

1-1-2007

Propuesta de diseño de la estructura comercial para el canal institucional de laboratorios Genfar S.A. en Colombia

Jaime Andrés Martínez Céspedes
Universidad de La Salle, Bogotá

Jorge Darío Molano Forero
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Martínez Céspedes, J. A., & Molano Forero, J. D. (2007). Propuesta de diseño de la estructura comercial para el canal institucional de laboratorios Genfar S.A. en Colombia. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/276

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA COMERCIAL PARA EL
CANAL INSTITUCIONAL DE LABORATORIOS GENFAR S.A. EN COLOMBIA

JAIME ANDRÉS MARTÍNEZ CÉSPEDES
JORGE DARÍO MOLANO FORERO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
Noviembre de 2007

PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA COMERCIAL PARA EL CANAL
INSTITUCIONAL DE LABORATORIOS GENFAR S.A. EN COLOMBIA

JAIME ANDRÉS MARTÍNEZ CÉSPEDES
JORGE DARÍO MOLANO FORERO

Proyecto de Grado Como Requisito para Optar al Título de Administrador de
Empresas

Directora Trabajo de Grado
LILIANA OVIEDO ZAPATA
Administradora de Empresas

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2007

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C. Noviembre de 2007

DEDICATORIA

A Dios por darnos la sabiduría y bienestar, a nuestros padres quienes incondicionalmente nos acompañaron durante este proceso en toda la carrera; a nuestros hermanos, compañeros, por brindarnos apoyo y esperar con ansias la llegada de este momento.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los maestros que participaron en la formación profesional, a la Directora de trabajo de grado, tuvimos la fortuna de conformar un equipo interactivo de trabajo y, a las personas que hicieron parte intensa en el proyecto de vida académico de cada uno de nosotros.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE ILUSTRACIONES	9
INDICE DE TABLAS	10
INTRODUCCION	11
1. TITULO	14
2. LINEA DE INVESTIGACIÓN	14
2.1 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	14
3. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	15
3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
4. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECIFICOS	17
4.1 OBJETIVO GENERAL	17
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
5. JUSTIFICACION	18
5.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	19
5.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	20
6. MARCO DE REFERENCIA	21
6.1 MARCO ANTROPOLÓGICO	21
6.2 MARCO TEÓRICO	21
6.2.2 Métodos para el diseño de territorios	22
6.2.2.1 Método de construcción	22
6.2.2.2 Método de rompimiento	22
6.2.3 Estrategias comerciales	26
6.2.3.1 Liderazgo en costos	27
6.2.3.2 Diferenciación de producto	28
6.2.3.3 Segmentación del mercado	29
6.2.3.4 Expansión	29
6.2.3.5 Creación de océanos azules	31
6.4 MARCO CONCEPTUAL	34
6.5 MARCO ESPACIAL	35
6.6 MARCO TEMPORAL	36
6.7 MARCO LEGAL	36
7. DISEÑO METODOLÓGICO	37
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.	37
7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	37
7.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	38

8. HISTORIA Y OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LABORATORIOS GENFAR S.A.	39
8.1 HISTORIA	39
8.2 MISION	40
8.3 VISION	40
8.4 POLITICA DE CALIDAD	41
8.5 POLITICA DE SEGURIDAD	41
9. DIAGNÓSTICO DEL CANAL INSTITUCIONAL DE LABORATORIOS GENFAR S.A.	42
10. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CLIENTES INSTITUCIONALES POR ZONAS DEL PAÍS.	46
10.1 REGIONAL BOGOTA	46
10.1.1 Maestro clientes	47
10.1.2 Zona geográfica	53
10.2 REGIONAL MEDELLIN	53
10.2.1 Maestro clientes	54
10.2.2 Zona geográfica	57
10.3 REGIONAL CALI	57
10.3.1 Maestro clientes	58
10.3.2 Zona geográfica	61
10.4 REGIONAL BARRANQUILLA	61
10.4.1 Maestro clientes	62
10.4.2 Zona geográfica	65
10.5 REGIONAL BUCARAMANGA	65
10.5.1 Maestro clientes	66
10.5.2 Zona geográfica	68
11. DISEÑO DE PRESUPUESTO DE VENTAS INSTITUCIONAL POR REGIONALES COMO A NIVEL NACIONAL	69
11.1 PRINCIPALES PRODUCTOS DEL CANAL INSTITUCIONAL	71
12. ELABORACION DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL, COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA DEL CANAL INSTITUCIONAL.	72
12.1 ENTIDADES PÚBLICAS	72
12.2 EMPRESAS PRIVADAS	74
12.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL COMERCIAL	76
12.4 PROCESO FUNCIONAL ADMINISTRATIVO	77
12.4.1 Etapa Precontractual	78
12.4.2 Etapa Contractual	79
12.4.3 Etapa Postcontractual	80
13. PROPUESTA DE PLAN DE INCENTIVOS PARA EL AREA COMERCIAL	81

13.1 ORGANIGRAMA AREA COMERCIAL _____	82
14. ESTRATEGIAS PLANTEADAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTION COMERCIAL _____	85
15. DISEÑO TABLA DE REMUNERACION FUERZA DE VENTAS _____	87
16. CONCLUSIONES _____	90
17. RECOMENDACIONES _____	92
BIBLIOGRAFIA DOCUMENTAL _____	94
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA VIA INTERNET _____	95

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. SALES FORCE EFFECTIVENESS.....	24
ILUSTRACIÓN 2. ZONA GEOGRÁFICA REGIONAL BOGOTÁ	53
ILUSTRACIÓN 3. ZONA GEOGRÁFICA REGIONAL MEDELLÍN	57
ILUSTRACIÓN 4. ZONA GEOGRÁFICA REGIONAL CALI	61
ILUSTRACIÓN 5. ZONA GEOGRÁFICA REGIONAL BARRANQUILLA	65
ILUSTRACIÓN 6. ZONA GEOGRÁFICA REGIONAL BUCARAMANGA	68
ILUSTRACIÓN 7. ESTRUCTURA FUNCIONAL COMERCIAL	76
ILUSTRACIÓN 8. PROCESO FUNCIONAL ADMINISTRATIVO ETAPA PRECONTRACTUAL.....	79
ILUSTRACIÓN 9. PROCESO FUNCIONAL ADMINISTRATIVO ETAPA CONTRACTUAL	80
ILUSTRACIÓN 10. PROCESO FUNCIONAL ADMINISTRATIVO ETAPA POSCONTRACTUAL	80
ILUSTRACIÓN 11. ORGANIGRAMA ÁREA COMERCIAL	84

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. DIAGNOSTICO CANAL INSTITUCIONAL	44
TABLA 2. MAESTRO DE CLIENTE REGIONAL BOGOTÁ.....	47
TABLA 3. MAESTRO DE CLIENTE REGIONAL MEDELLÍN.....	54
TABLA 4. MAESTRO DE CLIENTE REGIONAL CALI.....	58
TABLA 5. MAESTRO DE CLIENTE REGIONAL BARRANQUILLA	62
TABLA 6. MAESTRO DE CLIENTE REGIONAL BUCARAMANGA.....	66
TABLA 7. PRESUPUESTO 2008 POR PERIODO.....	70
TABLA 8. DISEÑO REMUNERACIÓN FUERZA DE VENTAS	87

INTRODUCCION

En Colombia, durante la década del cuarenta y del cincuenta se dio inicio a un fuerte proceso de desarrollo del sector farmacéutico, con la instalación de laboratorios filiales de algunas de las multinacionales más importantes a nivel mundial.

Las décadas del setenta y ochenta marcaron otra etapa en la evolución del sector, caracterizada por la abundante creación de laboratorios de capital nacional. El ingreso de estas empresas de menor tamaño posibilitó el vencimiento de patentes incrementándose así la producción de medicamentos genéricos.

El gasto en salud ha crecido sostenidamente durante las últimas décadas, situación común a los diferentes países, y que refleja, en general, un mejoramiento en las condiciones de vida, un mayor nivel de ingresos, mayor educación, cambios en los hábitos de vida y un envejecimiento de la población.

Junto a este crecimiento global del gasto global, la utilización de medicamentos en el cuidado de ésta, ha crecido significativamente, desplazando otras formas invasivas de tratamientos, como consecuencia de un mayor acceso a nuevos y mejores medicamentos.

El mundo está pasando por un periodo de cambios muy rápidos. No obstante, estos cambios son apenas una parte de la rápida evolución social, tecnológica y sobre todo mental que se viene experimentando.

Está es la característica propia de la época actual: compañías sólidas en forma integral y que hasta el momento no tenían preocupación mayor a su estado

inexpugnable, se ven amenazadas por las variaciones dinámicas de su entorno y competencia.

Es por este motivo que la preocupación actual en las grandes compañías es desarrollar sistemas administrativos suficientemente fuertes y ágiles que garanticen su permanencia en un mercado cambiante y por demás globalizado.

Siguiendo la tendencia, este proyecto se enfoca al fortalecimiento del canal institucional orientando sus esfuerzos a la atención eficiente y oportuna de los clientes institucionales en cada una de las regionales de Laboratorios Genfar S.A.; sin perder de vista el cumplimiento de los procedimientos y presupuestos que reflejan el resultado de la gestión. De esta manera se estructurará en zonas equilibradas el presupuesto de ventas, teniendo en cuenta la ubicación geográfica de los clientes, su naturaleza ya sean Administradoras de Régimen Subsidiado (ARS), Entidades Promotoras de Salud (EPS), Instituciones Prestadoras de Servicio (IPS), Regímenes Exceptivos (Fuerzas Militares, Magisterio) u Operadores Logísticos de Salud; continuo a esta clasificación se diseñaran estrategias comerciales que permitan el adecuado manejo del canal institucional, equilibrando el buen servicio, control oportuno y limitación de ingreso a la competencia, esto conllevara a dimensionar de manera clara el potencial del canal institucional farmacéutico nacional, diferenciar las empresas que suministran y proveen los medicamentos a los usuarios de cada una de las entidades en cada región, ayudando a generar planes de negocio diferenciado según su naturaleza.

Por esto, el grupo empresarial Genfar, en línea con la globalización de la industria farmacéutica, se proyecta para extender su liderazgo a ese nuevo mundo de los negocios, fortaleciendo la presencia en 14 países de la región, apoyados en la excelencia del talento humano, tecnología y procesos de avanzada, desarrollando

nuevas unidades de negocio que permitan el crecimiento óptimo del grupo empresarial.

De esta manera se muestra el desarrollo del proyecto en capítulos que van desde la historia de Laboratorios Genfar S.A., pasando por el diagnóstico del canal institucional, identificación de clientes, diseño del presupuesto de ventas por regional del canal institucional, propuesta de proceso funcional comercial y administrativo, plan de incentivos para el área comercial, estrategias de ventas para la gestión comercial y el diseño de la tabla de remuneración par la fuerza de ventas

1. TITULO

Propuesta de diseño de la estructura comercial para el canal institucional de Laboratorios Genfar S.A. en Colombia.

2. LINEA DE INVESTIGACIÓN

Procesos gerenciales.

2.1 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Mercadeo.

3. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

Laboratorios Genfar S.A., compañía multilatinamericana fue fundada el 18 de agosto de 1967 como una empresa ciento por ciento colombiana, iniciando desde ese primer día un proceso de desarrollo e innovación que la ha convertido en el líder del sector farmacéutico, con una amplia proyección en los mercados latinoamericanos.

La Ley 100 de 1993, basada en el precepto constitucional que acepta la salud de los colombianos como un derecho obligante del estado, universaliza en Colombia la atención en salud y para ello modifica substancialmente los sistemas implementados históricamente.

A los cambios dados deben ajustarse los interesados en tal sistema y consecuencia lógica de ello es la nueva forma de manejo integral que asumen los proveedores en su dinámica comercial con los entes creados.

Las compañías farmacéuticas no son ajenas a tales procesos y logran cada día adaptarse de una mejor manera al estado comercial que garantiza su vivencia y optimiza su permanencia en un mercado exigente y por demás competitivo.

Consecuencia de lo anterior, las compañías farmacéuticas han creado unidades funcionales especializadas en el manejo de las relaciones comerciales con entidades públicas mixtas o privadas que derivan su objeto social de la atención en salud.

Laboratorios Genfar S.A. en el momento actual cuenta con la jefatura de ventas institucionales y la zona de entidades quienes se encargan de la gestión comercial del Instituto de Seguros Sociales (I.S.S.), el Ministerio de Defensa y la Secretaría

de Salud Distrital de Bogotá. Sin embargo, muchas de las entidades públicas y privadas, se encuentran dispersas en las zonas de trabajo creadas y asignadas a los representantes de ventas, pudiéndose las mismas agrupar en un solo sector para así darles un tratamiento integral que garantice un mayor rendimiento comercial y financiero. Existe un sinnúmero de procedimientos administrativos que dilatan las gestiones encaminadas a preparar los términos de las convocatorias públicas (licitaciones, procesos de compra directa) y, consecuencia de ello es la dificultad para terminar a tiempo la elaboración de los términos exigidos, situación que podría modificarse substancialmente y lograr con ello una mayor efectividad administrativa.

La Gerencia Comercial de instituciones en Laboratorios Genfar S.A. será el ente encargado de la relación comercial con clientes del canal institucional, vista esta como el manejo integral necesario que garantice la adquisición contractual esperada y soporte la carga administrativa que de ello se deriva en forma oportuna, eficiente y rentable.

La Gerencia Comercial de instituciones en Laboratorios Genfar S.A. podrá asumir un peso porcentual considerable dentro del presupuesto anual de ventas que corresponde al 15.7% estipulado en valores absolutos a \$52.415.834.540, pues su estructura administrativa y comercial lograrían obtener procesos proactivos y no reactivos en su beneficio y por ende en el beneficio de la compañía.

3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la estructura comercial que debe desarrollarse para mantener un crecimiento sostenible del canal institucional de Laboratorios Genfar S.A. en la industria farmacéutica Colombiana?

4. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECIFICOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la estructura comercial en Colombia para el canal institucional de Laboratorios Genfar S.A.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la historia y los objetivos corporativos de Laboratorios Genfar S.A.
- Formular el diagnóstico del canal institucional de Laboratorios Genfar S.A.
- Identificar y clasificar por zonas del país los actuales clientes institucionales de Laboratorios Genfar S.A. con base en sus centros de distribución.
- Crear la estructura funcional, comercial y administrativa para el canal institucional de Laboratorios Genfar S.A.
- Establecer estrategias que permitan el desarrollo comercial sostenible de los clientes institucionales con Laboratorios Genfar S.A. por un periodo específico de tiempo.
- Diseñar la tabla de remuneración para los gestores del proceso comercial de ventas institucionales.
- Diseñar el presupuesto de ventas institucional con un crecimiento del 33.6% para el año 2008, tanto para regionales como a nivel nacional permitiéndonos una mayor participación en el mercado nacional.

5. JUSTIFICACION

Dado el continuo crecimiento de afiliados al sistema general de salud tanto al régimen contributivo como al subsidiado, existe la oportunidad de participar con una mayor proporción de este mercado institucional, donde diferentes organizaciones de la industria farmacéutica tiene grandes avances en materia de estructura comercial.

Tanto así que en Colombia existen más de 55000 instituciones prestadoras de servicios de salud que en su mayoría no son atendidas, acusando esto a limitaciones de orden administrativo y netamente comercial.

Observando los cambios que tiene el mercado, Laboratorios Genfar S.A. debe asumir la iniciativa de modificar la estructura del canal institucional para atender de manera eficiente y oportuna las diferentes entidades que hacen parte de la atención en salud a los usuarios del Sistema General de Seguridad Social y demás retos presentados por la industria farmacéutica en Colombia.

Por eso es importante promover el fortalecimiento comercial y administrativo de Laboratorios Genfar S.A., permitiéndole así mayor presencia en los usuarios finales, traduciéndose en una herramienta de expansión de la marca Genfar.

Teniendo en cuenta el escenario actual y las motivaciones del Sistema General de Seguridad Social y buenas intenciones, como la búsqueda de la cobertura total, búsqueda de la calidad y por supuesto la erradicación de la crisis hospitalaria, muestran oportunidades de crecimiento en el mercado, para hacer de Laboratorios Genfar S.A. una organización más dinámica con crecimiento progresivo y sostenible.

5.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El diseño de la nueva estructura comercial del canal institucional de Laboratorios Genfar S.A., afianzará las relaciones con los clientes debido al acercamiento comercial que se observa con el cumplimiento de visitas, fortaleciendo la estructura planteada para la ejecución de las estrategias comerciales a desarrollar con eficiencia, lo anterior apoya el concepto de estructura a trabajar específicamente en este canal, confirmando que aunque es una industria dinámica se debe tener la base comercial para desplegar las diferentes estrategias para contener los ataques de la competencia y atender oportunamente las continuas modificaciones tanto en las normas como en las organizaciones del estado y privadas, que obligan a sufrir cambios inmediatos que no afecten la rentabilidad del negocio.

Para el desarrollo de este proyecto se cuenta con el maestro de clientes institucionales de Laboratorios Genfar S.A., que permitirá clasificar los clientes de acuerdo con las diferentes zonas (regional Bogotá, regional Medellín, Regional Cali, Regional Barranquilla y Regional Bucaramanga) determinadas anteriormente por la organización. Además, basados en los presupuestos, se elaborara la escala salarial para la fuerza de ventas que motivara de una forma directa al cumplimiento de los objetivos propuestos; cabe anotar que los documentos elaborados tanto por la Cámara de la Industria Farmacéutica de la ANDI como los de la Asociación Colombiana de Clínicas y Hospitales serán punto de partida para el diseño de las estrategias a implementar ya que el sector presenta nuevas tendencias comerciales y de investigación.

5.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Dada la importancia de la presencia y mantenimiento de los productos en el mercado farmacéutico institucional, se integrarán a los clientes en la gestión comercial no solo como herramienta de trabajo; sino como la razón de ser del área comercial, que traerá la reubicación de clientes que están en zonas de difícil acceso. Lo anterior permite la disminución en los gastos de ventas por concepto de viáticos y desplazamientos de la fuerza de ventas innecesarios que lesionan la rentabilidad del negocio y la operación eficiente, es así que los procesos de facturación, despachos y entregas se mejorarán generando oportunidad de nuevos negocios. La rotación, es la otra variable directamente afectada positivamente que en línea nos reduce los inventarios, traducido en costos de almacenamiento y rotación de cartera.

Esto nos obliga a expandir la presencia en los diferentes usuarios de las entidades a las que atendemos, revirtiéndose en aumento de presencia visual y señal de confianza, dada las formulaciones continuas en las EPS.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO ANTROPOLÓGICO

El ser que hace parte de este proyecto debe contar con una formación orgánica, integral, física, afectiva, intelectual, moral y religiosa, sistemática y permanente, centrada en la promoción y perfeccionamiento de la persona humana; inteligente y libre, abierta al diálogo y a la convivencia, comprometida en el conocimiento y dominio de la naturaleza y en la transformación de la sociedad y del mundo actual, para hacer de ellos una realidad más noble y más humana basados en el Existencialismo el cual postula ¹ “En el hombre la existencia precede a la esencia. El hombre es un ser situado, esencialmente relacionado con el mundo y con los demás y abierto a una pluralidad de posibilidades entre las que debe elegir libremente”, promulgado por Martín Heidegger, Jean Paúl Sartre y Gabriel Marcel

6.2 MARCO TEÓRICO

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación se presentan algunas ideas principales existentes y propuestas sobre el tema de investigación.

6.2.1 Diseño de un territorio de ventas

Para esta propuesta, se trabajará con los principios de Eugene M. Johnson, quien en su obra Administración de ventas, conceptos prácticas y casos plantea que ²“El

¹ Belaval yvon, Filosofía en el siglo XX, 390 Pág.

² JOHNSON M. Eugene. KURTZ David L. SCHEUING Eberhard E. Administración de ventas conceptos, prácticas y casos 2da. Edición. McGraw Hill. 1996. 155-163 Pág.

diseño de un territorio de ventas implica dividir la base de clientes de una firma de manera que vendedores específicos puedan atender bien las cuentas. Esta asignación de cuentas es una de las más importantes responsabilidades de la administración de ventas. El diseño deficiente de los territorios tiene graves repercusiones, como cubrimiento inadecuado del mercado, cargas de trabajo desiguales, falta de control sobre la fuerza de ventas y descenso de la moral”.

6.2.2 Métodos para el diseño de territorios

6.2.2.1 Método de construcción

Este método definido por David L. Kurtz en el libro de Eugene M. Johnson Administración de ventas conceptos, prácticas y casos como ³“el diseño de territorios mediante la combinación de partes del mercado total de una compañía para crear unidades que ofrezcan suficiente reto en ventas”.

6.2.2.2 Método de rompimiento

En el libro Administración de ventas conceptos, prácticas y casos Eugene M. Johnson lo define como ⁴“la determinación del número de territorios mediante la división del promedio de ventas proyectadas por vendedor entre un pronóstico de ventas totales”.

Con todo lo anterior expuesto, se debe tener en cuenta los conceptos de Gabriel Baca Urbina en cuanto a los canales de distribución se refiere y lo define: ⁵“es la

³ Op cit.153 Pág.

⁴ Op cit.154 Pág.

⁵ BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 4 ed. México: McGraw Hill 2000. 383 Pág.

ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de esa trayectoria”.

Se recomienda tener en cuenta los objetivos de la comercialización por medio del canal de distribución a escoger:

- Cobertura del mercado.
- Control sobre el producto.
- Costos.

