta-estudios más completos.

Enfocado al usuario final, en esta industria denominado “paciente” no puede obtenerse un compromiso que no intente impedir algo tan natural como comentar una cuestión tan crítica como la salud de una persona, dispuesta a usar la red en muchos casos para localizar toda la información acerca de su dolencia, con uso responsable y razonable por parte de las compañías.

Existen infinidad de factores, muchos de ellos difíciles o imposibles de controlar, y la experiencia previa de que “no hacer nada” e ignorar los evidentes cambios en el entorno no siempre es la mejor solución.

1.3 Planteamiento del problema:

Derivado de la alta competencia existente en el mercado farmacéutico, la empresa debe ofrecer a los clientes variedad de descuentos e incentivos a manera de competir con las demás empresas farmacéuticas que así lo hacen.

La administración de recursos de la empresa es un factor importante en el desarrollo del negocio. Por lo general existen procedimientos que regulan la aplicación de estos descuentos. Se puede decir que los mismos se rigen bajo las políticas y procedimientos de la empresa, aunque esto no reduce el impacto de los mismos en la rentabilidad.

Es importante optimizar la rentabilidad de la empresa sin afectar las relaciones con los clientes a manera de conservar los vínculos de compra-venta que durante muchos años se tienen.

Los descuentos se aplican bajo la misma naturaleza que otorga el mercado farmacéutico no así los montos, que son en una escala superior a lo que el mercado brinda. Existe un enfoque el cual se asume que a mayor descuentos otorgados, mayor atractivo de negocios para el cliente, pero existen otros factores que no son relacionados al volumen de descuento, también influye la

calidad del producto, la promoción o soporte que se brinda y sobre todo el servicio y aquí hay otra herramienta compleja de la cual se puede obtener réditos en la relación comercial.

El tema del servicio y los procesos son otros puntos en los cuales se ha detectado cierta debilidad, porque el cliente busca una respuesta ágil a sus exigencias en la relación comercial y se ha fallado en la inmediatez de respuesta.

Los descuentos sobre ventas y su efecto en la rentabilidad de la empresa:

Este tema representa la esencia de esta investigación porque la empresa busca mejorar su rentabilidad, optimizar los descuentos y consolidar una relación comercial duradera y exitosa con los clientes.

1.3.1 Justificación:

La esencia de una empresa privada es la generación de valor.

Esto en otras culturas se representa por el valor de las acciones cotizadas en la bolsa que implica el nivel de confianza a invertir en la misma.

En nuestro medio el valor se percibe por las ganancias que la misma genera, el nivel de vida de sus empleados, el crecimiento de sus socios y ventas de productos.

Generar rentabilidad es de suma importancia para toda empresa y para Laboratorios Industriales, S.A. es de mucho beneficio encontrar el mecanismo de optimizar los descuentos para incrementar los beneficios económicos.

El encontrar una mejor forma de administrar los descuentos sobre ventas y que esto implique una mejora en la rentabilidad será un movimiento estratégico importante con el afán de crecer con el afán de crecer y generar valor.

Al conseguir esto, la empresa puede enfocarse a conseguir nuevos negocios, buscar nuevos clientes conscientes que su operación le da margen para buscar su consolidación en el mercado farmacéutico.

1.3.1 Pregunta de investigación:

¿Cómo optimizar los descuentos otorgados a los clientes para aumentar la rentabilidad de la empresa?

1.3.3 Objetivos:

1.3.3.1 Objetivo general:

- Generar soluciones que fortalezcan la sostenibilidad de la empresa por medio de la adecuada administración de aplicación de descuentos.

1.3.3.2 Objetivos específicos:

- Establecer mecanismos para administrar políticas de descuentos.
- Plantear descuentos que fortalezcan la posición financiera de la institución.

1.4 Alcances y Límites:

Para comprender el entorno que rodeó la investigación se presentan sus alcances y las limitantes que se dieron en su desarrollo.

Alcances:

Para el desarrollo de esta investigación, se evaluaron tareas y procedimientos relacionados con las áreas involucradas de forma directa en la administración y emisión de los descuentos los cuales se detallan a continuación:

- Departamentos de comercialización, facturación, créditos y cobros y finanzas son los involucrados.
- Los procedimientos a analizar corresponden al proceso de ventas y aplicación de descuentos que implica la relación con los clientes y las condiciones comerciales bajo las cuales la empresa negoció.

Limitantes:

- No existió pleno acceso a la información financiera y gerencial, por tratarse de información confidencial de la institución.
- La atención de las personas que formaron parte de la investigación no fue del todo amplia por temas de tiempo y otras actividades, así mismo hubo cambios en personal de áreas administrativas cuando se realizó el análisis.

Capítulo 2

2.1 Metodología:

Consiste en la forma científica e integral en que se aplicó conocimientos a la investigación desarrollada.

2.1.1 Tipo de Investigación:

Después de evaluar los diferentes tipos de investigación se concluyó que las adecuadas para analizar el tema a investigar eran la descriptiva y la observación.

Consiste en describir datos para conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, consiste en la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son solo tabuladores de datos, recogen información sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa, luego analizan de forma minuciosa los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

La observación es aquella que detecta y asimila los rasgos de un elemento, utiliza los sentidos como instrumentos principales.

El término también puede referirse a cualquier dato recogido durante esta actividad.

La observación, como técnica de investigación, consiste en "ver" y "oír" los hechos y fenómenos a estudiar, y se utiliza para conocer hechos, conductas y comportamientos colectivos.

Durante la observación se pudo ver que los descuentos aunque están normados por las políticas de la empresa, son utilizados de manera desordenada.

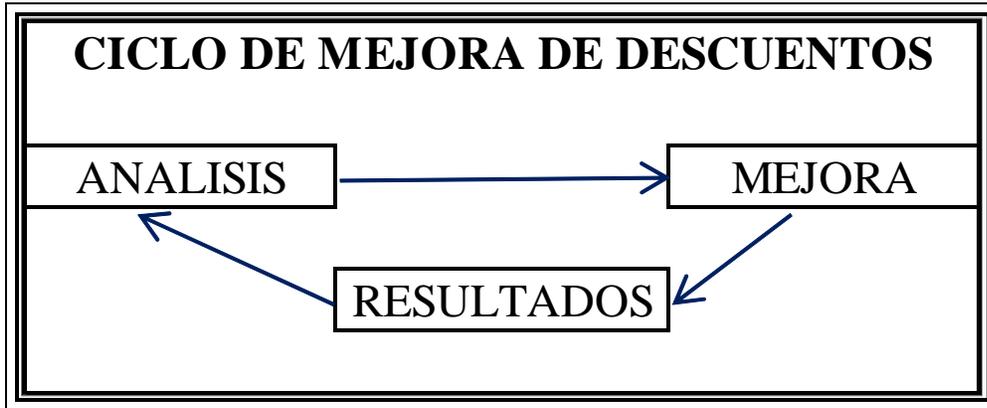
2.2 Sujetos de la investigación:

Las personas que se entrevistaron para la recopilación de la información son aquellas que están en las áreas de ventas, créditos y cobros, facturación, finanzas en particular.

Con esto se busca cubrir todo el proceso involucrado en la administración de los descuento, al mismo tiempo se tomarán en cuenta las relaciones con clientes que complementan la actividad comercial para tener el ciclo completo evaluado.

La investigación se realizó en las áreas involucradas en el ciclo de descuentos.

Grafica No.1



Fuente: elaboración Propia.

Se encuestó a personas que ocupan diferentes posiciones dentro del área comercial y financiera de la empresa.

Entre ellos personal del área financiera con experiencia en la industria farmacéutica a nivel regional.

Se entrevistó al gerente de ventas, persona con amplia experiencia en el mercado farmacéutico en diversos cargos en el área comercial.

Otros perfiles entrevistados, se encuentran a nivel de asistentes de áreas y personal operativo, personas con título de nivel medio, estudios universitarios y con experiencia de hasta 20 años de laborar en la empresa y entre 6 a 10 años en las áreas comerciales y financieras.

2.3 Instrumentos de investigación:

La presente investigación se apoya en los siguientes instrumentos:

2.3.1 Cuestionarios:

Utilizados para trasladar las preguntas que aporten datos relevantes para la investigación. Se elaboraron once preguntas, las cuales sirvieron para establecer la problemática de mayor relevancia dentro de la empresa.

2.3.2 Información estadística:

Consistente en información histórica procesada por los funcionarios de la empresa investigada. Esta información se apoyó en reportes de ventas, reportes de descuentos e información del área contable.

2.3.3 Entrevistas:

Este fue el contacto con el personal de las diferentes áreas revisadas e involucradas, una actividad de gran valor por la experiencia de los entrevistados.

El estudio se apoyó en el conocimiento de los elementos evaluados en el proceso de investigación y análisis de la empresa.

2.4 Aporte Esperado:

2.4.1 A mi equipo de trabajo:

Fomentar la búsqueda de soluciones, el trabajo en equipo y la pro actividad en el trabajo que contribuyen a los resultados y objetivos de la empresa.

2.4.2 A mi familia:

Ser un ejemplo de servicio, disciplina y perseverancia hacia las situaciones de la vida y dejar una motivación para conseguir metas trazadas.

2.4.3 A la universidad:

Poder ratificar el prestigio académico de la universidad por medio de la investigación e informe que envíe un mensaje que en la Universidad Panamericana se forman profesionales de excelencia.

2.4.4 A la institución:

Se espera que el presente documento contribuya a la empresa a detectar de forma puntual las causas que provocan el problema y mostrar un punto de vista de solución diferente a los que en algún momento se han aplicado.

2.4.5 A los estudiantes:

Poner un cimiento que a futuro sirva para crecer a otros estudiantes que como yo me apoyo en investigaciones y esfuerzos de otras personas.

2.4.6 Al país:

Dar un esfuerzo extra para que pueda motivar otras fuerzas de personas y entidades, que cree una sinergia en beneficio de todos.

Capítulo 3

3.1 Resultados y análisis de la investigación:

Esta es la parte donde se plasman los resultados evidenciados en la investigación.

3.1.1 Consecuencias de lo encontrado:

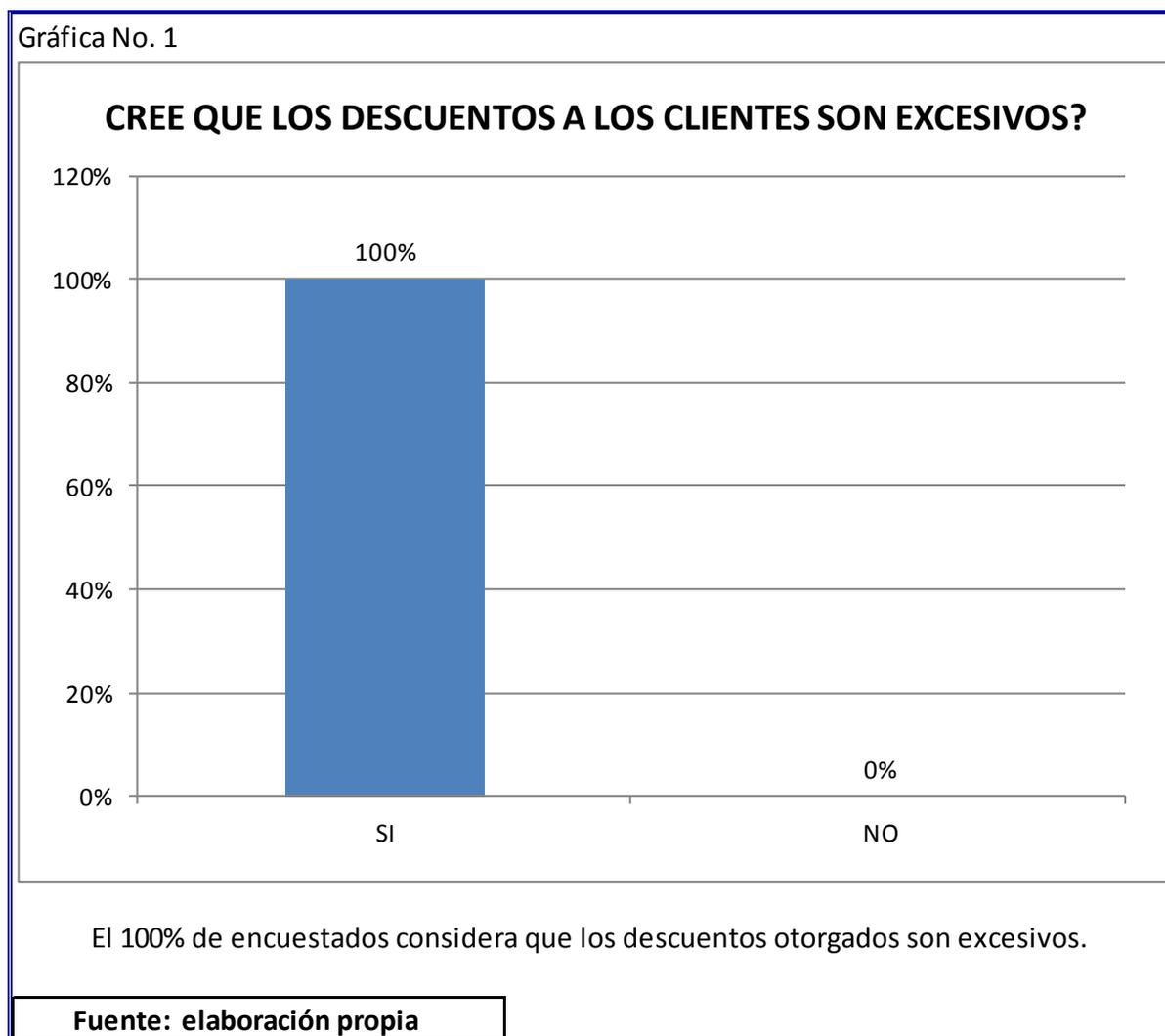
El análisis efectuado encontró resultados importantes a la presente investigación, dieron forma al estudio de la situación actual, así como el planteamiento y análisis de la problemática detectada.

Lo relevante es la forma adecuada de la administración y el impacto sobre la relación comercial con los clientes y su efecto en los resultados de la empresa; de esta manera se determinó lo siguiente:

- El análisis que se realiza en la actualidad sobre los descuentos efectuados es de forma contable y su posición dentro del estado de resultados, no así su impacto y origen.
- Se pudo establecer que los descuentos se aplicaban fuera de tiempo y esa podría ser una de las causas por la cual los clientes no ven el beneficio directo y las ventas no crecen, porque el atraso en otorgar los descuentos no permite el incremento en ventas.
- Al mismo tiempo se estableció que un monto alto de descuentos no compensa el atraso en entregarlos y su impacto es negativo en los resultados de la empresa.

3.2 Análisis de resultados:

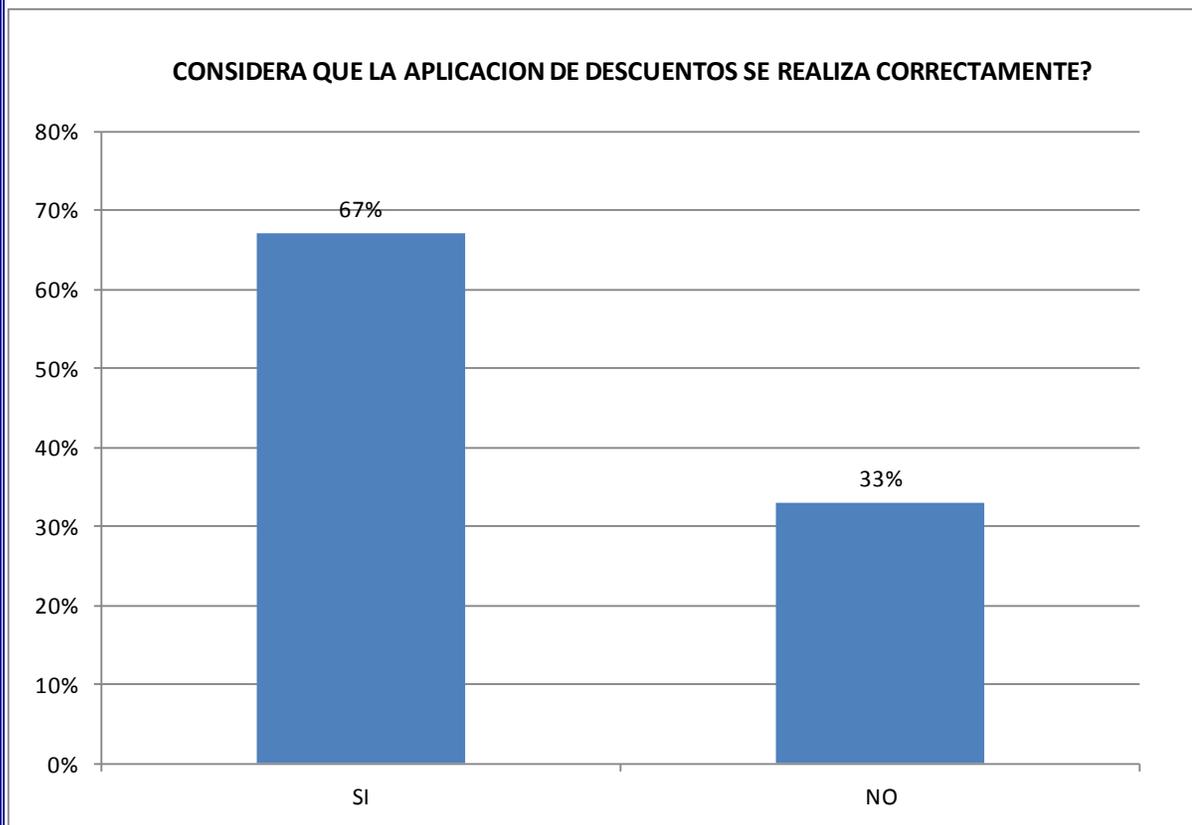
A continuación el análisis de los resultados obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas realizadas en los departamentos involucrados en este proceso.



