



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE ESTRUCTURACIÓN Y
SEGUIMIENTO DE EQUIPOS COMERCIALES DEDICADOS A LA VENTA
DE MEDICINA DE LABORATORIO CLÍNICO EN ECUADOR

AUTOR: Carlos Alberto Restrepo Mora

DIRECTOR: Santiago Jácome Junio

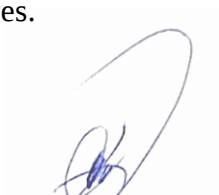
2021

Quito, Ecuador

Certificación

Yo, Carlos Alberto Restrepo Mora, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Carlos Alberto Restrepo Mora

Yo, Santiago Jácome, declaro que, personalmente conozco que el graduando: Carlos Alberto Restrepo Mora es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suyo.



Santiago Jácome

Agradecimientos

A mi esposa e hijos por ser el apoyo incondicional en mi vida, que con su amor y respaldo, me ayudan alcanzar mis objetivos.

Y por supuesto a mi querida Universidad, a todas las autoridades y docentes que con su paciencia, sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollar este trabajo.

Agradezco a mi director de tesis Mgtr. Santiago Jácome quien con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento en la investigación

Dedicatoria

A Dios

Por darme la vida y estar siempre conmigo, guiándome en mí camino.

A mi esposa e hijos

En el camino encuentras personas que iluminan tu vida, que con su apoyo he podido terminar esta pena, a través de sus consejos, de su amor, de su tiempo y paciencia me ayudó a concluir esta meta.

A Lcda. Mercedes Isabel Toro Castillo, por su profundo amor incondicional.

Índice

Introducción.....	1
Objetivos del trabajo	3
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos.....	3
Capítulo I. Marco teórico.....	6
1.1 Ecuador, país ineficiente en salud pública	8
1.2 Perfil demográfico de Ecuador.....	10
1.3 Perspectivas de la economía ecuatoriana y el sector salud	12
Fuente: elaboración propia	14
1.4 Sistema Nacional de Compras Públicas	14
Capítulo II. Análisis de funciones, metodologías y estructuración de equipos comerciales.....	16
2.1 Determinación de la estructura organizativa y el tamaño del equipo de ventas 16	
2.2 Funciones del departamento de ventas	22
2.3 Diseño y planificación de rutas de ventas	24
2.3.1 Habilidades profesionales, conocimientos y requisitos de los vendedores.....	24
2.4 Plan de formación de vendedores	25
2.5 Plan de compensación y motivación del equipo de ventas	26
2.6 Objetivos del departamento de ventas.....	28
Capítulo III. Propuesta	31
3.1 Diseño de la estructura del departamento de ventas	31
3.2 Estructura del departamento de ventas a nivel nacional.....	32
3.2.1 Perfil de vendedores para laboratorio general	33
3.2.2 Perfil de vendedores para laboratorio clínico de especialidades	34

3.3	Métodos para el seguimiento de la fuerza de ventas	35
3.3.1	Planificación de trabajo semanal.....	35
3.3.2	Pronóstico y tracking de ventas.....	37
3.3.3	Tracking de oportunidades.....	38
3.3.4	Presupuesto anual de ventas	39
3.3.5	Plan de motivación	39
3.3.6	Plan de compensación	40
3.3.7	¿Cómo establecer un plan de incentivos?	40
3.4	Administración del diseño del departamento de ventas	41
3.4.1	Reclutamiento y selección del personal para ventas	41
3.4.2	Capacitación	42
3.5	Desarrollo de la carrera del vendedor.....	42
3.5.1	Énfasis en una entrevista de venta exitosa.....	42
3.5.2	Técnicas para el manejo de las objeciones	44
	Conclusiones.....	46
	Glosario.....	47
	Bibliografía.....	48

Índice de tablas

Tabla 1. Numero de exámenes de laboratorio durante el año 2018.....	11
Tabla 2. Diferencias entre medicamentos y dispositivos médicos.....	14
Tabla 3. Valoración de Vendedores.....	21
Tabla 4. Funciones del Vendedor.....	22
Tabla 5. Formato para planificación de trabajo semanal.	37
Tabla 6. Formato modelo de método para planificar ventas del mes y tracking de ventas	38
Tabla 7. Modelo de método para tracking de oportunidades de nuevos negocios	39

Índice de figuras

Figura 1. Financiamiento en salud	10
Figura 2. Estructura departamento de ventas	32
Figura 3. Regiones del país.....	32
Figura 4. Proceso de entrevista para satisfacer necesidades.....	43

Resumen

Esta investigación busca describir una metodología para desarrollar un seguimiento de la venta consultiva del sector comercial dedicado a la medicina de laboratorio clínico en Ecuador. La importancia del presente estudio radica en la necesidad de entender cómo están estructuradas las áreas de ventas de estas empresas, con el fin de proponer una estructura adecuada con base en un diseño y una administración del diseño y desarrollar una carrera del vendedor dentro de la empresa.

Abstract

This research seeks to describe a methodology to develop a follow-up of the consultative sale of the commercial sector dedicated to clinical laboratory medicine in Ecuador. The importance of this research lies in the need to understand how the sales areas of these companies are structured to propose an adequate structure based on a design, design management and develop a salesperson career within the company.

Introducción

En este medio, es frecuente que algunas empresas gestionen la comercialización de sus productos con un departamento de ventas, en lugar de generar estos procesos y servicios por medio de un departamento comercial o de marketing. Esto se debe a que, en las estructuras empresariales ecuatorianas, las funciones propias del marketing y complementarias al proceso de venta de productos –como la investigación de mercados o la publicidad– quedan relegadas a la subcontratación cuando la empresa está en la capacidad de hacerlo; en lo que respecta a la venta y distribución de productos de medicina y laboratorio clínico, no tomar en cuenta todos los eslabones que componen la cadena del mercado puede perjudicar gravemente a los clientes y la empresa distribuidora.

En la actualidad, la actividad comercial mundial se extiende mucho más allá de los procesos primarios de compra y venta. Además, cada uno de los eslabones de la cadena de mercado debe ser considerado para tener una economía saludable en la que el vendedor y comprador tomen decisiones informadas del producto, lo que deviene en generar mercados estables y confiables. En este sentido, se hace cada vez más necesario formar profesionales en esta disciplina, pues con mayor frecuencia se busca satisfacer las necesidades de los clientes como herramienta de ventaja competitiva.

Por lo tanto, la estrategia de ventas y la estrategia de marketing en conjunto abarcan una serie de actividades en las que forman parte los departamentos de finanzas, investigación y desarrollo, compras, producción y contabilidad. A partir de estas inquietudes en cuanto a la estructura del mercado local dedicada a la venta de productos de medicina y laboratorio clínico, el presente trabajo de investigación busca proponer una metodología que facilite la estructuración y el seguimiento de los equipos comerciales dedicados a la venta de estos productos en el país, de acuerdo con el crecimiento y las exigencias del sector.

De esa forma, el modelo planteado en esta investigación contiene descripción de las características que permitan realizar una estructura organizativa del equipo de ventas, su tamaño, la tipología, planificación de esquemas de

motivación, planificación de formación, el seguimiento y la evaluación de resultados.

En este sentido, a manera de marco teórico, se han tomado en cuenta los siguientes trabajos: *Organización de equipos de venta*, desarrollado por la investigadora en economía y gestión de empresas de la Universidad de Cartagena España Martínez (2016), y *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales mf 1001-3* escrito por Enrique García Prado (2016), licenciado en derecho, experto en dirección de la gestión empresarial por la Universidad de Oviedo, España, entre otros autores.

A partir de lo anterior, en este estudio cualitativo y descriptivo, se propone una metodología de estructuración y seguimiento de equipos comerciales dedicados a la venta de medicina de laboratorio clínico en Ecuador, acorde con el crecimiento y las exigencias del sector en Ecuador, que permita su sostenibilidad en el tiempo y el afianzamiento de clientes.

Las empresas de la actualidad buscan ser sostenibles en el tiempo; para ello, saben que es necesario generar ingresos que aseguren su existencia. Esta realidad justifica la importancia fundamental de la generación y el mantenimiento de departamentos de ventas efectivos y funcionales para toda la cadena de mercadeo del producto. Por esta razón, el organigrama de gestión del departamento debe estar conformado por las siguientes características:

- Estructura organizativa del equipo de ventas.
- Tamaño del equipo de ventas.
- Estructura organizativa de asignación de objetivos.
- Características del personal del equipo de ventas.
- Definir planes de formación.
- Diseño del sistema de motivación y retribución.
- Diseño de evaluación y control de resultados de ventas.

Al tener en cuenta las múltiples variables de la problemática expuesta, el presente trabajo es abordado por medio de un enfoque cualitativo; en el cual, por medio de un método descriptivo, se genera una metodología de estructuración y

seguimiento de equipos comerciales dedicados a la venta de medicina de laboratorio clínico, conforme con el crecimiento y las exigencias del sector en Ecuador. En este contexto y como herramienta de análisis, se han planteado las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la situación actual de la industria comercial dedicada a la medicina de laboratorio clínico en Ecuador?
2. ¿Qué estudios similares se han realizado sobre metodologías para estructurar un equipo comercial y hacer el seguimiento de la venta consultiva de laboratorio clínico?
3. ¿Qué propuestas permiten obtener una metodología que proporcione una buena estructuración de equipos comerciales y de seguimiento de la venta consultiva en las empresas del sector de la medicina de laboratorio clínico en Ecuador?

Con dichos interrogantes, se busca generar una metodología de estructuración y seguimiento de equipos comerciales dedicados a la venta de productos de medicina de laboratorio clínico en Ecuador, por medio de los objetivos que se enuncian a continuación.

Objetivos del trabajo

Objetivo General

Desarrollar una metodología de estructuración y seguimiento de equipos comerciales dedicados a la venta de productos de medicina de laboratorio clínico en Ecuador.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la realidad actual de la industria comercial dedicada a la venta consultiva de medicina de laboratorio clínico en Ecuador.
2. Identificar y seleccionar estudios previos sobre metodologías para la estructuración, la formación y los seguimientos de equipos comerciales dedicados a la venta consultiva en empresas del sector de la medicina

de laboratorio clínico que se adecuen a las necesidades de infraestructura y mercado en Ecuador.

3. Proponer una metodología que proporcione la estructuración, la formación y el seguimiento de los equipos comerciales dedicados a la venta consultiva en las empresas del sector de la medicina de laboratorio clínico.