Sin embargo, ideas tan substanciales como las expuestas por Miguel Santemas Mestre no hay que evadirlas, teniendo en cuenta su aporte: ⁶“Como instrumento del marketing, la distribución implica decisiones estratégicas, a largo plazo, de muy difícil modificación, y que pueden tener, por tanto, consecuencias irreversibles”.

La dirección de la distribución comprende un conjunto de actividades básicas que se pueden agrupar en las siguientes:

- Diseño y selección del canal de distribución.
- Localización y dimensión de los puntos de venta.
- Logística de la distribución o distribución física.
- Dirección de las relaciones internas del canal de distribución

Como consecuencia de los anteriores postulados, cabe iniciar el proyecto con los conceptos y herramientas presentados; de esta forma se adopta una nueva perspectiva para la iniciación de una estructura comercial que involucre nuevos procesos en las áreas de la organización.

⁶ SANTESMASES MESTRE, Miguel. Marketing conceptos y estrategias. 4 ED. España: ED. Pirámide. 1999. 1087 Pág.

Los laboratorios se enfrentan a crecientes presiones, que agudizan la lucha por la competitividad en el sector. En primer lugar, el entorno regulatorio de las visitas médicas se está tornando cada vez más severo. Por otra parte, la contención del gasto sanitario que se han marcado como objetivo las Administraciones Públicas se ha traducido en un incremento de la presión fiscal sobre la industria farmacéutica y, paralelamente en un apoyo claro a la comercialización de medicamentos genéricos.

A este entorno cada vez más estricto, se suma un proceso de investigación, lanzamiento y comercialización del producto extremadamente complejo.⁷ “Las actividades de investigación y desarrollo desarrolladas por los laboratorios desde los primeros trabajos de investigación sobre una molécula, hasta que el medicamento consigue definitivamente ver la luz suelen durar, de media, unos 10 años. Dado que el plazo máximo concedido por ley para explotar un medicamento con marca registrada es de 20 años, la industria farmacéutica dispone tan sólo de un promedio de 10 años para sacar el máximo partido a un medicamento, antes de que éste pase irremediabilmente a transformarse en especialidad genérica.

Ilustración 1. Sales Force Effectiveness



Fuente: Daemon Quest Marketing Decision Models Library

⁷http://www.daemonquest.com/es/research_and_insight/2005/03/26/el_sector_farmaceutico_afronta_elreto_de_optimizar_su_estrategia_comercial_y_de_marketing.

El apoyo de las Administraciones públicas a los genéricos por el ahorro que suponen junto con la guerra comercial que han desatado estos fármacos cualquier laboratorio, independientemente de su tamaño o know-how, puede copiar un genérico, han redoblado las presiones sobre el sector: en España, el crecimiento de los medicamentos genéricos es exponencial”.

⁸“En este contexto, los laboratorios encuentran pocas salidas para mantener un ritmo sostenido de crecimiento. Tras la inversión en investigación y desarrollo, la fuerza de ventas constituye, casi siempre, su mayor partida presupuestaria, por lo que todos los laboratorios están dirigiendo hacia ella su foco de atención, como medio de optimizar costes.

Frente a decisiones radicales como las reestructuraciones de plantilla, las acciones de Inteligencia de Clientes son la alternativa adoptada de forma progresiva por la mayoría de los laboratorios. La apuesta de las grandes compañías farmacéuticas por una optimización de sus redes comerciales no sólo obedece a criterios relacionados con la mera eficiencia económica, sino que repercute directamente en beneficio del bienestar social del paciente, que accede a mejor servicio y atención.

Las acciones de Inteligencia de Clientes actúan fundamentalmente en dos ámbitos:

- **Sales Force Effectiveness:** el objetivo prioritario es conocer al cliente, en este caso, un cliente peculiar puesto que se trata del médico. Aumentar la eficacia de las redes de ventas pasa por priorizar las visitas a aquellos médicos con mayor poder prescriptor, mediante acciones de targeting, profiling y análisis de afinidad del prescriptor al producto. Este ejercicio de análisis y segmentación de clientes actuales y potenciales, debe hacerse mercado por mercado, y producto por producto, puesto que los perfiles

⁸ Op cit

target varían enormemente en función de la especialidad médica y del fármaco en concreto. La mayoría de los laboratorios tienden a dirigir sus esfuerzos comerciales a una selección de médicos, en los que se focalizan los visitantes. El principio de selección es teóricamente válido, pero el problema es que este grupo de médicos seleccionados debe estar forzosamente compuesto por los facultativos de mayor valor para el laboratorio, y este análisis de valor no siempre se lleva a cabo. El coaching de los comerciales es absolutamente crítico: no se trata en absoluto de imponer al visitador a quién se visita, con qué frecuencia y con qué mensajes, si no de implicarle y colaborar con él en un proceso de comercialización más efectivo para la compañía, como para sus propios objetivos de venta.”

- ⁹“**Marketing Effectiveness:** constituye una vía paralela a la anterior para optimizar recursos y resultados. Se trata de abrir el sector farmacéutico a la multicanalidad, explotando canales alternativos a la tradicional visita. Envío de SMS, contactos telefónicos o por Internet están dando favorables resultados con productos que tenían una baja comercialización, ya que los médicos ahorran tiempo y son más receptivos, puesto que no es un secreto que muchos reconocen estar saturados del convencional modelo de visita”.

6.2.3 Estrategias comerciales

¹⁰“Cuando una empresa emprende una serie de acciones, defensivas, ofensivas o neutras, para crear una posición, mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas

⁹

http://www.daemonquest.com/es/research_and_insight/2005/03/26/el_sector_farmaceutico_afronta_el_reto_de_optimizar_su_estrategia_comercial_y_de_marketing.

¹⁰ www.col.ops-ms.org/medicamentos/progmedicamentos.asp

competitivas del sector, se debe orientar e identificar las diferentes estrategias que se clasifican de la siguiente manera”:

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación de producto.
- Segmentación del mercado.
- Expansión (que engloba a las otras tres anteriores):
 - Interna
 - Externa
 - Horizontal
 - Vertical
 - Diversificación
 - Concéntrica.
 - Heterogénea.

6.2.3.1 Liderazgo en costos

¹¹“Implica maximizar la eficiencia de la cadena productiva. Se puede manifestar en construcción agresiva de instalaciones, compra de equipos, utilización de menos mano de obra, que sea más barata la producción, asociaciones con proveedores que disminuyan los costes, uso intensivo de la curva de aprendizaje (tener un conocimiento, sobre estrategias, mejor que el resto de la empresas, es decir, lo que se conoce como know - how), tecnología de vanguardia, control rígido sobre los precios que implica controlar todos los costes del proceso y minimizar alguno de ellos”.

Ventajas: poder aumentar la cuota de ventas.

- Tener el precio más bajo del mercado y aumentar beneficios.

¹¹ Opcit

- Crear una barrera de entrada a las empresas que van a entrar en ese sector porque si se es líder en tecnología, en conocimiento de cómo se realizan los procesos y se impedirá que entren otras empresas.

Desventajas:

- Fijación en el costo y en el precio. Cualquier producto ligeramente sustitutivo de los productos, puede generar competencia.

6.2.3.2 Diferenciación de producto

¹²“En lugar de minimizar los costos habrá que esforzarse en poner en el mercado muchos productos diferentes que se consideran únicos y por tanto no habrá que fijarse tanto en los precios.

Se pueden combinar estrategias.

Acciones:

- Inversiones en diseño, imagen, marca.
- Contratar una buena compañía publicitaria.
- Inversión investigación y desarrollo.
- Inversión en servicio al cliente.
- Inversión en canales de distribución.
- No se hace hincapié en los precios.

Ventajas:

- Fácil adquisición de clientes.
- Mantener beneficios (porque tenemos un precio más elevado)

Desventajas:

- La participación en el mercado es menor. Se tienen menos clientes aunque con más fidelidad”.

¹² Opcit

6.2.3.3 Segmentación del mercado

¹³“Consiste en concentrarse en un grupo dentro del mercado en vez de querer acaparar todo el mercado. Se centra en un grupo o segmento que podrían ser por ejemplo, a nivel de provincias, de edades, de población, en una cierta línea de producto. Como objetivo tiene conocer mejor a los clientes objetivos (compradores de nuestro producto), satisfacer mejor sus gustos y preferencias de ese segmento.

Ventajas:

- Conocer mucho mejor el mercado al que se dirige el producto.
- Ser menos vulnerable a productos sustitutos.

Desventajas:

- Gran dependencia de la clientela. No se tiene una gran variedad de tipos de clientes. Se perdería casi la totalidad de la cuota de mercado.

6.2.3.4 Expansión

Consiste en la adquisición, compra, alianza, etc. con otra compañía que incrementa el tamaño de la empresa, modifique su estructura u origine que la empresa sea distinta de su estado inicial. Existen razones muy variadas, que van: Desde factores subjetivos como que el empresario sea más o menos emprendedor hasta otro tipo de factores objetivos como factores técnicos.

- Para evitar la competencia.
- Para tener acceso a las economías de escala, a la disminución de costes.
- Oportunidades de negocio.

Los límites a las expansiones son:

- Los recursos que tenga la compañía, inversión o financiación.
- La misma capacidad de los sectores.

¹³ Opcit

- Los límites de los sectores en los que se opera.

Se diferencia entre interna y externa.

Interna: hace referencia a cualquier tipo de expansión empresarial que no implique adquisición o fusión con otra compañía; ampliando el capital saliendo a bolsa, por medio de alianzas con otras compañías, otros puntos de ventas, saliendo al extranjero.

Externa: expansión por medio de fusiones y adquisiciones de otras empresas relacionadas o no con nuestra actividad. A la hora de fusionarse con otra compañía hay que tener en cuenta la valoración de esa compañía en el mercado. Podrán seguir diferentes estrategias dentro de la externa:

Horizontal: fusionarse con otra compañía que opera en el mismo mercado con un producto diferenciado.

Ventajas:

- No hay que buscar nuevos clientes ya que se unen los clientes con los clientes de otra empresa.

Vertical: fusionarse con otra compañía que opera en el mismo mercado con el mismo producto.

- Diversificación: distinto producto y distinto mercado.
- Concéntrica: el producto está relacionado con el nuestro.
- Heterogénea: el producto no está relacionado.

Se tienen varias alternativas entre las que se puede elegir, en función de:

- Rentabilidad.
- Costo.
- Riesgo.

- Liquidez.
- Factores subjetivos.

En la fase de seleccionar una alternativa es en donde tenemos que tener algún criterio a elegir:

- Criterio subjetivo.
- Criterio que combina rentabilidad y costo.
- Dentro de estos criterios se tiene una parte del problema identificado y una parte que se estima. Hay algunas que se pueden medir y otras que sólo se pueden conocer a partir de la estadística y de la probabilidad.”

La estrategia comercial de una empresa engloba sus planes de mercado así como los objetivos de las áreas de ventas y de mercadotecnia, con el fin de atender con eficiencia sus mercados, y lograr vender sus productos o servicios.

6.2.3.5 Creación de océanos azules

Desde hace mucho tiempo, las organizaciones han realizado diferentes esfuerzos encaminados al logro de un crecimiento rentable y sostenido en el mercado en cual se encuentran, buscando conseguir una ventaja competitiva, aumentar su participación en el mercado y lograr diferenciarse de su competencia.

La “ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL” de W. Chan Kim y Renèe Mauborgne, brinda una herramienta con la que se busca desarrollar nuevos mercados y la creación de espacios seguros en los cuales la competencia pierde importancia, es por ello que esta estrategia ayuda a determinar espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentables. Para ello, los autores plantean seis enfoques básicos el cual lo llaman *el enfoque de las seis vías* que son definidas así:

6.2.3.5.1 Explorar industrias alternativas

¹⁴“Una compañía no compite sólo con las otras empresas de su industria sino con aquellas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos”. Es necesario que la organización determine la funcionalidad de sus diferentes productos para que a su vez pueda incursionar en nuevos segmentos de mercado en los cuales los productos sean sustitutos o puedan ser una alternativa de los que se encuentran vigentes en ese nicho de mercado.

6.2.3.5.2 Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector.

¹⁵“Se refiere a un grupo de compañías dentro de una misma industria que aplican una estrategia similar. En la mayoría de las industrias, las diferencias estratégicas fundamentales entre sus empresas se encuentran en manos de un número reducido de grupos estratégicos. Los grupos estratégicos se pueden clasificar generalmente de acuerdo con un orden jerárquico estricto construido sobre dos dimensiones: precio y desempeño.” Es fundamental comprender cuales son los factores que inciden sobre la decisión de los clientes al momento de adquirir un producto, es necesario que estas alternativas logren una diferenciación dentro de un mercado saturado como el farmacéutico.

6.2.3.5.3 Explorar la cadena de los compradores.

¹⁶“Los *compradores* que pagan por el producto o servicio pueden ser distintos de los *usuarios*, y en algunos casos hay líderes de opinión que *influyen* sobre la decisión”. Es necesario definir diferentes estrategias para los compradores de los productos, ya que cada uno tiene puntos de vista diferentes dentro de sus

¹⁴ La estrategia del océano azul, W. Chan Kim – Renée Mauborgne. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS Ed. Norma 2005. Pag 67

¹⁵ Op cit. Pag 77

¹⁶ Op cit. Pág. 85

actividades, es por ello que las necesidades de los compradores, que están preocupados por los costos son diferentes a las necesidades generadas por los usuarios, ya que ellos están buscando un beneficio sin tener tanta incidencia en los costos, es por ello, que la organización debe direccionar de una manera lógica sus esfuerzos a cada uno de los segmentos de compradores sin llegar a generalizarlos.

6.2.3.5.4 Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.

¹⁷“Son escasos los productos o servicios que se utilizan de una manera aislada. En la mayoría de los casos otros productos o servicios afectan su valor. Pero en la mayoría de las industrias, los rivales convergen dentro de los límites de los productos y servicios ofrecidos”. Para lograr este objetivo es necesario estudiar que productos complementarios que estén por fuera de los límites de la industria pueden ser atractivos a los consumidores con el fin de incrementar el consumo de los productos líderes de Laboratorios Genfar S.A.

6.2.3.5.5 Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores.

¹⁸“La competencia en una industria tiende a converger no solo hacia una noción aceptada del alcance de los productos y servicios, sino también sobre uno de dos posibles elementos de atracción. Algunas industrias compiten principalmente con base en el precio y la función, derivados de un cálculo utilitario; su atractivo es racional. Otras industrias compiten principalmente con base en los sentimientos; su atractivo es emocional”. Se debe realizar una investigación acerca de las necesidades de los consumidores con el fin de satisfacer sus necesidades de una manera adecuada teniendo en cuenta siempre sus emociones y la funcionalidad

¹⁷ Op cit. Pág. 92

¹⁸ Op cit Pág. 98

de los productos para la satisfacción total de estas con el fin de encontrar nuevos segmentos de mercado que son desconocidos para gran parte de la industria, es necesario crear un modelo de negocio mas simple, en el cual un menor precio y un menor costo atraería muchos mas clientes de la mano de una estimulación a esta nueva demanda.

6.3.3.5.6 Explorar la dimensión del tiempo

¹⁹“Todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas del tiempo. La mayoría de las empresas se adaptan lentamente y con algo de pasividad a medida que se desenvuelven los acontecimientos”. Laboratorios Genfar S.A. debe ser conciente de las nuevas tendencias globales de los mercados y de las nuevas necesidades de los consumidores, es por ello que debe ir a la vanguardia con los nuevos estilos a fin de vislumbrar nuevas oportunidades y crear de una forma adecuada océanos azules.

6.4 MARCO CONCEPTUAL

Algunos de los términos utilizados en el presente anteproyecto, se definen a continuación, con el fin de unificar conceptos.

- Cadena franquiciada: asociación de detallistas independientes ligados por un contrato de franquicia con una entidad (franquiciador) que permite la explotación y ventas de productos o servicios a cambio de derechos o de un porcentaje sobre la cifra de ventas.
- Calidad de servicio: es una estrategia específica de marketing de servicios y de diferenciación de la organización, en general, se supone el

¹⁹ Op cit. Pag 106

cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio, tales como fiabilidad, competencia, agilidad, cortesía, credibilidad, seguridad, etc., y que tal cumplimiento será percibido por los usuarios de los servicios.

- Calidad percibida: es la apreciación del consumidor sobre la excelencia o superioridad global de un producto. La calidad percibida es distinta de la calidad objetiva o real, supone un mayor grado de abstracción y es una evaluación global, efectuada normalmente dentro de un conjunto evocado.
- Economías de escala: reducción que se produce en los costos unitarios cuando se alcanzan volúmenes de producción elevados.
- Estrategias de enfoque: mediante esta estrategia la empresa se concentra en unos segmentos de mercado determinados en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costos o diferenciación.
- Territorio de ventas: Configuración de cuentas vigentes y cuentas potenciales cuya responsabilidad se ha entregado a un representante de ventas en particular.
- Ventaja competitiva: diferencia positiva de los productos propios respecto de los de la competencia.

6.5 MARCO ESPACIAL

El proyecto se viene realizando en la ciudad de Bogotá; lo concerniente a observación en el informe Maestro de Clientes, informes de competencia realizados por las regionales con las que cuenta Laboratorios Genfar S.A.; ubicado en la calle 18 44 A -20 de la ciudad de Bogotá.

6.6 MARCO TEMPORAL

El presente proyecto se hace con referencia en algunas modificaciones que viene presentando la industria farmacéutica a partir del año 2001 basados en la Ley 100 de 1993 y movimientos de laboratorios que enfocan su área comercial a la visita médica y pierden de vista el canal de mayor crecimiento en la industria.

6.7 MARCO LEGAL

Con el propósito de fundamentar el presente proyecto, se enmarcará en la siguiente normatividad.

Ley 80 de 2003 por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y disposiciones que rigen a empresas privadas para la participación en procesos de licitación pública, convocatoria pública, compra directa u otras modalidades que ligen con empresas del estado.

Fundamental, la Ley 100 donde se reglamenta el sistema de seguridad social integral y el acuerdo 228 del 2002 Por medio del cual se actualiza el Manual de Medicamentos del Plan Obligatorio de Salud y se dictan otras disposiciones; así como la exploración al código de comercio que involucra formalidades para contratar con diferentes entidades privadas.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación es de carácter descriptivo, ya que su propósito es determinar la estructura comercial más adecuada para comercializar y atender en forma eficiente y oportuna los clientes del canal institucional con los que cuenta Laboratorios Genfar S.A. y los potenciales de la industria farmacéutica

7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizará en el presente proyecto es el descriptivo, ya que se tendrá como referencia la situación actual del mercado farmacéutico que ha evolucionado con las nuevas tendencias y con el cambio del sistema de salud colombiano (Ley 100 de 1993).

7.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuentes Primarias: Basados en la información que tiene Laboratorios Genfar S.A., se tomará el archivo maestro de clientes, datos históricos de ventas e informes de visitas a clientes institucionales realizadas por la fuerza de ventas.

Fuentes Secundarias: Aquí se tiene el análisis de documentos Organización Mundial de la Salud (OMS), revistas especializadas (Revista hospitalaria de la Asociación Colombiana de hospitales y clínicas, Farmaprecios, Asociación Colombiana de Droguistas –Asocoldro-), información de la cámara de la industria Farmacéutica de la Asociación Nacional de Industriales ANDI, información de Pharmaceutical Market Colombia (PMC), libros de mercadotecnia como Estrategias del océano azul, Marketing conceptos y estrategias, Merchandising Estratégico y Canales de marketing y distribución comercial.

7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta las características del proyecto, se utilizarán fuentes primarias y secundarias; que darán la pauta para desarrollar un nuevo plan de trabajo en el área comercial, siendo esta una de las más dinámicas y complejas de la organización. La información obtenida a partir de las fuentes secundarias, se clasificará de acuerdo con su relevancia y contenido para proceder a su interpretación y análisis.

Se analizará información emitida por Pharmaceutical Market Colombia (PMC), la cual ayudará a determinar la participación en el mercado farmacéutico de Laboratorios Genfar S.A. y a su vez la de su competencia tomando como base el crecimiento tanto del sector como de las demás empresas que hacen parte del mismo.

8. HISTORIA Y OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LABORATORIOS GENFAR S.A.

La información y conocimiento es relevante para el desarrollo de un proyecto, es por esto que a continuación se hace una breve reseña de Laboratorios Genfar S.A. con el fin de adentrarnos en la esencia del desarrollo de la organización.

8.1 HISTORIA

²⁰“Laboratorios Genfar S.A., compañía multilatina ciento por ciento colombiana, fue fundada el 18 de agosto de 1967. Cuenta con un complejo farmacéutico considerado como uno de los más completos y modernos de Latinoamérica, debido a la excelencia en TALENTO HUMANO Y TECNOLOGÍA en todos los procesos de producción; dirección general en Bogotá Colombia, filiales en Ecuador y Perú y distribuidores a lo largo de Sur y Centroamérica.

El Grupo Empresarial Genfar, el líder en el sector farmacéutico a nivel nacional, por más de 38 años ha estado comprometido con la elaboración y producción de medicamentos y productos de uso humano y de salud animal, de venta libre y prescripción médica, que demuestran un proceso de DESARROLLO E INNOVACIÓN que ha marcado la calidad de sus productos desde el primer día.

Ha mantenido a través del tiempo, su compromiso por garantizar la calidad de sus productos, un excelente servicio y su propósito de entregar a la humanidad aquello que necesita para preservar la salud y la vida”.