Análisis:

Se estableció que las áreas involucradas en el análisis indicaron que los descuentos que se otorgan a los clientes sobrepasan lo razonable según su criterio.

Gráfica No. 2



El 67% de personas encuestadas considera que la aplicación de descuentos se realiza de forma adecuada.

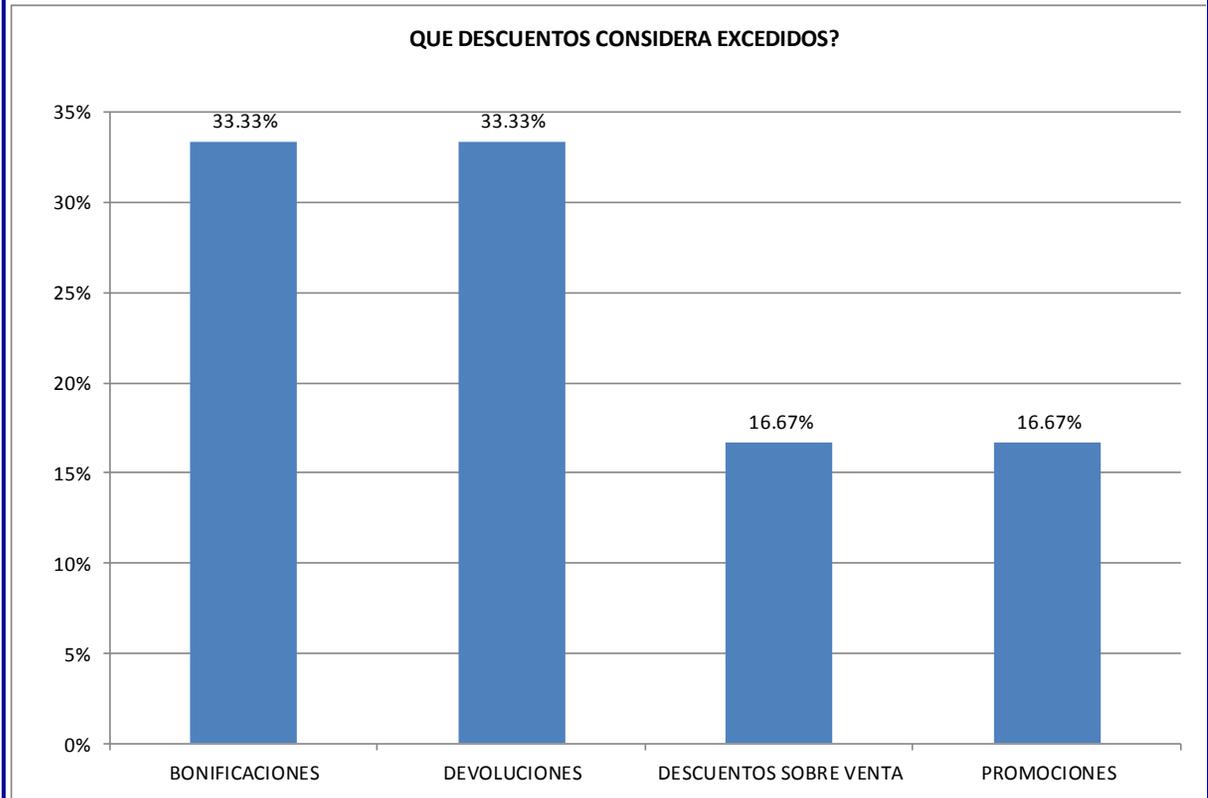
Fuente: elaboración propia

Análisis:

La pregunta se enfocó a establecer si bajo las actuales condiciones los descuentos se aplican de forma adecuada. El 67% indicó que los descuentos se aplican según la política.

Una parte del personal indica que el monto es adecuado pero no la forma de ejecutar.

Gráfica No. 3



Las personas encuestadas consideran que los descuentos excedidos son bonificaciones y devoluciones.

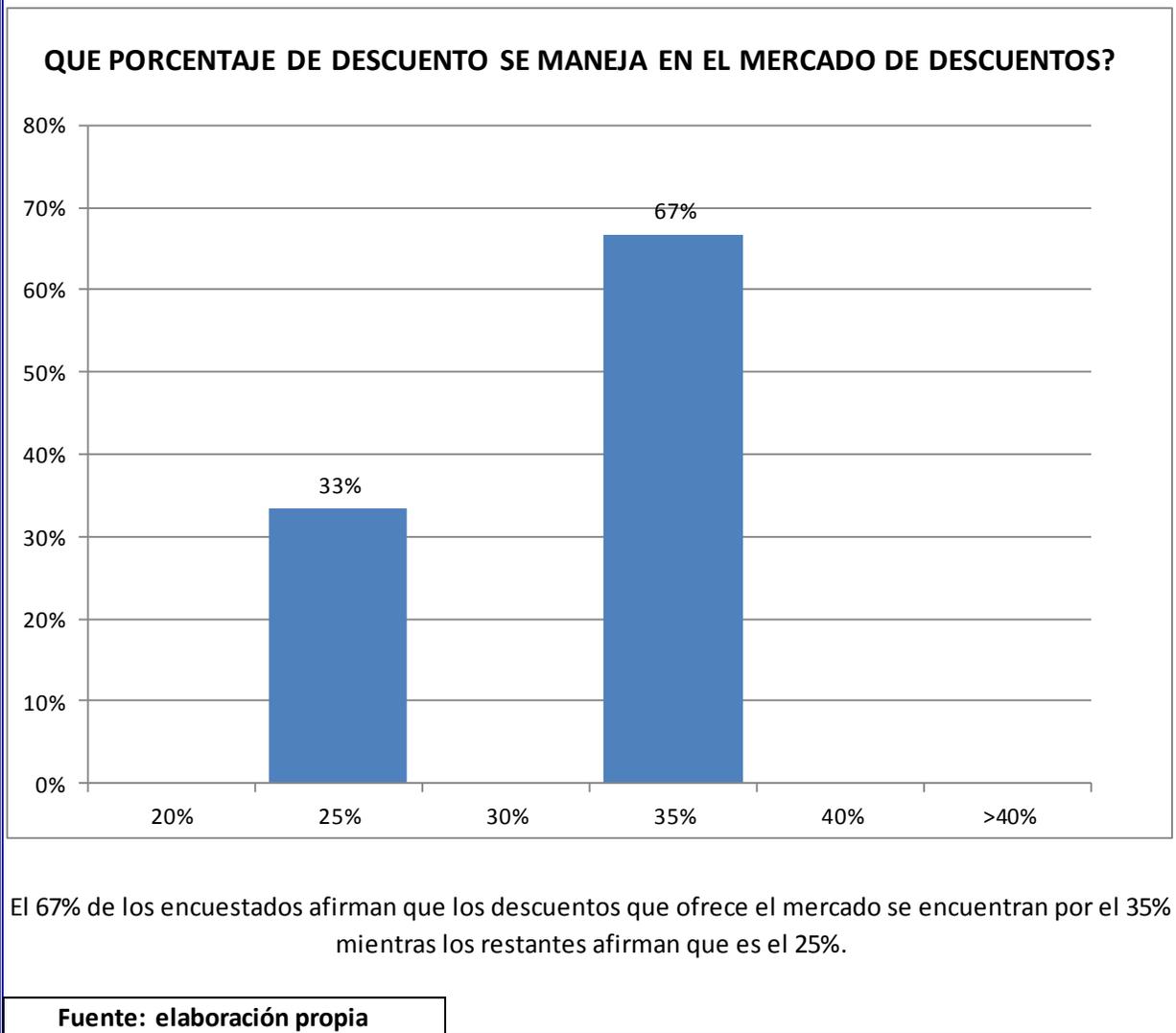
Fuente: elaboración propia

Análisis:

El 33% de los encuestados consideró que los descuentos que más afectan a la venta son bonificaciones, consistentes en productos obsequiados por la compra de otros productos.

Hay otra parte similar que considera que las devoluciones son las que más comprometen la rentabilidad. Un 16% coincide que son los descuentos y otra parte igual indica que son las promociones.

Gráfica No. 4

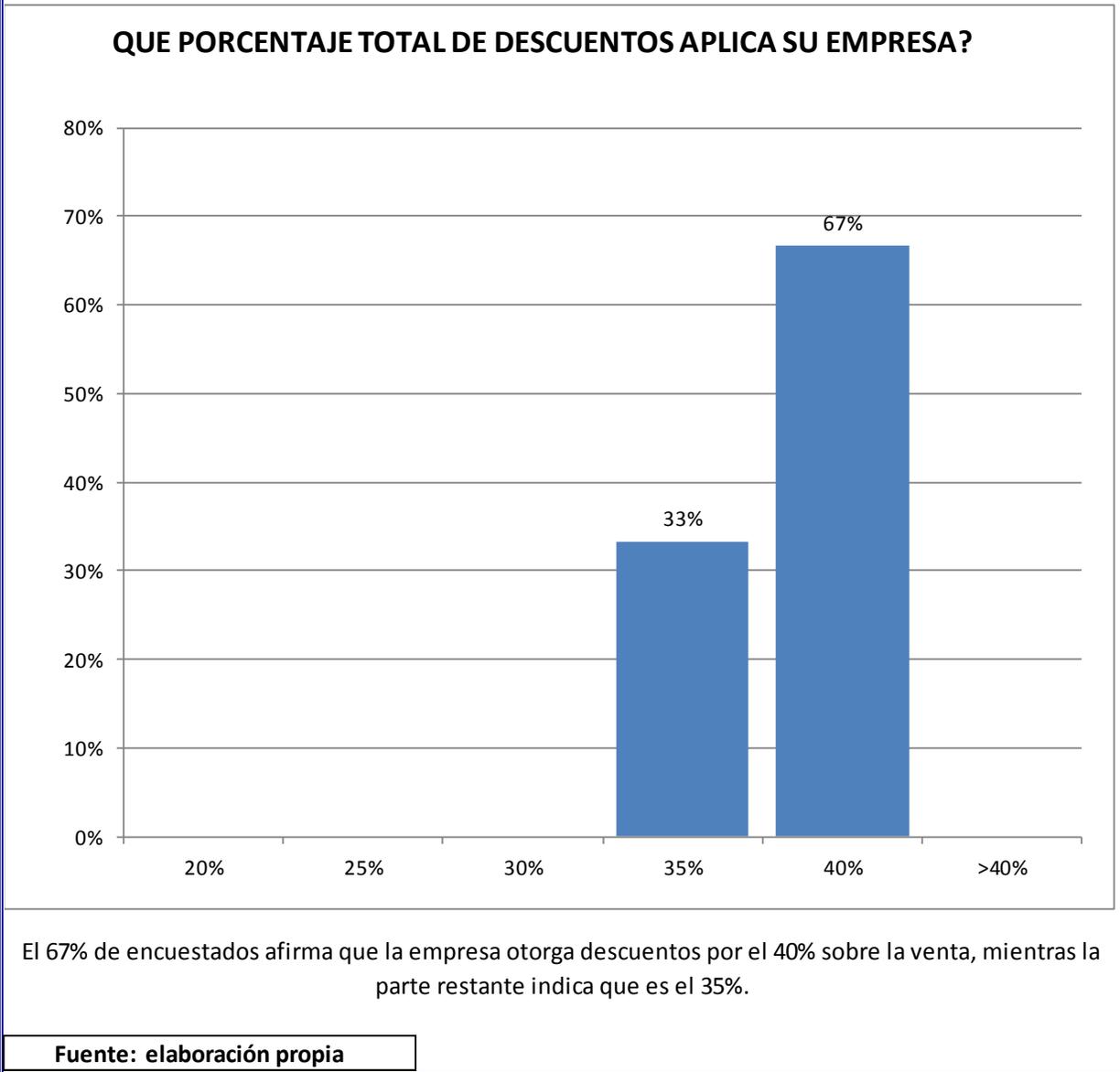


Análisis:

El 67% de encuestados están de acuerdo que el mercado farmacéutico en general maneja hasta un 35% de descuentos a clientes.

La parte restante indica que es un 25% lo que el mercado otorga de descuentos a clientes, proporción que está en ese rango la aplicación de descuentos a clientes.

Gráfica No. 5

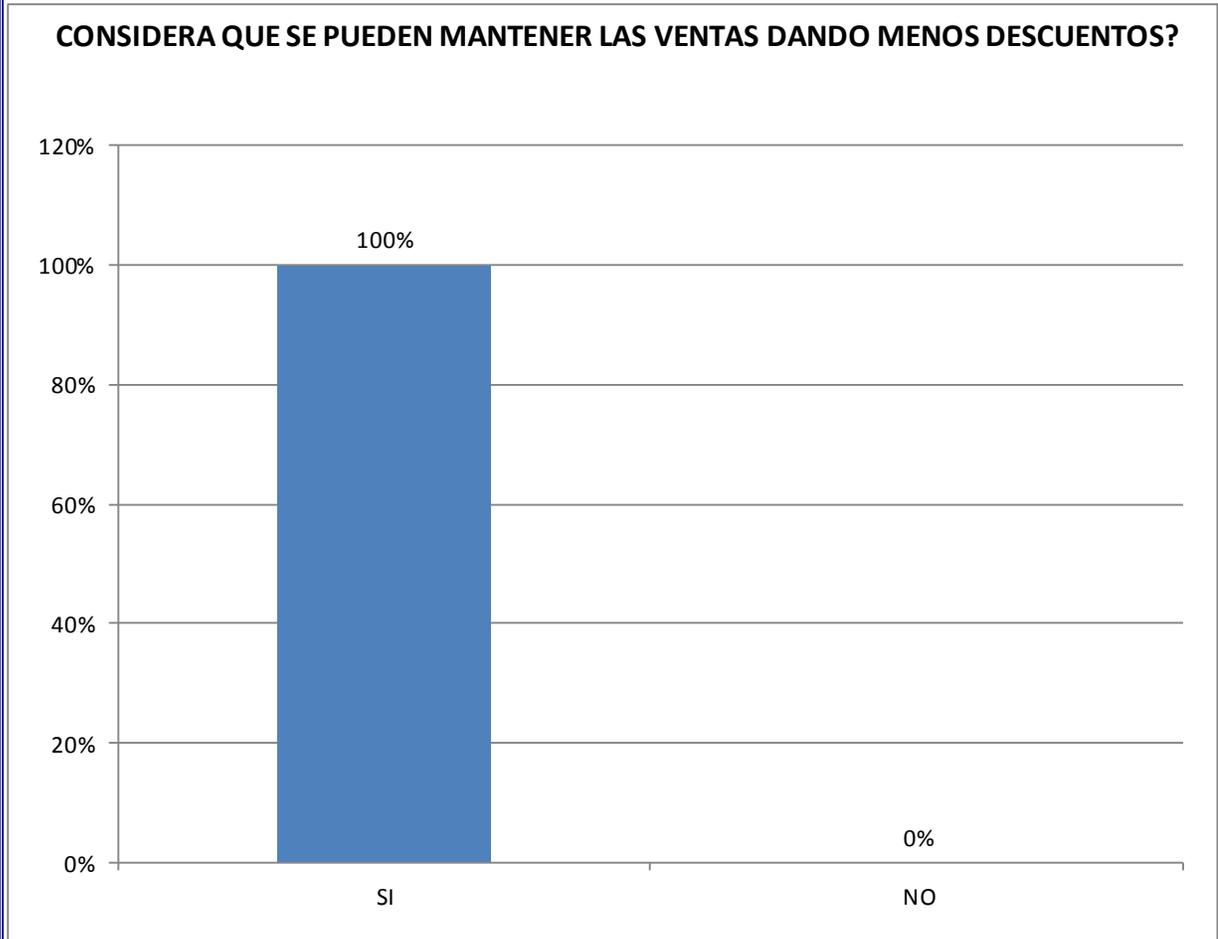


Análisis:

El 67% de las personas encuestadas confirma que la empresa emite descuentos a sus clientes por el 40%, monto que excede la consideración de lo que el mercado en general traslada a los clientes, aquí se observa con claridad el exceso en descuentos a clientes, que va de un 5% hasta un 15% más de lo que el mercado otorga.

Con esto se confirma que la empresa no está en línea de lo que la competencia otorga.