De acuerdo con la problemática expuesta, el presente estudio se justifica en cuanto a la importancia que tiene la existencia de un departamento comercial de ventas dinámico dentro de las empresas de ventas de productos de medicina de laboratorio clínico en Ecuador, debido a que se configura en el promotor y generador de las actividades de sostenibilidad de la empresa. Para esto, es primordial tener en cuenta su configuración según la realidad del entorno y cumplir con las siguientes características que posibiliten el planteamiento y desarrollo de procesos exitosos de sostenibilidad:

- Estructura organizativa del equipo de ventas.
- Estructura del tamaño del equipo de ventas.
- Estructura organizativa de asignación de objetivos.
- Características del personal del equipo de ventas.
- Definir planes de formación.
- Diseño del sistema de motivación y retribución.
- Diseño de seguimiento, evaluación y control de resultados de ventas.

En este orden de ideas, la estructuración y formación de equipos de ventas más profesionales y efectivos, el desarrollo de metodologías de seguimiento de las ventas más eficaces, con inclusión de estrategias competitivas y generación de valor, acorde con los desafíos actuales del mercado ecuatoriano son la clave de un proceso ordenado y eficiente.

Si se considera la amplia extensión y relevancia del objeto de estudio, la presente tesis se enfoca solo en las empresas comerciales dedicadas a la compraventa de medicina de laboratorio clínico de Ecuador, haciendo énfasis en las áreas de laboratorio clínico de rutina y especialidades.

Lo anterior ha requerido un manejo transversal de la información para la consecución de los objetivos planteados, en el que, por medio de un enfoque cualitativo y a través del método descriptivo de tipo exploratorio, se puede generar una metodología para la estructuración y el seguimiento de equipos comerciales dedicados a la venta en el sector de medicina de laboratorio clínico, acorde con el crecimiento y las exigencias de las empresas que dedican a dicho ámbito en Ecuador, lo que se configura en la población de muestra del presente estudio.

A. Población y muestra

Este trabajo de investigación, con enfoque cualitativo, método descriptivo y tipo exploratorio, tiene como población las empresas comerciales dedicadas a la venta de productos para el sector de medicina de laboratorio clínico de Ecuador.

B. Fuentes de recolección de información

Las fuentes para la recolección de información son las secundarias: libros, registros, documentos web y documentos escritos

C. Técnica de recolección de información

La técnica de recolección de información utilizada para este trabajo de investigación es de tipo cualitativo, método descriptivo, tipo exploratorio y análisis de documentos.

Capítulo I. Marco teórico

Las pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas a la venta consultiva de reactivos y equipos para laboratorios clínicos de hospitales y clínicas tanto públicos como privados presentan sistemáticamente problemas de deserción de los vendedores, habilidades pobres de los vendedores actuales, disminución de la demanda de esta clase de trabajador profesional en el medio y la reducción en la capacidad gestora de los equipos de ventas, lo que tiene como consecuencia la pérdida de clientes, el decrecimiento del porcentaje de la participación en el mercado y la disminución en las ventas. Por lo tanto necesario, es una buena formación, estructuración y seguimiento de esta clase de profesional, que ayude a generar mejores resultados en asesoramiento, fidelización en los clientes y mejor desempeño en ventas.

Es probable que el problema principal de la disminución en ventas y la pérdida de clientes se deba a la falta de capacitación de los vendedores; lo cual puede causarse por una inadecuada selección del personal para ventas, sin el perfil adecuado ni competencias para la gestión, estructuración del trabajo ineficiente, metodología de seguimiento muy subjetiva, mala planificación estratégica, poca formación, motivación y compensación del equipo comercial. Por lo tanto, existe deserción del trabajador por la incapacidad de llevar a cabo sus tareas, fruto de su pobre formación estructural en los procesos de una venta consultiva de calidad.

Esta realidad se replica desde el inicio de la venta de insumos y reactivos para laboratorio clínico en Ecuador, que según Espinosa (2016), tiene sus orígenes en la formación de los profesionales dedicados a esta tarea médica, a partir de la primera década del siglo XX, con los médicos patólogos y el ingreso de las multinacionales en el país que trajeron diversos métodos e innovación.

En palabras de Espinosa (2016), las necesidades específicas de los médicos que estudiaron en el extranjero, que exigían más equipamiento e inversión en esta área médica en el Ecuador, generó la capacitación informal de múltiples profesionales que no pertenecían al área médica; muchos de los cuales no contaban con título de tercer nivel ni vinculación académica alguna en las áreas de

especificidad. Sin embargo, por la escasez de mano de obra calificada, estos trabajadores eran reclutados para ser ayudantes en los laboratorios.

Con dichas necesidades y la generación espontánea del mercado, aparecieron en el medio varios laboratoristas empíricos que ejercieron la profesión por décadas en Ecuador. Apenas a partir de 1969, se dio la creación de la carrera de laboratorio clínico en la Universidad Central del Ecuador, por lo que se empezaron a insertar al mercado laboratoristas clínicos profesionales en el país. De acuerdo con lo anterior, es importante recalcar que, a pesar de la generación de una carrera universitaria para los procesos de laboratorio en el país, estos profesionales no son requeridos en las áreas de ventas de medicina de laboratorio clínico.

A partir de 2008, con el cambio del sistema de salud y el incremento del gasto público en este sector, se activó el crecimiento de la inversión en las empresas privadas que abastecen a los hospitales de dispositivos médicos, produciendo mejores ingresos. Según Villacrés (2018), profesora de economía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, trajo a colación el artículo 32 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), la cual estableció:

[Que] la salud como un derecho garantizado por parte del Estado rigiéndose a principios como la universalidad, solidaridad, eficiencia, entre otros”. Además, comprende todas las “instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles; y propiciará la participación ciudadana y el control Social.

Este decreto reactivó de manera sustancial el accionar del sector privado de salud. No obstante, trajo graves consecuencias económicas para la industria abastecedora de dispositivos médicos, pues suministrar equipos de última tecnología, reactivos e insumos varios para los laboratorios de los nuevos hospitales del Estado y el sistema hospitalario privado, cuyo volumen de pacientes atendidos se incrementó, suponía también una fuerte inversión de las empresas de la industria en cuestión. Estas empresas también vivieron una fuerte transformación, pues se

incrementó el número de empleado y la deuda con la banca, para poder participar en los procesos de salud que se venían.

Lo anterior produjo que los hospitales privados se vieran en la necesidad de realizar una inversión importante en recurso humano y financiero, que provenían de deudas con la banca privada, puesto que el Ministerio de Salud y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social demoraban el pago de los pacientes que formaban parte del sistema público y se atendían en el privado. A su vez, estas empresas, según Villacrés (2018), pagaban a las de las industrias de dispositivos médicos con un retraso promedio de cinco a diez meses, lo que era financieramente insostenibles.

En conclusión, a pesar de que el cambio del sistema de salud trajo consecuencias positivas para el sector de las empresas de dispositivos médicos, por la mala administración financiera de los recursos en el sector público, se produjeron graves consecuencias que derivaron en una baja del valor del dinero en el tiempo por la demora en los pagos de las deudas del Estado a dichas compañías.

1.1 Ecuador, país ineficiente en salud pública

Para Andrade et al. (2019):

Ecuador está entre los países más ineficientes en sanidad, de acuerdo a un estudio sobre sistemas de salud realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2019), ubicándolo en el puesto 54 de un total de 71 de países estudiados. El informe retrata la realidad de la atención contrastándola con los recursos invertidos: 5000 millones de dólares entre 2007 y 2012 cifra que se incrementó hasta 2017. También en un estudio anterior en 2010 de la Organización Mundial de la Salud (OMS), indicaba una realidad no modificada hasta nuestros días en Ecuador. El país está entre las últimas 17 naciones de la tabla del BID donde se hace hincapié que los recursos se asignaron sin maximizar las mejoras en salud, destacando que se gastaron más en cuidados curativos que en medidas preventivas. Otros elementos que se añaden son: subutilización de medicamentos genéricos, mala administración y corrupción. Todo esto cuestiona la calidad institucional. (p. 1)

En consecuencia, de acuerdo con el análisis de este autor, Ecuador vive una continuación de la década precedente; aunque es relevante la agregación de los derechos sociales y el mejoramiento de acceso e infraestructura hospitalaria, no se puede asumir que el país sea más saludable. También, se evidencia que, al no contar con sistemas preventivos universales, en la cobertura asistencial, se elige un camino de inversión mayor en el gasto de atención a la enfermedad en una visión espectral, desprovista de un análisis de sostenibilidad y efectividad.

Como consta en los estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2019), desde el 2008, el incesante incremento del gasto público en salud generó una cultura financiera encaminada a gastar; pese a que no existiera un análisis financiero de la necesidad, cuya consecuencia en cuanto al gasto de dispositivos médicos fue la devolución de estos por compras excesivas, sin cálculos previos de los hospitales. Este panorama de caos en la relación a la oferta, demanda, produjo pérdidas a la industria en cuestión por recompra del insumo para el cambio y, como consecuencia, causó una baja rentabilidad en esos negocios con el Estado.

En este contexto, el Ministerio de Salud fue donde se evidenció en mayor medida esta falta de previsión y organización de la demanda de los dispositivos médicos. En esta entidad, se percibió una falta de coordinación entre los diferentes distritos de salud, lo que ha ocasionado para la industria una pérdida posteriores a la firma de los contratos. Empero, los análisis presentados por las empresas que ofertaban dispositivos médicos, de cómo organizar los laboratorios y su estructura en equipamiento, en algunas ocasiones no fueron tomados en cuenta.

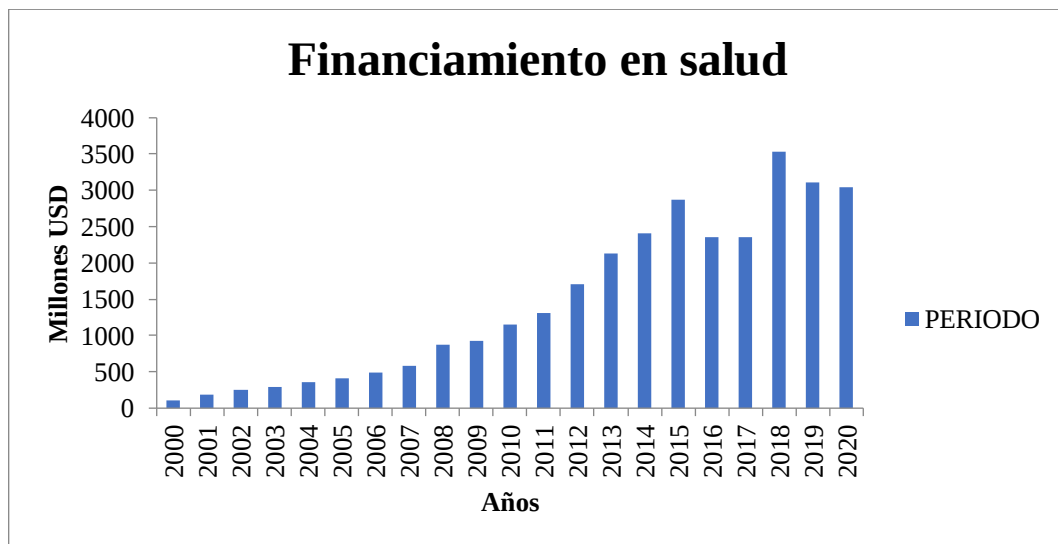
Al final, la demanda de exámenes prometida nunca se cumplió; por lo tanto, esta insensatez en la extensión de la oferta se replica en unidades muy próximas, lo que da como resultado no solo la repetición del acto administrativo, sino la duplicación de acciones de las prestaciones. Este modelo de gestión se contradice con las intenciones del modelo de atención.