²⁰ www.genfar.com

8.2 MISION

²¹“Somos una compañía transparente, ética, dinámica, flexible, solidaria y con responsabilidad social y ambiental, dedicada a desarrollar, manufacturar y comercializar medicamentos y productos caracterizados por su calidad, efectividad, innovación y economía, destinados a los mercados nacionales e internacionales.

Nos apoyamos en entidades estatales; proveedores; tecnología de avanzada y un gran RECURSO HUMANO, orientándonos hacia la excelencia en el servicio y satisfacción de las necesidades de salud y/o bienestar de los consumidores, clientes en general y profesionales de la salud.

Estamos comprometidos con el desarrollo integral de nuestros colaboradores y sus familias, asegurando a nuestros accionistas la máxima satisfacción y rentabilidad”.

8.3 VISION

²²“Para el 2008 asumiremos liderazgo integral corporativo sostenible, económico, social, industrial, comercial, humano y administrativo; CAPACITANDO, INNOVANDO, CONSOLIDANDO, AMPLIANDO nuestros mercados e incrementando permanentemente el portafolio de productos; estableciendo nuevas filiales, alianzas estratégicas y creando unidades de negocio que permitan el crecimiento óptimo de nuestro grupo empresarial”.

²¹ Opcit

²² Opcit

8.4 POLITICA DE CALIDAD

²³“Somos una compañía transparente, ética, dinámica, flexible, solidaria, con responsabilidad social y ambiental, dedicada a desarrollar, manufacturar y comercializar medicamentos y productos para uso humano y veterinario, caracterizados por su calidad, efectividad, innovación y economía; con tecnología de avanzada y un recurso humano orientado y comprometido con la excelencia en el mejoramiento de nuestros procesos y servicios para satisfacer las necesidades de salud de los consumidores, profesionales de la salud y clientes en general, de las comunidades en donde actuamos”.

8.5 POLITICA DE SEGURIDAD

²⁴“Somos una compañía comprometida con la satisfacción de nuestros clientes, consumidores y en general con las comunidades en donde actuamos, dedicada a desarrollar, manufacturar y comercializar medicamentos y productos para uso humano y veterinario, caracterizados por su calidad, efectividad, innovación y economía, buscamos el mejoramiento continuo en nuestros procesos y el Talento Humano; comprometidos con la implementación de medidas preventivas de control y seguridad, aplicables a nuestros procesos de empaque, despacho, transporte y almacenamiento que nos permitan garantizar que nuestras mercancías enviadas al exterior cumplen con los estándares de control y seguridad de la cadena logística del comercio internacional”.

²³ Opcit

²⁴ Opcit

9. DIAGNÓSTICO DEL CANAL INSTITUCIONAL DE LABORATORIOS GENFAR S.A.

El diagnóstico del canal institucional es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas que aportan elementos de juicio para desarrollar estrategias sólidas de adaptación para el beneficio de una organización.

DEBILIDADES

- Limitada frecuencia de visitas a los clientes (Una vez al mes).
- Subvaloración del mercado farmacéutico institucional.
- Bajo control contractual enfocado al seguimiento de unidades contratadas por las entidades y a ejecutar en periodos de tiempo específico.
- Deficiente seguimiento a negocios especiales.
- No existe manejo ni control de inventarios en clientes de este canal.
- No hay una estructura comercial definida para este canal.
- No existe un plan de incentivos para la fuerza de ventas.

OPORTUNIDADES

- Creciente aumento del gasto total en salud por parte del estado del año 2003 al 2005 en 8.5%.
- Mayor inversión en salud en régimen subsidiado, llevando a mas afiliados, (19.521.824) lo que muestra crecimiento del 5.6% frente al 2005.
- Aumento en los niveles de cotización de seguridad social; a partir del 2007 se pasó del 12% al 12.5% en salud.
- Aceptación creciente de los medicamentos genéricos por parte de médicos.

- Aumento de moléculas en el POS.
- Necesidades inmediatas de clientes, que afectan directamente la capacidad de reacción y atención.

FORTALEZAS

- Amplia capacidad instalada.
- Diversificación de productos incluidos en el POS.
- Confianza y respaldo de la marca Genfar.
- Calidad en productos y procesos.
- Herramientas CRM (Customer Relationship Management) Administración de las Relaciones con los Clientes
- Visita médica comercial.

AMENAZAS

- Crecimiento y desarrollo de marcas propias como Colsubsidio y otras cajas de compensación familiar.
- Desarrollo del canal institucional por parte de otros laboratorios farmacéuticos.
- Comercialización de mercancía institucional en demás canales comerciales.
- Mercado negro de medicamentos (falsificación), el 2.3% del mercado farmacéutico en Colombia en valores.
- Automedicación.
- Protección a la propiedad intelectual sobre el acceso a medicamentos en Colombia.

Tabla 1. Diagnostico Canal Institucional

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS-F</p> <p>1. • Amplia capacidad instalada</p> <p>2. • Diversificación de productos incluidos en el POS</p> <p>3. • Confianza y respaldo de marca</p> <p>4. • Visita médica comercial</p> <p>5. • Calidad en productos y procesos</p> <p>6. • Herramientas CRM (Manejo de Relaciones con los Clientes)</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <p>1. • Limitada frecuencia de visitas a los clientes.</p> <p>2. • Subvaloración del mercado farmacéutico institucional</p> <p>3. • Bajo control contractual</p> <p>4. • Deficiente seguimiento a negocios especiales</p> <p>5. • No existe manejo ni control de inventarios en clientes de este canal</p> <p>6. • No existe un plan de incentivos para la fuerza de ventas</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <p>1. • Creciente aumento del gasto total en salud por parte del estado</p> <p>2. • Mayor inversión en salud en régimen subsidiado, llevando a mas afiliados</p> <p>3. • Aumento en los niveles de cotización de seguridad social</p> <p>4. • Aceptación creciente de los medicamentos genéricos por parte de médicos</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FO</p> <p>1. Potencializar los médicos prescriptores con congresos</p> <p>2. Desarrollo de productos incluidos en Plan Obligatorio de Salud</p> <p>3. Aumentar la frecuencia de visitas a clientes del canal.</p> <p>4. Diseñar la estructura comercial adecuada al canal institucional</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-DO</p> <p>1. Establecer ruterros que permitan visitas en periodos adecuados</p> <p>2. Expansión en clientes y portafolio de productos</p> <p>3. Propuesta de estructura administrativa, ocasiona mayor control de acuerdos y contratos comerciales.</p> <p>4. Realizar acuerdos comerciales diseccionándolos al logro del objetivo en el año</p>

5. • Aumento de moléculas en el POS	5. Mejoramiento de tiempos en entregas aprovechando el sistema SAP	5. Propuesta de incentivos para la fuerza de ventas de acuerdo a cumplimiento de presupuesto
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <p>1. • Crecimiento y desarrollo de marcas propias por empresas de la salud</p> <p>2. • Desarrollo del canal institucional por parte de otros laboratorios farmacéuticos</p> <p>3. • Comercialización de mercancía institucional en demás canales comerciales</p> <p>4. • Mercado negro de medicamentos (falsificación)</p> <p>5. • Protección a la propiedad intelectual sobre el acceso a medicamentos en Colombia</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FA</p> <p>1. Desarrollo de campaña consolidando marca y confianza</p> <p>2. Propender por el desarrollo acelerado del canal con capacitación a médicos, dependientes de farmacias</p> <p>3. Marcación exclusiva en empaque primario y secundario (frasco y caja, blister y caja)</p> <p>4. Trazabilidad a lotes, presentación de informes a Fondo nacional de estupefacientes</p> <p>5. Apoyo a gremios de industria farmacéutica nacional.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-DA</p> <p>1. Formato para atención a clientes, vademécum a médicos</p> <p>2. Presentación de ofertas comerciales con la experiencia máxima.</p> <p>3 Auditorias a contratos en ejecución con los clientes</p> <p>4. Planes apoyados por la Fiscalía, para reducir el mercado negro de medicamentos</p> <p>5. Desarrollar productos en los que las patentes hallan expirado.</p>

10. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CLIENTES INSTITUCIONALES POR ZONAS DEL PAÍS.

Para la identificación y clasificación de los clientes, se recurrió a información base del maestro de clientes de Laboratorios Genfar S.A., el cual se encontraba en una matriz general lo que dificultaba su manejo e interpretación de los datos para la elaboración del presupuesto de ventas anual y la atención eficiente de los clientes que hacen parte del canal institucional.

La segmentación consiste en concentrarse en un grupo dentro del mercado farmacéutico institucional sin acaparar todo el mercado. A continuación mostramos la segmentación por las diferentes regionales que cuenta laboratorios Genfar S.A. en el país, teniendo en cuenta la ubicación geográfica, accesibilidad a poblaciones, montos de compra históricos del año 2006 y potencial de nuevos convenios o contratos de dispensación a usuarios de entidades prestadoras de servicios de salud de gran tamaño por parte de los clientes.

Los maestros de clientes que relacionamos son base fundamental de códigos activos con Laboratorios Genfar S.A., muestra datos de los diferentes clientes clasificándolos por su ubicación por regionales, esto facilitando la elaboración de ruteros a los representantes; límite de crédito de los clientes para apoyo en el control de la cartera y los montos de los pedidos a negociar.

10.1 REGIONAL BOGOTA

Esta conformada por los departamentos de Cundinamarca, Tolima, Boyacá, Huila, Caquetá, Amazonas, Casanare, Meta, Guaviare, Vichada, y Guainia, la cual cuenta con un panel de 343 clientes y su presupuesto de ventas para el 2008 es \$9.950.346.811 divididos de la siguiente manera:

En Bogotá quedan 105 clientes para la atención de 2 representantes, que se dividen el presupuesto año de \$7.568.314.476 con un peso del 76.06% del total de la regional, para un promedio de \$315.346.347 mensual para cada representante. Un representante para atender los departamentos del Tolima Huila y Caquetá con un total de 94 clientes y su presupuesto año es de \$1.336.642.119.

Los departamentos del Meta, Casanare y Boyacá pesa sobre el total del presupuesto de la regional el 10.5% con \$1.045.390.216 para el año 2008, atendidos por un representante de ventas.

10.1.1 Maestro clientes

Tabla 2. Maestro de Cliente Regional Bogotá

Bogotá Humanos

Cliente	PPTO	Encargado	Dirección	Tel.	Ciudad	Reg./Dep.	Nit	Fc.Cre.Ant	Limite Créd.Total
CLINICA JUAN N. CORPAS LTDA	-	CLINICA JUAN N. CORPAS LTDA	AVENIDA CORPAS KM. 3 SUBA	6840188	BOGOTA D.C.	CUNDINAMARCA	8301138492	31.01.1979	78.000.000,00
COPIDROGAS	-	COPIDROGAS	AVENIDA CARRERA 68 68B-45	4375150	BOGOTA D.C.	CUNDINAMARCA	8600261230	20.10.1983	2.600.000.000,00
DROMAYOR BOGOTA S.A.	29.418.957	DROMAYOR BOGOTA S.A.	CALLE 18 68D-72	4111555	BOGOTA D.C.	CUNDINAMARCA	8600013110	20.10.1983	400.000.000,00
CLINICA NUESTRA SEÑORA DE L	7.191.071	CLINICA NUESTRA SEÑORA DE L	CALLE 13 68F-25	-2921277	BOGOTA D.C.	CUNDINAMARCA	8600159056	20.11.1983	10.000.000,00
JORGE ENRIQUE VILA Y CIA S.	-	JORGE ENRIQUE VILA Y CIA S.	CARRERA 3 9-83	2612043	IBAGUE	TOLIMA	8907061539	30.05.1984	58.500.000,00
HERNANDEZ MERILUZ	-	DROGUERIA ARGENTINA*	CALLE 4 3-51 PARQUE PRINCI	7366422	VENTAQUEMADA	BOYACA	24216785	04.09.1984	3.900.000,00
FUNDACION CLINICA MATERNIDA	13.532.511	FUNDACION CLINICA MATERNIDA	CALLE 61 No 9-68	-2555055	BOGOTA D.C.	CUNDINAMARCA	8600105186	26.09.1984	10.400.000,00
FEBOR ENTIDAD COOPERATIVA L	-	FEBOR ENTIDAD COOPERATIVA L	TRANS. 96 # 70A-89	2244572	BOGOTA D.C.	CUNDINAMARCA	8600076477	16.01.1985	150.000.000,00
DROMAYOR NEIVA S.A.	-	DROMAYOR NEIVA S.A.	CALLE 12 No. 4-21	9887211	NEIVA	HUILA	8911003877	20.11.1983	120.000.000,00
DROGUERIA PARIS ESCANDON CI	-	DROGUERIA PARIS ESCANDON CI	CALLE 8 #3-72	8712404	NEIVA	HUILA	8911001057	15.01.1979	40.000.000,00
CAJA DE COMPENSACION FAMILI	-	CAJA DE COMPENSACION FAMILI	CALLE 11 5-63	8710843	NEIVA	HUILA	8911800082	04.03.1979	52.000.000,00
EDUARDO MARTINEZ E HIJOS SU	-	EDUARDO MARTINEZ E HIJOS SU	CARRERA 5 CALLE 42 ESQUINA	9826667	IBAGUE	TOLIMA	8000541086	07.05.1979	650.000.000,00
CAJA COLOMBIANA SUBSIDIO FA	1.389.229.427	CAJA COLOMBIANA SUBSIDIO FA	CALLE 26 25-50	6085010	BOGOTA D.C.	CUNDINAMARCA	8600073361	22.04.1986	910.000.000,00
FERNANDEZ GUERRA ROBERTO	36.581.235	DROGAS PROSALUD *	CALLE 9 # 17-23	8540567	PACHO	CUNDINAMARCA	173095556	23.02.1987	10.000.000,00
VARGAS DE VARGAS MARIA AURO	56.840.819	DEPOSITO DE DROGAS DEL SUR	CALLE 17 No. 11-46 CENTRO	9843512	FLORENCIA	CAQUETA	242898337	09.02.1979	156.000.000,00
CAJA COMPENSACION FAMILIAR	237.498.619	CAJA COMPENSACION FAMILIAR	CRA 11 # 10-34	4346770	FLORENCIA	CAQUETA	8911900472	13.07.1982	40.300.000,00
DROCOL S.A.	6.807.586	DROCOL S.A.	CALLE 8 NO 12-69	8527613	ZIPAQUIRA	CUNDINAMARCA	8603525911	21.06.1988	75.500.000,00
CAJA DE COMPENSACION FAMILI	-	CAJA DE COMPENSACION FAMILI	CARRERA 10 16-81	98742227	TUNJA	BOYACA	8918002138	18.10.1988	45.500.000,00
DISTRIBUCIONES AXA S.A.	364.582	DISTRIBUCIONES AXA S.A.	CARRERA 34 No. 6-70	7403788	BOGOTA	CUNDINAMARCA	8000525346	17.02.1989	1.000.000.000,00
CLINICA SAN DIEGO *	-	CLINICA SAN DIEGO *	AVENIDA CALLE 33 # 14-37	2451510	BOGOTA D.C.	CUNDINAMARCA	820739	29.11.1986	6.000.000,00
E.S.E.HOSPITAL SANTA MARTA	7.583.182	E.S.E.HOSPITAL SANTA MARTA	CALLE 4 # 2-18	98737261	SAMACA	BOYACA	8918003358	03.08.1984	15.600.000,00
E.S.E. HOSPITAL SAN FRANCIS	-	E.S.E. HOSPITAL SAN FRANCIS	CALLE 10 # 7-98	7320244	VILLA DE LEYVA	BOYACA	8918009063	01.04.1984	19.500.000,00
HOSPITAL SAN VICENTE DE PAU	-	HOSPITAL SAN VICENTE DE PAU	CALLE 4 # 1-42	91846300	SAN JUAN DE RIOSECO	CUNDINAMARCA	8600239991	01.11.1984	9.500.000,00
HOSPITAL SAN JOSE DE GUACHE	17.359.608	HOSPITAL SAN JOSE DE GUACHE	CARRERA 2 # 1-50	91855612	GUACHETA	CUNDINAMARCA	8002044975	18.06.1986	5.200.000,00
HOSPITAL HABACUC CALDERON *	-	HOSPITAL HABACUC CALDERON *	CALLE 2 # 1E-50	8554221	CARMEN DE CARUPA	CUNDINAMARCA	8999991617	24.04.1987	9.750.000,00
HOSPITAL SAN ANTONIO *	-	HOSPITAL SAN ANTONIO *	CRA. 10 # 8-24	8630628	CHIA	CUNDINAMARCA	8999991561	30.10.1980	14.950.000,00

FUENTE: Maestro de clientes Laboratorio Genfar S.A. 2006

ANDRADE OVALLE HUMBERTO	5.452.286	FARMAMART	CARRERA 15 8-06	31589459	NEIVA	HUILA	7728059	0,00
DIGECOL LTDA	29.555.245	DIGECOL LTDA	DIAGONAL 81H BIS 77-04 APT	4301936	BOGOTA	CUNDINAMARCA	8301002419	15.000.000,00
DROMEFAR LTDA	10.608.340	DROMEFAR LTDA	CARRERA 72A 63F-22 PISO 3	4304339	BOGOTA	CUNDINAMARCA	8301297613	20.000.000,00
INCAS LIMITADA	18.047.335	INCAS LIMITADA	CALLE 24A 7A-64 BARRIO LAS	6356871	YOPAL	CASANARE	8440035583	0,00
MARKETING ALIANZA COMERCIAL	-	MARKETING ALIANZA COMERCIAL	CARRERA 23 37-39	4836825	BOGOTA	CUNDINAMARCA	8301245804	0,00
C.I. MEDACON LTDA	1.009.325	C.I. MEDACON LTDA	DIAGONAL 146 32B-89		BOGOTA	CUNDINAMARCA	9000492683	0,00
LABOFAR LTDA	3.780.000	LABOFAR LTDA	CALLE 59 38-08	2229535	BOGOTA	CUNDINAMARCA	8300932733	0,00
L & L CAPITAL	5.866.655	L & L CAPITAL	CALLE 65A 16-30 OFIC.106	3464942	BOGOTA	CUNDINAMARCA	9000417513	0,00
ESCUELA PENITENCIARIA NACIO	1.279.652	ESCUELA PENITENCIARIA NACIO	KILOMETRO 3 VIA FUNZA - COT	8257967	FUNZA	CUNDINAMARCA	8320018711	40.000.000,00
QUIRUPOS LTDA	2.682.720	QUIRUPOS LTDA	CARA 13 A 32A-39 OFC.303	3380224	BOGOTA	CUNDINAMARCA	8301113041	0,00
MORENO GUTIERREZ OLGA JANET	11.363.779	ASISTIR I.P.S.	CARRERA 23 10A-10	6357082	YOPAL	CASANARE	46371814	5.000.000,00
C.L.L. MEDICAL	85.094.817	C.L.L. MEDICAL	CALLE 8 26-29	8603573	NEIVA	HUILA	9000318716	60.000.000,00
PRODUCTOS HOSPITALARIOS PRO	22.544.603	PRODUCTOS HOSPITALARIOS PRO	CARRERA 67 A 5-64 BARRIO L	-4434467	BOGOTA	BOGOTA D. C.	8300953382	30.000.000,00
E.S.E. MUNICIPAL MANUEL CAS	5.311.859	E.S.E. MUNICIPAL MANUEL CAS	CARRERA 14A 9A-65	8366747	PITALITO	HUILA	8130052958	15.000.000,00
GONZALEZ VILLALOBOS HECTOR	6.166.045	DROGUERIA LLANERA	CARRERA 15 9-18	6382285	AGUAZUL	CASANARE	51311169	10.000.000,00
EMERMEDICA S.A.	2.732.198	EMERMEDICA S.A.	CARRERA 38 168-55 TOBERIN	3077098	BOGOTA	CUNDINAMARCA	8001287857	0,00
UNICLINICAS DEL ORIENTE S.A	42.198.166	UNICLINICAS DEL ORIENTE S.A	AVENIDA ORIENTAL NORTE 9-2	7432590	TUNJA	BOYACA	8200041699	10.000.000,00
HOGAR NAZARETH CHINAUTA	1.902.257	FUNDACION INSTITUTO TECNOLO	DIAGONAL 50 A SUR 26-80 BA	2389973	BOGOTA	CUNDINAMARCA	8600201946	5.000.000,00
IRIARTE IRIARTE MEDARDO	5.890.617	IRIARTE IRIARTE MEDARDO	CALLE 134 13-83 CONSULTORI	6257458	BOGOTA	CUNDINAMARCA	73083381	19.05.2006 0,00
E.P.S. PITALITO - CARCEL PI	2.720.808	E.P.S. PITALITO - CARCEL PI	CARCEL DE PITALITO	8365361	PITALITO	HUILA	8130018341	0,00
UNION MEDICA DEL NORTE LTDA	4.985.053	UNION MEDICA DEL NORTE LTDA	CALLE 125 92B-11	6839127	BOGOTA	CUNDINAMARCA	8001665360	10.000.000,00
ALFARES S.A.	957.669.799	ALFARES S.A.	CALLE 12 44-84	2685619	BOGOTA	CUNDINAMARCA	8020020213	300.000.000,00
EMPRESA DE SALUD ESE DEL MU	15.396.480	EMPRESA DE SALUD ESE DEL MU	CARRERA 2 12-38 SOACHA SAN		BOGOTA	CUNDINAMARCA	8320017942	0,00
CAÑON FREDY	374.544	DISTRIBUIDORA AZ FARMASALUD	CARRERA 8 15-32	7263732	CHIQUINQUIRA	BOYACA	41588063	0,00
E.S.E. CENTRO DE SALUD SABT	2.385.042	E.S.E. CENTRO DE SALUD SABT	CARRERA 3 2-02	7251115	SUTAMARCHAN	BOYACA	8200038763	0,00
COOPERATIVA NACIONAL DE ANE	-	COOPERATIVA NACIONAL DE ANE	TRANSVERSAL 17 120-74 OFIC	6195920	BOGOTA	CUNDINAMARCA	8300196179	10.000.000,00
SERVINSALUD LIMITADA	21.384.000	SERVINSALUD LIMITADA	CARRERA 20 36-36	6356272	YOPAL	CASANARE	8000065397	0,00
DISTRIMEC PLUS LTDA. *	17.134.501	DISTRIMEC PLUS LTDA. *	AVENIDA 34 19-31 OFICINA	3232161	BOGOTA	BOGOTA D. C.	9000888349	20.000.000,00
SERCOTER LTDA	1.653.750	SERCOTER LTDA	CARRERA 70F 72-27 PISO 3	2246876	BOGOTA	BOGOTA D. C.	9000891772	0,00
DROGUERIA SAN JORGE FLORENC	-	DROGUERIA SAN JORGE FLORENC	CALLE 15 14-54	4362290	FLORENCIA	CAQUETA	9001164949	25.04.2002 3.000.000.000,00
GARCIA PAVAS WALTER MANUEL	16.706.115	SUMINISTROS MEDICOS DEL TOL	CALLE 33 4A-31		IBAGUÉ	TOLIMA	142422701	0,00
SIGNOS DE VIDA S.A.	-	SIGNOS DE VIDA S.A.	TRANSVERSAL 45 44-88	4932685	BOGOTA	BOGOTA D. C.	8300706980	20.000.000,00
PLENITUD EN SALUD LTDA	1.694.702	PLENITUD EN SALUD LTDA	CARRERA 7 13-95	8428090	FACATATIVA	CUNDINAMARCA	8301167656	10.000.000,00
SIERRA CARDOZO OSCAR JULIAN	-	DISALUD	CARRERA 2 7-26		FACATATIVA	CUNDINAMARCA	194372478	0,00
ESPIFARMACOS LTDA *	-	ESPIFARMACOS LTDA	CALLE 95 69A-11	6242586	BOGOTA	BOGOTA D. C.	8301380123	10.000.000,00
CENTRO MEDICO PROVINSALUD I	-	CENTRO MEDICO PROVINSALUD I	CARRERA 8 8-19 BARRIO SIMO	-8890101	UBATE	CUNDINAMARCA	9001240205	13.02.2007 6.000.000,00
ORIENTAL DISTRIBUCIONES LTD	-	ORIENTAL DISTRIBUCIONES LTD	CARRERA 1 14-24	6608626	VILLAVICENCIO	META	8220052366	13.02.2007 15.000.000,00
E.S.E. HOSPITAL SAN MARTIN	-	E.S.E. HOSPITAL SAN MARTIN	CARRERA 4 8-12	8562223	CHOCONTA	CUNDINAMARCA	8600247667	10.000.000,00