Gráfica No. 6



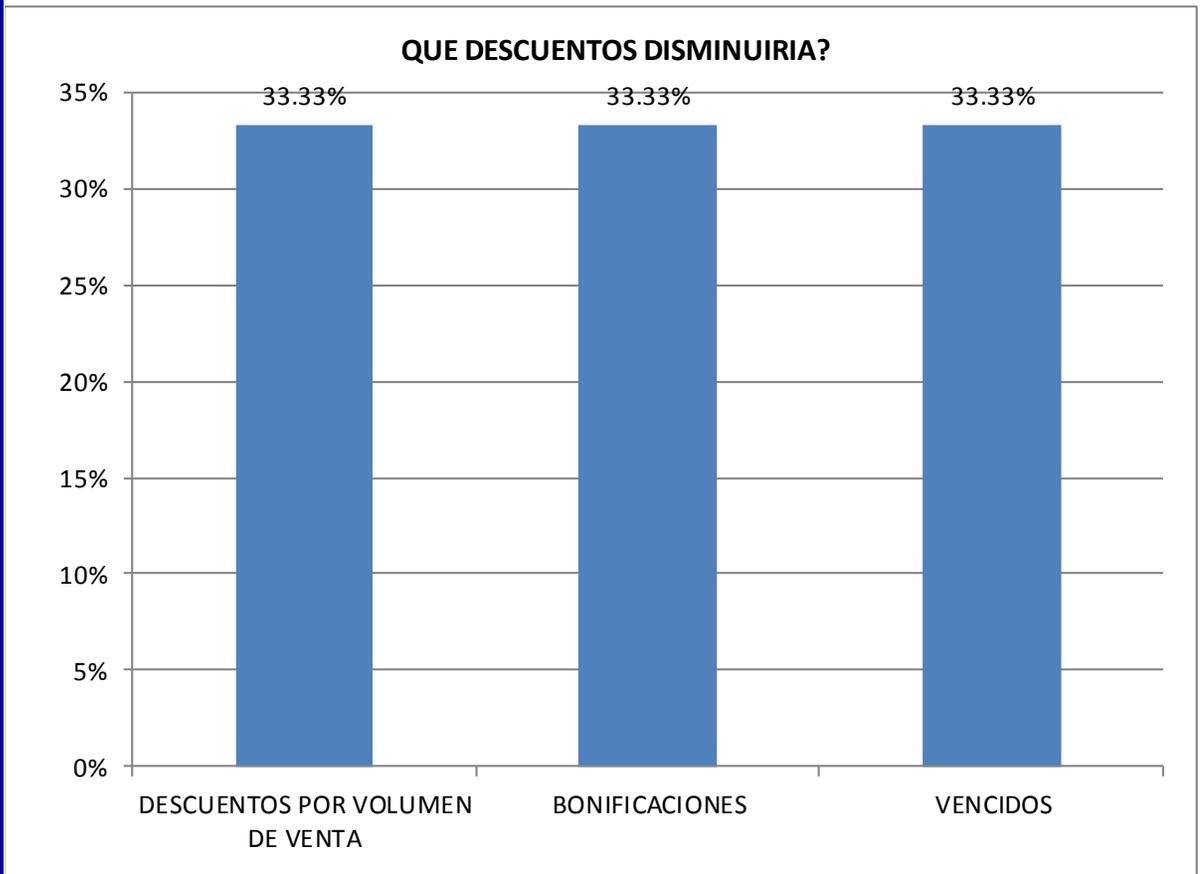
Todos los encuestados consideran que es posible sostener las mismas ventas y dar menos descuentos.

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La pregunta directa tuvo una respuesta de igual contenido. Todos los encuestados coincidieron en que la empresa puede manejar un descuento menor, sin desprestigiar su marca, sin perder clientes, sin disminuir sus ventas, al contrario, esto es la base de una estructura que permita incrementar la rentabilidad.

Gráfica No. 7



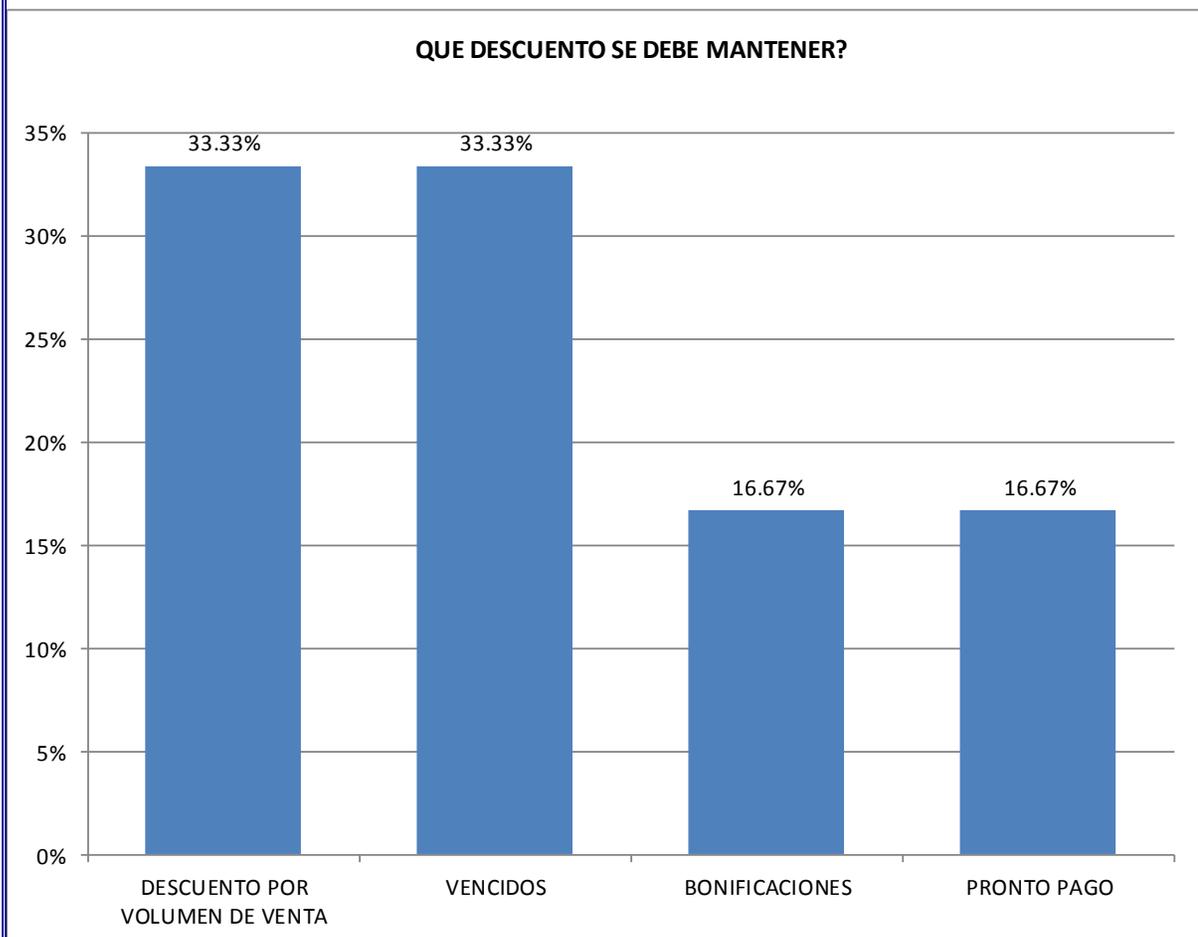
Los encuestados consideraron que deben disminuirse los descuentos por volumen de venta, bonificaciones y vencidos.

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Hubo coincidencia en las respuestas relacionadas con la disminución de descuentos en venta, bonificaciones y vencidos. Se entiende que disminuir estos descuentos en conjunto contribuye a mejorar los ingresos de la compañía.

Gráfica No. 8



El 67% de personas encuestadas consideran que debe mantenerse primordialmente los descuentos por volumen de venta y vencidos.

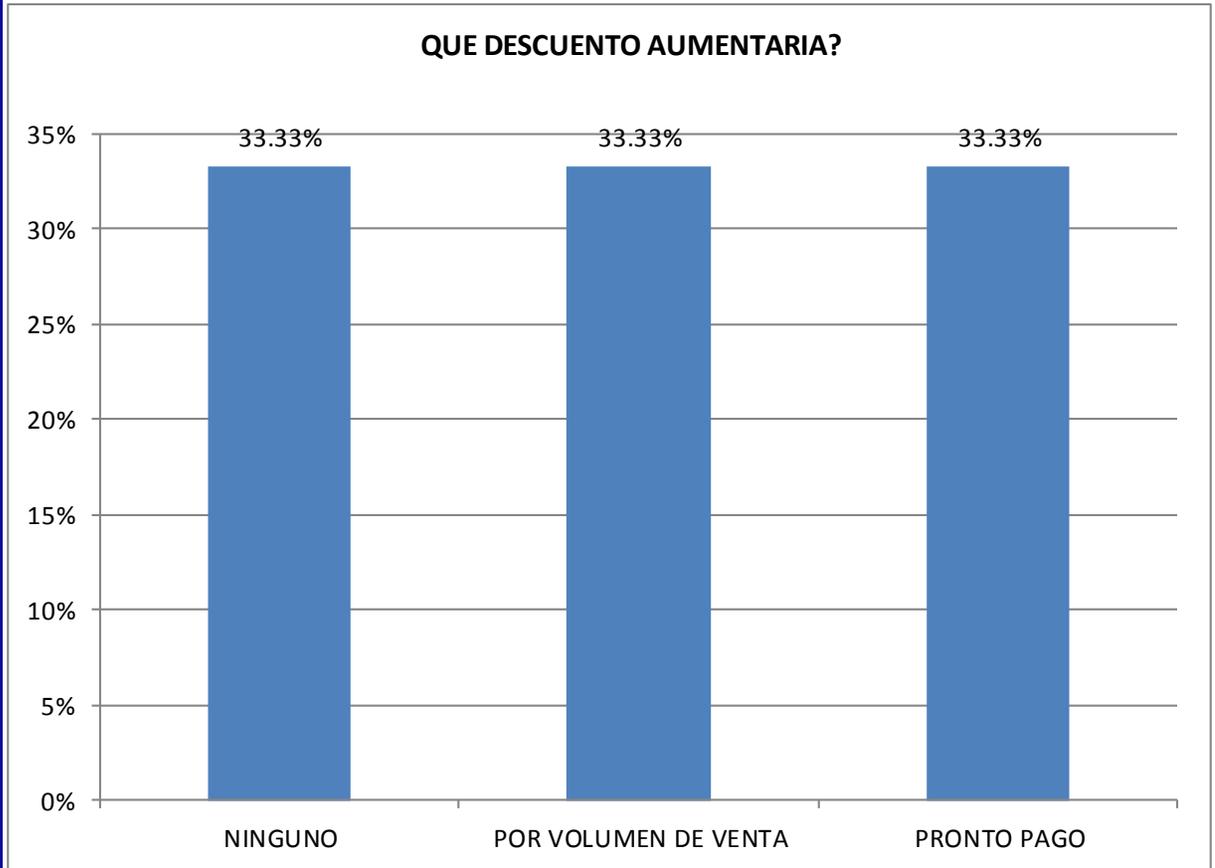
Fuente: elaboración propia

Análisis:

Las personas encuestadas enfocan que los descuentos que deben mantenerse son los descuentos en venta y las devoluciones de vencidos.

Esto para sustituir las bonificaciones y descuentos varios como descuentos por pronto pago que aportan menos valor al negocio.

Gráfica No. 9



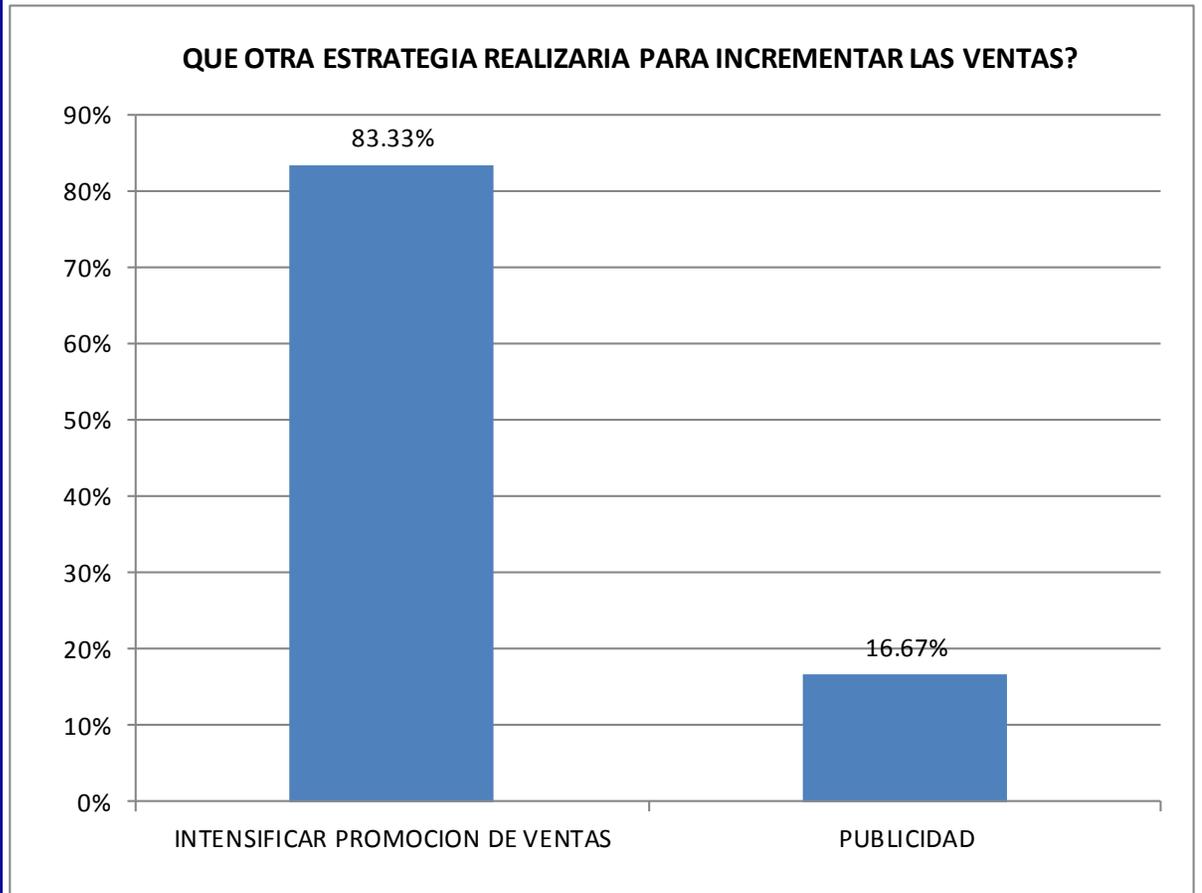
El 67% de encuestados consideran que los descuentos por volumen de ventas y pronto pago pueden incrementarse. El 33% considera no incrementar ninguno.

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Entre los encuestados hubo personas que indicaron que no debe incrementarse descuentos. Ellos fueron el 33%, mientras otra proporción igual indicó que los descuentos en venta y pronto pago pueden incrementarse. Esto indica la tendencia que se asumiría en caso de incrementar descuentos.

Gráfica No. 10



El 83% de encuestados considera que para incrementar las ventas se debe intensificar la promoción. El 17% considera que se logra con publicidad.