Por otro lado, es pertinente señalar que el financiamiento de la salud en Ecuador es mixto, pues el sistema público está conformado por el Ministerio de Salud Pública (MSP) de fuente tributaria, mientras que la seguridad social Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las

Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía (ISSPOL), financiado por contribuciones y el sistema privado, que se costea por medio de seguros privados y recursos particulares de los pacientes (Lucio et al., 2011).

Según las estadísticas registradas en el Ministerio de Finanzas (2021), el presupuesto del Ministerio de Salud mantuvo un incremento constante desde el 2000, con una inversión de 101 millones. A partir del 2007, el presupuesto se incrementó considerablemente a 586 millones, con un porcentaje de aumento del 480 % respecto al 2000. Del 2007 al 2014, el incremento fue del 311 %, con una inversión de 2400 millones. Para el 2018, se destinaron aproximadamente 3700 millones en salud y en 2019, unos 3100 millones. Finalmente, el presupuesto para el 2020 fue alrededor de los 3037 millones.

Figura 1. Financiamiento en salud



Fuente: elaboración propia con base en investigación de datos estadísticos aproximados de financiamiento en Salud del Ecuador

1.2 Perfil demográfico de Ecuador

De acuerdo con los cálculos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en 2020, se esperaba un aumento en la población de 17 510 643 habitantes, con una relación de mujeres entre el 8 844 706 y hombres entre el 8 665 937; cabe recalcar que esta cifra no se ha podido contrastar, puesto que la pandemia del

COVID-19 aplazó la ejecución del censo nacional de población del 2021. En la zona urbana, se concentra la mayoría de la población con 11 201 131 habitantes, en la zona rural, con 6 309 512. Según las proyecciones estadísticas de la población ecuatoriana para el 2020, la región costa tiene un estimado de 8 631 859, con un total urbano de 6 377 714 y rural de 2 254 145 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2020).

Como se puede observar, la población ecuatoriana es muy pareja a nivel nacional en relación a hombres y mujeres. Además, la costa contiene más población urbana, teniendo en cuenta que el número de provincias es menor en comparación con la sierra. En otro contexto, las edades de esta población que oscila entre los 15 años hasta los 49 años de edad es mayor en las provincias del Guayas, seguido de Pichincha, Manabí, Azuay, Los Ríos, y el Oro, respectivamente. Asimismo, se podría indicar que la población entre las edades de 15 hasta los 49 años es económicamente activa (ver Anexo 2, 3 y 4 y tablas demográficas).

Por lo tanto, esa diversidad de población, tanto femenina como masculina, y su ubicación en las ciudades económicamente activas de la nación ayudan a las empresas del sector de dispositivos médicos a estructurar un plan estratégico y geográfico para satisfacer la necesidades de la sociedad (ver Anexo 5 y tablas demográficas).

Según las estadísticas del 2018, las cifras de todos los exámenes de las áreas del laboratorio clínico tanto general como de especialidad llegó a 10 890 142.80 millones de exámenes. Esta información sirve a las empresas públicas y privadas como línea base para tener un panorama del crecimiento anual y cuánto podría representar el mercado de cada sector del laboratorio.

Tabla 1. Número de exámenes de laboratorio durante el año 2018

Examen	Número de exámenes
Flebotomía	7357657
Hematología	26182652
Química sanguínea	47514155
Inmunología	3953822

Uroanálisis	8528427
Coproanálisis	3031462
Microbiología	1802406
Serología	2446035
Hormonas	3112510
Tuberculosis	223696
Biología molecular	20898
Toxicología	17811
Genética	4004
Pruebas de HIV positivas	9947
Pruebas de HIV negativas	471361
Otros	3447145
Exámenes histopatológicos	370241
Citológicos	407199
Total	108901428

1.3 Perspectivas de la economía ecuatoriana y el sector salud

Para Chang (2017), desde el 2008, la inversión y el gasto público en salud se aumentaron considerablemente. El incremento público fue incentivado por un crecimiento del costo del barril de petróleo que favoreció las finanzas del Estado. Por su parte, Avilés (2018) manifestó que las perspectivas de la economía ecuatoriana y el sector salud son las siguientes:

Entre 2015 y 2017, la economía ecuatoriana vivió una desaceleración de su actividad, principalmente debido al recorte de una de las principales fuentes de financiamiento del Gobierno, como lo es el sector petrolero (al 2017 este representó el 9 % del total del PIB), lo que vino acompañado por un sector productivo que no ha recibido políticas económicas, fiscales, productivas y externas favorables para poder florecer. (p. 52)

La producción de las industrias relacionadas al sector salud se ha incrementado de manera sostenida a partir del 2003, siendo aquellas realizadas por el sector público (instituciones integrantes de la Red Pública Integral de Salud), las que se agruparon el 65 % del total. Sin embargo, el consumo final registrado en el

sector, entre el 2007 y 2014, muestra que los actores privados consolidaron entre el 59 % y el 65 % del total.

El cambio de modelo de gestión y la reestructura de la institucionalidad del sector demuestran la relevancia que esta ha tomado en cuanto al destino de recursos, inversión con una idea de integralidad y complementariedad entre actores públicos y privados; y por sobre todo, esto ha reflejado en la mejora sostenida de los indicadores de actividad económica (Asociación Ecuatoriana de Distribuidores e Importadores de Insumos Médicos [ASEDIM], 2020).

Por lo tanto, con estas referencias, se puede afirmar que gran parte del crecimiento de la industria dedicada a la venta de dispositivos médicos se vio favorecida con el aumento del porcentaje de inversión del Estado en salud. Esto también generó que las empresas del sector mejoraran sus procesos e innovaran en tecnología para el sector del diagnóstico clínico. A pesar de la desaceleración en la inversión en salud, en 2014 a 2017, las empresas del sector estaban más preparadas para afrontar la crisis.

En Ecuador, las compañías dedicadas a la importación y fabricación de dispositivos médicos están asociadas en una organización nacional llamada ASEDIM (Asociación Ecuatoriana de Distribuidores e Importadores de Productos Médicos). Esta:

Es una organización de derecho privado, sin fines de lucro y con finalidad social, constituida en septiembre de 1999, la misma que agrupa a personas naturales y jurídicas domiciliadas o no en el Ecuador, cuya actividad es la importación y comercialización de equipos médicos, equipos de laboratorio, dispositivos médicos e instrumental médico quirúrgico en general, materiales dentales, reactivos de laboratorio y demás productos que pueden identificarse como parte del tratamiento médico. (ASEDIM, 2019, párr. 1)

Cabe añadir que, según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), se considera “dispositivo médico” a todo aquello que tiene que ver con reactivos de laboratorio clínico general o de especialidades. Lo anterior quiere decir que es un elemento destinado a ser utilizado en el ser

humano, solo o combinado, y con un propósito médico. En este contexto, estos pueden servir para investigación, sustitución, modificación o apoyo a la anatomía o proceso fisiológico. De igual modo, estos ayudan como apoyo o a mantener la vida, el control de natalidad, la desinfección, como soporte a personas con discapacidad, dispositivos de Diagnóstico in Vitro (IVD por su nombre en inglés).

Dentro de este término, se encuentra la utilización en el diagnóstico, prevención, tratamiento, control y alivio. Es adecuado tener presente la diferencia entre dos palabras que se emplean a diario en el portal de Sistema de Contratación Pública del Estado (SERC), como son medicamentos y dispositivos médicos, pues de ello deriva los diferentes procesos de contratación y su consecuente trama legal y estructural. Actualmente, un promedio de 130 dispositivos son fabricados en Ecuador (ASEDIM, 2020). A continuación, se enuncian las diferencias más marcadas:

Tabla 2. Diferencias entre medicamentos y dispositivos médicos

Medicamentos	Dispositivos médicos
Consumo humano	Uso en el ser humano
Fecha de caducidad	No todos tienen caducidad sino vida útil
Formulación química	No formulación química, están compuestos de diversos factores; muchos tienen funcionamiento mecánico o electrónico
Venta a través de prescripción médica	Acceso por medio de un profesional o técnico en salud
Comercialización indirecta	Comercialización mixta
Existe fabricación nacional	99 % son importados

Fuente: elaboración propia

1.4 Sistema Nacional de Compras Públicas

En 2007, se instituyó en el país el Sistema Ecuatoriano de Contratación Pública (SERCOP), con el objeto de impulsar la ética, combatir la corrupción y transparentar mejor los procesos de contratación pública. Han transcurrido catorce años del funcionamiento del sistema y, lamentablemente, aún se visibilizan casos de corrupción en la gestión pública. Estas falencias del sistema quedaron

evidenciadas en el SERCOP al inicio de la pandemia, cuando diferentes actores de la sociedad comenzaron a ofrecer dispositivos médicos para la pandemia del COVID-19, sin tener una regularización autorizada de empresa prestadora de este servicio. Empero, el SERCOP no tomó medidas eficaces al respecto, lo que generó malestar en la industria e inconvenientes al cliente final por los errores en los diagnósticos clínicos.

En el reciente escándalo de pruebas de Reacción en Cadena de la Polimersa (PCR por su nombre) adquiridas por la Dirección de Salud del Municipio de Quito, es evidente que a pesar de que se coloquen científicos de renombre en la cabeza de las instituciones que generan los procesos de compra, el sistema sigue sin funcionar, debido a que existe una corrupción estructural que afecta las gestiones de compra en las instituciones públicas.

Según la Secretaría Técnica de Transparencia y la Secretaría Nacional de la Administración Pública, el nivel de la crisis ética en el sistema de contratación es tan profundo que, del 100 % de las denuncias que llegan al SERCOP, un 70 % corresponden a errores en las fases contractual y precontractual. Además del mal manejo en contrataciones de régimen especial, que son las más usadas para la compra de dispositivos médicos, también se evidencia en muchos casos que existe direccionamiento en los términos de referencia de las compras y en las especificaciones técnicas. A pesar de que se han generado procesos y herramientas para frenar la corrupción en el Sistema de Contratación Pública que cuenta con una certificación anti soborno ISO 37001:2016, el sistema aún presenta falla que afectan a la ciudadanía.