TOTAL PRESUPUESTO 9.950.346.811

FUENTE: Maestro de clientes Laboratorio Genfar S.A. 2006

10.1.2 Zona geográfica

Ilustración 2. Zona Geográfica Regional Bogotá



10.2 REGIONAL MEDELLIN

Esta conformada por los departamentos de Antioquia, Chocó, sur de Bolívar, sur de Córdoba y Sucre, su presupuesto de ventas para el año 2008 es \$4.976.322.884 compuestos por 4 zonas, donde Medellín tiene \$1.346.652.259 y 45 clientes para la atención de un representante y 97 para el resto del departamento.

El presupuesto de ventas para el departamento del Chocó es de \$832.924.750, el 16.7% sobre el total de la regional Medellín con 36 clientes y un representante a cargo de la gestión comercial.

Las poblaciones cercanas a Medellín participan con \$2.409.274.485, siendo la zona más representativa de la regional con un peso del 48.4% sobre el

presupuesto año con 49 clientes, con el preponderante cliente llamado Distribuciones Moreno Giraldo quién ha atendido la Cooperativa de Hospitales de Antioquia por más de 10 años y, que para el presupuesto suma \$735.354.696.

10.2.1 Maestro clientes

Tabla 3. Maestro de Cliente Regional Medellín

Medellín Humanos

Cliente	PPTO	Encargado	Dirección	Tel.	Ciudad	Reg./Dep.	Nit	Fc.Cre.Ant	Limite Créd.Total
POSADA JARAMILLO JORGE ENRI	-	DROGUERIA Y PERFUMERIA SANT	CARRERA 42 # 20 E - 91	4650200	BELLO	ANTIOQUIA	8110071485	31.01.2002	10.000.000,00
DROPOPULAR S.A.	-	DROPOPULAR S.A.	CARRERA 31 # 19-58	5434343	CARMEN DE VIBORAL	ANTIOQUIA	8909072790	15.09.1999	5.200.000,00
DROMUR LTDA. *	-	DROMUR LTDA. *	BATALLON RIFLES	8309022	CAUCASIA	ANTIOQUIA	8300396705	28.05.1998	5.200.000,00
MORENO GIRALDO & CIA S.C.A.	715.926.954	MORENO GIRALDO & CIA S.C.A.	CALLE 53 46-38	2511282	COPACABANA	ANTIOQUIA	8110065611	20.04.1998	36.400.000,00
CARULLA VIVERO S.A.	-	CARULLA VIVERO S.A.	CALLE 29 # 28 - 51	4470068	DON MATIAS	ANTIOQUIA	8002287737	29.08.1996	13.000.000,00
DROGUERIA POPULAR S.A.	735.354.696	DROGUERIA POPULAR S.A.	CARRERA 14 # 8-60	8670556	ENTRERRIOS	ANTIOQUIA	8110226425	30.03.2001	3.900.000,00
VELASQUEZ URREGO MARTHA INE	-	FARMACIA MAGISTRAL	CARRERA 16 # 11-01	4052380	GIRARDOTA	ANTIOQUIA	8909807279	29.04.1988	10.400.000,00
CLINICA SAN JUAN DE DIOS	-	CLINICA SAN JUAN DE DIOS	CALLE 23A-31-35	8610174	GUATAPE	ANTIOQUIA	8909818178	25.07.1997	6.000.000,00
DISTRIBUIDORA PASTEUR S.A.	2.685.073	DISTRIBUIDORA PASTEUR S.A.	AVENIDA SAN JUAN DE DIOS	5531330	LA CEJA	ANTIOQUIA	8909051541	22.07.1988	22.100.000,00
DROGUERIA CONTINENTAL S.A.	94.133.532	DROGUERIA CONTINENTAL S.A.	CALLE 12 # 11 - 54	5560619	LA UNION	ANTIOQUIA	8909808664	26.02.2002	5.200.000,00
SUPER DROGUERIA OLIMPICA AU	-	SUPER DROGUERIA OLIMPICA AU	CARRERA 50C 10SUR-120 LOCA	9436117	MEDELLIN	ANTIOQUIA	427753431	02.06.2000	30.000.000,00
E.S.E. METROSALUD	632.575.356	E.S.E. METROSALUD	CARRERA 69 46B-28	2604700	MEDELLIN	ANTIOQUIA	8000260424	28.09.1996	8.450.000,00
DROMAYOR MEDELLIN S.A.	3.615.467	DROMAYOR MEDELLIN S.A.	CALLE 70 52-21	21228938	MEDELLIN	ANTIOQUIA	8600138161	22.12.1999	40.000.000,00
DEPOSITO DE DROGAS PROFESIO	-	DEPOSITO DE DROGAS PROFESIO	CALLE 51 # 82-3 B/CALAZAN	9423433	MEDELLIN	ANTIOQUIA	8909325744	02.01.1978	600.000.000,00
DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA	5.024.560	DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA	VEREDA LA PLAYA	5300098	RIONEGRO	ANTIOQUIA	8300396705	21.10.1998	10.400.000,00
CORPORACION EL NINO ALEGRE	-	CORPORACION EL NINO ALEGRE	CALLE 31 # 31-39	8586248	SAN RAFAEL	ANTIOQUIA	8000586871	30.04.1991	7.800.000,00
BULA CARMEN H.	-	DUNAMETD I.P.S. E.A.T.	CALLE CARVAJAL 31-35	-8544100	SAN VICENTE	ANTIOQUIA	8909837383	21.02.1995	13.000.000,00
I.S.S. SECCIONAL CHOCO	-	I.S.S. SECCIONAL CHOCO	CARRERA 30 31-97	8609705	SANTA ROSA DE OSOS	ANTIOQUIA	8110083991	21.05.1999	3.250.000,00
E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE	7.124.678	E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE	CARRERA 28 # 26-92	8608137	SANTA ROSA DE OSOS	ANTIOQUIA	8909812985	06.09.1994	13.000.000,00
HOSPITAL SAN RAFAEL	-	HOSPITAL SAN RAFAEL	PARQUE LA VALVANERA	8476016	SONSON	ANTIOQUIA	8909800003	28.06.1991	15.600.000,00
HOSPITAL SAN RAFAEL DE GIRA	-	HOSPITAL SAN RAFAEL DE GIRA	CARRERA 23 NO. 12-13	8871550	YARUMAL	ANTIOQUIA	8909817266	12.09.1994	20.000.000,00
E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE	35.770.566	E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE	CARRERA 20 18-20	8875466	YARUMAL	ANTIOQUIA	716060231	24.07.1996	20.000.000,00
E.S.E. HOSPITAL SAN ANTONIO	-	BENAVIDES SIMANEA EZEQUIEL	CARRERA 7 18-85 CALLE DEL C	6701350	ISTMINA	CHOCO	11706167	-	8.000.000,00
HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS	-	MINSALUD	AV. NUTIBARA # 73A-21 OFC 2	-	MEDELLIN	ANTIOQUIA	8110342718	14.11.2002	0,00
E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE	3.070.714	E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE	CALLE 35 # 66-22	3511163	MEDELLIN	ANTIOQUIA	325132391	30.09.2002	0,00
E.S.E. HOSPITAL LA ESTRELLA	-	E.S.E. HOSPITAL LA ESTRELLA	CARRERA 48 # 63-74	2848282	MEDELLIN	ANTIOQUIA	8000035687	21.05.1997	32.500.000,00
HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DEL	-	HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DEL	CALLE 1SUR # 42 - 31	3124500	MEDELLIN	ANTIOQUIA	8110076010	10.02.2001	5.200.000,00
E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE	-	E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE	CALLE 22 # 71-12/ 71-14	9434341	MEDELLIN	ANTIOQUIA	8110011424	30.08.1994	400.000.000,00
HOSPITAL PABLO TOBON URIBE	9.739.405	HOSPITAL PABLO TOBON URIBE	CARRERA 93 # 34 AA - 01	4924000	MEDELLIN	ANTIOQUIA	8909854055	25.09.1998	2.000.000,00
HOSPITAL SAN RAFAEL - CAROL	8.526.782	HOSPITAL SAN RAFAEL - CAROL	CARRERA 50C 58-12	2955000	MEDELLIN	ANTIOQUIA	8305144215	-	20.000.000,00
HOSPITAL SANTA ISABEL	-	HOSPITAL SANTA ISABEL	CALLE 53 No. 53-82	9451115	MEDELLIN	ANTIOQUIA	8909034466	25.07.1977	500.000.000,00
E.S.E. HOSPITAL SAN FERNAND	-	E.S.E. HOSPITAL SAN FERNAND	CRA. 74 # 53 145 B/ LOS COL	9423055	MEDELLIN	ANTIOQUIA	8909119937	27.05.1978	1.000.000.000,00
E.S.E. HOSPITAL LA MERCED *	-	E.S.E. HOSPITAL LA MERCED *	CARRERA 74 53-145	-2603654	MEDELLIN	ANTIOQUIA	8909221131	20.06.1985	130.000.000,00
HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS	-	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	CALLE 28 7-37	6712186	QUIBDO	CHOCO	8916800110	-	0,00
E.S.E. HOSPITAL SAN RAFAEL	11.452.320	E.S.E. HOSPITAL SAN RAFAEL	CARRERA 4 29-64 BARRIO CRI	6713364	QUIBDO	CHOCO	8002327882	-	10.000.000,00
E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE	7.095.123	E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE	CALLE 25 4-18 PANDEYUCA	6712598	QUIBDO	CHOCO	8180003731	-	8.000.000,00
E.S.E. HOSPITAL LA MISERICORDIA	-	E.S.E. HOSPITAL LA MISERICORDIA	CARRERA 6 26-43 PISO 2	9467097	QUIBDO	CHOCO	8110225846	-	5.000.000,00
E.S.E. HOSPITAL SAN RAFAEL	-	E.S.E. HOSPITAL SAN RAFAEL	CARRERA 5 30-04	6206077	QUIBDO	CHOCO	117924231	-	0,00
HOSPITAL LA MISERICORDIA	-	ARIAS LONDONO GLADYS CENETH	CALLE 23 4-31	6711597	QUIBDO	CHOCO	891600918	29.09.2000	54.000.000,00
E.S.E. HOSPITAL MUNICIPIO D	-	E.S.E. HOSPITAL MUNICIPIO D	CALLE 29 1-60	6710477	QUIBDO	CHOCO	8001408511	20.04.1995	13.000.000,00
HOSPITAL SAN ANTONIO	-	HOSPITAL SAN ANTONIO	I.S.S. SECCIONAL CHOCO	711688	QUIBDO	CHOCO	8001180301	02.07.1986	10.000.000,00
E.S.E. HOSPITAL SANTA MARIA	-	E.S.E. HOSPITAL SANTA MARIA	CARRERA 4 25 35	6712815	QUIBDO	CHOCO	32498335	08.03.1988	29.900.000,00
POLICIA NACIONAL DPTO. POLI	-	POLICIA NACIONAL DPTO. POLI	CALLE 20 4-04	6710224	QUIBDO	CHOCO	117986258	24.06.1999	16.000.000,00
CUARTA BRIGADA	19.592.814	CUARTA BRIGADA	CALLE 23 # 23-40	8300353	AMALFI	ANTIOQUIA	8909821018	15.04.1996	7.000.000,00
EJERCITO NACIONAL INTENDENC	-	UPS BATALLON BOMBONA	CALLE 3 B/ ALFONSO LOPEZ	8261988	APARTADO	ANTIOQUIA	8110137631	27.01.2001	5.200.000,00
E.S.E. HOSPITAL SAN RAFAEL	-	E.S.E. HOSPITAL SAN RAFAEL	CALLE 100 # 105 - 33	8280819	APARTADO	ANTIOQUIA	82628349	18.12.1998	7.800.000,00

FUENTE: Maestro de clientes Laboratorio Genfar S.A. 2006

10.2.2 Zona geográfica

Ilustración 3. Zona Geográfica Regional Medellín



10.3 REGIONAL CALI

Esta conformada por los departamentos de Valle, Putumayo, Cauca, Risaralda, Quindío y Caldas con un presupuesto año de \$8.079.119.061, distribuido en 6 zonas de la siguiente manera:

El presupuesto año de Cali es de \$1.352.012.391, Nariño \$961.377.607, Valle norte \$1.432.908.597, Valle sur \$2.022.002.234, el eje cafetero1 \$1.138.608.198 y eje cafetero 2 \$1.172.910.034, con un total de 182 clientes.

10.3.1 Maestro clientes

Tabla 4. Maestro de Cliente Regional Cali

Cali Humanos

Cliente	PPTO	Encargado	Dirección	Tel.	Ciudad	Reg./Dep.	Nit	Fc.Cre.Ant	Limite Créd.Total
T.M. S.A.	-	T.M. S.A.	CARRERA 34 7-00	5185000	CALI	VALLE	8300232021	12.05.2000	600.000.000,00
DROMAYOR PASTO S.A.	-	DROMAYOR PASTO S.A.	BASE NAVAL	2460249	BAHÍA MALAGA	VALLE	8300396705		0,00
DROMAYOR PEREIRA S.A.	17.250.737	DROMAYOR PEREIRA S.A.	CARRERA 4 No. 3-33	2422165	BUENAVENTURA	VALLE	8903040338	26.05.1986	32.500.000,00
CAJA DE COMPENSACION FLIAR.	530.334	CAJA DE COMPENSACION FLIAR.	CALLE 24 N 8N-50	6080108	CALI	VALLE	8050211481		40.000.000,00
ALLERS S.A.	61.981.607	ALLERS S.A.	CALLE 8 12-52	2450380	DAGUA	VALLE	8001400161	14.02.1991	14.300.000,00
EVE DISTRIBUCIONES S.A	214.880	EVE DISTRIBUCIONES S.A	CARRERA 19 # 10 - 32	2642462	FLORIDA	VALLE	8150002533	28.03.2001	30.000.000,00
COMFAMILIAR ANDI	283.238.351	COMFAMILIAR ANDI	CARRERA 30 32-21	9228111	PALMIRA	VALLE	311558226	24.05.2002	100.000.000,00
COMFAMILIAR RISARALDA	-	COMFAMILIAR RISARALDA	CARRERA 32 VIA CANDELARIA	2717030	PALMIRA	VALLE	8999990633	15.06.2000	22.100.000,00
DROMAYOR CALI S.A.	4.029.106	DROMAYOR CALI S.A.	CALLE 23 VIA A ICA	2759074	PALMIRA	VALLE	8150009745	24.10.2003	10.000.000,00
CAJA DE COMPENSACION FAMILI	27.035.330	CAJA DE COMPENSACION FAMILI	CALLE 10 10-20	2671332	PRADERA	VALLE	943002615		0,00
CLINICA DE OCCIDENTE S.A.	-	CLINICA DE OCCIDENTE S.A.	CORREGIMIENTO JUSTO ORTIZ E	2752550	BARBACOAS	NARINO	8400002691		0,00
DROGAS CALDAS S.A	-	DROGAS CALDAS S.A	CALLE NUEVA	9274686	BARBACOAS	NARINO	8400009058	06.10.2003	8.200.000,00
COMFACAUCA	10.207.694	COMFACAUCA	CARRERA 31 C 17-27 P. INFA	9273124	PASTO	NARINO	17921887		60.000.000,00
ESCUELA SIMON BOLIVAR	-	POLICIA NACIONAL	CARRERA 2B 16-05	7232139	PASTO	NARINO	8001179278	22.12.1999	20.000.000,00
DISDROGAS LTDA *	12.501.162	DISDROGAS LTDA *	CARRERA 17 B 21 A - 13	9272074	PASTO	NARINO	8140068701		80.000.000,00
DRO SERVICIO LTDA	522.796.738	DRO SERVICIO LTDA	MANZANA 16 CASA 8 QUINTAS D	7298561	PASTO	NARINO	27302011		15.000.000,00
CAJA COMPENSACION FLIAR COM	201.004.662	CAJA COMPENSACION FLIAR COM	CARRERA 26 No. 16-66 CENTRO	9272357	PASTO	NARINO	8912002355	23.08.1977	182.000.000,00
DROGUERIA DAGUA S. DE H.	1.912.999	DROGUERIA DAGUA S. DE H.	CALLE 15 11-34 LAS VIOLETA	927102	PASTO	NARINO	8000585672	12.07.1990	208.000.000,00
DROGAS S.A	-	DROGAS S.A	CALLE 15 28-17	7290350	PASTO	NARINO	8002151154		40.000.000,00
FUNDACION EL AMPARO I.P.S.	4.009.581	FUNDACION EL AMPARO I.P.S.	MANZANA 8 CASA 12 B. LA FLO		PASTO	NARINO	273884687		0,00
I.P.S. SANTA CLARA	-	I.P.S. SANTA CLARA	CRA 27 CALLE 20 ESQUINA	7235852	PASTO	NARINO	99999003	27.07.1996	39.000.000,00
SECRETARIA DE SALUD	-	SECRETARIA DE SALUD	CARRERA 30A 11A-20 BARRIO	9272932	PASTO	NARINO	8140049417	11.03.1996	400.000.000,00
POSSO BONILLA CESAR AUGUSTO	-	SURTI GENERICOS	CARRERA 32 CALLE 18	7313032	PASTO	NARINO	8140008831	02.02.2000	26.000.000,00
INSTITUCION PRESTA SERV. SA	20.303.364	INSTITUCION PRESTA SERV. SA	CARRERA 30A 12A-24 SAN	9272349	PASTO	NARINO	8140030243	17.07.2001	300.000.000,00
ASOCCOL	-	ASOCCOL IGLESIA DE JESUCRIST	CARRERA 31C #18-78 LAS CUA	9273114	PASTO	NARINO	8140029971	26.08.2002	19.500.000,00
HOSPITAL SAN CARLOS	12.875.009	CERON JESUS ALFREDO	CARRERA 37 19-34 PALERMO D	9273154	PASTO	NARINO	270694847	31.03.2003	10.000.000,00
HOSPITAL SAN RAFAEL	6.609.653	HOSPITAL SAN RAFAEL	AVENIDA COLOMBIA	212157	PASTO	NARINO	8001306997	19.04.1996	9.100.000,00
E.S.E. HOSPITAL SANTA TERES	-	E.S.E. HOSPITAL SANTA TERES	CALLE 17 35-52 ESQUINA MAR	9273162	PASTO	NARINO	8000198904	24.10.2003	50.000.000,00
HOSPITAL SAN JOSE DE AGUADA	14.011.759	HOSPITAL SAN JOSE DE AGUADA	CALLE 11A CARRERA 33 ESQUIN	7293254	PASTO	NARINO	9000626128	11.03.1996	500.000.000,00
HOSPITAL SAN VICENTE DE PAU	-	HOSPITAL SAN VICENTE DE PAU	CARRERA 6 # 6-04	7289030	SAMANIEGO	NARINO	8912006222	14.08.1987	26.000.000,00
HOSPITAL LORENCITA VILLEGAS	-	HOSPITAL LORENCITA VILLEGAS	CARRERA 4 CALLE 7 ESQUINA	7285020	SAN PABLO	NARINO	8912005439	08.05.1984	29.900.000,00
HOSPITAL PIO X	-	HOSPITAL PIO X	AVENIDA FERREA 4-51 CONTIG	7272955	TUMACO	NARINO	129894642		15.000.000,00
E.S.E. HOSPITAL DEPARTAMENT	-	E.S.E. HOSPITAL DEPARTAMENT	CALLE PUENTE DEL PROGRESO		TUMACO	NARINO	12917805	20.11.2003	0,00
HOSPITALITO INFANTIL NIÑO D	-	HOSPITALITO INFANTIL NIÑO D	VIADUCTO AL MORRO BARRIO NA	7270954	TUMACO	NARINO	8300396705	26.04.2001	40.000.000,00
POLICIA SECCIONAL VALLE	-	INSPONAL E. P. S.	BATALLON PALACE BUGA	2370237	BUGA	VALLE	8300396705	30.03.2000	4.000.000,00
EJERCITO NACIONAL BATALLON	-	EJERCITO NACIONAL BATALLON	KRA 12 # 8 S -99	92227651	BUGA	VALLE	8600138161	11.04.1997	52.000.000,00
DIRECCION GENERAL SANIDAD M	16.475.063	DIRECCION GENERAL SANIDAD M	CALLE 63 7P BIS-10		CALI	VALLE	8001966460		0,00
HOSPITAL SAN VICENTE	-	HOSPITAL SAN VICENTE	CARRERA 42 5C-23	5513238	CALI	VALLE	8140049417	11.03.1996	10.000.000,00
HOSPITAL I NIVEL MERCADERES	-	HOSPITAL NIVEL I MERCADERES	AVENIDA VASQUEZCOBO 26N-18	6683477	CALI	VALLE	8903196619		40.000.000,00
RECLUSION DE MUJERES	-	MINISTERIO DE JUSTICIA	CARRERA 44 5E-47	5529390	CALI	VALLE	8050219842		40.000.000,00
MINISTERIO DE DEFENSA	16.332.044	BATALLON DE SERVICIOS #8 CA	CALLE 2 OESTE 74D-21	3233507	CALI	VALLE	30737616		0,00
EJERCITO NACIONAL BATALLON	-	EJERCITO NACIONAL BATALLON	AVENIDA 3 BIS NORTE 23DN-5	6601808	CALI	VALLE	8002021466		40.000.000,00
HOSPITAL SAN VICENTE DE PAU	-	HOSPITAL SAN VICENTE DE PAU	CALLE 18 NORTE 9A-35	6680718	CALI	VALLE	8050099361		20.000.000,00
HOSPITAL SAN VICENTE DE PAU	-	HOSPITAL SAN VICENTE DE PAU	CALLE 32 A 12-33	4443060	CALI	VALLE	8050220699		20.000.000,00
EJERCITO NACIONAL BATALLON	-	EJERCITO NACIONAL BATALLON	CRA. 85 CLL. 5 BATALLON PIC	3330857	CALI	VALLE	8300396705	10.04.2000	5.200.000,00
POLICIA NACIONAL	-	POLICIA NACIONAL	AV. 10 NORTE No 16N-21	6617136	CALI	VALLE	899999003	02.03.1983	78.000.000,00