Fuente: elaboración propia

Análisis:

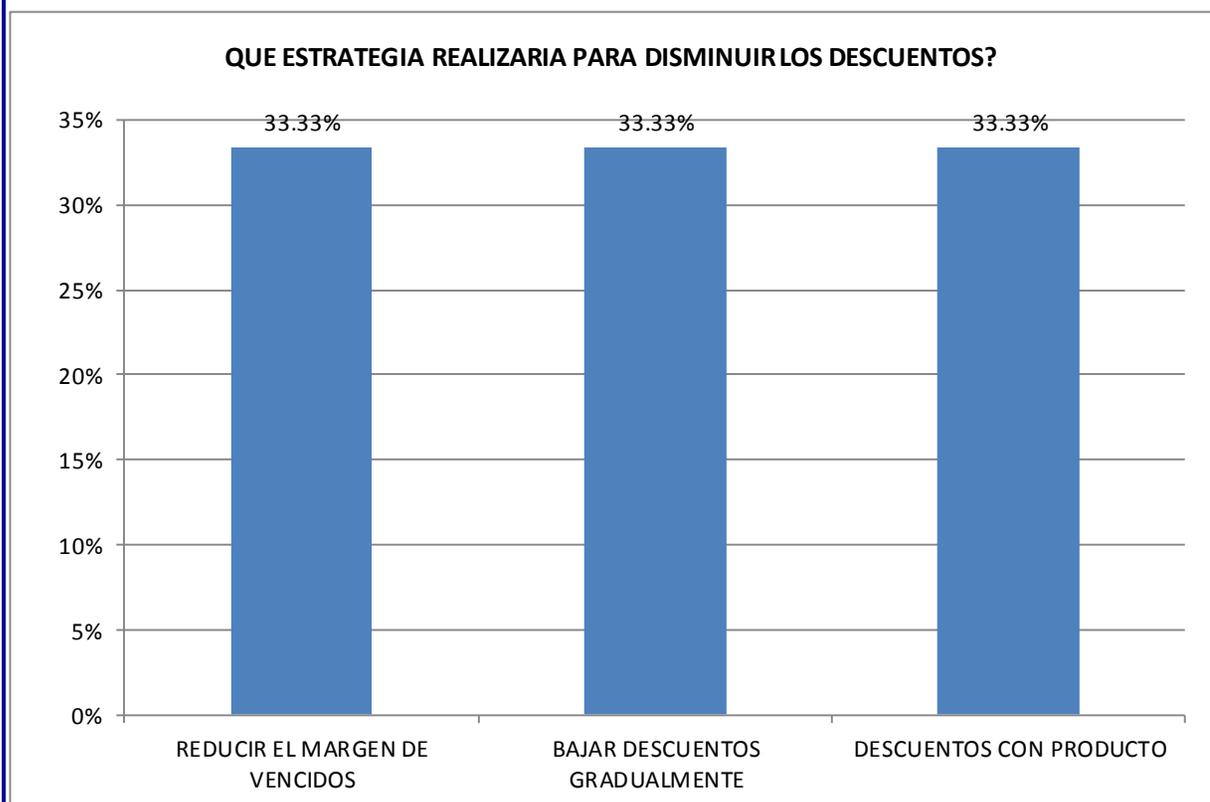
Existió una pregunta complementaria al tema de los descuentos, y era relacionada a otra actividad para incrementar ventas en general.

El 83% de encuestados coincidió en fortalecer la promoción hacia los productos.

Existe un departamento de promoción que depende de mercadeo, quien se puede encargar de esto.

El 17% afirmó que al realizar publicidad se puede mejorar las ventas.

Gráfica No. 11



Consultados por una estrategia para disminuir los descuentos, se enfocaron en disminuir los vencidos, bajar todos en forma gradual y dar descuentos con producto no en valor.

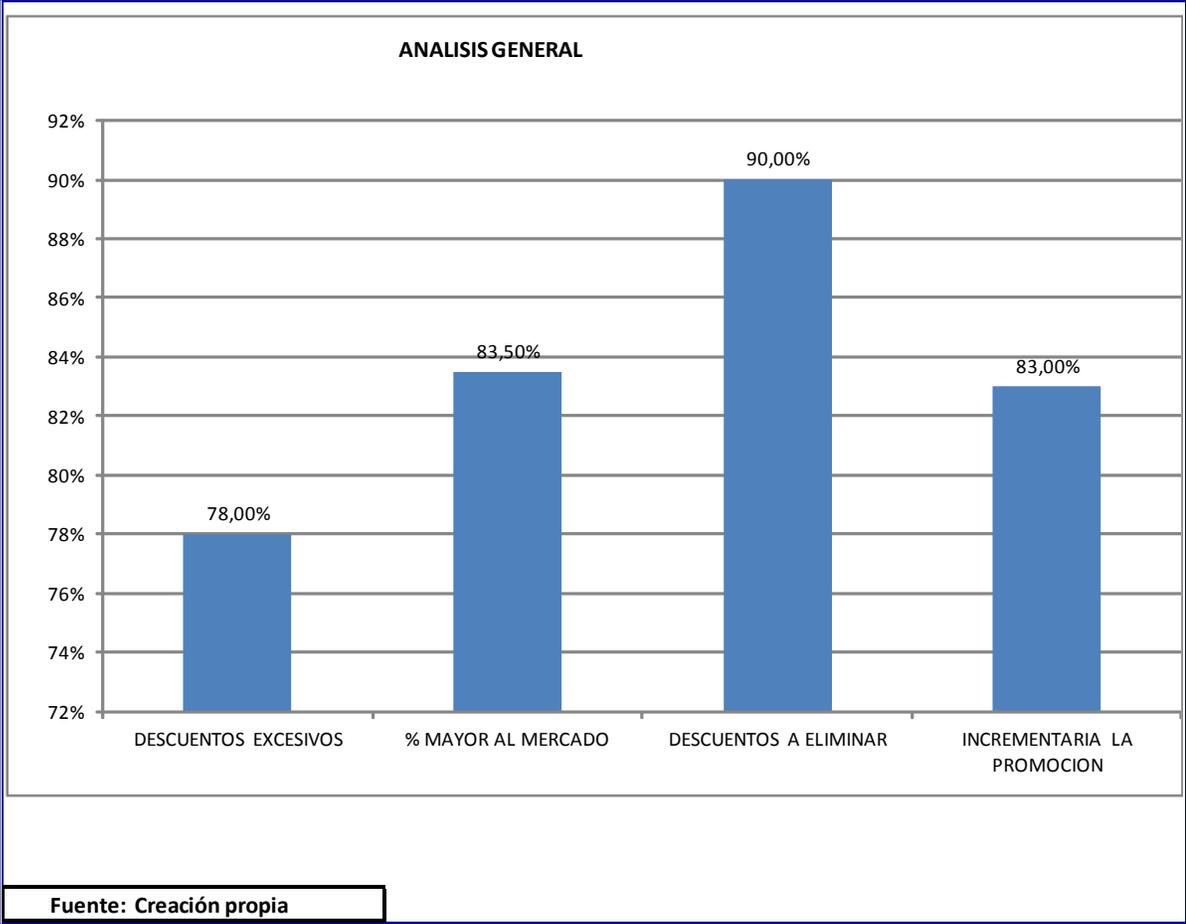
Fuente: elaboración propia

Análisis:

Al concluir con la opción de eliminar descuentos, se hizo un estudio sobre la forma que esto puede realizarse.

La información coincidió en 33% que puede disminuirse el margen para otorgar vencidos, otra parte igual indicó que los descuentos deben disminuirse en forma gradual por mes, o trimestre y el 33% restante opinó que entregaría producto a cuenta de los descuentos.

Gráfica No.12



Análisis general:

Para establecer un análisis general de los resultados tabulados se procedió a realizar una clasificación de las fases evaluadas en la encuesta

Parte 1:

El 78% de la tendencia de la encuesta afirma que los descuentos son excedidos. Esto se debe a que el volumen de descuentos es alto en relación a lo que el mercado farmacéutico tiene como promedio.

Parte 2:

El 83% de las encuestas da como resultado que la empresa da de 10% a 15% más que el resto del mercado farmacéutico otorga, lo que hace el impacto a la venta y disminuye los resultados de la empresa.

Parte 3:

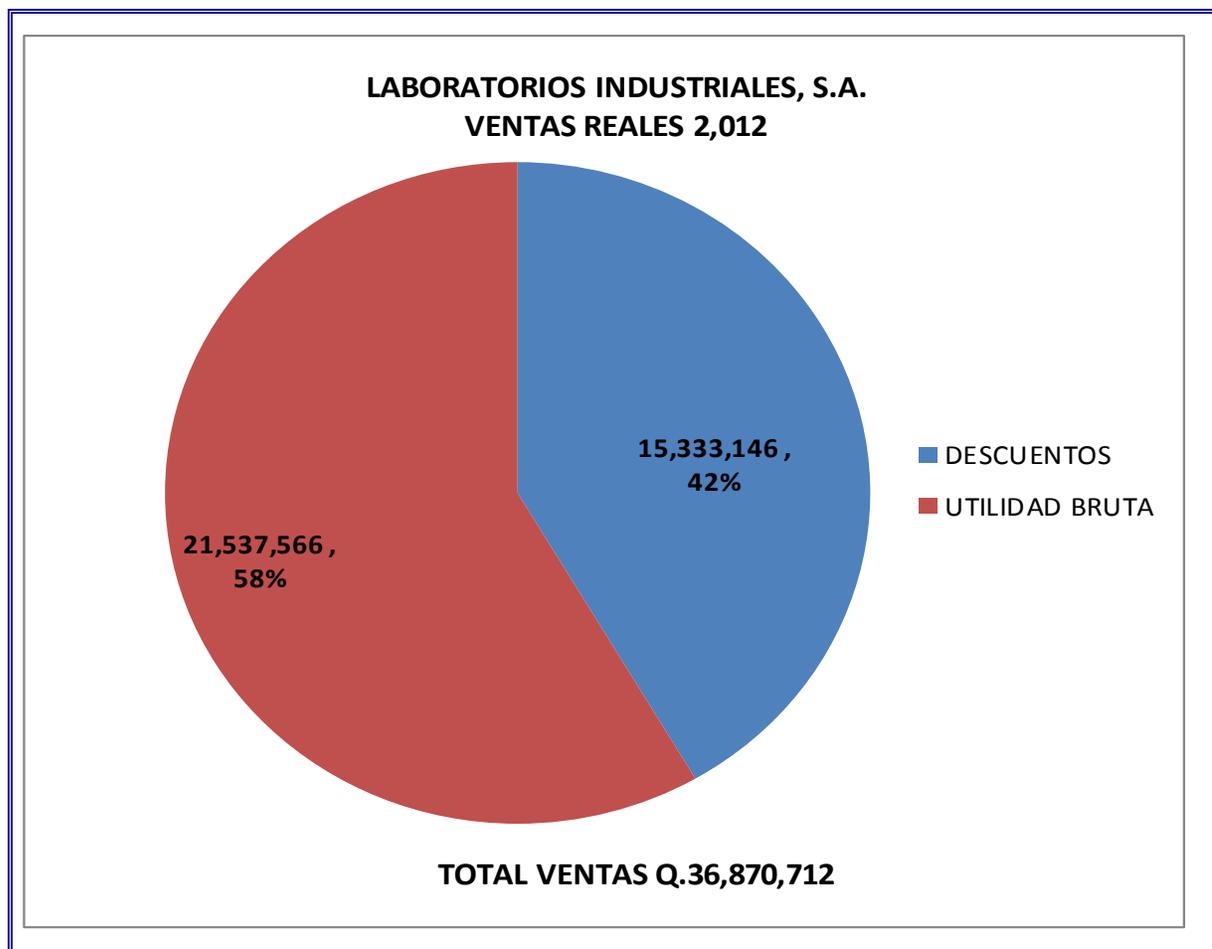
Los encuestados afirman que eliminarían el 90% de descuentos que en la actualidad se otorgan, por su complejidad en los procesos de aplicación por uno que pueda ser administrado y aplicado de forma sencilla.

Parte 4:

Otra de las alternativas que indica el 83% de encuestados, es incrementar la promoción de productos en apoyo a la gestión de ventas a clientes.

Resultados de ventas:

Gráfica No. 13



Fuente: elaboración propia

Análisis general de ventas:

Los datos totales del año 2012, indican que del total de la ventas realizadas se dio a los clientes un 42% de descuentos, y son los más voluminosos las bonificaciones por un 31%, seguidas de descuentos varios por 8% y productos vencidos por 3%.

Esto indica que derivado a los descuentos, debió ingresar a caja Q.1.00 y se ingresó solo Q.0.58.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de mejora:

En esta parte se plantea la propuesta de solución con base a los resultados analizados en el capítulo tres.

Se detalla la propuesta de solución a la problemática analizada sobre la manera de administrar los descuentos que se aplican y el análisis del efecto financiero de la empresa Laboratorios Industriales, S.A.

La empresa cuenta con los recursos financieros, personal administrativo y de ventas para implementar, por lo que se considera que el proyecto puede realizarse.

Se incluyen los siguientes enfoques:

4.1.1 Enfoque administrativo:

En la administración se debe integrar el recurso humano, los procedimientos para que se canalicen hacia el logro de los objetivos de la administración.

La planeación de la operación debe definir las metas a conseguir, establecer una estrategia para alcanzarlas e involucrar al personal en los planes y procesos para desarrollar la administración de descuentos.

Entre las condiciones formuladas para que la administración actúe acorde al plan comercial y que la estructura se desempeñe de forma adecuada se encuentran las siguientes:

- Al tener definida la planeación, se debe organizar las áreas involucradas, las personas que deben ejecutar la implementación de los nuevos procesos y establecer quien tomará las decisiones.
- Con esto se persigue enfocar los recursos de la organización a la consecución de metas y objetivos planteados durante la planeación. Esto incluye división del trabajo, determinación de líneas de mando y facilitación de los recursos necesarios para la implementación.

Las partes se deben relacionar de forma estrecha para alcanzar el objetivo con éxito, siempre se debe tomar en cuenta la respuesta de los clientes y el entorno. Esto definirá que la organización no se de una sola vez, y se mantenga a la expectativa de manera constante para rediseñar o reorganizar procesos, personas y demás recursos según lo requiera el mercado.

Este proceso estará a cargo de un comité responsable de validar y medir el impacto de forma integrada. Debe estar de forma constante pendiente que la nueva estructura sea flexible para adaptarse a las condiciones que permitan su realización ágil, sencilla y eficiente.

Por medio de la etapa de dirección se motivará a los empleados para que consideren como propia la nueva forma de aplicar los descuentos y tengan claridad de lo que se hace.

Se debe considerar lo siguiente:

- La dirección se valdrá de la comunicación, liderazgo y motivación para lograr objetivos, y para esto la administración debe comunicar liderar y motivar de manera adecuada al personal.
- La administración se encargará de vigilar el desempeño. Esto implica comparar resultados reales contra previstos. Con esto se desarrolla el control que se implementará para validar resultados.
- Se validarán resultados y variaciones significativas y analizará para establecer las causas y poder implementar mecanismos que corrijan y direccionen resultados hacia las metas.
- En esta parte se buscará garantizar resultados de lo planeado, organizado y ejecutado y establecer si los resultados se alcanzarán o no en el tiempo prudente para dar la voz de alarma y realizar correcciones.

En esta etapa se implementarán estándares de mediciones, se determinará la forma de evaluarlo, se realizarán las mediciones en sí y determinará acciones correctivas.

Plan de administración de descuentos:

La medición y análisis de descuentos que se efectúan en ventas deben ser medidos y analizados, de acuerdo a políticas de la empresa, su impacto en estados financieros y planes de ventas.

Objetivos

- Formular un plan comercial que permita administración y aplicación de descuentos en la operación de la empresa.
- Promover que los beneficios otorgados en los descuentos tengan un efecto de crecimiento de ventas.

Para administrar descuentos se propone involucrar al comité de análisis, sobre los motivos y efectos. El comité se integra por las partes involucradas en el proceso de descuentos.

Esta evaluación será de forma mensual para análisis de resultados y deberá ser anexado un plan de contingencia según los resultados.

Este programa de contingencia deberá tener responsables, planes y estrategias medibles de forma mensual.

Ciclo de administración de descuentos:



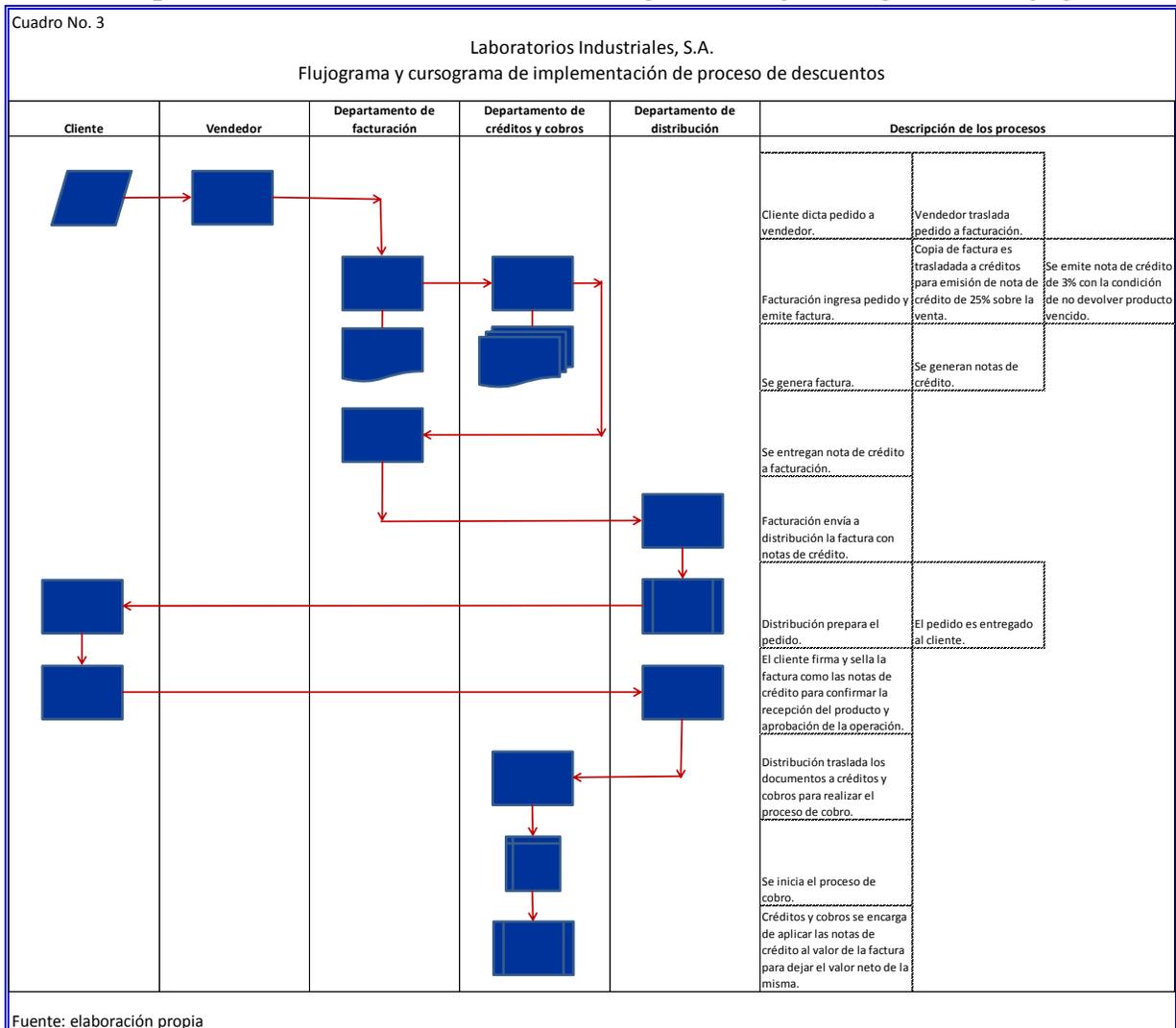
Fuente: elaboración propia.