Capítulo II. Análisis de funciones, metodologías y estructuración de equipos comerciales

Aunque existen varias publicaciones sobre la gestión de venta de dispositivos médicos alrededor del mundo, es importante tener en cuenta que, debido a la realidad de Ecuador y la configuración del mercado de servicios de dicho entorno, no es sencillo trabajar con modelos de mercadeo estandarizados para países como Alemania o Estados Unidos. En este sentido, para efectos pedagógicos de la investigación, se han tomado en cuenta los trabajos publicados al respecto por Martínez y García, connotados académicos españoles que plantean modelos que podrían adaptarse a la realidad nacional ecuatoriana, al tomar en cuenta la tipología del sistema de salud y del mercado; además de los comentarios sobre el tema de la académica y economista guayaquileña Acosta.

2.1 Determinación de la estructura organizativa y el tamaño del equipo de ventas

Establecer la estructura y el tamaño del equipo de ventas es primordial a la hora de liderar una gerencia de ventas, pues de ello dependen en parte sus resultados. Según Martínez (2016):

Una de las primeras cosas que debemos conocer, al determinar la estructura organizativa de un equipo de ventas, es que cada vendedor debe tener asignado un grupo de clientes, una gama de productos o un territorio. Así la configuración de la fuerza de ventas tendrá alguna de las siguientes estructuras. Una estructura geográfica, estructura por productos, estructura mixta, estructura por mercados y estructura por clientes. Hay que encontrar un equilibrio y calcular el tamaño óptimo de la fuerza de ventas, teniendo en cuenta el número de clientes que tiene la empresa, localización de los clientes, número de visitas, duración media de la visita. (p. 6)

Por su parte Acosta et al. (2018) determinó:

[Que] la estructura organizacional del equipo de ventas debe definir tres aspectos básicos:

1. Especializar el trabajo para que las actividades se desarrollen eficientemente.
2. Brindar estabilidad y continuidad.
3. Coordinar las funciones de las personas y departamentos.

La estructura básicamente puede ser: horizontal, vertical, matricial y matricial multidimensional. Para un proceso exitoso se debe definir el número ideal de vendedores que debe ser parte del equipo de venta. (p. 15)

En este sentido, se puede concluir que las dos autoras tienen puntos en común en la manera de estructurar el equipo de ventas. De estas, la estructura por función de ventas es más utilizada, porque la carga laboral exigida se centra alrededor del asesor de ventas. Esta estructura es ideal cuando se quiere dar prioridad al cliente que le representa más ganancias a la empresa, por lo que es necesario conformar un equipo con personal de ingeniería, aplicaciones y, por supuesto; al vendedor; todos dedicados a atender las necesidades del cliente como una cuenta clave.

Llevar esta clase de compradores al punto máximo de la innovación y crecimiento, tanto tecnológico como económico, para que el cliente considere a la empresa como un socio clave para su crecimiento y toma de decisiones. Como se ha visto en párrafos anteriores, es fundamental para el buen manejo en ventas de dispositivos médicos contar con un equipo de ventas sólido y capacitado. Al respecto, según Formarketing (s.f.):

Un equipo de ventas es un grupo de personas con ciertas características y habilidades para asesorar y orientar el proceso de compra de un cliente, en nuestro caso una venta consultiva, donde deben influir en el cliente para que tome una decisión de compra y consumo a mediano y largo plazo, siempre enfocado en satisfacer sus necesidades. (párr. 1)

De esta manera, un equipo de ventas puede estructurarse de distintas maneras, por ejemplo:

1. La estructura geográfica: se puede organizar al ubicar a cada asesor en una zona o región del país. La única desventaja de esta estructura es que no hay especialización por parte del vendedor si ciertos productos son muy tecnológicos o de medicina de especialidad.
2. La estructura por productos: donde cada vendedor se encarga de un solo producto o línea, de modo que se deben tener asesores especializados. Con esta, se puede tener un inconveniente, en donde más de un asesor visitaría al mismo cliente, lo que casaría confusión.
3. La estructura mixta: es la combinación de las anteriores. Para implementarla, se debe contar con asesores bien entrenados
4. La estructura por mercados: es conveniente cuando se tienen varias unidades de negocio y mercados diferentes; se deben estructurar dos fuerzas de ventas para cada una.
5. La estructura por clientes: es común cuando se tienen clientes muy grandes. En esta, se puede usar un asesor experto, llamado *key account manager* o manejador de cuentas clave.

El gerente de ventas de la empresa debe escoger de qué manera estructurar su equipo de ventas, de acuerdo con la capacidad y tipología de la empresa y teniendo en cuenta que cualquier gasto que se realice en este sentido deberá generar más ventas, por lo tanto, se debe calcular el número de vendedores según varios factores:

- Número de clientes que se tiene en la empresa.
- Localización de los clientes a nivel nacional, por zonas, regiones.
- Número de visitas que puede realizar cada vendedor.
- Duración media de la visita.
- Tiempo de traslado según la cantidad de clientes designados.

En palabras de Martínez (2016), “para poder calcular el número de vendedores, podemos usar varios métodos, como método del desglose, de la carga de trabajo, del potencial de ventas y por último del análisis marginal” (p.

7). Mientras que según Acosta et al. (2018), “para lograr que el proceso sea exitoso y definir el número ideal de vendedores que deben ser parte del equipo de ventas se puede calcular de las siguientes formas: método de desglose, método de la carga de trabajo, método incremental” (p. 18). En síntesis, de acuerdo con lo explicado por las autoras el gasto de la empresa y la potencial de recuperación de la inversión, existen distintos métodos para definir el número ideal de vendedores:

a. Método del desglose

En este método, se debe calcular con la previsión de la venta del año próximo y el rendimiento por vendedor al año. La fórmula es:

$$N = \frac{V}{F}$$

Dónde:

V - son las ventas previstas para el año próximo.

F - es la facturación por vendedor, pero del año presente.

N - es el número de vendedores que se necesita para el equipo de ventas.

b. Método de la carga de trabajo

En términos de Martínez (2016):

Para poder calcular el número de vendedores, también podemos usar este método, donde se considera la carga de trabajo de todo el equipo de ventas para atender a todos los clientes reales y potenciales. Se calcula tomando en cuenta la carga total de trabajo y también la carga que un vendedor puede aceptar. Se deben tener presente algunas características, como el tiempo necesario para desplazarse hasta el lugar del cliente, el tiempo necesario para visitar el cliente, el tiempo necesario para realizar la visita, el número de visitas por cliente y el tiempo para ejecutar los trabajos administrativos. También debe medirse el tiempo total de trabajo y este se diferencia entre el tiempo dedicado a los desplazamientos, tiempo dedicado a la venta real y el tiempo dedicado a tareas auxiliares y administrativas. (p. 7)

Por lo tanto, Martínez (2016) consideró que este ejemplo sirve para demostrar el método de la carga de trabajo:

Si los vendedores de un equipo de ventas trabajan ocho horas al día de lunes a viernes y este día se dedican a la parte administrativa, tendríamos un 20 % del tiempo de trabajo. El desplazamiento se podría suponer un 30 % del tiempo y dependiendo de las distancias, podría ser más y el resto del tiempo sería para el trabajo en sí de las ventas. Ahora teniendo en cuenta esta metodología, podríamos decir que si tenemos un vendedor con 180 clientes “A” con un número de visitas mensuales de “1” y el tiempo dedicado a ese cliente es de 1 hora promedio y a su vez, tiene 400 clientes tipo “B” con 0.5 visitas al mes y 30 minutos (0.5) horas, podríamos calcular el número necesario de vendedores para el equipo de ventas de la siguiente manera:

El número de horas de trabajo que necesitamos al mes será de:

- Clientes tipo A: $180 \times 1 \times 1 = 180$ horas
- Clientes tipo B: $400 \times 0.5 \times 0.5 = 100$ horas
- Ahora la suma de $180 + 100 = 280$ horas/mes, es el tiempo que se necesita para atender a los clientes. Posterior a ello, el tiempo de trabajo de cada vendedor que es de 8 horas/día $\times$ 5 días/semana $\times$ 4 semanas/mes = 160 horas al mes. Por lo tanto, de esas 160 horas, solo podemos tener el 50 % para las visitas a los clientes, pues el 20 % es para tareas de oficina y el 30 %, es para desplazamientos.

Entonces tendríamos, 50 % de 160 horas /mes = 80 horas/vendedor al mes para visitas, pero debemos cubrir un total de 280 horas de visitas, tendríamos que hacer el siguiente cálculo de $280/80$ que es igual a 3.5 vendedores que necesitaríamos para el equipo de ventas. (p. 7)

c. Método del potencial de ventas

Para Martínez (2016), este método es similar al anterior y ayuda a tener en cuenta la productividad de cada vendedor. En ese orden de ideas:

Se debe tener muy en cuenta la capacidad de un vendedor. Entonces se podría hacer una tabla clasificando a los vendedores según su capacidad o rendimiento en las ventas, en tres categorías; vendedor medio, vendedor por encima de la media y vendedor por debajo de la media. (p. 7)

En la Tabla 3, se pueden observar las cantidades de asesores; 2 tipo A, 1 tipo C, 2 tipo medio y 2 tipo D; estos se han valorado por encima y debajo de la media. Al final se obtiene lo siguiente:

Tabla 3. Valoración de vendedores

Valoración	Numero de vendedores	Rendimiento
Por encima de la media	2 vendedores tipo A.	1.5
	1 vendedores tipo C	1.25
Media	2 vendedores tipo medio	1
Por debajo de la media	2 vendedores tipo D	0.75

Fuente: (Martínez, 2016)

Entonces, se multiplica el número de vendedores de cada tipo por el rendimiento estimado:

$$2 \times 1.50 = 3$$

$$1 \times 1.25 = 1.25$$

$$2 \times 1 = 2$$

$$2 \times 0.75 = 1.50$$

Al final, se obtiene que al sumar; $3 + 1.25 + 2 + 1.5 = 7.75$. Así, se tienen siete vendedores que rinden como 7.75. Esto ya sirve para tomar decisiones. En conclusión, es vital considerar este análisis de cálculo de la cantidad de vendedores para la estructura del equipo, pues de ello depende que se cubra una mayor extensión territorial en cuanto a zonas y regiones del país; no necesariamente la cantidad de clientes es directamente proporcional a la de vendedores. Por lo tanto, es importante realizar un cálculo pormenorizado para no desperdiciar los recursos de la empresa.