FUENTE: Maestro de clientes Laboratorio Genfar S.A. 2006

ERASO CEBALLOS RAFAEL AUREL	187.487.835	MEGAFARMA *	CARRERA 9 1N-20	9283096	POPAYAN	CAUCA	8170053857		30.000.000,00
FUNDACION GLOBAL HUMANITARI	-	FUNDACION GLOBAL HUMANITARI	CALLE 4 3-57	8244112	POPAYAN	CAUCA	8915003192		20.000.000,00
ISS SEGURO SOCIAL SECCIONAL	-	I.S.S.	CARRERA 12 4-56	9282118	POPAYAN	CAUCA	943724018		200.000.000,00
INGENIO PICHICHI	-	INGENIO PICHICHI	CALLE 2 NORTE 7-74	92823186	POPAYAN	CAUCA	8915001820	20.10.1983	300.000.000,00
E.S.E. RITA ARANGO ALVAREZ	-	E.S.E. RITA ARANGO ALVAREZ	CARRERA 6 10N-135	9282020	POPAYAN	CAUCA	8170042600	31.03.2000	120.000.000,00
EMSSANAR S.F. LTDA *	-	EMSSANAR S.F. LTDA *	CARRERA 12 4-56	9282118	POPAYAN	CAUCA	8170066104	20.08.2003	80.000.000,00
CENTRO MEDICO LA CANDELARIA	-	CENTRO MEDICO LA CANDELARIA	CARRERA 10A 2N-52	8232613	POPAYAN	CAUCA	8002492410	05.09.2003	45.000.000,00
ISACOOOP *	2.855.334	ISACOOOP *	CALLE 5 16-17 ESQUINA CTRO	8295166	SANTANDER DE QUILICHAO	CAUCA	14888812		10.000.000,00
BARRERA URBANO FELIPE NERI	-	DROGUERIA MUNDIAL	CARRERA 34 7-00	5185000	CALI	VALLE	8300232021	12.05.2000	600.000.000,00
DIRECCION GENERAL DE SANIDA	-	HOSPITAL NAVAL DE BAHIA MAL	CORREGIMIENTO JUSTO ORTIZ E	2752550	BARBACOAS	NARINO	8400002691		0,00
COOPERATIVA DE HOSPITALES D	38.637.054	COOPERATIVA DE HOSPITALES D	CARRERA 12 8-00	7796378	CUMBAL	NARINO	8140013295		0,00
TU SALUD LTDA. *	-	TU SALUD LTDA. *	CARRERA 6 24-122	7253750	PIALES	NARINO	8370009745		0,00
DISTRICLINICOS LTDA	-	DISTRICLINICOS LTDA	CALLE 15 28-17	7290350	PASTO	NARINO	8002151154		40.000.000,00
MOJINA BERRIO ELIZABETH *	161.838	SURTFARMA	CALLE 14 34-24 BARRIO SAN	7296470	PASTO	NARINO	8001768074		60.000.000,00
SOC.DIST.MEDICAMENTOS GENER	-	SOC.DIST.MEDICAMENTOS GENER	CALL 21 # 26 - 40	7230418	PASTO	NARINO	8912000327	15.04.1999	5.200.000,00
SURTFARMACIAS LTDA *	-	SURTFARMACIAS LTDA *	CARRERA 36 19-110	7316380	PASTO	NARINO	27396799		30.000.000,00
CONSENSO C.T.A.	-	CONSENSO C.T.A.	CARRERA 17 B 21 A - 13	9272074	PASTO	NARINO	8140068701		80.000.000,00
ROLE OF INFLAMMATION IN CAN	-	ROLE OF INFLAMMATION IN CAN	CARRERA 30A 12A-24 SAN	9272349	PASTO	NARINO	8140030243	17.07.2001	300.000.000,00
SERVIDROG LTDA.	-	SERVIDROG LTDA.	CARRERA 37 19-34 PALERMO D	9273154	PASTO	NARINO	270694847	31.03.2003	10.000.000,00
GARCIA LOPEZ EMMA LIGIA *	116.346.093	DEPOSITO SOCIAL MAYORISTA	CALLE 17 35-52 ESQUINA MAR	9273162	PASTO	NARINO	8000198904	24.10.2003	50.000.000,00
DISTRIBUCIONES MELLY S.A. *	-	DISTRIBUCIONES MELLY S.A. *	CALLE PUENTE DEL PROGRESO		TUMACO	NARINO	12917805	20.11.2003	0,00
CAICEDO DIAZ JORGE ABDON	-	DROGUERIA POPULAR *	BATALLON PALACE BUGA	2370237	BUGA	VALLE	8300396705	30.03.2000	4.000.000,00
SALUDCOLOMBIA EMPRESA PROM.	-	SALUDCOLOMBIA EMPRESA PROM.	AVENIDA 2N 24-157	-6081000	CALI	VALLE	8903014305	26.06.2001	15.000.000,00
SOLMEDICAL S.A.C.I. *	9.583.345	SOLMEDICAL S.A.C.I. *	CALLE 10 24-96	5140590	CALI	VALLE	318941741		150.000.000,00
GOMEZ PAZ JESUS ANTONIO	23.040.158	DROGUERIA GOMEZ CHARA	CALLE 2 OESTE 74D-21	3233507	CALI	VALLE	30737616		0,00
DISTRIBUCIONES OCCIFARMA LT	12.576.530	DISTRIBUCIONES OCCIFARMA LT	AVENIDA 3 BIS NORTE 23DN-5	6601808	CALI	VALLE	8002021466		40.000.000,00
VALENCIA JOHN WILLIAM	-	MULTIDROGAS STEPHANY	CALLE 5 # 6-63	8862727	CALI	VALLE	8903030935	31.01.1991	500.000.000,00
MORENO REVELO AYDA EDELMIRA	82.762.983	ORTOMEDICA DEL SUR	CALLE 29 # 12-21	9292421	CALI	VALLE	8000992835	22.11.1990	299.000.000,00
NARVAEZ CRISTINA	-	CORDROGAS	CALLE 13 CARRERA 7 ESQUINA		CANDELARIA	VALLE	8150048451		0,00
UNIDAD INDIGENA DEL PUEBLO	20.258.215	UNIDAD INDIGENA DEL PUEBLO	CARRERA 21 9-39		FLORIDA	VALLE	8150046573		0,00
UNISALUD UNIVERSIDAD DEL CA	-	UNISALUD UNIVERSIDAD DEL CA	CARRERA 30 32-21	9228111	PALMIRA	VALLE	311558226	24.05.2002	100.000.000,00
CERON GRISALES RUBEN DARIO	-	DISTRIBUIDORA DROFARMA *	CRA 31 # 31-62	2755557	PALMIRA	VALLE	8913000476	22.09.1995	3.000.000,00
AZUL PACIFICO LTDA *	13.121.859	AZUL PACIFICO LTDA *	CARRERA 32 VIA CANDELARIA	2717030	PALMIRA	VALLE	8999990633	15.06.2000	22.100.000,00
I.P.S. J.J.R. SERVISALUD E.	17.048.610	I.P.S. J.J.R. SERVISALUD E.	CALLE 10 10-20	2671332	PRADERA	VALLE	943002615		0,00
CIMEX LTDA *	32.725.388	CIMEX LTDA *	CARRERA 38 CALLE 27 ESQUINA	2255091	TULUA	VALLE	8210029144		0,00
SOCIEDAD MEDICA ESPECIALIST	14.333.026	SOCIEDAD MEDICA ESPECIALIST	CARRERA 37 15-96 URBANIZAC	9266551	YUMBO	VALLE	8050033886	04.12.2002	286.000.000,00
E.S.E. HOSPITAL DE CUMBAL	-	E.S.E. HOSPITAL DE CUMBAL	CALLE 17 15-59	7463388	ARMENIA	QUINDIO	191239975	09.07.2003	32.000.000,00
PROFESIONALES DE LA SALUD S	86.200.810	PROFESIONALES DE LA SALUD S	EDIFICIO ALCALDIA		CALARCA	QUINDIO	8900004414	06.10.1998	0,00
COODESUR *	102.450.833	COODESUR *	CALLE 21 22-34 LA PRADERA	63302968	DOSQUEBRADAS	RISARALDA	8160048717	14.11.2000	273.000.000,00
MORENO MOSQUERA HUGO OMAR	-	SUR GENERICOS	CARRERA 15 #13-49	2293188	LA UNION	VALLE	8210025553	13.02.2002	20.000.000,00
CAICEDO ELIANA ROCIO	37.655.206	MEDICAR DISTRIBUCIONES DE N	CRA 22 # 17-30	9688419	MANIZALES	CALDAS	8001616603	30.04.1994	71.500.000,00
BEJARANO OROZCO GERMAN HUMB	20.769.896	DISTRIBUCIONES MULTIMARKET	CARRERA 22 17-11	8841600	MANIZALES	CALDAS	8000507493	27.05.1985	78.000.000,00
CLINICA LA ESTANCIA S.A.	40.666.823	CLINICA LA ESTANCIA S.A.	CARRERA 5 # 16-24	535619	MONTENEGRO	QUINDIO	7503770	02.10.1997	26.000.000,00
VILLARREAL BELALCAZAR SILVI	96.223.532	COMERCIALIZADORA J Y S DEL	CALLE 24 # 9-24	3240035	PEREIRA	RISARALDA	8160030161	05.02.1999	10.400.000,00
RINCON ORDONEZ LEX DAYNER	20.649.865	UNIDAD MEDICA INTEGRAL CLIN	AVENIDA 30 DE AGOSTO 49-10	3363756	PEREIRA	RISARALDA	8160001141		0,00
ROMO EDILMA OMAIRA *	31.207.573	HOSPI MEDICOS	AVE 30 AGOSTO CALLE 87 BOD.	3205933	PEREIRA	RISARALDA	8160053925	29.05.2001	100.000.000,00
LOPEZ LOPEZ MARCO FIDEL *	6.769.608	COMERCIALIZADORA EFISALUD	CALLE 19 # 5-13	3355666	PEREIRA	RISARALDA	8914013245	16.07.1997	5.200.000,00
IMPORTCLINICOS LTDA *	20.901.812	IMPORTCLINICOS LTDA *	CALLE 105 14-140	96320440	PEREIRA	RISARALDA	8160011827	02.12.1996	1.000.000.000,00
COOEMSSANAR SF	1.075.454.743	COOEMSSANAR SF	CARRERA 4 #21-66	9633538	PEREIRA	RISARALDA	8001828008	30.06.1994	200.000.000,00
ROMO PANTOJA GLORIA MARINA	6.516.928	BIENES Y SERVICIOS DE NARIN	AVENIDA 30 DE AGOSTO 87-29	3378042	PEREIRA	RISARALDA	8001971117	28.05.1994	65.000.000,00
GESTAR PHARMA LTDA	135.259.050	GESTAR PHARMA LTDA	CALLE 21 3-26	9633345	PEREIRA	RISARALDA	8914001126	30.09.1977	200.000.000,00
HOSPITAL DEPARTAMENTAL TOMA	40.412.211	HOSPITAL DEPARTAMENTAL TOMA	CALLE 22 # 9-63	9632531	PEREIRA	RISARALDA	8914092917	30.04.1904	195.000.000,00
ALCALDIA DE SUPIA	6.652.746	ALCALDIA DE SUPIA	AV. CIRCUNVALAR #301 IN 10	3314462	PEREIRA	RISARALDA	8914800001	14.09.1987	130.000.000,00
MEDICAL TRADE DE COLOMBIA C	4.320.197	MEDICAL TRADE DE COLOMBIA C	CALLE 9 CRA 10 ESQUINA	2298880	ROLDANILLO	VALLE	8001646162	26.05.2003	3.000.000,00
ORTEGA TORRES LUIS CARLOS *	622.965	SURTI DROGAS No.1	CENTRO COMERCIAL GRAJALES L	2294379	ROLDANILLO	VALLE	8210023145	19.07.2002	3.900.000,00
FARMAGEN LTDA	19.252.523	FARMAGEN LTDA	CRA 50# 50-06	699062	SEVILLA	VALLE	2646380	16.06.1998	13.000.000,00

TOTAL PRESUPUESTO

8.079.119.061

FUENTE: Maestro de clientes Laboratorio Genfar S.A. 2006

10.3.2 Zona geográfica

Ilustración 4. Zona Geográfica Regional Cali



10.4 REGIONAL BARRANQUILLA

Conformada por los departamentos de norte de Bolívar, norte de Córdoba, norte de Sucre, Atlántico, Magdalena, San Andrés, Guajira, Cesar, dividida en 4 zonas con presupuesto total para el año 2008 de \$6.651.238.168 con 198 clientes.

La zona de más proporción de la regional es la de Córdoba con el 44.5%, o sea \$2.954.874.862 en el año, la zona de Bolívar y Sucre participa con el 27.7% siendo en valores \$1.841.056.410, en su orden sigue la zona conformada por las ciudades de Barranquilla y San Andrés con \$1.170.884.030; la zona con menos peso de la regional es de la que hacen parte, Magdalena, Cesar y La Guajira con 10.2%, siendo \$681.422.866.