Procedimiento del nuevo esquema:

- Cliente dicta pedido a vendedor.
- Vendedor traslada pedido a facturación.
- Facturación ingresa pedido y emite factura.
- Copia de factura es trasladada a créditos para emisión de nota de crédito de 25% sobre la venta.
- Se emite nota de crédito de 3% con la condición de no devolver producto vencido.
- Se entregan nota de crédito a facturación.
- Facturación envía a distribución la factura con notas de crédito.

- Distribución prepara el pedido.
- El pedido es entregado al cliente
- El cliente firma y sella la factura como las notas de crédito para confirmar la recepción del producto y aprobación de la operación.
- Distribución traslada los documentos a créditos y cobros para realizar el proceso de cobro.
- Créditos y cobros se encarga de aplicar las notas de crédito al valor de la factura para dejar el valor neto de la misma.

El anterior procedimiento se define de forma gráfica bajo el siguiente flujograma:



Cuadro de análisis de descuentos:

Cuadro No. 4												
Laboratorios Industriales, S.A.												
Cuadro de analisis de descuentos												
Caso No.	Operación	Descuento aplicado	Techo autorizado	Excede techo autorizado		Cuanto	Emitido en tiempo		Cumple política		Comentario	Plan de contingencia
				Si	No		Si	No	Si	No		
1	Venta fc. No.8000	35	28	x		7	x			x	Se excedió 7% el techo autorizado, se emitió en tiempo.	Mercadeo valida la operación y si dejó un beneficio significativo lo expone en gerencia.
2	Venta fc. No.8067	25	28		x	-3		x		x	Operación 3% por debajo del techo autorizado, se emitió fuera de tiempo.	Negociación departamental por congreso de salud. Hasta que el visitador regresó de gira se aplicó la operación.
3	Venta fc. No.8320	26	28		x	-2	x			x		
4	Venta fc. No.8460	28	28		x	0		x		x	Operación fuera de tiempo.	Se pidió a cliente pago de contado y luego se enviaron los documentos del descuento.
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Fuente: elaboración propia

Laboratorios Industriales, S.A.

Creación de comité de análisis de descuentos

Generalidades:

El comité o comisión de verificación de descuentos otorgados, es un equipo multidisciplinario que representa las áreas involucradas en la administración de ventas y descuentos de la empresa que tendrá como actividad principal validar la correcta aplicación de descuentos en la operación de la empresa y proveer información a los funcionarios con capacidad de tomar decisiones como herramienta de mejora en la empresa.

Objetivo general:

Velar por la correcta aplicación de los descuentos autorizados por gerencia general y comercial a los clientes con base a mecanismos de autorización existentes y porcentajes generales definidos.

Objetivos específicos:

- Detectar áreas y procedimientos que otorguen descuentos fuera de los rangos autorizados y hacer observaciones.
- Promover prácticas, procedimientos y controles que optimicen la aplicación eficiente de descuentos.

Implementación:

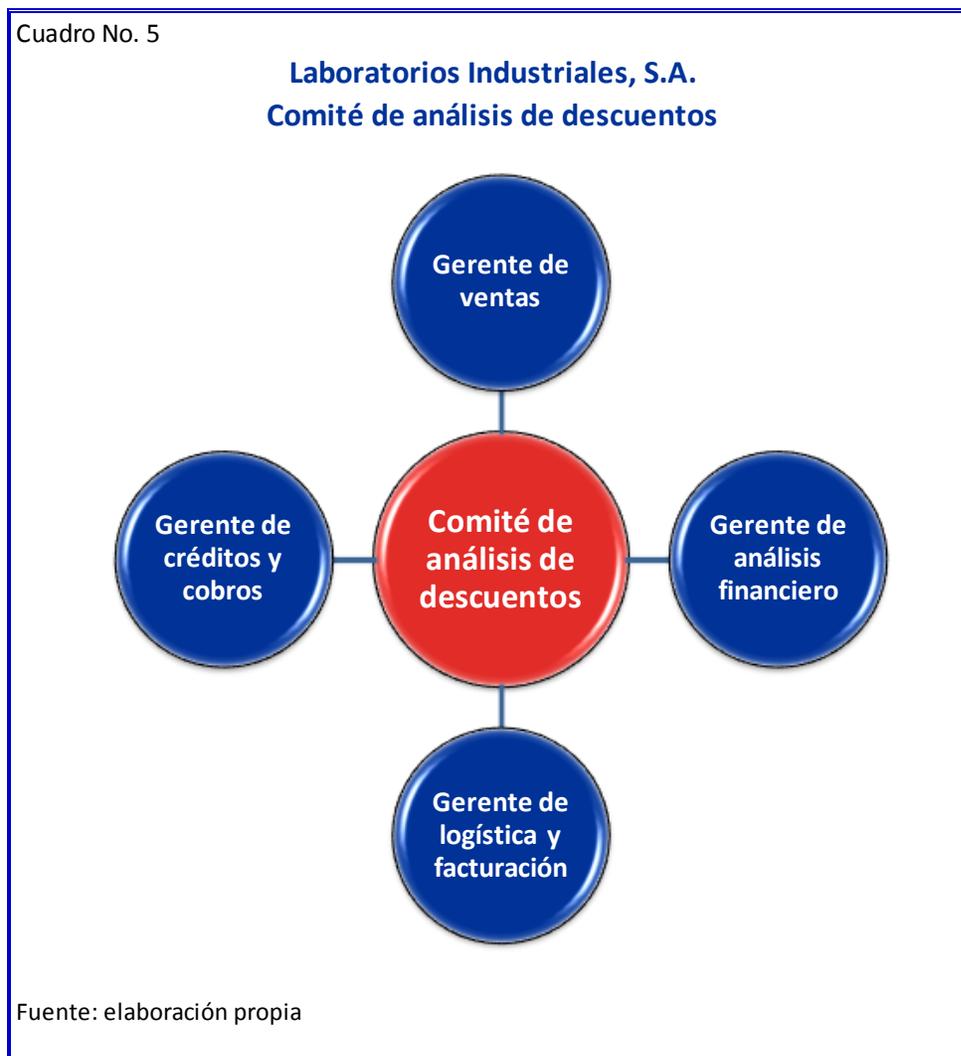
La dirección financiera promoverá como iniciativa la creación del comité en reunión mensual del equipo gerencial y cobrará validez mediante autorización escrita de gerencia general y la divulgación a las áreas involucradas.

Conformación (estructura):

Se conformará por los gerentes o responsables de las siguientes áreas involucradas (miembros nominales):

- Gerente de ventas
- Gerente de créditos y cobros
- Gerente de logística y facturación
- Gerente de análisis financiero

Su forma gráfica es la siguiente:



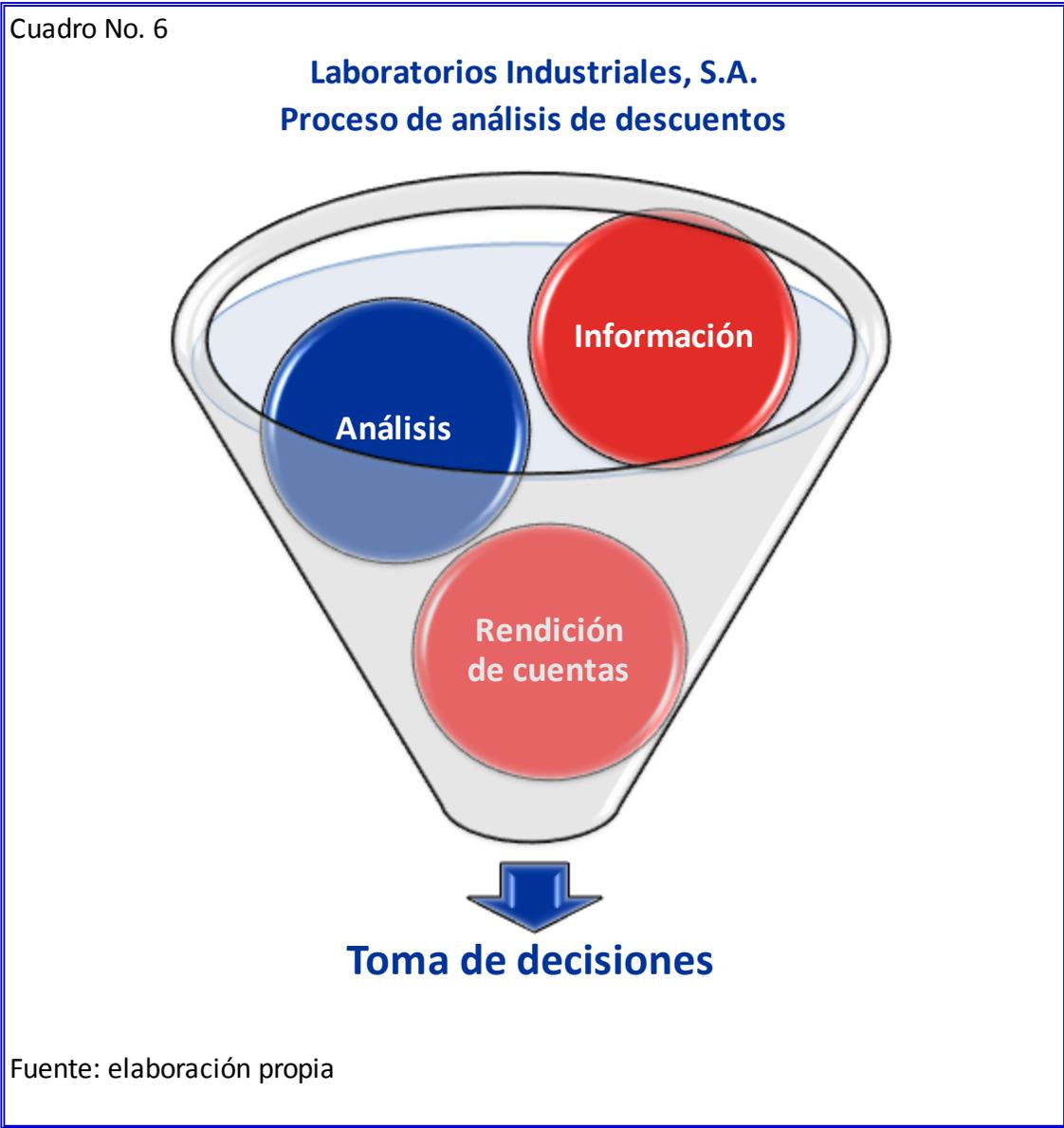
Para casos puntuales puede contar con la presencia de las siguientes personas:

- Encargado de facturación
- Coordinador de visita médica
- Director comercial
- Director financiero
- Toda persona involucrada en el proceso que a criterio del comité aporte información.

Funciones:

- El comité nombrará un coordinador por un año.
- El coordinador se encargará de convocar las reuniones y trasladar la información pertinente a gerencia general, comercial y financiera.
- Las reuniones se celebrarán solo si están constituidos los cuatro miembros nominales de las áreas involucradas en forma directa del comité.
- Alguno de los miembros puede nombrar a un representante en su ausencia, quien debe ser el segundo al mando del departamento.
- De manera nominal se reunirán una vez por mes para revisión de resultados.
- Si el caso lo amerita, pueden reunirse en cualquier momento a requerimiento mínimo de dos de los miembros nominales.
- Al estar constituidos procederán a revisar la información generada del mes anterior, aportada por el área de análisis financiero donde se establecerán los casos que se aplicaron fuera de las políticas y procedimientos de descuentos.
- Se analizará el impacto, el pro y contra de la aplicación y se utilizará como base el cuadro de análisis de descuentos.
- Todas las áreas presentarán los casos detectados que impacten la aplicación de descuentos.
- Se redactará un acta numerada la cual se trasladará a gerencia general, comercial y financiera.

El proceso descrito con anterioridad se aprecia de la siguiente forma:



Frecuencia:

El comité se reunirá una vez por mes para revisión de resultados al cierre y formular recomendaciones necesarias.

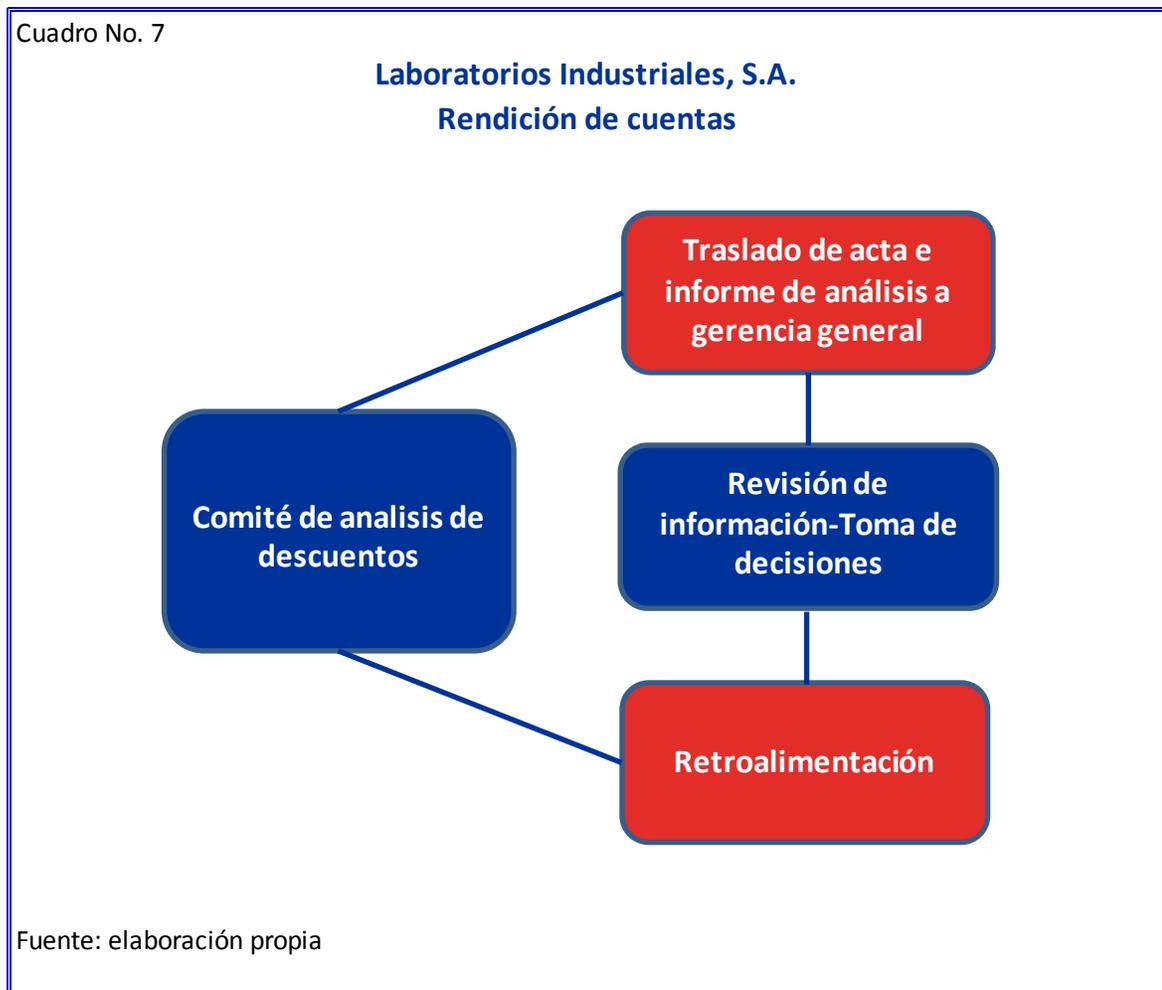
Puede constituirse las veces necesarias a requerimiento mínimo de dos miembros nominales del comité cuando se detecte un caso que pueda impactar la operación diaria y cuyo beneficio quede demostrado.