Por consiguiente, para la conformación de un departamento de ventas dinámico, es necesario determinar las características del departamento de ventas; qué funciones debe tener, características personales de cada vendedor, tipos de vendedores, habilidades profesionales, conocimientos y requisitos que debe poseer todo vendedor, el perfil del profesional de las ventas y la forma de desplazarse para la visita de los clientes (Martínez, 2016), de acuerdo con el siguiente organigrama funcional.

2.2 Funciones del departamento de ventas

Para empezar, debe elaborar las especificaciones del producto, participar en los ensayos de este, seleccionar los mercados o clientes para hacer las pruebas y, sobre todo, advertir acerca de alguna carencia del producto. Asimismo, tiene la función de indicar sobre la reacción del mercado y los precios del producto; informar los precios de la competencia; vigilar por un buen servicio posventa y la garantía del producto; y realizar publicidad directa del producto al utilizar promociones de la venta, al llevar a cabo una venta con relaciones y dar una imagen sana de la empresa al cliente.

Ahora bien, hay varias funciones del asesor comercial o vendedor y van de acuerdo con diferentes funciones. Así, Martínez (2016) señaló que “se debe dividir las funciones del vendedor en siete grandes categorías y establecer dentro de cada categoría las distintas funciones en la venta personal” (p. 20).

Tabla 4. Funciones del Vendedor

Funciones del vendedor

Exploración	Simplemente es analizar el mercado, identificar clientes potenciales y visitarlos, es la forma de prospectar nuevos clientes.
Fidelización	Establecer una amistad o buenas relaciones a mediano y largo plazo con el cliente; de manera que la venta no termine con el cierre o con el pago. Por lo tanto, se deben gestionar las quejas del cliente y el servicio de posventa.
Información	El vendedor es la conexión entre la empresa y el cliente, por lo que algunas de sus funciones en este apartado son de mantener informada a la empresa y al cliente. Por lo tanto, el vendedor debe estar bien entrenado y enterado sobre los productos y servicios, tener información actualizada de la competencia y conocer bien las necesidades del cliente.
Ventas	Es la función básica del vendedor y conlleva tener unas habilidades importantes para cerrar la venta, transmitir una buena imagen de la empresa, de la marca y de sí mismo, a la par que demuestra seguridad. Saber realizar una buena entrevista de ventas, negociar y sobre todo tener una buena conducta de escuchar a su cliente.
Formación	El mercado de dispositivos médicos es muy competente, cada día más dinámico y cambiante. Por esto, el vendedor debe estar siempre conectado con la educación continua en las diferentes características de los métodos de venta.
Planificación	Sin una buena planificación, no se puede llegar a todos los clientes. La organización del tiempo en las diferentes tareas del día, semana y mes son cruciales para lograr buenos rendimientos para llegar a la meta designada. Por consiguiente, la planificación de las rutas y las visitas a clientes, economizar tiempo de desplazamiento, la duración de las visitas, es una tarea de concentración y organización.
Gestión administrativa	Por último, están las tareas administrativas, importantes para llevar la organización de sus clientes, donde se incluye la cartera, los pedidos, los cobros, datos relevantes del cliente, fichas técnicas de los productos y catálogos.

Fuente: (Martínez, 2016)

2.3 Diseño y planificación de rutas de ventas

Casi tan importante como la generación de un departamento de ventas es el diseño de las rutas de ventas, es decir, el recorrido que el vendedor deberá hacer para visitar a los clientes en cada zona. Para esto, se deben diseñar recorridos bien estructurados y eficientes para que el vendedor pueda ser capaz de visitar el mayor número de clientes. Al respecto, Martínez (2016) manifestó:

[Que] una vez que se hayan establecido las normas geográficas de venta y que se ha asignado a cada vendedor una zona, hay que diseñar las rutas de venta es decir, el recorrido que el vendedor deberá hacer para visitar a los clientes en cada zona. Se trata de diseñar recorridos eficientes en términos de, tiempo de desplazamiento, dietas de alojamiento, dietas de manutención, gasto de combustible. (p. 11)

Por ello, muestra algunos modelos de sistemas como: sistema de sectores, ruta de la margarita, sistema de la línea recta y zonas, ruta de círculos concéntricos y espiral. Dentro de todos ellos, el más usado en el medio es el sistema de sectores, pues las grandes ciudades ecuatorianas están diseñadas por sectores. En este sistema, se puede visitar el norte, sur y centro, dependiendo donde esté ubicada la oficina o la vivienda del vendedor. De igual manera, el sistema de ruta del margarita propuesto por Martínez (2016) es ideal si el vendedor vive centralmente a los clientes. Por último, el sistema de línea recta es bueno cuando se viaja a provincias más pequeñas y se comienza a visitar en línea recta los clientes de poblaciones.

En conclusión, el sistema de sectores y el de línea recta y zonas es muy usado por la geografía de Ecuador y las distancias tan cortas entre provincias. Lo importante de estos sistemas en este medio es que ayudan a controlar el diseño de la ruta y ahorrar en gastos de hospedaje, movilización y alimentación.

2.3.1 Habilidades profesionales, conocimientos y requisitos de los vendedores

Otro de los aspectos importantes en la gestión de ventas son las habilidades profesionales, los conocimientos y los requisitos de los vendedores. Debido al tipo

de producto que se ofrece, al tratarse de material médico, se puede definir una venta consultiva mediante la cual se debe entablar una profunda relación de diálogo con el cliente, pues el vendedor busca una detallada comprensión de sus necesidades al proponerle un valor más allá del producto o el servicio en este.

Así, la idea central es pasar de la venta transaccional, que es meramente enfocada a relaciones de corto plazo, a la venta consultiva, que es a largo plazo. Por lo tanto, como los productos de laboratorio son insumos que requieren conocimientos específicos para su venta, es necesario que exista una capacitación previa antes de visitar a los clientes. En este sentido, es preciso centrarse en la experiencia técnica y las habilidades del vendedor de material médico o dispositivos médicos:

1) La experiencia técnica, que está basada en su formación profesional de tecnólogo, licenciado o bioquímico en laboratorio clínico, y las aptitudes que le posibilitan al individuo para realizar un buen trabajo de ventas; las cuales pueden obtenerse por medio de la formación y la experiencia.

2) Con respecto a las habilidades, la escucha activa, que es saber escuchar a su cliente, para que pueda interpretar bien sus necesidades.

3) la habilidad de fluidez verbal, donde debe saber expresar sus ideas y relacionarlas con otras ideas y tienen mejor fluidez al hablar.

4) Habilidad de organización en el trabajo, donde pueda planificar sus tareas y distribuir el tiempo de forma equitativa.

2.4 Plan de formación de vendedores

Debido a todas las características que se buscan dentro del vendedor, es importante que las empresas se enfoquen en la elaboración de un plan de formación de los vendedores; este debe ser estructurado y consecutivo con la planificación estratégica y el plan de negocios para dicho periodo. Debe diseñarse con base en las falencias de los vendedores para potenciar su formación. Ahora, para Martínez (2016), se trata de los conocimientos relativos al producto, la empresa, la competencia, los clientes, el sector y la normativa. El conocimiento del producto es

esencial para el vendedor. Se trata de conocer el producto en profundidad, todos los atributos y todos los usos; y las diferentes líneas del producto que comercializa la empresa y sus referencias. (pp. 54-55)

El vendedor debe conocer la empresa, por ello, el plan de formación empieza por hacerle entender cuál es la cultura de la empresa, su misión y visión del negocio. El conocimiento de la empresa abarca la información de su historia y su evolución, de su posición en el mercado de su forma de organización territorial y departamental, su organigrama, sus objetivos y su filosofía. Además de conocer bien a la competencia, cual es la ventaja competitiva que tiene con respecto a la empresa; para poder rebatir las objeciones del cliente de manera eficaz, es imprescindible que la fuerza de ventas conozca la ventaja competitiva de la empresa respecto a la competencia.

Por consiguiente, conocer también al cliente significa saber qué problemas tiene y cómo los productos que comercializa la empresa pueden resolverlos; esto es medular en el proceso de la venta, es decir, se trata de conocer las necesidades del cliente para satisfacerlas. También, debe tener conocimiento del sector donde está ubicada la empresa, cómo ha evolucionado. El conocimiento de las implicaciones legales de la comercialización de productos y el consumo de estos por el cliente debe ser conocido. Así, conocer las leyes que conciernen a su actividad permite al vendedor establecer relaciones estables a largo plazo con los clientes y en el medio ecuatoriano el conocimiento de la venta pública integral es de suma importancia.

2.5 Plan de compensación y motivación del equipo de ventas

Una de las profesiones que demanda inteligencia emocional y autodeterminación es la de vendedor. El grado de estrés motivado por unas metas y objetivos suele ser difícil de afrontar. De esta manera, aÑejar toda clase de clientes, es demandante y absorbente. Por tal razón, la motivación del equipo de ventas debe ser continuo y bien diseñado. A su vez, el plan de compensación debe tener varias opciones que permitan tener también motivados a los que debería de vendedores. Para Acosta et al. (2018):

Las remuneraciones que percibe un vendedor en la organización representan el valor de su trabajo, constituyen su sustento y lo forman el sueldo, horas extras y otros pagos añadidos como bonificaciones y subsidios. [...]. Aquí tenemos un sueldo fijo mensual, una comisión por una variable de sus ventas y el último puede ser una combinación de ambos. “un plan de motivación surge de la necesidad de conducir el comportamiento de las personas hacia un objetivo común. (pp. 35-36)

La motivación del vendedor no solo está fijada en los objetivos económicos, sino también en el reconocimiento de sus pares o sus jefes directos en la empresa. En definitiva, según lo citado por la autora, la motivación debe estar acompañada con el esfuerzo del vendedor, tanto en su economía para satisfacer sus necesidades físicas, como en sus necesidades cognitivas en relación al reconocimiento individual dentro del equipo.