10.4.1 Maestro clientes

Tabla 5. Maestro de Cliente Regional Barranquilla

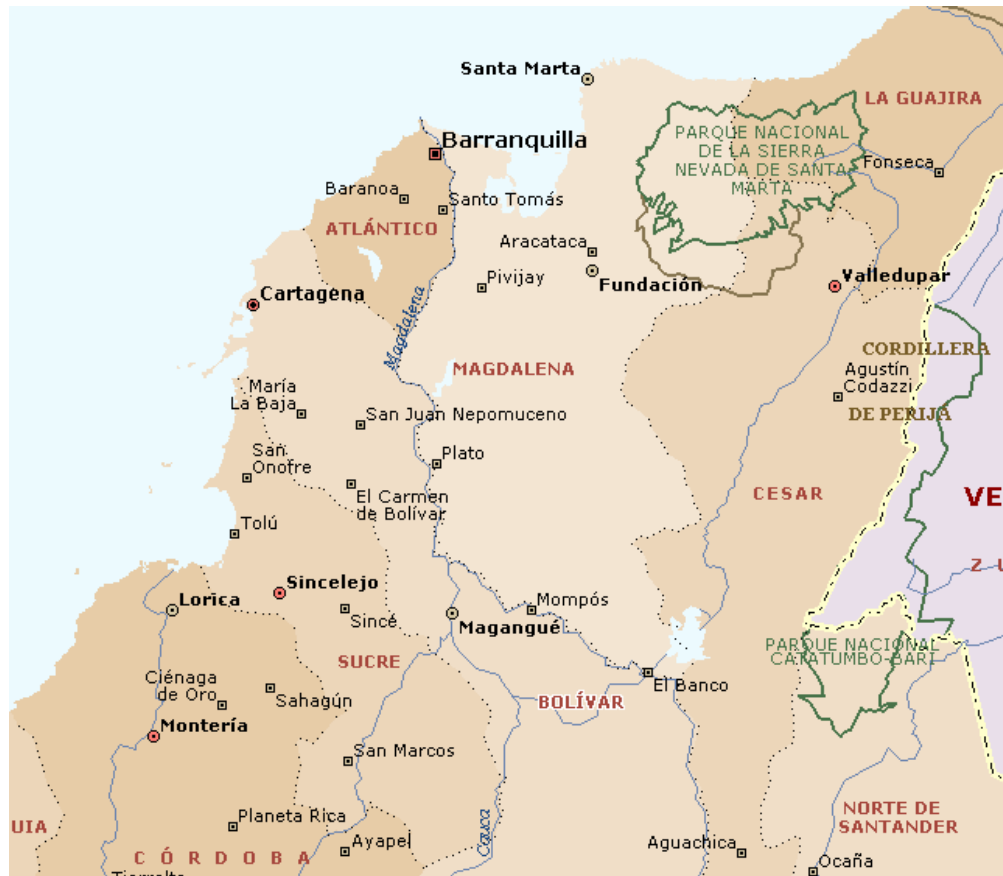
Barranquilla Humanos

Cliente	PPTO	Encargado	Dirección	Tel.	Ciudad	Reg./Dep.	Nit	Fc.Cre.Ant	Limite Créd.Total
SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS O	1.077.226.106	SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS O	CALLE 11 FRENTE AL HOSPITAL	6820392	ACHI	BOLIVAR	17125324	05.09.1994	12.000.000,00
SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS O	1.077.226.106	SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS O	CALLE CALDAS # 6-35	7724595	AYAPEL	CORDOBA	8120014501	30.04.1997	18.200.000,00
ETICOS SERRANO GOMEZ LTDA.	10.842.498	ETICOS SERRANO GOMEZ LTDA.	CALLE 11 NO. 10-09	7712118	BUENAVISTA	CORDOBA	45477810	10.05.1996	3.640.000,00
ETICOS SERRANO GOMEZ LTDA.	10.842.498	ETICOS SERRANO GOMEZ LTDA.	CALLE 15 15-09	7746197	CERETE	CORDOBA	8120046461		0,00
FARMACIA TORRES LTDA.	13.039.593	FARMACIA TORRES LTDA.	CARRERA 12 16A-52 B. LA ES	7746491	CERETE	CORDOBA	8120044544	17.09.2001	5.200.000,00
DISTRIBUIDORA COSTANORTE LT	148.644.933	DISTRIBUIDORA COSTANORTE LT	PRIMERA BRIGADA DE I.M. TR	2843808	COROZAL	SUCRE	8300396705	19.08.1993	31.200.000,00
DISTRIBUIDORA COSTANORTE LT	148.644.933	DISTRIBUIDORA COSTANORTE LT	CARRETERA TRONCAL DE OCC. F	2841914	COROZAL	SUCRE	8001413950	11.02.2003	26.000.000,00
FARMACIA COLOMBIA LTDA.	-	FARMACIA COLOMBIA LTDA.	BEIM COVENAS SUCRE	2843808	COVENAS	SUCRE	899999003	19.11.1992	28.600.000,00
FARMACIA COLOMBIA LTDA.	-	FARMACIA COLOMBIA LTDA.	CALLE PRINCIPAL	2911084	GUARANDA	SUCRE	32846459		0,00
BULA CARMEN H.	-	DUNAMETD I.P.S. E.A.T.	CALLE 1	2911084	GUARANDA	SUCRE	7448891	05.09.1994	7.800.000,00
HOSP. NTRA. SRA. DE LOS REME	-	HOSP. NTRA. SRA. DE LOS REM	CALLE 2 # 15-72	7735554	LORICA	CORDOBA	8120029585	18.02.2002	5.200.000,00
HOSP. NTRA. SRA. DE LOS REME	-	HOSP. NTRA. SRA. DE LOS REM	CARRERA 17 2-107	7735010	LORICA	CORDOBA	416736251	12.08.2003	6.000.000,00
SEMI LTDA.	-	SEMI LTDA.	CALLE LA ESPERANZA 12-07 P	31166371	MAGANGUE	BOLIVAR	9000087539		60.000.000,00
SEMI LTDA.	-	SEMI LTDA.	BATALON FLUVIAL DE I.M. No	6878002	MAGANGUE	BOLIVAR	8060044861	21.05.2002	20.000.000,00
POLICIA NACIONAL DEPARTAMEN	-	POLICIA NACIONAL DEPARTAMEN	CALLE 16 13-80	6876479	MAGANGUE	BOLIVAR	8060072589	28.04.2003	15.000.000,00
ARMADA NACIONAL HOSPITAL NA	-	ARMADA NACIONAL HOSPITAL NA	CARRERA 2 20-100	9568552	MOMPOS	BOLIVAR	8060154231		0,00
I.S.S. U.P.Z. CENTRO	-	UNIDAD PROGRAMATICA CENTRO	CARRERA 19 1-36	6856196	MOMPOS	BOLIVAR	8060000701	11.12.1996	52.000.000,00
DIRECCION GENERAL DE SANIDA	-	ESM-BEIM-1	CRA 6 N 14-85	7721430	MONTELIBANO	CORDOBA	78694079	27.06.2001	0,00
DIRECCION GENERAL DE SANIDA	-	DIRECCION GENERAL DE SANIDA	CALLE 15 # 6-44 CENTRO		MONTELIBANO	CORDOBA	9093413	11.02.2002	3.900.000,00
BATALLON DE SERVICIO #11 CA	-	BATALLON DE SERVICIOS #11	CARRERA 6 # 14-57	7721409	MONTELIBANO	CORDOBA	8120007723	29.08.1994	9.750.000,00
POLICIA NACIONAL DPTO.POLIC	-	GAMBOA ARGUELLO OSCAR	CALLE 5 CRA 4 BARRIO 27 DE	31574320	MONTELIBANO	CORDOBA	8120047896	19.04.2002	50.000.000,00
POLICIA NACIONAL DPTO.POLIC	-	GAMBOA ARGUELLO OSCAR	CALLE 17 3-107	7721565	MONTELIBANO	CORDOBA	8120056441		4.000.000,00
DIRECCION GENERAL DE SANIDA	-	GRUPO AEREO DEL CARIBE ESM1	KM. 3 VIA CERROMATOSO BARRI	7722859	MONTELIBANO	CORDOBA	9000701381		0,00
ORGANIZACION CLINICA GRAL	698.754.458	ORGANIZACION CLINICA GRAL.	CRA. 5 # 27 - 19 OF. 204	821758	MONTERIA	CORDOBA	8002564881	09.04.2002	13.000.000,00
ORGANIZACION CLINICA GRAL	698.754.458	ORGANIZACION CLINICA GRAL.	CALLE 28 # 13 - 07	7920784	MONTERIA	CORDOBA	787443687	06.05.2002	13.000.000,00
ETICOS SERRANO GOMEZ LTDA.	-	ETICOS SERRANO GOMEZ LTDA.	CARRERA 14 36-40	7820798	MONTERIA	CORDOBA	8901027685		50.000.000,00
ETICOS SERRANO GOMEZ LTDA.	-	ETICOS SERRANO GOMEZ LTDA.	CALLE 40 # 18 - 79	9478277	MONTERIA	CORDOBA	8120051901	20.03.2002	100.000.000,00
SALCEDO RODRIGUEZ RUTH YADI	-	DROGUERIA RUTH *	CALLE 28 6-111 PISO 2	7825674	MONTERIA	CORDOBA	8120072297	10.10.2003	8.000.000,00
SALCEDO RODRIGUEZ RUTH YADI	-	DROGUERIA RUTH *	CALLE 28 # 7-50	7811846	MONTERIA	CORDOBA	8000741126	14.12.1993	6.500.000,00
CAJASAI	13.455.509	CAJA DE COMPENSACION FAMILI	CALLE 30 # 3 - 19	827938	MONTERIA	CORDOBA	8910011228	27.01.1995	50.000.000,00
CAJASAI	13.455.509	CAJA DE COMPENSACION FAMILI	CALLE 28 # 2-08	810593	MONTERIA	CORDOBA	8120022499	12.11.1996	44.200.000,00
CLINICA ZAYMA LIMITADA *	-	CLINICA ZAYMA LIMITADA *	CARRERA 12 27-57	7822537	MONTERIA	CORDOBA	8120015610	31.07.1997	20.000.000,00
MARENCO PEÑA CARMELO JOAQUI	-	DROGUERIA GUARANDA	SIERRA CHIQUITA	7836982	MONTERIA	CORDOBA	8001310534	17.08.1994	9.100.000,00
DROGAS S&S S.A.	18.011.687	DROGAS S&S S.A.	CALLE 25 # 2 - 41	9479024	MONTERIA	CORDOBA	8120022991	26.01.1998	39.000.000,00
DIAZ OLIVERO JUSTINIANO E.	-	DROGUERIA SUPER	CALLE 27 7-20	7815632	MONTERIA	CORDOBA	68764580		0,00
CLINICA VIVIR LTDA *	-	CLINICA VIVIR LTDA *	CALLE 23 1-53		MONTERIA	CORDOBA	8120085218		6.000.000,00
INVERSIONES ROMERO S.A. *	33.589.398	INVERSIONES ROMERO S.A. *	CARRERA 14 NO.17-92 ESQUINA	7868718	MONTERIA	CORDOBA	8120034145	31.03.2000	195.000.000,00
INVERSIONES ROMERO S.A. *	33.589.398	INVERSIONES ROMERO S.A. *	CALLE 30 4-62	7810155	MONTERIA	CORDOBA	8120083813		8.000.000,00
CLINICA MONTERIA S.A.	-	MEDICINA INTEGRAL	CARRERA 2 21-76	7920919	MONTERIA	CORDOBA	8002506343		10.000.000,00
GIL ROSADO GUILLERMO ANTONI	29.421.365	REPRESENTACIONES MEDICAS CA	CARRERA 4 29-55	9478204	MONTERIA	CORDOBA	8000198563	15.03.2000	25.000.000,00
GIL ROSADO GUILLERMO ANTONI	29.421.365	REPRESENTACIONES MEDICAS CA	CALLE 14 5-69 BARRIO SAN P	7776658	SAHAGUN	CORDOBA	8120053690	09.01.2002	0,00
ALFARES S.A.	178.392.676	ALFARES S.A.	CALLE 15 # 14-56	7776442	SAHAGUN	CORDOBA	8120021961	07.06.2000	1.820.000,00
C.I. COMERCIALIZADORA JEIKA	19.540.474	C.I. COMERCIALIZADORA JEIKA	CALLE 14 No 6-66	7777209	SAHAGUN	CORDOBA	8120005275	29.10.1997	11.700.000,00
C.I. COMERCIALIZADORA JEIKA	19.540.474	C.I. COMERCIALIZADORA JEIKA	CRA. 19 # 23-33	2838711	SAMPUES	SUCRE	8230009902	18.02.2002	5.200.000,00
CLINICA SADIE I.P.S. LTDA	3.928.111	CLINICA SADIE I.P.S. LTDA	CARRERA 6 6-26	7758013	SAN BERNARDO DEL VIENTO	CORDOBA	8120015183	15.02.2002	10.000.000,00
SIMANCAS QUESADA SHIRLY	-	DROGAS CAMI *	CARRERA 7 7-45	7758074	SAN BERNARDO DEL VIENTO	CORDOBA	508461707	28.02.1997	7.150.000,00
ASOCIACION MUTUAL SALUD DEL	-	ASOCIACION MUTUAL SALUD DEL	CALLE 16 16-47 CHACURY	2825685	SINCELEJO	SUCRE	8230039296	29.09.2003	10.000.000,00
APROSALUD LTDA. *	36.658.392	APROSALUD LTDA. *	CALLE 27 18 - 50	2826125	SINCELEJO	SUCRE	8230009167	31.03.2002	13.000.000,00
ACUÑA MIRANDA LUZ MARINA	-	DROGUERIA OLIVEROS	CARRERA 19 No 25-116	2821490	SINCELEJO	SUCRE	8001411005	16.01.1985	156.000.000,00
SERVICIO MEDICO LIMITADA	34.808.417	CLINICA VILLA REAL	CRA. 22 # 16 A 47	2812432	SINCELEJO	SUCRE	8001839437	07.04.2000	26.000.000,00
SERVICIO MEDICO LIMITADA	34.808.417	CLINICA VILLA REAL	CALLE 23 16-30	2827018	SINCELEJO	SUCRE	8230004261	29.10.1997	22.100.000,00
CORDOBA LILIANA	-	E.A.T. POLICLINICO SAN JORG	BARRIO ZULIA	2879081	SUCRE	SUCRE	8230028261		8.000.000,00
HOSPITAL ARMANDO PABON LOPE	-	HOSPITAL ARMANDO PABON LOPE	DIAGONAL 7 12-150	6837638	TALAGUA NUEVO	BOLIVAR	269011665		8.000.000,00
EJERCITO NACIONAL BATALLON	-	EJERCITO NACIONAL	Calle 15 NO. 5-04 CALLE DEL	7771770	TIERRALTA	CORDOBA	78766980	30.09.1998	26.000.000,00
COODESCOR *	67.877.411	COODESCOR *	CALLE 5 11-72	7771382	TIERRALTA	CORDOBA	8120043711		10.000.000,00
CLINICA SAHAGUN I.P.S. S.A.	7.732.344	CLINICA SAHAGUN I.P.S. S.A.	CALLE 12 # 17-46	7773077	VALENCIA	CORDOBA	8120048031	13.08.2002	20.000.000,00

FUENTE: Maestro de clientes Laboratorio Genfar S.A. 2006

10.4.2 Zona geográfica

Ilustración 5. Zona Geográfica Regional Barranquilla



Biblioteca de Consulta Microsoft © Encarta © 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

10.5 REGIONAL BUCARAMANGA

Conformada por los departamentos de Norte de Santander, Santander, Arauca y parte baja del Cesar con un presupuesto total para el año 2008 de \$4.220.00.696, donde la zona de más proporción es la de Norte de Santander con el 47.3%, es decir \$1.996.194.149, las otras dos zonas tienen peso similar del 26% cada una.

10.5.1 Maestro clientes

Tabla 6. Maestro de Cliente Regional Bucaramanga

Bucaramanga Humanos

Ciente	PPTO	Encargado	Dirección	Tel.	Ciudad	Reg./Dep.	Nit	Fc.Cre.Ant	Limite Créd.Total
NAVARRO ALVAREZ OSCAR	-	DROGUERIA X AUTOSERVICIO*	AV. 9E #6-107 QUINTA ORIENT	97575512	CUCUTA	NORTE SANTANDER	8000500686	02.02.1999	37.000.000,00
NAVARRO ALVAREZ OSCAR	-	DROGUERIA X AUTOSERVICIO*	AVENIDA 11E 8-41 B.COLSAG	5753700	CUCUTA	NORTE SANTANDER	8905000607		20.000.000,00
DRONORTE S.A.*	6.796.437	DRONORTE S.A.*	AVENIDA 14E 0 - 65 PRADOS	315-3851	CUCUTA	NORTE SANTANDER	8002085932		0,00
DRONORTE S.A.*	6.796.437	DRONORTE S.A.*	AVENIDA PORTICO VIA CUARTEL	5715332	CUCUTA	NORTE SANTANDER	8300396705		0,00
UNIDROGAS S.A.*	390.691.759	UNIDROGAS S.A.*	AVENIDA 3 11-31 CENTRO	9757245	CUCUTA	NORTE SANTANDER	881425096		40.000.000,00
UNIDROGAS S.A.*	390.691.759	UNIDROGAS S.A.*	CALLE 9 0-77 BARRIO LATINO	-5831397	CUCUTA	NORTE SANTANDER	8905038409	11.06.1981	80.000.000,00
INVERSIONES ANGARITA E HIJO	4.196.184	INVERSIONES ANGARITA E HIJO	AVENIDA 1E 5AN-151 GUAIMA	5741722	CUCUTA	NORTE SANTANDER	8070082041	19.05.2006	40.000.000,00
INVERSIONES ANGARITA E HIJO	4.196.184	INVERSIONES ANGARITA E HIJO	BATALLON DE INFANTERIA #15	97568513	OCANA	NORTE SANTANDER	8001307236	04.12.1998	20.800.000,00
CAJA SANTANDEREANA DE SUBSI	9.159.237	CAJA SANTANDEREANA DE SUBSI	CALLE 7 No. 29-156	5611452	OCANA	NORTE SANTANDER	133606967	19.02.1985	34.320.000,00
COOMULTRASAN	66.709.371	COOMULTRASAN	CALLE 11 No.12-34	5623838	OCANA	NORTE SANTANDER	8070066691	02.07.1987	15.600.000,00
COOMULTRASAN	66.709.371	COOMULTRASAN	CRA 12 # 11-42	5696091	OCANA	NORTE SANTANDER	132524230	10.09.1993	57.200.000,00
REPRESANDER LTDA	15.577.643	REPRESANDER LTDA	CALLE 11 # 12 - 34	623264	OCANA	NORTE SANTANDER	133616424	03.08.1998	4.000.000,00
REPRESANDER LTDA	15.577.643	REPRESANDER LTDA	AVENIDA SANTANDER BATALLON	5681468	PAMPLONA	NORTE SANTANDER	8300396705		20.000.000,00
PLATA ROJAS BERTHA	-	DROGUERIA Y PERFUMERIA REYE	CARRERA 8 #11-55 LOCAL 4	5680888	PAMPLONA	NORTE SANTANDER	8070036286	28.02.1996	63.000.000,00
PLATA ROJAS BERTHA	-	DROGUERIA Y PERFUMERIA REYE	CALLE 5 # 4-06	97566324	TIBU	NORTE SANTANDER	5565848	21.05.1992	10.400.000,00
HOSPITAL INTEGRADO SAN ROOU	7.762.231	HOSPITAL INTEGRADO SAN ROOU	CARRERA 22 4-70	5656162	AGUACHICA	CESAR	26674173		10.000.000,00
DIRECCION GENERAL SANIDAD M	-	INSTITUTO SALUD DE LAS FF.M	CALLE 1 # 16-07 B. FLOR DE	8852295	ARAUCA	ARAUCA	834000326 5	02.05.2001	50.000.000,00
BATALLON RAFAEL REYES	2.351.284	FUERZAS MILITARES DE COLOMB	CALLE 18 # 20-65	8852269	ARAUCA	ARAUCA	68295581	24.01.2001	32.500.000,00
E.S.E. HOSPITAL SAN RAFAEL	-	E.S.E. HOSPITAL SAN RAFAEL	ALMACEN INTENDENCIA DEL BAS	8856616	ARAUCA	ARAUCA	8340007264		0,00
GARCIA PEREZ REINALDO	-	DROGUERIA DE LOS POBRES	BARRIO 25 DE AGOSTO CONTRAT	6208531	BARRANCABERMEJA	SANTANDER	8999990681		40.000.000,00
GARCIA PEREZ REINALDO	-	DROGUERIA DE LOS POBRES	BATALLON NUEVA GRANADA CALL	6223262	BARRANCABERMEJA	SANTANDER	8001307386	28.09.1998	9.100.000,00
GONZALEZ SUAREZ HECTOR JULI	-	DROGUERIA LOS ESTORAQUES	CARRERA 29 17-72 SAN ALONIS	6342221	BUCARAMANGA	SANTANDER	8040049600		4.000.000,00
GONZALEZ SUAREZ HECTOR JULI	-	DROGUERIA LOS ESTORAQUES	CALLE 22 20-60	6426424	BUCARAMANGA	SANTANDER	8040160845	04.10.2002	25.000.000,00
FUNDACION MEDICO PREVENTIVA	-	FUNDACION MEDICO PREVENTIVA	CARRERA 38 42-83	6323528	BUCARAMANGA	SANTANDER	91471936		40.000.000,00
FUNDACION MEDICO PREVENTIVA	-	FUNDACION MEDICO PREVENTIVA	CALLE 36 31-39 LOC.129	-6325205	BUCARAMANGA	SANTANDER	8040019123		20.000.000,00
FUNDACION OFTALMOLOGICA DE	-	FUNDACION OFTALMOLOGICA DE	CALLE 46 PEATONAL 33-18 OF	6479129	BUCARAMANGA	SANTANDER	914922237	27.06.2003	100.000.000,00
FUNDACION OFTALMOLOGICA DE	-	FUNDACION OFTALMOLOGICA DE	CALLE 22 # 20-60 BARRIO ALA	6422864	BUCARAMANGA	SANTANDER	632753423	04.10.2002	25.000.000,00
GOMEZ CASTELLANOS JOSE EUGE	73.016.242	DISFARMA - DISTRIBUCIONES F	CALLE 9 CARRERA 27 CIUDAD U	6345466	BUCARAMANGA	SANTANDER	8902012134		15.000.000,00
GOMEZ CASTELLANOS JOSE EUGE	73.016.242	DISFARMA - DISTRIBUCIONES F	CARRERA 27 CALLE 9 UIS	6328383	BUCARAMANGA	SANTANDER	8902031830		20.000.000,00
FARMACIA LA CLINICA*	-	FARMACIA LA CLINICA*	CARRERA 29 55-09 BARRIO BO	6577713	BUCARAMANGA	SANTANDER	8040048634		40.000.000,00
FARMACIA LA CLINICA*	-	FARMACIA LA CLINICA*	CARRERA 33 53-27	6436131	BUCARAMANGA	SANTANDER	8902001385		15.000.000,00
MEDINSER LTDA	66.469.661	MEDINSER LTDA	CARRERA 34 51-119	6434924	BUCARAMANGA	SANTANDER	8040127307		40.000.000,00
MEDINSER LTDA	66.469.661	MEDINSER LTDA	CARRERA 35A 51-45 OFICINA	6570597	BUCARAMANGA	SANTANDER	633520579		15.000.000,00
I.S.S. SECCIONAL SANTANDER	-	I.S.S. SECCIONAL SANTANDER	CALLE 46 33-18 OF.201	6476111	BUCARAMANGA	SANTANDER	9000985505	27.06.2003	100.000.000,00
ANGARITA NAVARRO CARLOS	-	DROGUERIA PERFUMERIA KARINA	CALLE 35 # 24-28	6349944	BUCARAMANGA	SANTANDER	8902015787	10.07.2002	13.000.000,00
ANGARITA NAVARRO CARLOS	-	DROGUERIA PERFUMERIA KARINA	CALLE 21 # 19 - 59	9764214	BUCARAMANGA	SANTANDER	139206131	22.09.1995	228.000.000,00
DIRECCION GENERAL DE SANIDA	9.001.471	DIRECCION GENERAL DE SANIDA	CALLE 36 31-39 CTO EMP. CHI	6348502	BUCARAMANGA	SANTANDER	8040016168	05.06.1996	39.000.000,00
DIRECC.GENERAL DE SANIDAD M	-	F.F.M.M. BAT. DE INF. # 15	CALLE 34 17-34 LOCAL 302	6520668	BUCARAMANGA	SANTANDER	8600138161	12.05.1998	13.000.000,00
FUNDACION MEDICO PREV. PARA	5.380.627	FUNDACION MEDICO PREV. PARA	CALLE 107 24-81 PROVENZA	6364890	BUCARAMANGA	SANTANDER	517391118	02.06.2000	100.000.000,00
FUNDACION MEDICO PREV. PARA	5.380.627	FUNDACION MEDICO PREV. PARA	CALLE 51 31-120	-6574591	BUCARAMANGA	SANTANDER	8040107956	20.09.2001	104.000.000,00
ESCOBAR BUSTOS CARMEN DEL P	288.444.122	RAMEDICAS DISTRIBUCIONES *	CALLE 37 # 24-28	6348529	BUCARAMANGA	SANTANDER	8000404314	29.09.2001	13.000.000,00
ESCOBAR BUSTOS CARMEN DEL P	288.444.122	RAMEDICAS DISTRIBUCIONES *	CARRERA 22 22-52	6346611	BUCARAMANGA	SANTANDER	8040107931	31.01.2002	78.000.000,00
ESQUIVEL TORRES JORGE ELIEC	76.934.769	DISTRIBUCIONES HERNANDEZ *	CARRERA 33A CALLE 14 HOSPIT	6458712	BUCARAMANGA	SANTANDER	8300396705	16.03.1994	39.000.000,00
ESQUIVEL TORRES JORGE ELIEC	76.934.769	DISTRIBUCIONES HERNANDEZ *	CRA 23 # 52-66	6570337	BUCARAMANGA	SANTANDER	8040111120	28.02.2002	32.500.000,00
HOSPIFAR LTDA.*	17.835.425	HOSPIFAR LTDA.*	CALLE 37 No. 15-55	9763069	BUCARAMANGA	SANTANDER	8902007320	15.02.1980	500.000.000,00

FUENTE: Maestro de clientes Laboratorio Genfar S.A. 2006

10.5.2 Zona geográfica

Ilustración 6. Zona Geográfica Regional Bucaramanga



Biblioteca de Consulta Microsoft © Encarta © 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

11. DISEÑO DE PRESUPUESTO DE VENTAS INSTITUCIONAL POR REGIONALES COMO A NIVEL NACIONAL

El presupuesto nacional del canal institucional en Laboratorios Genfar S.A., está dado por el crecimiento de la industria farmacéutica en el mercado de los genéricos contemplado en un 18%; sin embargo el progresivo liderazgo de la organización nos lleva a buscar una mayor participación, teniendo en cuenta la capacidad de producción que nos brinda una herramienta de cumplimiento ante los clientes en las negociaciones acordadas. Es por ello que el 35% de crecimiento proyectada para el año 2008 es una meta medible y que da la pauta para el direccionamiento de no perder participación en el mercado en que actuamos.