Rendición de cuentas:

El comité por medio de su coordinador trasladará a gerencia general, comercial y financiera el acta derivada de la reunión sostenida; el cuadro de análisis de descuentos fuera de políticas y procedimientos; su impacto en la venta al cliente. La reiteración de esta práctica servirá de herramienta a gerencia para toma de decisiones.

Gerencia general retroalimentará las áreas involucradas en el proceso y puede de forma directa interrelacionar con el comité o sus miembros.

El proceso de rendición de cuentas se aprecia a continuación.



4.1.2 Enfoque mercadológico:

Contempla la definición y diseño que requerirá el plan comercial para que resulte atractivo a los clientes y minimizar la percepción que el mismo no le trae beneficios. Esto incluye los siguientes pasos:

- Definición del plan para su divulgación.
- Divulgación del plan comercial a clientes internos y externos.
- Informar sobre las ventajas del mismo.
- Notificar sus alcances, tanto a corto como largo plazo.

Para implementar este plan es importante definir e identificar los elementos de la mercadotecnia, como al cliente interno y externo que se ve involucrado en este proceso, razón por la que se describe el proyecto:

- **Producto:**

En bien intangible, el cual podrá ser medido con relación a resultados y monitoreo de clientes.

- **Plaza:**

El mismo se aplicará dentro de la empresa y su alcance será canalizado por medio del área comercial hacia el consumidor.

- **Precio:**

Este es el valor que busca darles a los clientes internos y externos de este producto y sus efectos de manera inmediata y medible.

- **Promoción:**

La promoción se realizará a los clientes internos y externos, para plantearle las ventajas y beneficios de la nueva forma de otorgar descuentos.

Cientes externos:

- **Cartera de clientes:**

La fuerza de ventas será informada sobre la nueva política de administrar los descuentos y del procedimiento que se aplicará en la administración de ventas con clientes.

Para el mismo se le proporcionará material de apoyo y capacitación, lo que le permitirá al vendedor conocer no solo la nueva forma de otorgar los descuentos, sino también los beneficios que esto le representa a él y a la empresa.

Clientes internos:

- Personal de ventas:
Se proporcionará a las áreas involucradas información y planes de resultados e incentivos. Mejores resultados e incremento en sus comisiones, reducción de procedimientos administrativos.
- Gerencia de ventas:
Ventas reales, análisis de crecimiento en los sectores, análisis de descuentos, metas de ventas mensuales no afectadas por descuentos retroactivos.
- Gerencia Financiera:
Análisis de mejor liquidez, análisis de descuentos y resultados reales, retroalimentación de los beneficios otorgados.
- Gerencia General:
Mejora y análisis de los impactos de los descuentos en los resultados mensuales, mejora de liquidez y solvencia del negocio. Creación de un comité de análisis de resultados y medición de mercado y resultados financieros.

Plan de divulgación para clientes internos y externos de nueva propuesta de descuentos

Enfoque a clientes internos del plan de divulgación

Introducción:

Derivado de la implementación del nuevo plan comercial que modifica toda la estructura de descuentos, se hace necesario buscar el mecanismo de comunicación a los clientes internos conformados por el personal de ventas y las diferentes gerencias involucradas en el proceso.

Por consiguiente, se define un plan de divulgación a personas y áreas que de forma directa o indirecta están involucradas en el mismo para tener una sólida plataforma para darlo a conocer a clientes internos y externos.

Escenario actual:

En la actualidad, el personal de ventas recibe comisión por ventas netas del mes, las que incluyen la sumatoria de las facturas por ventas menos la deducción de las notas de crédito por descuentos y devoluciones.

La deducción, incluye operaciones de descuentos y devoluciones que se originaron dos meses atrás e incluso 26 meses que es el plazo que los clientes realizan el trámite administrativo para lograr cobrar esas obligaciones, lo que provoca que la comisión se vea afectada por operaciones fuera del mes que se genera la venta.

Por aparte para la gerencia general, comercial y financiera, es un tema que afecta los resultados reales, estrategias de venta y toma de decisiones, porque el resultado está afectado por operaciones de otros meses.

Objetivo:

Dar a conocer de forma práctica y sencilla la nueva forma de brindar descuentos, su implicación en las comisiones del personal y los beneficios para las gerencias involucradas en la administración de descuentos.

Mensaje:

Para el personal de ventas:

Se notifica que a partir del mes que se inicie a facturar bajo la nueva estructura de descuentos, los clientes recibirán un descuento único del 28% en relación a lo facturado, por lo tanto la base para el pago de comisiones se modificará, y esto permitirá que se pague comisión por lo vendido neto en el mes.

Las ventajas que presenta esta forma de administrar descuentos es que se pagará comisión por la venta neta del mes, sin que negociaciones de meses anteriores sean deducidas de la base para pago de comisión.

Al mismo tiempo informar sobre la manera de dar a conocer la nueva estructura de descuentos, el material de apoyo que se les dará y las fechas que se llevará a cabo.

Estrategia:

Se les enviará por la intranet de la empresa una invitación para una reunión en Restaurante Sarita en donde se presentará la “Nueva era de negocios” de Laboratorios Industriales con duración aproximada de dos horas para comenzar a las 15:00 horas. Se colocarán banners en la entrada y en el interior del salón.

Se realizará una presentación de power point en la que se mostrará el esquema anterior de pago de comisiones y el esquema actual que resaltaré las ventajas para los vendedores de la forma sencilla e inmediata de aplicar el nuevo descuento que puede repercutir de manera positiva en su base para pago de comisiones.

Se ejemplificará de la manera siguiente:

Cuadro No. 8					
Laboratorios Industriales, S.A.					
Implementación de nueva estructura de descuentos					
Base para pago de comisiones					
Comparativo de estructura actual actual y estructura propuesto					
MODELO ACTUAL			MODELO PROPUESTO		
Operación	Mes de origen	Monto	Operación	Mes de origen	Monto
Venta	jun-13	100,000	Venta	jun-13	100,000
Bonificaciones	mar-13	(31,000)	Bonificaciones		0
Vencidos	abr-11	(3,000)	Vencidos		0
Otros descuentos	abr-13	(8,000)	Otros descuentos		0
Descuento único			Descuento único	jun-13	(28,000)
Base para pago de comisiones		58,000	Base para pago de comisiones		72,000
Fuente: elaboración propia					

Al mismo tiempo se capacitará para que presenten a los clientes las ventajas de contar con una estructura de descuento entre las que se encuentran:

- Sencillez
- Transparencia
- Inmediatez
- Agilidad para el pago de comisiones a su personal
- Disposición para negociar con sus clientes al tener un descuento real

Se propone se les presente el siguiente cuadro con énfasis en las fechas de aplicación:

Cuadro No. 9					
Laboratorios Industriales, S.A.					
Implementación de nueva estructura de descuentos a socios comerciales					
Comparativo de modelo actual y modelo propuesto					
ACTUAL MODELO			MODELO PROPUESTO		
Operación	Mes de aplicación	Días transcurridos	Operación	Mes de origen	Días transcurridos
Venta	jun-13	0	Venta	jun-13	0
Bonificaciones	ago-13	91	Bonificaciones		
Vencidos	jul-15	790	Vencidos		
Otros descuentos	jul-13	60	Otros descuentos		
Descuento único			Descuento único	jun-13	0
Promedio días para otorgar descuentos		314	<u>Promedio días para otorgar descuentos</u>		0
Fuente: elaboración propia					

A la fuerza de ventas interna se le entregará un lapicero de metal con el grabado “Nueva era de negocios”, se les obsequiará un block con la misma impresión, se les servirá refacción y bebidas.

Cronograma:

Se define un cronograma para calendarizar las actividades involucradas en la divulgación a clientes internos y es el siguiente:

Cuadro No. 10

Laboratorios Industriales, S.A.
Implementación de nueva estructura de descuentos
Enfoque a clientes internos

Cronograma de actividades

No.	Actividad/Fecha	Primer mes				Segundo mes				Tercer mes				Cuarto mes				Quinto mes			
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diseño del plan comercial	■	■																		
2	Definición de recursos necesarios		■	■																	
3	Cotizaciones material pop			■																	
4	Cotizaciones evento				■																
5	Compra material pop				■	■															
6	Confirmación evento					■	■														
7	Elaboración presentación						■														
8	Envío invitaciones							■													
9	Check list de recursos							■													
10	Realización de evento								■												
11	Período aclarar dudas								■	■											
12	Gestión de lanzamiento externo											■									
13																					

Fuente: elaboración propia

Recursos

- Presentación en power point
- Cañonera
- Laptop
- Material pop
- Disponibilidad de Intranet
- Salón
- Alimentos
- Bebidas

Presupuesto:

Se deberá hacer desembolsos para desarrollar la actividad.

Los recursos financieros son propios.

El detalle es el siguiente:

Cuadro No. 11						
Laboratorios Industriales, S.A.						
Implementacion de nueva estructura de descuentos						
Presupuesto de divulgación interna						
Recurso	Cantidad	Precio	Subtotal	Total	Modalidad	Comentario
<u>Presentación en power point</u>	1					Elaboración propia
<u>Cañonera</u>	1					Propiedad de la empresa
<u>Laptop</u>	1					Propiedad de la empresa
<u>Material pop</u>				2,365.20	Compra	
Lapiceros Glossy de metal aluminio	40	28.00	1,120.00			
Block media carta de 50 hojas con impresión a color	40	3.63	145.20			
Banners a color de 80 cm. X 1.50mts.	4	80.00	320.00			
Rullop para banner de 80 cm. X 2 mts.	4	195.00	780.00			
<u>Salon y servicio</u>				396.00	Alquiler	
Salon en Restaurante Sarita	1	308.00	308.00			
Mantelería	1	88.00	88.00			
<u>Disponibilidad de Intranet</u>						Propia
<u>Alimentos</u>				2,285.80	Compra	
Buffet típico de refacciones	40	57.15	2,285.80			
<u>Bebidas</u>				352.00	Compra	
Aguas gaseosas	40	8.80	352.00			
Agua pura						
			Total actividad	5,399.00		Cortesía de restaurante

Fuente: elaboración propia

Enfoque a clientes externos del plan de divulgación

Introducción:

Es necesario crear la forma de comunicar a clientes externos la nueva estructura de descuentos de una forma efectiva para el fin que se busca para lograr el objetivo de aceptación por los clientes.

Se tomará en cuenta que la prioridad es la mejora de resultados para la empresa sin descuidar la relación con los clientes.

Se debe hacer énfasis a las ventajas que tendrá esta nueva estructura para los clientes.

Se tiene definido realizarlo en dos etapas, la primera contempla reunir al equipo gerencial de los clientes y la segunda enfocada a la fuerza de ventas de los clientes.

Para lograrlo se define un plan de divulgación externo el cual persigue la comunicación a los clientes y su impacto positivo en la aceptación y desarrollo del plan.

Escenario actual:

En la actualidad los clientes reciben los descuentos por varios conceptos como son bonificaciones, vencidos y descuentos varios. Los mismos son recibidos entre dos y veintiséis meses después de haberse realizado la venta o negociación comercial que los originó.

Se percibe que los descuentos se reconocen a los clientes fuera de tiempo, situación que perjudica su posibilidad de hacer negocios reales con información actual.

La ventaja del antiguo plan comercial para el cliente es el volumen y se pretende compensar por la sencillez transparencia e inmediatez para otorgar descuentos.

Objetivo:

Transmitir al cliente las ventajas de la nueva estructura de descuentos que fije las bases para una relación duradera y exitosa para ambas partes.

Mensaje:

Para los clientes externos:

Se lanza la “Nueva era de negocios” en la que puede ver descuentos reales, inmediatos y sencillos que le permitirán realizar negociaciones con los clientes y utilizará como bandera la transparencia y efectividad en la aplicación de descuentos que pueden transmitir a sus clientes.

No se responsabiliza por negociaciones de años anteriores o personas que ya no están en el medio, ahora todo es en el momento.

Estrategia:

Se les enviará por mensajería una invitación personal bajo el título “Nueva era de negocios”, en la que se tomará en cuenta a las personas que ocupan los siguientes cargos:

- Gerente general
- Gerente comercial
- Gerente financiero
- Gerente de ventas
- Coordinador de ventas

Con seis clientes principales se espera una convocatoria de cerca de treinta personas.

Por parte de Laboratorios Industriales, S.A. se invitará a las personas que ocupan los siguientes cargos:

- Gerente general
- Gerente comercial
- Gerente financiero
- Gerente de ventas
- Gerente de créditos
- Gerente de logística

Se estima la presencia total de 40 personas que incluye personal de apoyo.

La reunión se realizará en Restaurante Sarita con duración aproximada de tres horas para comenzar a las 18:00 horas. Se colocarán banners en la entrada y en el interior del salón.

Se hará una presentación de power point sobre las ventajas del nuevo sistema.

Se entregará trifoliales informativos y un lapicero de metal con el grabado “Nueva era de negocios”, se les obsequiará un block con la misma impresión, al final se les servirá cena y bebidas.

Una a dos semanas después se divulgará a la fuerza de ventas de los clientes y se espera cubrir unos 300 vendedores en total.

Se colocarán afiches en las instalaciones de cada cliente. A la fuerza de ventas se invitará a un desayuno de comida rápida en las instalaciones de cada equipo, donde se dará trifoliales, material de apoyo, se les obsequiará un lapicero promocional con block impreso.

Cronograma:

Se define un cronograma para calendarizar las actividades involucradas en la divulgación a clientes externos y es el siguiente:

Cuadro No. 12		Laboratorios Industriales, S.A. Implementación de nueva estructura de descuentos Enfoque a clientes externos																			
		Cronograma de actividades																			
		Primer mes				Segundo mes				Tercer mes				Cuarto mes				Quinto mes			
No.	Actividad/Fecha	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diseño del plan comercial	■	■																		
2	Definición de recursos necesarios		■	■																	
3	Cotizaciones material pop			■																	
4	Cotizaciones evento									■											
5	Compra material pop									■											
6	Confirmación evento										■										
7	Envío invitaciones											■									
8	Realización de evento												■								
9	Retroalimentación													■							
10	Capacitación fuerza de ventas clientes														■	■	■				
11	Retroalimentación														■	■	■	■	■	■	■
12																					

Fuente: elaboración propia

Recursos:

- Presentación en power point
- Cañonera
- Laptop
- Material pop
- Invitaciones
- Material de apoyo (fotocopias)
- Salón
- Alimentos
- Bebidas

Presupuesto:

Se contempla una inversión con fondos propios tanto para la divulgación al equipo gerencial de clientes como a su fuerza de ventas.