En cuanto a la evaluación de la gestión de ventas, los resultados se pueden evaluar y controlar de acuerdo de la necesidad de cada empresa y según los indicadores que más satisfagan para el giro de su negocio. Lo sustancial e importante es que brinde información oportuna para la toma de decisiones a tiempo. Para Martínez (2016), el diseño y control de resultados de ventas tiene ciertas características:

El diseño del sistema de evaluación y control de los resultados de ventas es un aspecto importante para planificar y realizar un seguimiento. Al hacer el control finalizando el periodo estimado se puede estar realizando demasiado tarde, debido a que no se puede implementar medidas correctoras en caso de existir desviaciones con los objetivos fijados inicialmente. Los sistemas de control van a determinar la elección de las medidas de evaluación del rendimiento y la información que se utilizara para orientar el comportamiento de los vendedores, así como la retroalimentación que van a recibir. De modo general, los sistemas de control pueden ser de los siguientes tipos: Cuantitativos (basados en resultados). Cualitativos (basados en el comportamiento) y Mixtos. (p. 110)

Por tal motivo, según la autora en este sistema de control cuantitativo o basado en resultados, se tiene una serie de reglas, de carácter cuantitativo (cifra de venta, incremento de la cifra de venta, beneficio, márgenes, clientes logrados etc.), que son el fundamento para evaluar el rendimiento de los vendedores. Ahí, entre las reglas de control de tipo cuantitativo destacan:

- Volumen de ventas: hay que diferenciar entre unidades físicas o económicas, así como por productos y también por clientes. En otras palabras, se evaluará la cantidad de venta percibida.
- Cuotas de venta: representan el presupuesto de cada vendedor en un tiempo determinado. Estas serían las ventas totales.
- Pedidos: aquí se suelen tener en cuenta el número, valor medio, pedido por vistas. Se puede medir con base en la calidad del pedido en valores económicos.
- Clientes: se consideran los prospectados en un tiempo determinado. Se evalúan los clientes prospectados mensualmente, clientes insatisfechos que se perdieron por mala atención y los clientes que no cancelan a tiempo sus facturas medidos por los días de morosidad.

Por otro lado, en el sistema de control cualitativo, se valoraron el patrón en función del modo en que se realizan las actividades de ventas y no se consideran los resultados finales. Sobre todo de la conducta del vendedor (actitud, conocimientos del producto, habilidades, apariencia, modales, gestión del tiempo, etc.). Estas se suelen evaluar de forma subjetiva).

2.6 Objetivos del departamento de ventas

Para Martínez (2016):

Los objetivos del departamento de ventas deben estar en línea con el plan de negocio que marca la dirección de la organización y con el plan de marketing diseñado por la dirección comercial. Los objetivos de ventas serán fijados por la dirección de ventas según los objetivos generales de

marketing y servirán a cada uno de los vendedores como guía para fijar los suyos propios. El nivel de consecución de objetivos servirá para medir el éxito de ventas de la compañía.

Es decir, los objetivos de ventas sirven de guía al equipo de ventas sobre que debemos lograr y al mismo tiempo sirven de instrumento de medida y evaluación respecto a que hemos logrado. Por tanto, dichos objetivos deben ser expresados por la dirección de ventas.

Estos objetivos deben ser claros, medibles en el tiempo, ser específicos y sobre todo alcanzables. Es importante que la fuerza de ventas comprenda todos los objetivos. Por lo general deben ser claros y sencillos, comprensibles. Estos deben ser medibles a través de indicadores y por ello deben ser directos, determinados o específicos. Por lo tanto, estos objetivos de ventas deben ser justos y alcanzables sobre todo. (pp. 4-5)

De esta manera, los objetivos son importantes, debido a que constituyen el marco referencial de donde se parte para el cumplimiento de las metas alcanzables y medibles. En empresas dedicadas a las ventas de dispositivos médicos, el planteamiento claro de los objetivos de ventas son de vital importancia, debido a la alta competitividad del sector que amerita una gestión con objetivos muy claros y flexibles, donde se puedan hacer cambios a medida que el mercado evoluciona.

Dichos cambios en nuestro entorno responden a la política económica e inversión en salud por parte del Gobierno, cambios de políticas al sector privado y, sobre todo cambios, en las políticas del Servicio de Contratación Pública (SERCOP), que es la entidad rectora del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), responsable de desarrollar y administrar el sistema oficial de contratación pública del Ecuador (SOCE) y de establecer las políticas y condiciones de la contratación pública a nivel nacional, pues sus cambios en las políticas generan también modificaciones profundos en las empresas del sector. Cambios como los que se vienen dando desde el año 2008 hasta el momento de la realización de este estudio Ale no era así: que produjo un alto grado de transformación de las empresas, tanto estructural como económica.

Capítulo III. Propuesta

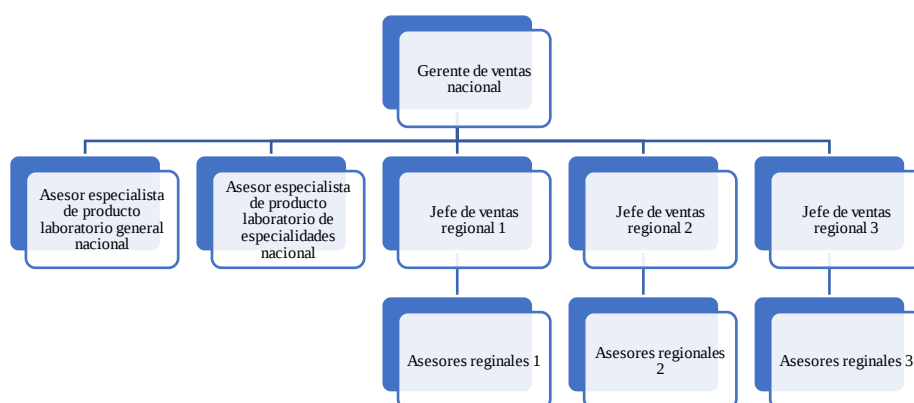
Al tener en cuenta la experiencia local, la gestión de ventas de dispositivos médicos es un entramado complejo de actividades en las que participan colectivamente el vendedor, el proveedor y la empresa para cumplir con las necesidades del cliente y los requerimientos del mercado; por esta razón, es fundamental generar una estructura organizada y sólida que cuente con tres componentes esenciales: 1) diseño del departamento de ventas, 2) administración del diseño y 3) carrera del vendedor.

3.1 Diseño de la estructura del departamento de ventas

La experiencia en este oficio ha enseñado que no es lo mismo empezar de cero un departamento de ventas que encontrarlo ya realizado. Esto lleva a replantear el diseño del departamento de ventas, que consiste, sobre todo, en definir los perfiles y las funciones de los vendedores. En ese sentido, es común observar en las empresas al bodeguero ascendido a vendedor, hasta llegar a supervisor o jefe de ventas o el vendedor ascendido a gerente regional de ventas. Esto se hace sin medir o evaluar las competencias y la experiencia en dichos cargos. Sin embargo, la gestión de estos requiere de un perfil profesional específico que tenga el conocimiento y la voluntad para trabajar en la venta de este tipo de productos.

3.2 Estructura del departamento de ventas a nivel nacional

Figura 2. Estructura departamento de ventas



Fuente: elaboración propia

Para esta estructura, se deben considera las regiones del país. Cada una de estas, se debe subdividir de acuerdo con la necesidad, la zona geográfica y el tiempo de desplazamiento, así:

Figura 3. Regiones del país

Región 1	Zonas	Provincias
	Sierra Norte	Pichincha Santo Domingo de los Tsáchilas Carchi Imbabura
	Sierra Central	Chimborazo Tungurahua Cotopaxi Bolívar
	Oriente Norte	Napo

		Pastaza
		Sucumbíos
		Orellana
	Costa Norte	Esmeraldas
	Región Insular	Galápagos
Región 2	Costa centro	Manabí
		Santa Elena
		Guayas
		Los Ríos
Región 3	Costa Sur	El Oro
	Austro	Azuay
		Cañar
		Morona Santiago
		Loja
	Oriente sur	Zamora Chinchipe

Fuente: elaboración propia

Dentro del diseño del departamento de ventas, es imprescindible tener en cuenta los perfiles, las competencias y las funciones bien determinadas. Si el departamento ya está con los vendedores, es preciso redefinir los perfiles y evaluar las competencias. En el diseño, debe considerarse además del perfil profesional del vendedor, la personalidad y las habilidades de los vendedores que necesita la empresa. Esta parte es crucial, pues según las necesidades de la empresa y la clase de clientes que tiene, se debe tener vendedores de acuerdo con grado de complejidad de los clientes y el producto. En lo que respecta a los perfiles debemos tener en cuenta lo siguiente:

3.2.1 Perfil de vendedores para laboratorio general

El perfil adecuado para el vendedor de productos para laboratorio clínico general, para este medio, deber ser un profesional que está dentro de las carreras afines de las universidades ecuatorianas y estas son:

- Tecnólogo médico especializado en laboratorio clínico.
- Licenciado en laboratorio clínico.

- Bioquímico clínico.

En este caso, los profesionales mencionados serán entrenados para hacer una gestión comercial encaminada a la asesoría y venta de productos para laboratorios clínicos en áreas generales, como hematología, bioquímica clínica, coagulación, inmunología, uroanálisis, coprología, pruebas rápidas, preanálisis, en definitiva áreas de laboratorio clínico que no necesitan mucha especialización.

3.2.2 Perfil de vendedores para laboratorio clínico de especialidades

En este caso, las necesidades de perfiles son diferentes por la extensa tipología de áreas que existen en laboratorio clínico. Por lo tanto, el perfil de este profesional debe ser el siguiente:

- Licenciado en biomedicina.
- Cito tecnólogo.
- Licenciado en biología.
- Bioquímico clínico, especializado en biomedicina.
- Histotecnólogo.
- Licenciado en microbiología o microbiólogo.
- Licenciado en laboratorio clínico, especializado en autoinmunidad o inmunología.

Como se puede observar, el perfil es variado en estos casos. En consecuencia, es más fácil entrenar estos profesionales para hacer una gestión comercial más especializada tanto por el producto como por los conocimientos del cliente. Algunas de estas especialidades son biología molecular, microbiología, espectrometría de masas, autoinmunidad, inmunología especial, patología, citología, citometría de flujo, cromatografía líquida de alta afinidad, entre otras.

En este orden de ideas, es mejor entrenar a un profesional con un perfil acorde con a la especificidad médica en el área comercial, pues todo ese conocimiento de sus estudios previos sirve para comprender las necesidades del colega del laboratorio clínico, por lo tanto se hace mucho más fácil el asesoramiento en la venta.

Al tener claro el perfil profesional, se debe saber qué habilidades personales forman parte del vendedor profesional. Esto tiene que ver con los rasgos de su personalidad. Para ello, recomiendo ejecutar una evaluación de estas características de forma profesional, cualitativa y cuantitativa. En este medio, existen varias metodologías; una de ellas es el “Kudert”, que es un conjunto de test psicométricos validados científicamente para medir el perfil conductual, las competencias laborales y destrezas, que ayudarán a identificar las tendencias conductuales del aspirante a vendedor.