En la estacionalidad del presupuesto para el año 2008, se observa una tendencia en el primer trimestre de metas leves con un acumulado del 22.5%, esto justificado por el inicio de negociaciones, apertura de licitaciones y demás procesos de compra que inician las entidades, totalmente diferente lo que ocurre en el trimestre final del año, en el cual se debe ejecutar el 32% del presupuesto anual, obedeciendo a la demanda del mercado y necesidades de ejecución final de rubros otorgados para cumplir con la atención a usuarios. Lo anterior validado en los datos históricos de la ejecución de ventas durante el año 2006 y otros años analizados anteriormente, así como también las disposiciones de ejecución de presupuesto en las entidades tanto públicas como privadas.

El presupuesto de ventas a nivel nacional del canal institucional de Laboratorios Genfar S.A., está ajustado por regiones para visualizar claramente la ejecución del mismo mes a mes durante el año 2008 con el fin de trabajar estratégicamente en la atención de negocios especiales que nos den el crecimiento en las ventas, el cual debe estar apoyado del continuo acompañamiento a las cifras.

Siendo identificados los tipos básicos de la organización de ventas de Laboratorios Genfar S.A., los clientes fueron clasificados por ubicación geográfica, esto para no exceder los gastos de ventas ocasionados en los traslados de una región a otra en el cumplimiento de visitas a clientes, mejorar la tarea de logística (tiempo de entrega de pedidos y reposición continua de inventarios de clientes) y enlazar las diferentes áreas de la organización que involucran los procesos de cartera, distribución y mercadeo para el buen funcionamiento de la gestión comercial, como los son la facturación oportuna, despachos y entregas a tiempo que satisfagan no solo las necesidades de los clientes, sino de los usuarios que a su vez lo traducen en tratamientos más eficientes.

La estructura del mercado farmacéutico evidencia que en más del 75% de los productos en el mercado existe la competencia amplia, esta competencia lo es suficiente como para que sea el mercado el que determine sus precios.

Tabla 7. Presupuesto 2008 Por Periodo

Periodo	PRESUPUESTO 2008 POR PERIODO									
	VENTAS 2006				7.370.627.268	3.686.165.099	5.984.532.638	4.926.843.087	3.125.928.663	13.732.447.348
	Volumen de negocios	Part.	Presupuesto 2008	Estacionalidad	18,98%	9,49%	15,41%	12,69%	8,05%	35,369%
				PRESUPUESTO BOGOTA	PRESUPUESTO MEDELLIN	PRESUPUESTO CALI	PRESUPUESTO B/QUILLA	PRESUPUESTO B/MANGA	PRESUPUESTO POOL	
Total	38.826.544.104		52.415.834.540		9.950.346.811	4.976.322.884	8.079.119.061	6.651.238.168	4.220.003.696	18.538.803.920
ENERO	2.282.868.733	5,88%	3.081.872.789	5,88%	585.046.548	292.590.860	475.024.721	391.070.181	248.121.864	1.090.018.614
FEBRERO	3.202.675.335	8,25%	4.323.611.702	8,25%	820.771.744	410.480.689	666.420.253	548.639.002	348.094.379	1.529.205.636
MARZO	3.275.927.036	8,44%	4.422.501.499	8,44%	839.544.463	419.869.217	681.662.640	561.187.493	356.056.005	1.564.181.680
ABRIL	2.830.774.225	7,29%	3.821.545.204	7,29%	725.462.076	362.814.844	589.034.191	484.929.937	307.672.958	1.351.631.198
MAYO	3.182.951.089	8,20%	4.296.983.970	8,20%	815.716.875	407.952.670	662.315.985	545.260.112	345.950.578	1.519.787.750
JUNIO	3.266.654.003	8,41%	4.409.982.904	8,41%	837.167.999	418.680.710	679.733.085	559.598.962	355.048.132	1.559.754.014
JULIO	2.493.442.864	6,42%	3.366.147.866	6,42%	639.011.836	319.579.738	518.841.484	427.142.892	271.008.877	1.190.563.039
AGOSTO	3.147.710.608	8,11%	4.249.409.321	8,11%	806.685.553	403.435.966	654.983.063	539.223.189	342.120.338	1.502.961.211
SEPTIEMBRE	2.701.091.385	6,96%	3.646.473.370	6,96%	692.227.358	346.193.646	562.049.479	462.714.427	293.577.909	1.289.710.550
OCTUBRE	5.004.426.870	12,89%	6.755.976.275	12,89%	1.282.519.063	641.407.690	1.041.332.971	857.290.696	543.924.276	2.389.501.580
NOVIEMBRE	4.630.299.439	11,93%	6.250.904.243	11,93%	1.186.638.840	593.456.502	963.483.651	793.200.247	503.260.880	2.210.864.123
DICIEMBRE	2.807.722.516	7,23%	3.790.425.397	7,23%	719.554.455	359.860.352	584.237.537	480.981.030	305.167.500	1.340.624.523

11.1 PRINCIPALES PRODUCTOS DEL CANAL INSTITUCIONAL

Laboratorios Genfar S.A. cuenta con 121 productos en diferentes presentaciones, de esta manera completa 271 referencias, divididos en 11 grupos terapéuticos:

- Analgésicos y antiinflamatorios no esteroides
- Antiinfecciosos
- Antihistamínicos
- Cardiovasculares
- Gastrointestinales
- Hormonas
- Metabolismo
- Piel y mucosas
- Respiratorios
- Sistema nerviosos
- Vitaminas y nutrientes

Los 10 productos que presentaron mayor venta en el año 2006 en general en todo el país en el canal institucional son en su orden:

1. Enalapril tableta 20mg
2. Nifedipino cápsula 30mg
3. Loratadina tableta 10mg
4. Fluoxetina cápsula 20mg
5. Amlodipino Tableta 5mg
6. Acetaminofen jarabe 150mg/5ml
7. Verapamilo Tableta 120mg
8. Ciprofloxacino Tableta 500 mg
9. Albendazol 100mg/5ml suspensión.
10. Omeprazol cápsulas 20mg

12. ELABORACION DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL, COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA DEL CANAL INSTITUCIONAL.

La dinámica con la que se debe desarrollar la gestión comercial teniendo en cuenta la nueva estructura para el canal institucional de Laboratorios Genfar S.A., debe ser ágil y oportuna, refiriéndonos a la frecuencia de visitas que se hacen a los clientes por parte de los representantes de ventas, atención a necesidades y convocatorias públicas, cotizaciones directas y demás procesos que se adelanten en cualquiera de las entidades que hacen parte del maestro de clientes de Laboratorios Genfar S.A.

De alguna manera se define y se otorga un enfoque a las funciones que ejecutan las entidades ya sean públicas o privadas, dando claridad para la propuesta de negocios. A continuación se puntualiza sobre actividades que ejecutan cada una de las unidades de negocio del canal institucional de Laboratorios Genfar S.A.

12.1 ENTIDADES PÚBLICAS

Las empresas públicas que más se destacan y repercuten en el negocio de los medicamentos se describen a continuación:

- Seguro Social:²⁵ “Empresa Promotora de Salud que desde el año 1995 se ha encargado de la prestación de servicios contemplados en la ley 100 y definidos por el Plan Obligatorio de Salud, a través de una red propia de IPS conformada por 234 centros de Atención Ambulatoria (CAA) y 37 clínicas en todo el país pertenecientes en ese entonces al Seguro Social”. En junio de 2003 se escinde del Instituto de Seguros Sociales -

²⁵ www.iss.gov.co

Vicepresidencia de Prestación de Servicios de Salud (EPS – ISS), todas las Clínicas y Centros de Atención Ambulatoria, quedando estas instituciones organizadas a través de la figura de Empresas Sociales del Estado - ESE – (entidades públicas descentralizadas del nivel nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio) de acuerdo con la regionalización en el país y adscritas al Ministerio de Protección Social.

- Ministerio de Defensa Nacional:²⁶“El Ministerio de Defensa Nacional tendrá a su cargo la orientación, control y evaluación del ejercicio de las funciones de los organismos y entidades que conforman el Sector Administrativo Defensa Nacional. La Dirección del Ministerio de Defensa Nacional está a cargo del Ministro, quien la ejerce con la inmediata colaboración del Comandante General de las Fuerzas Militares, los Comandantes de Fuerza, el Director General de la Policía Nacional y el Viceministro”.
- INPEC: ²⁷“Instituto encargado de administrar el Sistema Penitenciario y Carcelario, garantizando el cumplimiento de la pena privativa de la libertad, la detención precautelativa, la seguridad, la atención social y el tratamiento penitenciario de la población reclusa, en el marco de los Derechos Humanos”.
- Secretaría de Salud:²⁸“Responsable de garantizar el derecho a la salud de todas y todos quienes habitan en Bogotá, que ejerce acciones de rectoría del sistema de salud, con el fin de satisfacer sus necesidades individuales y colectivas, a través de un enfoque promocional de calidad de vida con equidad, integralidad y participación”.

²⁶ www.mindefensa.gov.co

²⁷ www.inpec.gov.co

²⁸ www.saludcapital.gov.co

ESE: Empresa Social del Estado

- Entidad Pública Descentralizada, cuyo objeto es la prestación de los Servicios de Salud, como Servicio Público a cargo del Estado
- Sus recursos provienen de las Transferencias de la Nación, de los Entes Territoriales o del pago contra prestación de Servicios

12.2 EMPRESAS PRIVADAS

Aunque las siguientes empresas que relacionamos corresponden al régimen privado, se clasifican en el canal institucional ya que atienden usuarios que están dentro del Sistema General de Salud, es decir no realizan venta al público; sin embargo existen empresas que comercializan a Entidades Promotoras de Salud o les dispensan a usuarios de este sistema.

IPS: Clínicas y Hospitales

Especiales: Epsifarma, Farmasánitas, Pharma Express, Alfares

EPS: Entidades Promotoras de Salud.

- Responsables de la Afiliación y Recaudo de cotizaciones de los Trabajadores.
- Debe garantizar la Prestación del Plan Obligatorio de Salud, en forma directa o indirecta
- Pueden tener naturaleza Pública o Privada

ARS: Administradoras del Régimen Subsidiado

- Empresas que vinculan a las personas pobres o vulnerables y sus familias, sin capacidad de cotización, al Sistema de Seguridad Social, por medio del pago de una Cotización Subsidiada a cargo del Estado

IPS: Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud

- Encargadas de la Asistencia en Salud de los Afiliados al Sistema y sus Beneficiarios
- Pueden tener origen Público o Privado
- Las EPS están autorizadas para crear su Red Prestadora de Atención en cualquier Nivel de Complejidad

Cajas de Compensación

- Podrán Administrar los Recursos del Régimen Subsidiado y Prestar directamente los Servicios de Salud a los Beneficiarios

Las IPS Privadas y los Clientes Especiales dependen del Representante de Ventas asignado a la Ubicación Territorial del Establecimiento

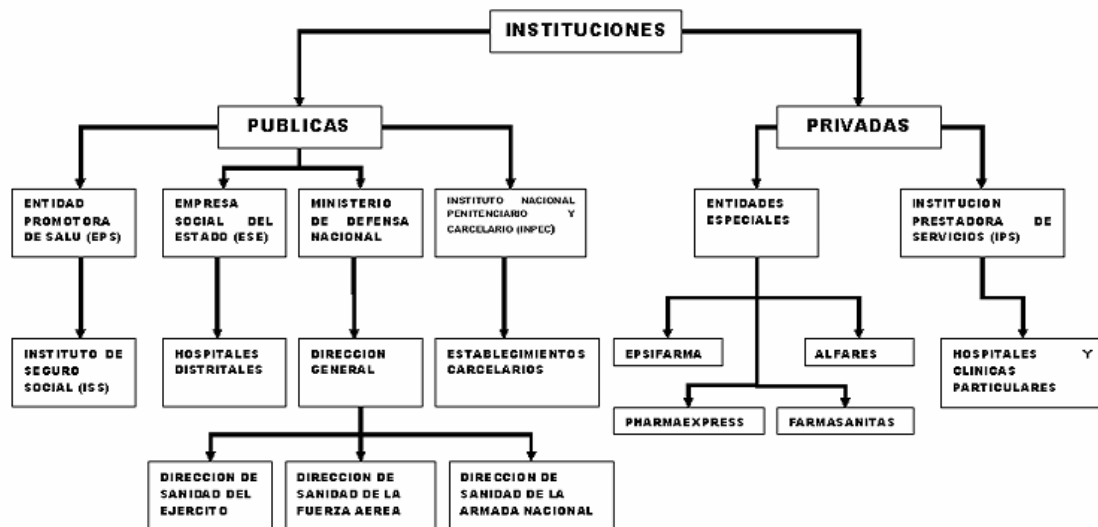
Las IPS Privadas deben tener cobertura de visitas, por parte del Representante de Ventas, que garantice su atención periódica y el cubrimiento de sus necesidades de medicamento

12.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL COMERCIAL

En la estructura funcional comercial se puede evidenciar con claridad la esencia del canal institucional el cual combina todas las empresas que prestan atención a usuarios del Sistema General de Seguridad Social y los regímenes exceptivos, solo haciendo división de las empresas públicas de las privadas; esto no indica que la gestión comercial (visita comercial y visita médica) sea atendida por dos personas distintas.

La propuesta divide de esta manera las empresas solamente con el ánimo de diferenciar que las empresas públicas se rigen actualmente por las normas de contratación administrativa (Ley 80 de 1993, Decreto 2170 de 2002) y se debe seguir un proceso de selección objetiva que es lo que exige la ley.

Ilustración 7. Estructura Funcional Comercial



FUENTE: Autores del proyecto

12.4 ESTRUCTURA FUNCIONAL ADMINISTRATIVA

El proceso funcional administrativo propuesto, permite verificar el camino que se debe seguir administrativamente para la correcta presentación de ofertas, control de contratos, revisión de negocios, que asegure eficiencia y mejoramiento en los procesos que se llevan a cabo en cada etapa.

Este proceso implica ubicar documentación que es base en los procesos licitatorios como son:

En la documentación jurídica, el Certificado de Existencia y representación Legal, el Registro Único de Proponentes, que son expedidos por la Cámara de Comercio; el certificado de aportes parafiscales, el Registro Único Tributario, los cuales se tramitan internamente en la organización. El SICE (Sistema de Información para la Contratación Estatal) que son expedidos por una oficina de la Contraloría general de la Nación mediante un registro de precios ante ellos; certificado de Inhabilidades expedido también por la Contraloría General, donde consta que el representante legal ni la empresa se hallan incurso en investigaciones que sean causal de rechazo en los procesos de contratación y, la garantía de seriedad de la oferta la cual es exigida para evitar que los oferentes cambien la propuesta económica al momento de la adjudicación o posterior a la misma.

Los documentos financieros son encontrados y elaborados al interior de la organización, únicamente, la certificación del *K* residual que quiere decir la capacidad residual de contratación, la cual es tomada realizando la siguiente operación:

En el Registro Único de Proponentes existe una capacidad total de contratación de la empresa expresada en Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV), a esto le debemos restar los contratos que se tienen en ejecución también en (SMLMV), ese resultado es la capacidad residual de contratación solicitada en los pliegos de condiciones.

La parte técnica del proceso nos requiere de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), certificaciones de experiencia donde se demuestre experticio en la ejecución de contratos con empresas públicas o privadas, certificación de la Dirección Nacional de Estupefacientes donde indica que materias primas y medicamentos de control especial son comercializados e importados por Laboratorios Genfar S.A.

12.4.1 Etapa Precontractual

En la etapa precontractual de un proceso de negociación, lo primero que se debe tener en cuenta son los términos de invitación o pliegos de condiciones, que contienen todos los requisitos de orden jurídico, financiero y técnico para presentar la propuesta ante la entidad estatal o privada que lo requiera, los cuales son recogidos por el representante de ventas para la revisión por parte del gerente de instituciones, quien a su vez lo pasa al departamento jurídico.

La Gerencia Comercial evalúa lo siguiente:

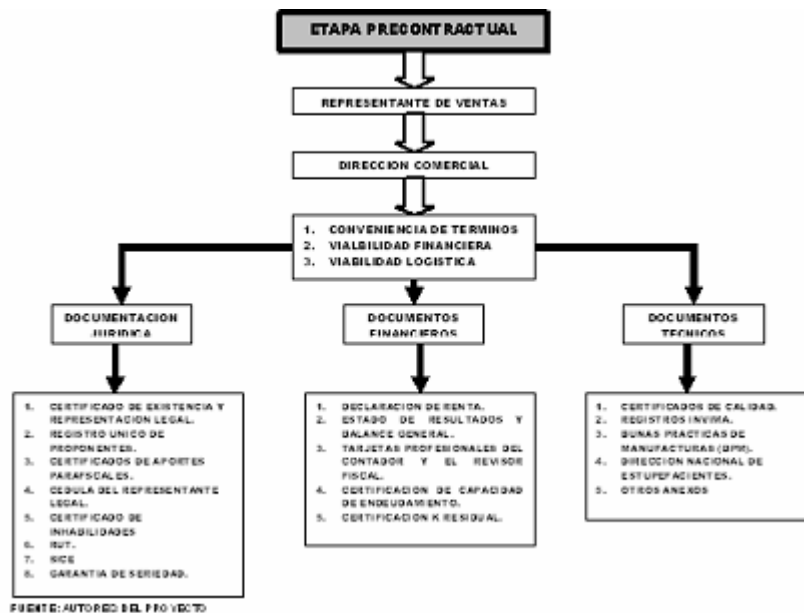
- Conveniencia logística
- Conveniencia de términos
- Conveniencia financiera

En sus tres aspectos es fundamental la exploración de términos jurídicos, financieros y técnicos.

Lo anterior se realiza con base en el conocimiento previo de los lugares a despachar los productos, montos por pedidos, rentabilidad por producto adicional a un resultado de rentabilidad global del negocio al que se vaya a presentar.

Cabe anotar que dentro de los aspectos jurídicos se debe incluir el compromiso anticorrupción, aunque no siempre es exigido por todas las entidades.

Ilustración 8. Proceso Funcional Administrativo Etapa Precontractual



12.4.2 Etapa Contractual

Está estrictamente ligada con el acto de adjudicación, verificado por el representante de ventas y la recepción de contrato para la respectiva legalización en Laboratorios Genfar S.A., con la revisión inicial del departamento jurídico.

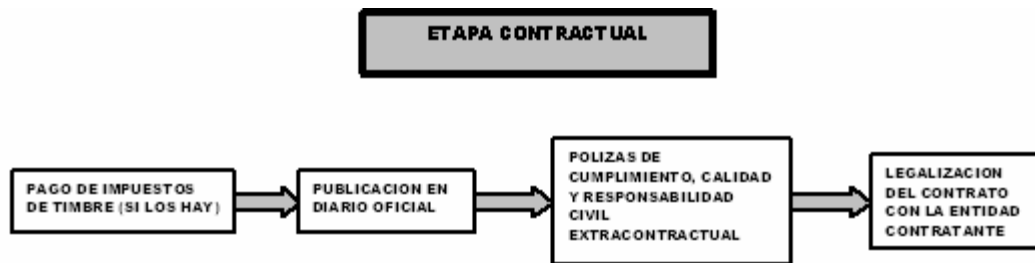
A lo anterior le llamamos perfeccionamiento del contrato, donde se lleva el registro de productos y fechas de entrega para informar a la vicepresidencia de manufactura para la fabricación especial si es que lleva alguna marcación diferente. Esto se hace cargando al presupuesto de producción.

De igual manera se deben realizar los siguientes pasos:

- Pago de impuesto de timbre si hay lugar a el.
- Publicación en diario oficial
- Pólizas de cumplimiento, calidad y responsabilidad civil extracontractual.

- Legalización del contrato con la entidad contratante.