Se estima que la reunión del equipo gerencial convoque de 35 a 40 personas y el presupuesto es el siguiente:

Cuadro No. 13						
Laboratorios Industriales, S.A.						
Implementación de nueva estructura de descuentos						
Presupuesto de divulgación externa a equipo gerencial de clientes						
Recurso	Cantidad	Precio	Subtotal	Total	Modalidad	Comentario
<u>Presentación en power point</u>	1					Elaboración propia
<u>Cañonera</u>	1					Propiedad de la empresa
<u>Laptop</u>	1					Propiedad de la empresa
<u>Material pop</u>				1,575.35	Compra	Adquiridos en lanzamiento interno Adquiridos en lanzamiento interno
Lapiceros Glossy de metal aluminio	35	28.00	980.00			
Block media carta de 50 hojas con impresión a color	35	3.63	127.05			
Banners a color de 80 cm. X 1.50mts.	4					
Rullop para banner de 80 cm. X 2 mts.	4					
Invitaciones	35	10.00	350.00		Compra	
Trifoliales	35	3.38	118.30		Compra	
<u>Material de apoyo</u>				80.00	Compra	
Juegos de fotocopias	40	2.00	80.00			
<u>Salon y servicio</u>				396.00	Alquiler	
Salon en Restaurante Sarita	1	308.00	308.00			
Mantelería	1	88.00	88.00			
<u>Alimentos</u>				2,940.00	Compra	
Puyazo a la Grilla, Texas Grill o Chuleta Hawaiana	40	73.50	2,940.00			
<u>Bebidas</u>				352.00	Compra	Cortesía de restaurante
Aguas gaseosas	40	8.80	352.00			
Agua pura						
			Total actividad	5,343.35		

Fuente: elaboración propia

Al personal de ventas de los seis clientes calculado en 300 personas se espera cubrir con el siguiente presupuesto:

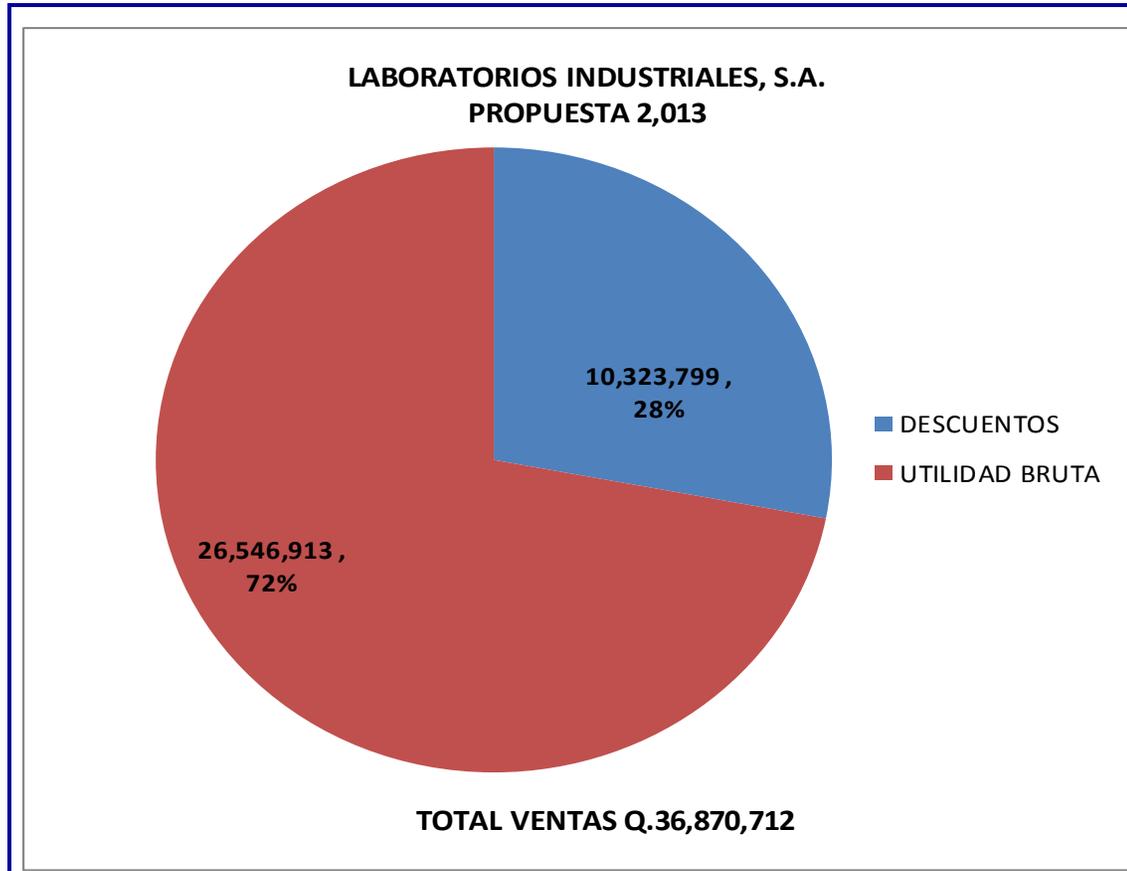
Cuadro No. 14						
Laboratorios Industriales, S.A.						
Implementación de nueva estructura de descuentos						
Presupuesto de divulgación externa a fuerza de venta de clientes						
Recurso	Cantidad	Precio	Subtotal	Total	Modalidad	Comentario
<u>Presentación en power point</u>	1					Elaboración propia
<u>Cañonera</u>	1					Propiedad de la empresa
<u>Laptop</u>	1					Propiedad de la empresa
<u>Material pop</u>				3,607.30		
Lapiceros Brinlogo plastico boton sube-baja	400	2.98	1,192.00		Compra	
Block media carta de 50 hojas con impresión a color	320	3.63	1,161.60		Compra	
Banners a color de 80 cm. X 1.50mts.	4					Adquiridos en lanzamiento interno
Rullop para banner de 80 cm. X 2 mts.	4					Adquiridos en lanzamiento interno
Afiches	30	10.00	20.00		Compra	
Trifoliales	365	3.38	1,233.70		Compra	
<u>Material de apoyo</u>				600.00	Compra	
Juegos de fotocopias	300	2.00	600.00			
<u>Alimentos</u>				6,300.00	Compra	
Desayunos comida rápida	300	21.00	6,300.00			
<u>Bebidas</u>				0.00		
Agua pura						Cortesía del cliente
			Total actividad	10,507.30		
Total divulgación externa				15,850.65		
Total divulgación				21,249.65		

Fuente: elaboración propia

4.1.3 Enfoque financiero:

Se presenta el análisis financiero que resulta de la implementación del nuevo plan de administración de descuentos y su impacto en las finanzas y se parte de los resultados previstos al implementarlo.

Gráfica No. 14



Fuente: elaboración propia

Análisis general de rentabilidad:

La propuesta tiene un impacto financiero positivo de un 42% a un 28% directo, lo que permite una mayor solvencia y liquidez del negocio, como impacto directo al cliente en la recepción del beneficio.

Se comparan los resultados reales contra el plan propuesto para determinar el margen que se obtendrá.

Para iniciar, se muestra un ejemplo del estado de resultados actual, seguido del estado de resultados según el nuevo proceso.

Ejemplo de resultados según el actual proceso:

Cuadro No. 16					
Laboratorios Industriales, S.A.					
Cuadro de resultados según actual proceso					
OPERACIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	FECHA	MONTO	DIAS TRANSCURRIDOS
VENTA		LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	02/01/2012	100,000.00	
BONIFICACIONES	CORTE BONIFICACIONES	CLIENTE	31/01/2012		
BONIFICACIONES	REVISION	CLIENTE	07/02/2012		
BONIFICACIONES	JUSTIFICACION Y DOCUMENTACION	CLIENTE	07/02/2012		
BONIFICACIONES	ENVIO A COBRO	CLIENTE	15/02/2012		
BONIFICACIONES	RECEPCION PARA REVISION	LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	18/02/2012		
BONIFICACIONES	REVISION	LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	25/02/2012		
BONIFICACIONES	TRASLADO PARA PAGO	LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	28/02/2012		
BONIFICACIONES	PAGO	LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	07/03/2012	(31,000.00)	<u>65</u>
VENCIDOS	CORTE VENCIDOS	CLIENTE	02/01/2014		
VENCIDOS	REVISION	CLIENTE	31/01/2014		
VENCIDOS	JUSTIFICACION Y DOCUMENTACION	CLIENTE	07/02/2014		
VENCIDOS	ENVIO A COBRO	CLIENTE	07/02/2014		
VENCIDOS	RECEPCION PARA REVISION	LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	15/02/2014		
VENCIDOS	REVISION	LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	18/02/2014		
VENCIDOS	TRASLADO PARA PAGO	LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	25/02/2014		
VENCIDOS	PAGO	LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	28/02/2014	(3,000.00)	<u>788</u>
OTROS DESCUENTOS	PAGO	LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	31/03/2012	(8,000.00)	<u>89</u>
	OPERACIÓN NETA			58,000.00	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El estado de resultados del año 2012 indica que se vendieron Q.100,000 mientras que los descuentos y devoluciones ascendieron a Q.42,000, por lo que existió un margen de contribución de Q.58,000.

Ejemplo de resultados según la propuesta:

Cuadro No. 17					
Laboratorios Industriales, S.A.					
Cuadro de resultados según propuesta					
OPERACIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	FECHA	MONTO	DIAS TRANSCURRIDOS
VENTA		LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	02/01/2013	100,000.00	
BONIFICACIONES					
VENCIDOS					
OTROS DESCUENTOS					
DESCUENTO UNICO			02/01/2013	(25,000.00)	0
DESCUENTO VENCIDOS			02/01/2013	(3,000.00)	0
	OPERACIÓN NETA			72,000.00	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se evidencia la disminución de descuentos y el incremento en 14% lo cual contribuye a afirmar la rentabilidad que la empresa persigue.

Comparativo modelo actual y modelo propuesto:

Se realizó un análisis para comparar la información de los resultados reales y el modelo propuesto.

A continuación los resultados comparados:

Cuadro No. 18

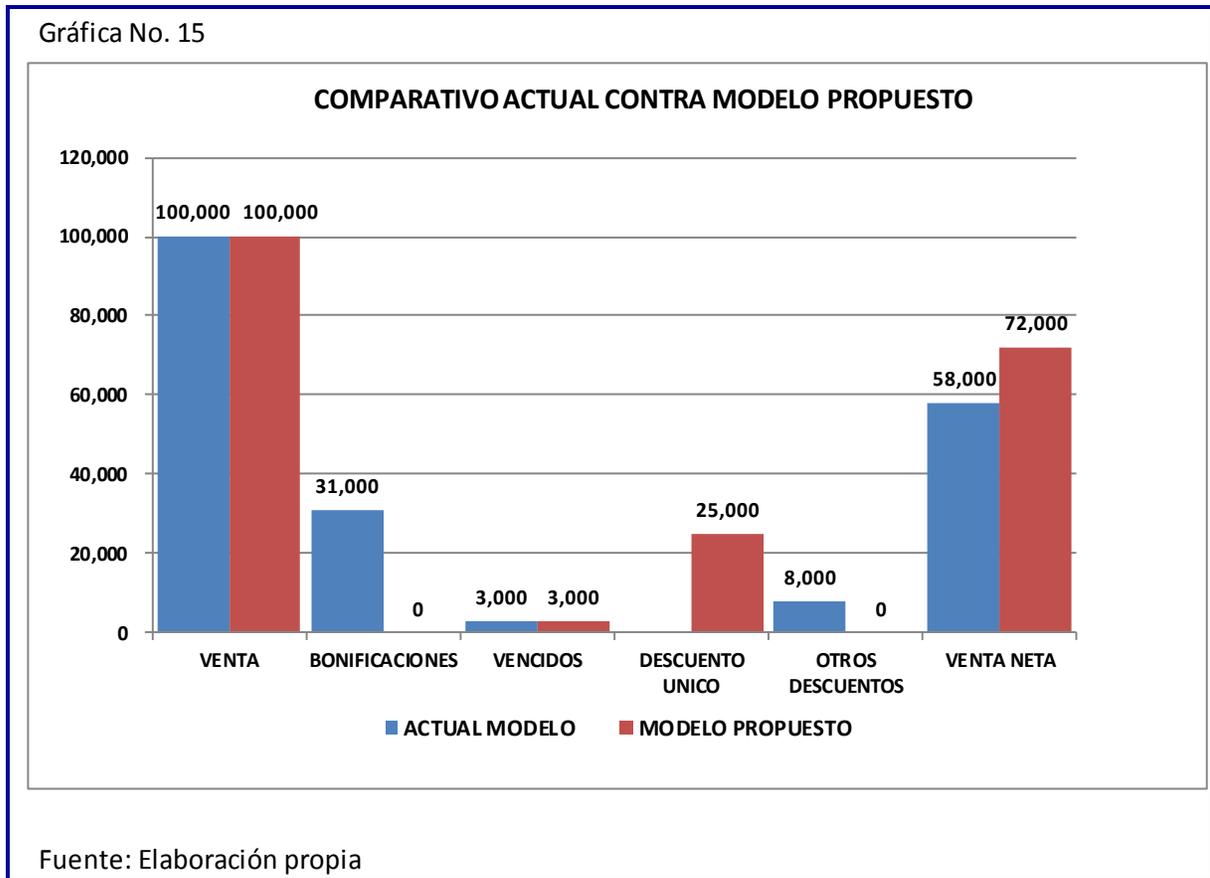
COMPARATIVO ACTUAL MODELO CONTRA MODELO PROPUESTO								
OPERACIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	ACTUAL MODELO			MODELO PROPUESTO		
			FECHA	MONTO	DIAS TRANSCURRIDOS	FECHA	MONTO	DIAS TRANSCURRIDOS
VENTA		LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	02/01/2012	100,000		02/01/2012	100,000	
BONIFICACIONES	PAGO	LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	07/03/2012	31,000	65		0	
VENCIDOS	PAGO	LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	28/02/2014	3,000	788	02/01/2012	3,000	0
DESCUENTO UNICO	PAGO	LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.				02/01/2012	25,000	0
OTROS DESCUENTOS	PAGO	LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	31/03/2012	8,000	89		0	
VENTA NETA				58,000			72,000	

Fuente: elaboracion propia

Análisis:

El modelo propuesto presenta una rentabilidad superior al 14% en relación al modelo utilizado.

De forma gráfica se presentan a continuación:



Análisis:

Derivado que el modelo propuesto se incrementará en 14% la rentabilidad respecto al año anterior, se sugiere la implementación del mismo, y considerar a futuro la opción de dar producto a cambio de otorgar el descuento directo.

Laboratorios industriales, S.A.

Escenarios de propuesta de implementación de nueva estructura de descuentos

Consideraciones:

Es posible que a los clientes no les resulte conveniente el nuevo plan que se pretende implementar, porque durante años han manejado un monto de descuentos considerable y pese a que el proceso ha sido tardado, complicado, burocrático y en fin poco práctico, se han ganado ese monto a lo largo del tiempo.

La ventaja que representa la aplicación inmediata y fácil de un porcentaje menor (28%), puede a criterio de los clientes no ser suficiente aliciente para declinar el monto que se percibía, por lo que es lógico pensar en la resistencia de los clientes ante esta propuesta.

Para tener herramientas de negociación, se pretende contar con alternativas o escenarios para negociar con el cliente y al mismo tiempo hacer que el plan cuente con una flexibilidad necesaria para negociar.

Para la implementación de la propuesta que contenga un plan comercial que incluya un descuento único, directo e inmediato de 28% se determinó la presentación de diversos escenarios que pueden esperarse porque los clientes pueden reaccionar de forma negativa al plan.

Los clientes pueden formular una contrapropuesta a manera de ceder una parte de descuentos en compensación con la inmediatez y fluidez con que se aplicarán porque la idea es mejorar la aplicación de descuentos pero sin necesidad de sacrificar la relación con los clientes o en el peor de los casos perderlos. Ese margen de negociación contempla que a menor descuento que se aplique a los clientes, mayor será el margen de ganancia que perciba la empresa en la operación.

Se espera la posibilidad de tres distintos escenarios y son los siguientes:

Escenario pésimo:

Se contempla que los clientes acepten un descuento único del 39% bajo la premisa que sacrifiquen el porcentaje mínimo actual de descuentos que es 3%, por lo que se disminuirá en 3% del monto actual.

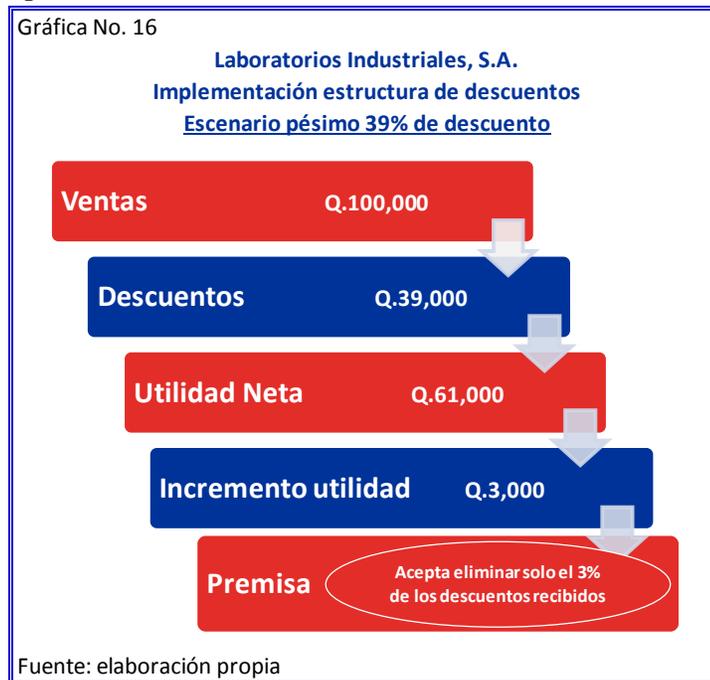
Como se manejó en la propuesta, se hace una comparación entre el escenario actual y el escenario pésimo esperado y es la siguiente:

Cuadro No. 19						
Laboratorios Industriales, S.A.						
Implementación estructura de descuentos						
Utilidad neta por escenario						
	% Descuento aplicado	Ventas	Descuentos	Utilidad neta	Incremento de utilidad respecto a escenario actual	Premisa
Escenario actual	42%	100,000	(42,000)	58,000		
Propuesta						
Escenario pésimo	39%	100,000	(39,000)	61,000	3,000	Que el cliente solo acepte eliminar el descuento menor aplicado por 3%.

Fuente: elaboración propia

Con esto se espera mejorar la rentabilidad en un 3% en relación al plan vigente.

De forma gráfica lo representamos así:



Escenario medio:

Se espera que los clientes reciban un descuento único del 34% bajo el supuesto que dejarán de percibir el porcentaje medio que en la actualidad se aplica de descuentos por 8%, por lo que se disminuirá en 8% del monto actual.