Posterior a ello y conociendo estos rasgos conductuales, se puede predecir la manera en la que el aspirante a vendedor se va a desenvolver en el puesto que se necesitaba; todo ello enmarcado en tres puntos importantes como son la parte conductual, cognitiva y emocional.

Algunas de las habilidades que debe tener el vendedor son, por una parte la, a) escucha activa, e interpretar lo que escucha para conseguir extraer toda la información posible de las necesidades del cliente; b) la fluidez verbal, saber expresar ideas de forma clara y sencilla, conocer su significado y relacionar unas ideas con otras, para elaborar un discurso que resulte atractivo; c) Organización en el trabajo en el cual debe saber planificar las tareas con antelación suficiente, revisar diariamente precios, visitas que hay que realizar promociones y catálogos; y d) dentro de las características de la personalidad de un vendedor, deben existir por lo menos varias como; ser empático, extrovertido, comunicativo, ambicioso, perseverante y asertivo, entre otras.

3.3 Métodos para el seguimiento de la fuerza de ventas

Estos métodos deben ir desde el seguimiento de la planificación de trabajo, pronóstico de ventas, *tracking* de ventas, *tracking* de nuevos clientes, presupuesto de ventas anual, motivación y compensación.

3.3.1 Planificación de trabajo semanal

En cuanto al seguimiento de la planificación del trabajo semanal, es común dar la libertad al vendedor en algunas empresas para planificar su agenda; no

obstante, es crucial ayudarlo a organizar su planificación diaria, semanal o mensual de trabajo, con el objeto de optimizar el tiempo invertido con los clientes y generar el mayor rendimiento posible. De esta forma, se puede otorgar asesoría sobre la ruta o zona, por la que va a comenzar o que los sientes deben de ser más agresivos. Existen varios sistemas de planificación como por ejemplo, la creación de “ruterros”, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Directorio de clientes, se puede empezar por el 80/20 de más facturación.
- Rutero permanente, se puede organizar de acuerdo con los pendientes de los clientes.
- Cronograma de actividades por semana, todo depende de las ventas que se van a cerrar esa semana de visitas y se da prioridad.
- Cronograma de actividades por mes, se organiza de acuerdo con la fecha de gira en provincias.
- Seguimiento a las cotizaciones, se organiza al dar prioridad a los clientes potenciales de compra.

Se puede trabajar con un formato sencillo de planificación semanal de trabajo, en el cual se establezcan varios puntos de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Tabla 5. Formato para planificación de trabajo semanal.

NOMBRE EMPRESA:									
NOMBRE ASESOR:									
AREA:									
SEMANA:									
FECHA DE VISITA	CLIENTE	PERSONA DE CONTACTO	CIUDAD	ACTIVIDAD PLANIFICADA	ACTIVIDAD REALIZADA	OBJETIVO	COBRANZA	OBSERVACIONES	
LUNES									
MARTES									
MIÉRCOLES									
JUEVES									
VIERNES									

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla 5, se muestran los puntos importantes a tomar en una planificación de trabajo semanal, tanto para la ciudad matriz, como para las visitas de provincia.

3.3.2 Pronóstico y tracking de ventas

El pronóstico es un ejercicio que debe hacer el vendedor; este debe ser a inicios del mes y acorde con la asignación de cada vendedor. Por lo tanto, le sirve de guía para llevarlo a completar su cupo de ventas dado por su jefe inmediato y acorde con lo establecido por la empresa. Este debe ser cuantitativo, donde se pueden utilizar datos históricos. Aquí importa mucho la experiencia en análisis, intuición y, sobre todo, criterio.

Tabla 6. Formato modelo de método para planificar ventas del mes y tracking de ventas

NOMBRE EMPRESA:	MARCA1			MARCA2	MARCA3	MARCA4		TOTAL	FACTURADO A LA FECHA	PENDIENTE POR FACTURAR	ESTIMADO AL CIERRE	DIFERENCIA	OBSERVACIONES
	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3	PRODUCTO 1	PRODUCTO 1	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2						
Cientes													
1								\$ -			\$ -	\$ -	
2								\$ -			\$ -	\$ -	
3								\$ -			\$ -	\$ -	
4								\$ -			\$ -	\$ -	
5								\$ -			\$ -	\$ -	
6								\$ -			\$ -	\$ -	
7								\$ -			\$ -	\$ -	
8								\$ -			\$ -	\$ -	
9								\$ -			\$ -	\$ -	
10								\$ -			\$ -	\$ -	
				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Fuente: elaboración propia

Por último, como se aprecia en la Tabla 6, se encuentra el nombre del cliente, las marcas y sus productos, y un total de venta pronosticada, que indica el monto a facturar del mes. Este debe estar alineado al cupo de ventas otorgado al asesor. Las últimas cinco columnas se usan para hacer el *tracking* de ventas, en el tiempo que requiera la gerencia de ventas.

3.3.3 Tracking de oportunidades

El tracking de oportunidades se refiere a nuevos negocios en clientes nuevos o la introducción de nuevos productos en los clientes que ya se tienen. El presupuesto de ventas o “*budget*” anual es la revisión de las ventas del año anterior y proyectarlas para el año que se está analizando, más un porcentaje de crecimiento promedio de los clientes. Se puede considerar que hacer el presupuesto de esta forma ayuda a revisar la pérdida de clientes o de productos que se dejaron de vender en dicho cliente. Esta información es crucial al hacer el presupuesto del año, pues da un número real de la situación a futuro cercano.

Tabla 7. Modelo de método para tracking de oportunidades de nuevos negocios

N°	REGION	ASESOR COMERCIAL	NOMBRE DE LA CUENTA	Ciudad	CONTACTO	CARGO	TELEFONO	Tipo	Etapas	Probabilidad (%)	Facturación anual promedio	Proyección duración del contrato (años)	Fecha primera facturación	Fecha de seguimiento	Observaciones

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 7, se puede observar información concerniente a la prospección de clientes nuevos. En una columna, se puede informar la probabilidad en porcentaje de que salga el negocio y, en otra, el impacto de facturación anual y desde que fecha se puede ya facturar.

3.3.4 Presupuesto anual de ventas

Este presupuesto de ventas anual se debe realizar al finalizar el año comercial. Para ello, se debe entregar al vendedor un cuadro con el histórico de las ventas por cliente, producto y venta mensual. Con estos datos, el vendedor puede pronosticar la posible venta del año, entrante y mensual. Con esto, se puede calcular también los cupos de venta mensual.

3.3.5 Plan de motivación

En esta parte, juega un papel importante la psicología positiva con la motivación, sea monetaria o en reconocimiento público y podría ser también una promoción de cargo. Aquí, se define cómo se va a pagar, por comisión, porcentaje de venta, incentivos, por cuota, etc. Las razones valederas por las cuales el vendedor debe estar bien motivado son varias: por un lado, la competencia, el mercado donde se vende menos, los agotados de *stocks* de la compañía, el grado de dificultad y ocupación de los compradores y, sobre todo, el grado de estrés que se maneja en esta clase de trabajo, sin olvidar las largas jornadas de entrenamiento de los productos y equipos de muchas marcas, tanto propias como de la competencia.

En consecuencia, se podría trazar un plan de motivación teniendo en cuenta tres necesidades, que en una visión más amplia de los actores que participan en una venta podría ser de la siguiente manera: teniendo en cuenta las necesidades del vendedor: por los ascensos que puedan suceder, prestigio, comodidades, descansos y aspectos materiales; por necesidades de la compañía: introducción de nuevos productos, no rotación de vendedores, apertura de ventas, utilidades, control y evitar salida de vendedores bien entrenados a la competencia; por último las necesidades del cliente: satisfacción del cliente, utilidades, rotación, generar una buena relación a largo plazo.

3.3.6 Plan de compensación

El plan de compensación debería tener las siguientes características y, de acuerdo con los incentivos que la compañía está dispuesta a entregar y a un análisis del mercado laboral en cuanto a salarios fijos y variables del sector, como son salario fijo, este debe ir acorde con el análisis financiero de la operación y el margen de utilidad de la empresa, salario variable (comisiones); en este caso, es igual, sobre todo al margen de utilidad de cada línea de producto o, en su debido caso, a las líneas que forman una unidad de negocio, con su margen de utilidad propia.

Dentro del plan de compensación, se encuentran los incentivos físicos, los cuales son monetarios indirectos y muy aparte de los salarios acordados. Estos pueden ser bonos o premios. Empero, los más importantes son los incentivos psicológicos, que tienen que ver con las distinciones por resultados, ascensos, celebraciones especiales, condecoraciones, felicitaciones del jefe superior.

3.3.7 ¿Cómo establecer un plan de incentivos?

Ahora bien, después de tener claro el plan de motivación y de incentivos, ¿cómo lograremos establecer esos planes? En primero lugar es necesario analizar y ejecutar qué porcentaje de las ventas será destinado para el diseño del plan de incentivos; esto se puede hacer por línea de productos o unidad de negocios. Así, es preciso definir lo que se va a incentivar. Esto depende del ciclo de vida del producto, se seleccionan las funciones del vendedor a incentivar, como por

ejemplo; nuevos clientes, cumplimiento de cupos de venta, cuántas devoluciones hace al mes, qué porcentaje de caducados genera en el cliente, etc. Ahora, se aprecia cómo vamos a motivar.

Aquí debemos determinar la combinación apropiada según cada caso. Esto se puede organizar con cada jefe de línea y según los porcentajes de venta o introducción al mercado del producto en cuestión. Al final, se decide cuándo se va a motivar. Esto se puede determinar por fechas, en las cuales se pueden evaluar los resultados, sea mensual, trimestral, semestral o anual, donde se debe premiar el desempeño del vendedor; estos acuerdos se deben comunicar bien. De esta forma, es de vital importancia comunicar adecuadamente este plan a la fuerza de ventas, que queden claras las condiciones de trabajo, el plan de motivación y los incentivos.

Posteriormente, son solo detalles al probar el plan. Aunque todo se debe reevaluar para evitar que alguna de las partes salga en contra de sus intereses, por ejemplo, se puede empezar por un plan piloto y retroalimentarlo poco a poco. Luego, es necesario administrar el plan, darle un seguimiento para tener una retroalimentación periódica al equipo de ventas. Como punto final, se evalúa el plan. Es bueno ir puntuando el plan, con el fin de hacer un seguimiento de adaptación de acuerdo con los cambios que se puedan presentar; es aconsejable hacerlo con los líderes de departamentos, sobre todo de finanzas y gerencia general.

3.4 Administración del diseño del departamento de ventas

Ahora bien, después de tener claro los puntos posibles dentro del diseño del departamento de ventas, es preciso saber ahora cómo se va a administrar, de forma correcta con base en lo que se definió en su diseño.