Ilustración 9. Proceso Funcional Administrativo Etapa contractual



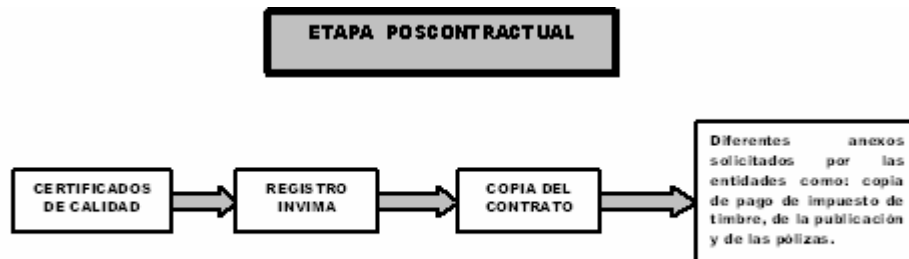
FUENTE: AUTORES DEL PROYECTO

12.4.3 Etapa Postcontractual

Es llevada a cabo con el control en las entregas de acuerdo a las unidades contratadas, documentación técnica requerida en las mismas como:

- Certificados de análisis de calidad
- Registros Invima
- Copia de contrato
- Diferentes anexos solicitados por las entidades como copia del pago del impuesto de timbre, de la publicación y de las pólizas.

Ilustración 10. Proceso Funcional Administrativo Etapa Poscontractual



FUENTE: AUTORES DEL PROYECTO

13. PROPUESTA DE PLAN DE INCENTIVOS PARA EL AREA COMERCIAL

Se fórmula un concurso para la fuerza comercial, aprovechando una estrategia interna que actualmente la empresa no tiene, teniendo en cuenta que la motivación y creación de competencia genera competitividad y eficiencia organizacional. Lo anterior clasificado de la siguiente manera:

Cumplimientos superiores al 100% de cuota de ventas del año, se entregará un viaje a Buenos aires al primer puesto de todo el país, para el representante y dos acompañantes, incluye alojamiento y alimentación por 4 noches 5 días.

Al segundo puesto a nivel nacional y cumplimiento superior al 100% se otorgará un viaje a San Andrés con dos acompañantes, incluyendo alimentación y alojamiento 3 noches 4 días.

Al tercer puesto a nivel nacional y cumplimiento superior al 100% se otorgará un viaje a Santa Martha con un acompañante, incluyendo alimentación y alojamiento 3 noches 4 días.

Se premiaran a los 3 primeros representantes que cumplan con la cuota de recaudos por encima del 90% anual, con dinero de la siguiente manera:

1er puesto \$2'000.000.

2do puesto \$1'500.000.

3er puesto \$1'000.000.

La propuesta del plan de incentivos para la fuerza de ventas de Laboratorios Genfar S.A. implica una inversión de \$16.682.000 si se otorgan la totalidad de los premios.

13.1 ORGANIGRAMA AREA COMERCIAL

La estructura organizacional que se propone para Laboratorios Genfar implica tener un gerente institucional que lidere la gestión comercial y administrativa correspondiente a este canal a nivel nacional que recibirá apoyo del director comercial de cada regional y sus funciones propias del cargo que se describen a continuación:

- Capacitación y entrenamiento

Esta función abarca todo lo que tiene que ver con:

- Conocimientos básicos
- Conocimiento de productos
- Conocimiento de la empresa
- Normas y procedimientos
- Manejo de: Elementos de trabajo

Papelería

Material promocional

Herramientas de apoyo

Planes de mercadeo y ventas

Recurso y argumentos de ventas

Trabajo promocional de mostrador y campo

Desarrollo comercial del cliente

Relaciones con el cliente

Imagen corporativa

Incentivos

Ruteros

Investigación sobre competencia

Atención y servicio al cliente

- Coaching

Adelantando sus procesos de formación y aplicación del modelo de Venta Consultiva

- Dirección

Dirigiendo a la persona y sus actividades hacia el logro de los objetivos y resultados propuestos.

- Asesoría

Orientando sus esfuerzos a un exitoso desempeño en todos los ordenes.

- Apoyo

Brindándoles la cooperación y confianza necesarias para desarrollar la optima gestión comercial y la solución de problemas, tanto de trabajo, como personales y familiares.

- Motivación

Tendiente a mantenerles la moral en alto, el estado anímico adecuado, la confianza en si mismos y el mas alto grado de entusiasmo en el ejercicio de sus funciones y su vida personal.

- Seguimiento

A todas las actividades de trabajo en general, lo cual permitirá aplicar los correctivos necesarios en el momento oportuno, cuando las circunstancias así lo exijan.

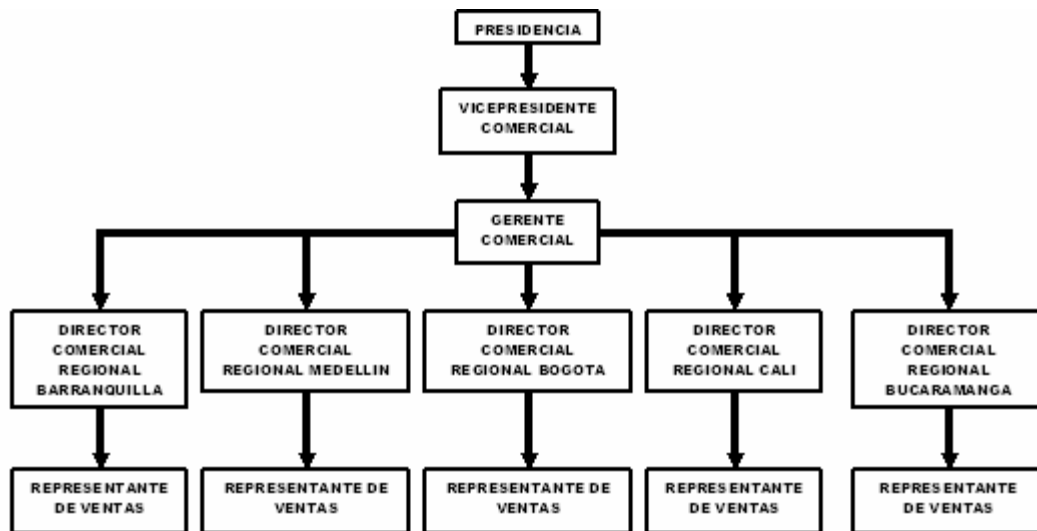
- Control

Lo suficientemente estricto para vigilar las actividades, comportamiento, operaciones, atención al cliente y resultados individuales de cada uno de los miembros de su equipo, que incluya la verificación de lo reportado en sus informes diarios.

- Evaluación

Como resultado de lo anterior, debe producirse un informe sobre la persona acompañada en el trabajo, que nos diga con exactitud cual es la calificación que el Director Comercial le da en cada una de sus áreas de trabajo, incluidos los aspectos personales como conducta y carácter.

Ilustración 11. Organigrama Área comercial



FUENTE: AUTORES DEL PROYECTO

14. ESTRATEGIAS PLANTEADAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTION COMERCIAL

La dinámica del mercado farmacéutico obliga a las empresas a tener tanto estrategias y planes en constante ejecución, como contingencias planteadas para asegurar supervivencia y crecimiento en la industria farmacéutica de Colombia. Es por esto que se proponen las siguientes:

- Capacitación a representantes de ventas que incluye lineamientos básicos Ley 80 de 1993, coaching (acompañamiento y trabajo de campo para identificación de debilidades y retroalimentación del negocio).
- Seminario de venta consultiva para representantes de ventas, apoyado en ACN Asuntos Críticos del Negocio.
- Elaboración de ruterros para cada zona y seguimiento diario para evitar desatención a clientes.
- Identificación de clientes Pareto para atención específica

Como es relevante ahondar en los aspectos dirigidos a mejorar el servicio al cliente, la fuerza de ventas debe tener en cuenta los siguientes aspectos para el mejoramiento en la organización comercial.

- Seguimiento al plan de trabajo establecido con número de visitas diarias a los clientes.

- Acompañamiento de los directores comerciales en las diferentes negociaciones, apoyados en los Asuntos Críticos del Negocio.
- Control de inventarios de clientes y revisión de existencias de productos en Laboratorios Genfar S.A.
- Realización de shopping de precios (informe de precios) para reaccionar a los continuos ataques de la competencia.
- Análisis de productos que generan crecimiento en el consumo en las diferentes entidades.
- Revisión de los productos de menor rotación, para realizar con estos grupos de productos campañas promocionales con descuentos que incentiven la compra por parte de los clientes.
- Realizar negocios puntuales con los clientes, firmando un acuerdo con una cifra de negociación para todo el año y otorgar un descuento al final del periodo que se verá reflejado con una nota crédito del 5% si logró cumplir la meta estipulada.
- Con los productos inyectables del portafolio, se hará una campaña agresiva de posicionamiento realizando un descuento del 20% en el precio teniendo en cuenta la dinámica del negocio.

15. DISEÑO TABLA DE REMUNERACION FUERZA DE VENTAS

Tabla 8. Diseño Remuneración Fuerza de Ventas

REGIONAL BOGOTA - PROYECTO 2008

TABLAS PARA LIQUIDACIÓN DE COMISIONES 2008

Oficina de Ventas	TABLA			Total Año	Promedio Mes	Objetivo Mes	Cuota Promedio	70% RECAUDO	% POR RECAUDO	TOTAL INGRESO	
	EPS IPS	Instit.	30% VENTA								
Nva Estructura	Valores					Recaudo					
1001	DIRECTOR COMERCIAL	9.950.346.811	1,1%	0,33%	32.836.144	2.736.345	9.950.346.811	829.195.568	0,77%	6.384.806	9.121.151
	RV Bogotá1	3.784.157.238	1,1%	0,33%	12.487.719	1.040.643	3.784.157.238	315.346.437	0,77%	2.428.168	3.468.811
	RV Bogotá2	3.784.157.238	1,1%	0,33%	12.487.719	1.040.643	3.784.157.238	315.346.437	0,77%	2.428.168	3.468.811
	RV Huila-Tolima-Caquet	1.336.642.119	2,2%	0,66%	8.821.838	735.153	1.336.642.119	111.386.843	1,54%	1.715.357	2.450.511
	RV Boyacá-Meta-Casanare	1.045.390.216	2,7%	0,81%	8.467.661	705.638	1.045.390.216	87.115.851	1,89%	1.646.490	2.352.128
Total		9.950.346.811				8.248.493				19.246.483	27.494.976
OFICINA - PROYECTO 2008											
9099											
	EPS IPS										
	Nva Estructura	Valores									
	EPSIFARMA	10.516.596.331	0,1%	0,03%	3.154.979	262.915	10.516.596.331	876.383.028	0,07%	613.468	876.383
	RV INSTIT Alvaro Arias	1.656.917.132	0,9%	0,27%	4.473.676	372.806	1.656.917.132	138.076.428	0,63%	869.881	1.242.688
	ISS	3.919.467.674	0,3%	0,09%	3.527.521	293.960	3.919.467.674	326.622.306	0,21%	685.907	979.867
	MINDEFENSA	1.309.594.449	0,1%	0,03%	392.878	32.740	1.309.594.449	109.132.871	0,07%	76.393	109.133
	PHARMA EXPRESS	1.136.228.334	0,05%	0,02%	170.434	14.203	1.136.228.334	94.685.695	0,04%	33.140	47.343
Total		18.538.803.920				976.624				2.278.789	3.255.414

TABLA										
Oficina de Ventas	EPS IPS	Instit.	30% VENTA	Total Año	Promedio Mes	Objetivo Mes	Cuota Promedio	70% RECAUDO	% POR RECAUDO	TOTAL INGRESO
Nva Estructura	Valores					Recaudo				
REGIONAL MEDELLIN - PROYECTO 2008										
1002	DIRECTOR COMERCIAL									
		1,8%	0,54%	26.872.144	2.239.345	4.976.322.884	414.693.574	1,26%	5.225.139	7.464.484
	RV1 Medellin	2,2%	0,66%	8.887.905	740.659	1.346.652.259	112.221.022	1,54%	1.728.204	2.468.862
	RV2 Choco	3,3%	0,99%	8.245.955	687.163	832.924.750	69.410.396	2,31%	1.603.380	2.290.543
	RV3 Poblaciones Antioquia	1,4%	0,42%	10.118.953	843.246	2.409.274.485	200.772.874	0,98%	1.967.574	2.810.820
	RV4 Cordoba-Sucre-Bolívar Poblaciones	5,1%	1,53%	5.928.312	494.026	387.471.390	32.289.283	3,57%	1.152.727	1.646.753
Total	4.976.322.884				6.746.152				15.741.021	22.487.174
REGIONAL CALI - PROYECTO 2008										
1003	DIRECTOR COMERCIAL									
		1,2%	0,36%	29.084.829	2.423.736	8.079.119.061	673.259.922	0,84%	5.655.383	8.079.119
	RV Cali	2,4%	0,72%	9.734.489	811.207	1.352.012.391	112.667.699	1,68%	1.892.817	2.704.025
	RV Nariño	3,2%	0,96%	9.229.225	769.102	961.377.607	80.114.801	2,24%	1.794.572	2.563.674
	RV VALLE NTE	2,4%	0,72%	10.311.902	859.325	1.432.208.597	119.350.716	1,68%	2.005.092	2.864.417
	RV VALLE SUR	2,1%	0,63%	12.738.614	1.061.551	2.022.002.234	168.500.186	1,47%	2.476.953	3.538.504
	RV Eje Cafetero1	2,5%	0,75%	8.539.561	711.630	1.138.608.198	94.884.017	1,75%	1.660.470	2.372.100
	RV Eje Cafetero2	2,5%	0,75%	8.796.825	733.069	1.172.910.034	97.742.503	1,75%	1.710.494	2.443.563
Total	8.079.119.061				9.187.422				21.437.319	30.624.741

REGIONAL BARRANQUILLA - PROYECTO 2008

Oficina de Ventas	EPS IPS	Instit.	30% VENTA	Total Año	Promedio Mes	Objetivo Mes	Cuota Promedio	70% RECAUDO	% POR RECAUDO	TOTAL INGRESO
1004 DIRECTOR COMERCIAL	6.651.238.168	1,2%	0,36%	23.944.457	1.995.371	6.651.238.168	554.269.847	0,84%	4.655.867	6.651.238
RV Barranquilla-San Andres	1.170.884.030	2,4%	0,72%	8.430.365	702.530	1.170.884.030	97.573.669	1,68%	1.639.238	2.341.768
RV Bolívar-Sucre	1.841.056.410	1,7%	0,51%	9.389.388	782.449	1.841.056.410	153.421.368	1,19%	1.825.714	2.608.163
RV Cordoba	2.957.874.862	1,2%	0,36%	10.648.350	887.362	2.957.874.862	246.489.572	0,84%	2.070.512	2.957.875
RV Guajira-Magdalena-Cesar	681.422.866	4,0%	1,20%	8.177.074	681.423	681.422.866	56.785.239	2,80%	1.589.987	2.271.410
Total	6.651.238.168				6.853.858				15.992.336	22.846.195

REGIONAL BUCARAMANGA - PROYECTO 2008

Oficina	Nva Estruct	EPS IPS	Valores								
1005 DIRECTOR COMERCIAL		4.220.003.696	1,5%	0,45%	18.990.017	1.582.501	4.220.003.696	351.666.975	1,05%	3.692.503	5.275.005
RV NTE SANTDER		1.996.194.149	1,8%	0,54%	10.779.448	898.287	1.996.194.149	166.349.512	1,26%	2.096.004	2.994.291
RV B/MANGA NTE Maydee Barrera		1.107.364.943	2,8%	0,84%	9.301.866	775.155	1.107.364.943	92.280.412	1,96%	1.808.696	2.583.852
RV B/MANGA SUR Laura Mora		1.116.444.604	2,8%	0,84%	9.378.135	781.511	1.116.444.604	93.037.050	1,96%	1.823.526	2.605.037
Total		4.220.003.696				4.037.455				9.420.729	13.458.185

TOTAL	52.415.834.540				36.050.005				84.116.678	120.166.683
--------------	-----------------------	--	--	--	-------------------	--	--	--	-------------------	--------------------

16. CONCLUSIONES

- Aunque el medicamento es considerado como el recurso más costoso para el manejo de las patologías y dolencias de una población, el gasto en nuestro país ha mostrado una tendencia al crecimiento que amenaza no solo la estabilidad financiera del sistema de seguridad social en salud sino el bolsillo de los hogares, razón suficiente para la proyección de una estructura comercial en el canal institucional que permita tener una posición privilegiada en el mercado farmacéutico nacional a Laboratorios Genfar S.A.
- El crecimiento del gasto total aumentó, al pasar este como proporción del PIB del 6.2% en 1993 al 7.8% en el 2003, tendiendo a estabilizarse en ese nivel durante los últimos 4 años. Lo anterior demuestra un gasto en salud promedio relativamente alto comparado con los demás países de América latina, representado para Colombia con el 8.5%, mientras que para los demás países de la región este indicador se queda en el 7%.
- La estructura comercial actual de Laboratorios Genfar S.A. la cual integra los canales detallista, mayorista, cadenas de droguerías e institucional, limita el desarrollo del último canal mencionado, debido a la diferencia que existe en la operación de los clientes pertenecientes a este canal.
- La amenaza de nuevos competidores entrantes y el desarrollo del canal institucional por parte de la competencia, aumenta el nivel de rivalidad dentro de la categoría de los genéricos, desencadenando consecuencias que van en detrimento de las utilidades de los laboratorios productores.

- Con el desarrollo de esta nueva estructura se evidencia mayor eficiencia en el equipo de ventas, teniendo en cuenta que los clientes serán atendidos de manera más oportuna, con revisión del negocio constante, otorgando mayor confiabilidad y nivel de rotación de los productos Genfar.
- El crecimiento de las ventas del canal institucional será del 33.6% respecto del año 2007, mientras que el crecimiento observado del año 2006 frente al 2005 fue del 13.6% lo que permite amortizar los costos fijos de la planta de producción que son una variable crítica de la organización.
- El problema formulado coincide con el resultado de la investigación.

17. RECOMENDACIONES

- El diseño de la estructura comercial diseñada debe iniciarse teniendo en cuenta componentes como el acceso a diferentes zonas del país, la cercanía de las poblaciones a los centros urbanos para evitar gastos onerosos para la organización.
- Para evitar correr riesgos financieros y logísticos, se debe verificar la cartera por cuanto tiene un valor significativo a trabajar y se deben implementar concursos para la fuerza de ventas, siempre y cuando aumente la rotación de cartera y aumenten las ventas de los medicamentos.
- Los planes de trabajo diarios de los representantes de ventas se deben seguir como se planifiquen, de esta manera la atención oportuna y el servicio al cliente se convierte en una herramienta de venta más.
- Como alternativa comercial se presentan negocios especiales con los clientes más representativos; realizando acuerdos de compra anuales otorgando descuentos aplicados como nota crédito a la cuenta del cliente, así se aseguran cantidades que sirven para elaborar el presupuesto de producción y así no dejar espacio para el ingreso de la competencia.
- La marcación de los productos deberá hacerse en empaque primario y secundario (caja y frasco, blister y caja), para reducir la comercialización de estos medicamentos en otros canales de distribución.
- Se debe realizar el seguimiento a los negocios especiales para así elaborar el presupuesto de producción óptimo, marcando los medicamentos con el

nombre de dichos negocios por cuanto los clientes sujetan el recibo de los medicamentos al vencimiento y este no debe ser inferior al 75% de vida útil.

- Someter a la junta directiva de Laboratorios Genfar S.A a la propuesta de diseño de la estructura comercial para el canal institucional de Laboratorios Genfar S.A en Colombia, para ser evaluada y realizar los ajustes pertinentes acordes con sus expectativas.

BIBLIOGRAFIA DOCUMENTAL

- BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 4 ed. Mexico: McGraw Hill 2000. 383 Pág.
- BURBANO PEREZ, Antonio José, Costos y presupuestos: Conceptos fundamentales para la gerencia. 2 ed. Bogotá. Uniandes, Alfaomega 2006.
- Cámara de Industria farmacéutica de la ANDI.
- Dominique Mouton, Merchandising estratégico. Gestión 2000.
- Estatuto de contratación administrativa (Ley 80 de 1993), Ed 9. Ed. Leyer
- JOHNSON M. Eugene. KURTZ David L. SCHEUING Eberhard E. Administración de ventas conceptos, prácticas y casos 2da. Edición. McGraw Hill. 1996. 784 Pág.
- LOU E. Pelton, STRUTTON David, LUMPKIN James R. Canales de marketing y distribución comercial: Un enfoque de administración de relaciones. 2 ed. México. McGraw Hill.
- Revista hospitalaria; Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas. Edición especial Marzo – Abril 2007
- SANTESMASES MESTRE, Miguel. Marketing conceptos y estrategias. 4 ED. España: ED. Pirámide. 1999. 1087 Pág.
- SOLOMON Michael R., STUART Elnora W., Marketing Real People Real Choices, Second Edition. Prentice Hall. 2000. 580 Pág.
- W. Chan Kim – Renée Mauborgne La estrategia del océano azul, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS Ed. Norma 2005. 332 Paginas.
- WIEISCH Glenn A., HILTON Ronald W., GORDON Paúl N., Presupuestos, planificación y control. 6 ed. México. Pearson 2005
- Vall, Antonio, Benchmarking Guía practica, Gestión 2000, 1999.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA VIA INTERNET

- <http://www.col.ops-ms.org/medicamentos/progmedicamentos.asp>
- http://www.daemonquest.com/es/research_and_insight/2005/03/26/el_sector_farmaceutico_afronta_el_reto_de_optimizar_su_estrategia_comercial_y_del_marketing.
- <http://www.saludcapital.gov.co/seccsalud/qsomos/quees.html>
- <http://www.genfar.com/>
- www.col.ops-ms.org/medicamentos/progmedicamentos.asp
- www.justiciamilitar.gov.co/.../Documentos%20Office/decreto%201512%20de%202000%20estructura%20mindefensa
- www.saludcapital.gov.co
- www.inpec.gov.co
- www.mindefensa.gov.co
- www.iss.gov.co