Se hace una comparación entre el escenario actual y el escenario medio esperado y es la siguiente:

Cuadro No. 20

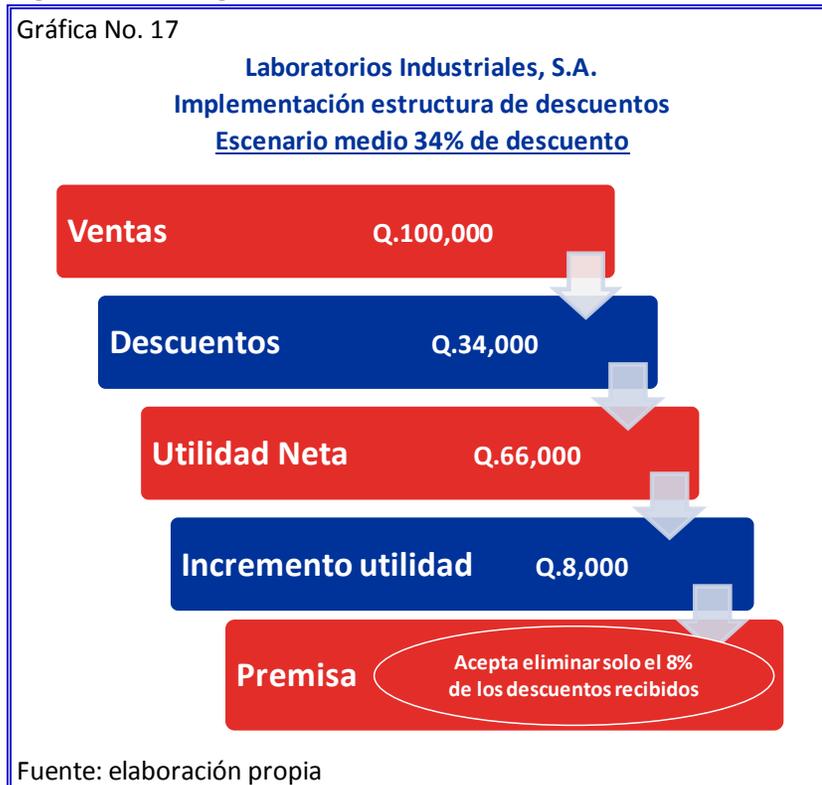
Laboratorios Industriales, S.A.
Implementación estructura de descuentos
Utilidad neta por escenario

	% Descuento aplicado	Ventas	Descuentos	Utilidad neta	Incremento de utilidad respecto a escenario actual	Premisa
<u>Escenario actual</u>	42%	100,000	(42,000)	58,000		
Propuesta						
<u>Escenario medio</u>	34%	100,000	(34,000)	66,000	8,000	Que el cliente acepte eliminar los descuentos varios por 8%.

Fuente: elaboración propia

Con esto se espera mejorar la rentabilidad en un 8% en relación al plan vigente.

Su representación gráfica es la siguiente:



Escenario optimo:

Se prevé que los clientes acepten un descuento único de 28% bajo la premisa que aceptarían el plan completo propuesto por lo que se disminuirá en 14% del monto actual.

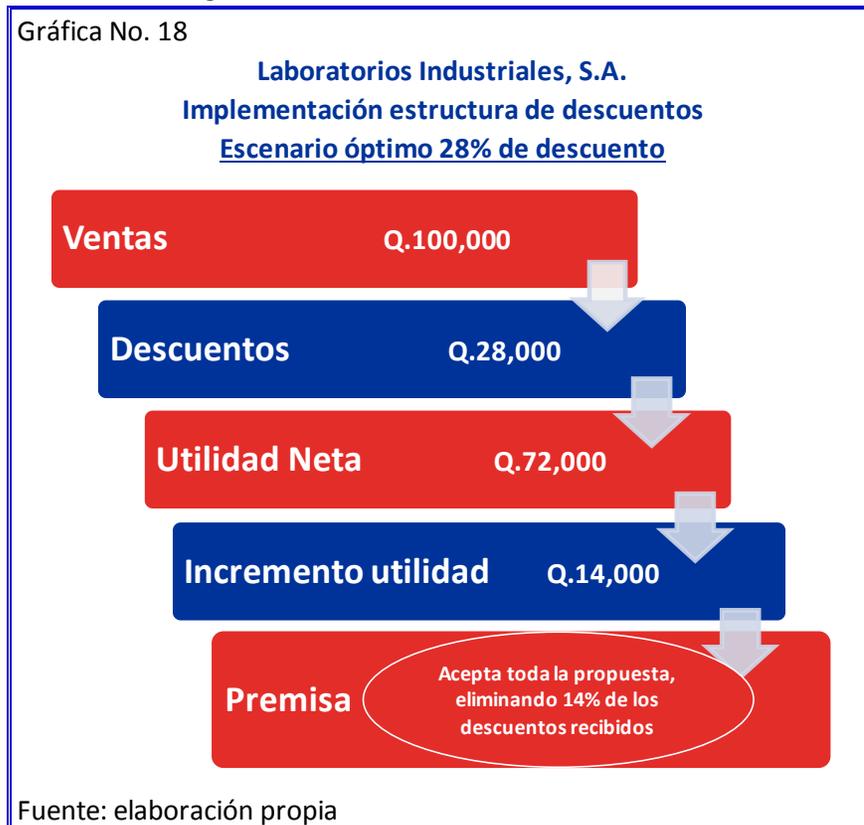
La comparación del escenario óptimo y el actual muestra la siguiente información:

Cuadro No. 21						
Laboratorios Industriales, S.A.						
Implementación estructura de descuentos						
Utilidad neta por escenario						
	% Descuento aplicado	Ventas	Descuentos	Utilidad neta	Incremento de utilidad respecto a escenario actual	Premisa
Escenario actual	42%	100,000	(42,000)	58,000		
Propuesta						
Escenario óptimo	28%	100,000	(28,000)	72,000	14,000	Que el cliente acepte la propuesta completa disminuyendo los descuentos en 14%.

Fuente: elaboración propia

Con esto se espera mejorar la rentabilidad en un 14% en relación al plan vigente.

Su forma gráfica muestra lo siguiente:



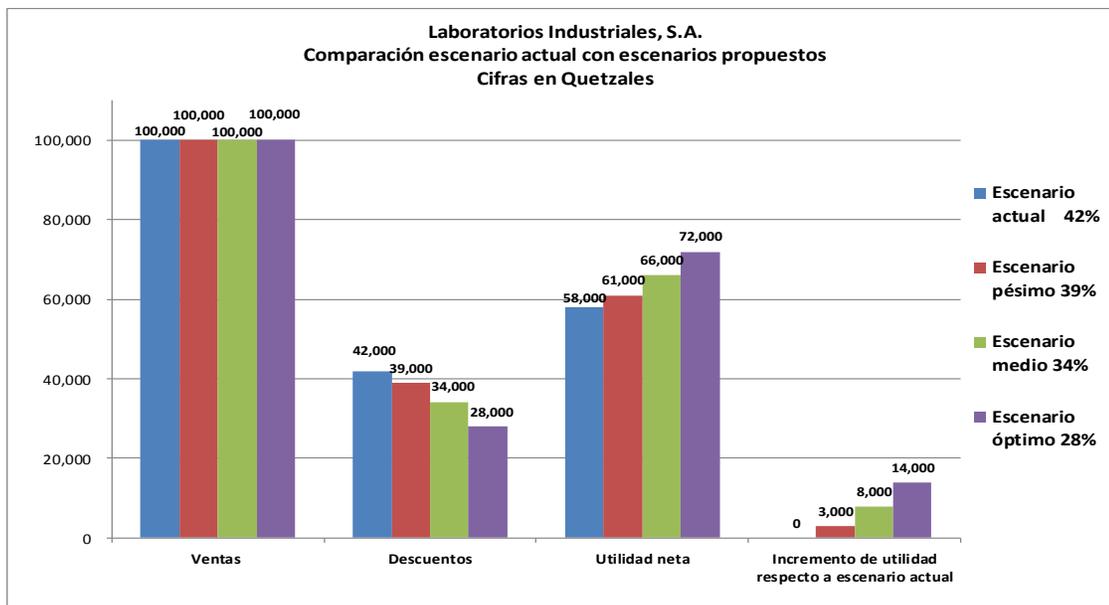
Derivado de estos escenarios, se espera poder contar con un margen de negociación con el cliente entre 0% y 11%, y será 0% una negociación con éxito total que da un resultado óptimo, mientras el 11% de negociación sería el resultado pésimo, porque del 14% de disminución en descuentos, se negocia 11%, y se otorgará esa cantidad de puntos y se percibirá un 3%. Se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 22						
Laboratorios Industriales, S.A.						
Implementación estructura de descuentos						
Utilidad neta por escenario						
Situación	% Descuento aplicado	Ventas	Descuentos	Utilidad neta	Incremento de utilidad respecto a escenario actual	Premisa
Escenario actual 42%	42%	100,000	42,000	58,000	0	
Escenario pésimo 39%	39%	100,000	39,000	61,000	3,000	Que el cliente solo acepte eliminar el descuento menor aplicado por 3%.
Escenario medio 34%	34%	100,000	34,000	66,000	8,000	Que el cliente acepte eliminar los descuentos varios por 8%.
Escenario óptimo 28%	28%	100,000	28,000	72,000	14,000	Que el cliente acepte la propuesta completa disminuyendo los descuentos en 14%.

Fuente: elaboración propia

De forma gráfica la comparación de los tres escenarios es la siguiente:

Gráfica No. 19



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia la diferencia entre los cuatro escenarios y se compara como la utilidad crece a medida que el escenario mejora.

Cronograma

Cuadro No. 23

Laboratorios Industriales, S.A.
Implementación general de nueva estructura de descuentos
Cronograma de actividades

No.	Actividad/Fecha	Primer mes				Segundo mes				Tercer mes				Cuarto mes				Quinto mes				Sexto mes							
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diseño del plan comercial	■	■																										
2	Definición de recursos necesarios		■	■																									
3	Cotizaciones material pop lanzamientos			■																									
4	Cotización evento interno				■																								
5	Compra material pop					■	■																						
6	Confirmación evento interno						■	■																					
7	Elaboración presentaciones interna							■	■																				
8	Envío invitaciones evento interno								■																				
9	Check list de recursos									■	■																		
10	Realización de evento interno										■	■																	
11	Retroalimentación interna											■	■																
12	Gestión de lanzamiento externo												■																
13	Cotizaciones evento externo													■	■														
14	Compra material pop evento externo														■	■													
15	Confirmación evento externo															■	■												
16	Envío invitaciones lanzamiento externo																■												
17	Realización de evento externo																	■	■										
18	Retroalimentación externa																		■	■									
19	Capacitación fuerza de ventas clientes																		■	■	■								
20	Retroalimentación general																		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
21	Inicio facturación con nueva estructura de descuentos																					■	■	■	■	■	■	■	■
22	Análisis inicial comité de descuentos																					■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

- 1 Se determinó que los descuentos afectan en forma directa la sostenibilidad y liquidez de la empresa.
- 2 Se estableció que existen descuentos voluminosos fuera del tiempo autorizado, los cuales deben administrarse en forma correcta.
- 3 El análisis de los descuentos otorgados a los clientes es una herramienta útil y permite medir condiciones de mercado y su impacto en las decisiones gerenciales.
- 4 La creación de un comité de administración de beneficios otorgados da un valor agregado en las decisiones de gerencia general, por la cobertura de las diferentes áreas.

Referencias

- 1- Richard L. Daft (2006), Introducción a la administración, México, Cengage Learning Editores.
- 2- Stephen Robbins y Coulter (2005), Administración, México, Pearson Educación.
- 3- James Van Horne y Whachowics (2002), Fundamentos de administración financiera, México, Pearson Educación.
- 4- Philip Kotler y Armstrong (2003), Fundamentos de marketing, Pearson Educación.
- 5- Dr. Lorenzo Preve (2009). Análisis del mercado farmacéutico centroamericano.
<http://bitacorafarmaceutica.wordpress.com/2009/09/07/lo-mejor-esta-por-venir-estudio-de-mercado-farmaceutico-en-centroamerica/>.
- 6- El marketing farmacéutico (2011). Revista Bussines & Bussines Central America Data.
<http://www.businessinbajio.com/revista/>

Anexos

Cuestionario

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PROGRAMA ACA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PED 2,012-2,013
ENCUESTA DEL AREA FINANCIERA
ENFOCADA AL TEMA DE DESCUENTOS EN SU EMPRESA

1 CREE QUE LOS DESCUENTOS A LOS CLIENTES SON EXCESIVOS?

SI _____ NO _____

2 CONSIDERA QUE LA APLICACIÓN DE DESCUENTOS SE REALIZA CORRECTAMENTE?

SI _____ NO _____

3 QUE DESCUENTOS CONSIDERA EXCEDIDOS?

BONIFICACIONES _____

DEVOLUCIONES _____

DESCUENTOS SOBRE VENTA _____

OTROS _____

ESPECIFIQUE _____

4 QUE PORCENTAJE SE MANEJA EN EL MERCADO DE DESCUENTOS?

20% _____

25% _____

30% _____

35% _____

40% _____

>40% _____

5 QUE PORCENTAJE TOTAL DE DESCUENTOS APLICA SU EMPRESA?

20% _____

25% _____

30% _____

35% _____

40% _____

>40% _____

6 CONSIDERA QUE SE PUEDEN MANTENER LAS VENTAS SIN DAR TANTO DESCUENTO?

SI _____

NO _____

7 QUE DESCUENTOS DISMINUIRIA?

8 QUE DESCUENTO SE DEBE MANTENER?

9 QUE DESCUENTO AUMENTARIA?

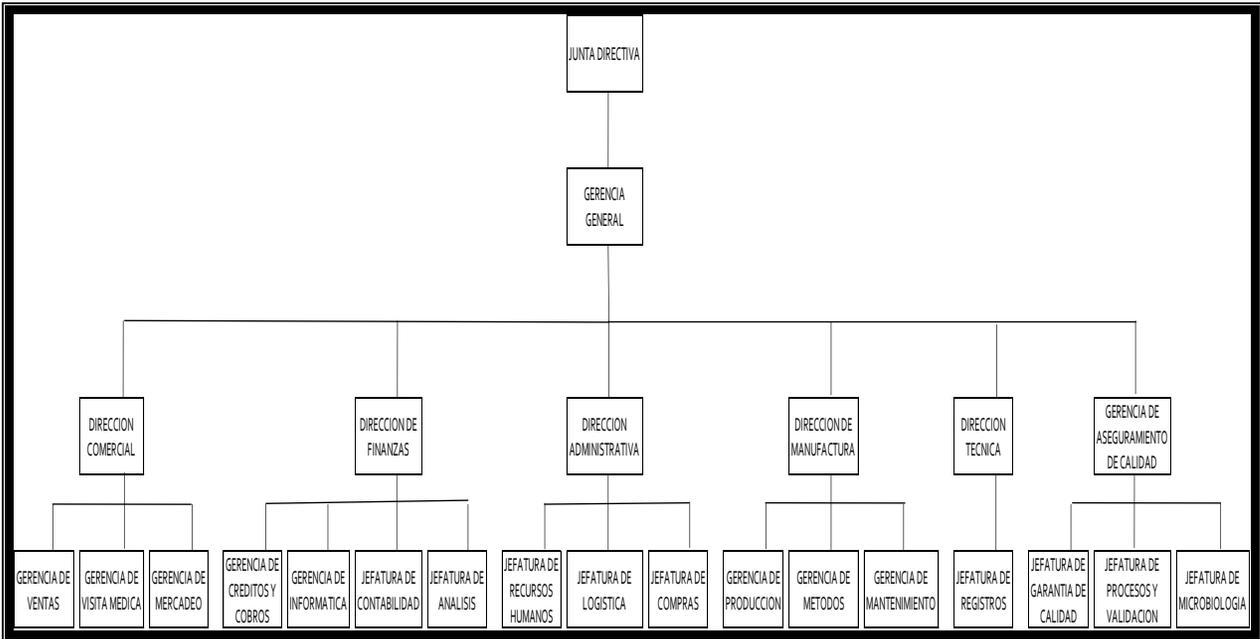
10 QUE OTRA ESTRATEGIA REALIZARIA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS?

11 QUE ESTRATEGIA REALIZARIA PARA DISMINUIR LOS DESCUENTOS?

Organigrama departamento de créditos y cobros



Organigrama de la empresa



Foda de la empresa

LABORATORIOS INDUSTRIALES, S.A.	
MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 Prestigio de la empresa	Procedimientos muy rigidos
2 Productos reconocidos de calidad	Poca oportunidad de crecimiento laboral
3 75 años de participar en el mercado	Falta de consistencia en aplicación de procedimientos
4 Buena ubicación para una industria	Baja capacitacion al personal
5 Grandes instalaciones	Poca divulgacion de las ventajas de nuestros productos
6 Adecuadas prestaciones laborales	Cambios constantes en area comercial
7 Facilidad de trato con los propietarios	Cambios constantes de estrategias de descuentos
8	Desactualizacion de manuales y procedimientos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1 Cuenta con area de desarrollo de productos nuevos	Legislacion fiscal cambiante con el nuevo gobierno
2 La tecnologia puede utilizarse en beneficio de la empresa	Mucha competencia respecto al mercado en que se incursiona
3 Fidelidad de clientes por los productos de la empresa	Laboratorios genericos que venden a menor precio
4 Por cambio climático mayor consumo de nuestros productos	Aumento de costos
5	Aumento de inflación