3.4.1 Reclutamiento y selección del personal para ventas

En este aspecto, es importante reclutar según los criterios que se definieron en los perfiles y funciones. Es la parte donde se indica a los reclutados su trabajo, su territorio, el sueldo fijo o sueldo variable, la organización de trabajo y el plan de motivación.

3.4.2 Capacitación

Es fundamental definir un plan de capacitación con unas políticas claras para ello, la cual se debe hacer sobre productos, normas, políticas de la compañía, sobre la competencia e investigación de mercado.

3.5 Desarrollo de la carrera del vendedor

Esta tercera parte es crucial, porque se está acostumbrado a contratar personal técnico para ventas, ya sea tecnólogo médico, licenciado en laboratorio clínico o bioquímico clínico, y se asume que con esa información técnica es suficiente. Asumir es uno de los mayores errores que cometen las empresas de este sector en particular. Se cree que con comunicar qué productos, reactivos, equipos se venden en la empresa es más que suficiente, pues es todo lo contrario. Se debe capacitar bien al técnico en el oficio técnico de las ventas, para su mayor provecho dentro de la compañía. Por lo tanto, se debe entrenar en varias áreas. Una de ellas es cómo hacer una entrevista de ventas efectiva, manejo de objeciones, comunicación y comportamiento, servicio al cliente, entrenamiento en ventas, cómo estructurar un plan de visitas, entre otras.

Se considera que una de las áreas más cruciales y difíciles para el nuevo vendedor es la entrevista de ventas y el manejo de las objeciones con los clientes. Por ello, se propone una revisión de estos dos temas al considerar que es parte de su formación y a la vez estratégico para la empresa.

3.5.1 Énfasis en una entrevista de venta exitosa

Es la parte neurálgica, pues se trata de pasar de la venta transaccional (relaciones de corto plazo y poco profundas) a la consultiva (relaciones proactivas y profundas en las cuales el vendedor busca una comprensión detallada de las necesidades del cliente). De esta manera, se debe interactuar más con el cliente, de una forma diferente, siendo vendedores que satisfacen una necesidad, que es estratégico, aliado de los negocios y sobre todo confiable. Con base en este aspecto, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Un vendedor que satisface necesidades: crea una serie de relaciones beneficiosas, en las cuales ve las necesidades críticas del cliente como una oportunidad de negocio. A su vez, estos clientes ven un mundo de posibilidades cuando observan que el vendedor satisface sus necesidades.
- Vendedor estratégico: debe aplicar todo su conocimiento del producto y lo que conoce de la industria para al cliente a tomar decisiones con base en su realidad y necesidad.
- Un vendedor aliado de negocios: debe conocer muy bien el negocio del cliente; esto ayuda a que el cliente vea al vendedor como un aliado a su negocio, por lo que le brinda mucha información para que le asesore.
- Un vendedor confiable: este es un vendedor que ha alcanzado una buena relación con su cliente. Tiene buenas habilidades desarrolladas e influye en las decisiones del cliente, satisfaciendo sus necesidades en toda la cadena de su negocio.

Conociendo estas características de la evolución de una venta transaccional a una consultiva y los aspectos relacionados al vendedor en sus etapas de relación con el cliente, se debe hacer hincapié en la forma correcta de hacer una entrevista de ventas:

Figura 4. Proceso de entrevista para satisfacer necesidades



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 4, se observa que la entrevista de ventas comienza así:

- Un inicio: en el cual se ofrecer información de cómo será la entrevista, de qué se trata y, posiblemente, qué se alcanzará durante la entrevista.
- El sondeo: donde vamos a obtener datos o información sobre la necesidad del cliente.

- El apoyo, aquí debemos ofrecer el información sobre cómo vamos a satisfacer esa necesidad.
- Finalmente el cierre, que es brindar información sobre cómo acompañar para trabajar conjuntamente y brindar el apoyo a la necesidad con el producto.

Entre más se toma tiempo en los pasos de sondear/apoyar, más profunda se puede dar la relación con el cliente.

3.5.2 Técnicas para el manejo de las objeciones

Para el manejo de las objeciones, se recomienda que, en primera instancia, la objeción sea reconocida como una oportunidad de venta o recuperación del cliente. Por lo regular, cuando un cliente presenta una objeción, suele estar matizado por una emoción o un motivador oculto de su parte en busca de obtener una respuesta eficaz que atienda su descontento. Por ello, se propone manejar la actitud del cliente y esto debe hacerse desde el inicio de la entrevista: debemos estar atentos y saber escuchar. Es decisivo que cuando el cliente exponga la objeción el vendedor escuche con todos los sentidos al cliente, muy concentrado para tener un enfoque total en la comunicación que imparte el cliente y sus emociones. Con esto se logra que el vendedor tenga el mayor nivel de comprensión y empatía.

El reformular, esto significa que el vendedor debe repetir sintetizada y utilizando el mismo lenguaje del cliente la objeción de manera concreta. Es conveniente hacer esta reformulación para saber si se comprendió bien la objeción que presentó el cliente antes del manejo de esta. Suavizar, es decir, después de reformular la objeción y luego de confirmada o entendida la misma, se deben utilizar palabras o frases que permitan expresar concretamente la buena predisposición del vendedor para recibir y resolver la objeción. Algunas frases pueden ser: “gracias por su sinceridad”, “su crítica es muy importante para nosotros”, “agradecemos sus comentarios”, “su opinión nos ayuda a mejorar”, “entendemos su malestar”, “gracias por permitirnos comprender su posición”, entre otras. También, debemos argumentar; el argumento vendría a ser la respuesta de

solución a la objeción presentada por el cliente y esta respuesta debe ser consecuente con la objeción presentada.

Conclusiones

1. Frente a la evidencia recaudada y dentro del análisis expuesto, se puede concluir que las empresas del sector comercial dedicadas a la venta consultiva de productos para laboratorio clínico en Ecuador, a pesar de estar agrupadas en una organización como la ASEDIM, ha tenido grandes desafíos y no ha descansado un puente sano entre el Gobierno y los intereses del gremio, pues la metodología de las compras públicas en el país, no han garantizado un ambiente sano de participación, más bien ha propiciado críticas por corrupción y mal manejo de los procesos.
2. Ya culminado el análisis de los estudios previos sobre varias metodologías para estructurar equipos de ventas, se puede determinar si está en relación y dinero por relación a lo expuesto; que son varias las metodologías, todas muy válidas para estructurar y hacer seguimiento de equipos de venta. Sin embargo, para nuestro entorno, es imprescindible saber discernir entre cuales escoger para nuestra realidad y mercado, teniendo en cuenta que la venta de productos de laboratorio necesita cierta especialidad consultiva.
3. De esta manera en relación a lo expuesto en la propuesta final del trabajo, considero oportuno concluir, que el inicio de formación y estructuración del equipo de ventas de dispositivos médicos no es igual a otras áreas del sector salud, por lo tanto, la seriedad y responsabilidad al estructurar esta clase de equipos debe contemplar tres puntales cruciales, como son: el diseño, la administración y el desarrollo de la carrera del vendedor; por lo tanto, no se puede tener una planificación estratégica o un plan de negocios sin el equipo adecuado.

Glosario

Por su importancia en esta investigación, se define la siguiente terminología:

Medicina de laboratorio: descripción detallada de cada una de las técnicas y pruebas de laboratorio en la sangre y los líquidos corporales, y su interpretación en el contexto de las diferentes afecciones de órganos y sistemas:

O también se refiere a la práctica médica que combina la valoración crítica de la evidencia científica disponible, con la propia experiencia profesional; asimismo, incluye las pruebas diagnósticas, ya que son parte importante del proceso de toma de decisiones, a la vez que constituye una herramienta de gran utilidad en el diagnóstico clínico. La medicina de laboratorio se basa en la evidencia combinando la epidemiología clínica, la estadística y las ciencias sociales con la bioquímica clásica y la molecular, para mejorar de esta manera tanto la efectividad como la eficiencia de las pruebas de laboratorio, de modo que integra en la decisión clínica, la mejor evidencia que se tiene para el uso del laboratorio con la experiencia clínica de los médicos, así como también con las necesidades y expectativas de los pacientes. (León et al., 2015, p. 2)

Bibliografía

- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador: Lexis.
- Acosta, M., Salas, L., Jiménez, M., & Guerra, A. (2018). *La administración de ventas*. Ecuador: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Andrade, P., Jaramillo, J., & Rivera, J. (2019). *Responsabilidad y cobertura de la salud pública*. Obtenido de https://www.academia.edu/41124047/SALUD_PUBLICA_1_1_
- Asociación Ecuatoriana de Distribuidores e Importadores de Insumos Médicos [ASEDIM]. (2019). *Inicio*. Obtenido de <https://www.asedim.com/>
- Asociación Ecuatoriana de Distribuidores e Importadores de Insumos Médicos [ASEDIM]. (2020). *Salud en dispositivos médicos 2019*. Obtenido de <https://www.asedim.com/wp-content/uploads/2020/01/Salud-en-dispositivos-asedim-2.pdf>
- Avilés, A. C. (2019). *Salud en dispositivos médicos 2019*. ASEDIM.
- Chang, C. J. (2018). Evolución del sistema de salud de Ecuador. Buenas prácticas y desafíos en su construcción en la última década 2005-2014. *Anales De La Facultad De Medicina*, 78(4), 452-460. <https://doi.org/10.15381/anales.v78i4.14270>.
- Espinosa, A. F. (2016). *Análisis de pertinencia de la Carrera de Laboratorio Clínico e Histotecnológico respecto de las necesidades de salud de la sociedad en el contexto nacional, regional y local año 2015* [Tesis]. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de 2016
- Formmarketing. (s.f.). *Diccionario de maketing digital*. Obtenido de <https://www.foromarketing.com/diccionario/equipos-de-ventas/>
- León, C., Rivero, G., & López, M. R. (2015). Uso irracional de las pruebas de laboratorio clínico por parte de los médicos de asistencia. *MEDISAN*, 19(11), 1-9.

- Lucio, R., Villacrés, N., & Henríquez, R. (2011). Sistema de salud de Ecuador. *Salud Pública de México*, 53, 177-187.
- Martínez, A. (2016). *Organización de equipos de venta*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Rodríguez, T. (2018). *Ecuador: país ineficiente en salud pública*. Obtenido de Revista Digital Línea de Fuego: <https://lalineadefuego.info/2018/11/28/ecuador-pais-ineficiente-en-salud-publica-por-tomas-rodriguez-leon/>
- Villacrés, T. (2018). Análisis del sistema de salud ecuatoriano durante la última década. En A. E. "ASEDIM", *DM Report salud en dispositivos médico*. Ecuador: ASEDIM.