

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 GIRO DEL NEGOCIO



La empresa Laboratorios Frosher del Ecuador se constituyó en la ciudad de Quito como una compañía limitada desde hace cuatro años.

Se dedica a la producción y comercialización de productos farmacéuticos, los mismos que se caracterizan por ser naturales y de calidad, aptos para el consumo humano, entre éstos se encuentran:

- ▶ Comprimidos de té adelgazante.
- ▶ Frosvit
- ▶ Noblex
- ▶ Sen
- ▶ Comprimidos de Ortiga.
- ▶ Gota Light
- ▶ Fibramusil
- ▶ Froslim
- ▶ Sobriex
- ▶ Placebos

Laboratorios Frosher posee oficinas ubicadas en la Calle de la Canela E2-142 y Amazonas y mantiene una planta de producción localizada en el Sur de la ciudad de Quito, en el Sector Obrero Independiente.

En la actualidad, la Empresa cuenta con personal técnico que labora en la planta y que se caracteriza por el compromiso y responsabilidad con el que desempeñan sus funciones para el desarrollo del Laboratorio.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

Laboratorios Frosher del Ecuador se constituye en la ciudad de Quito, el diecisiete de septiembre del 2002, como una compañía limitada, constituida según las leyes de nuestro país, la misma que está integrada por tres socios de nacionalidad ecuatoriana, los mismos que ejercen las profesiones de: administrador de empresas, ingeniero químico y médico, domiciliados en la mencionada ciudad.

Inicialmente Laboratorios Frosher del Ecuador era una planta Farmacéutica que fabricaba productos farmacológicos, y a la postre productos naturales de formulación auténtica, además oferta los servicios de maquila y tercerización de producción.

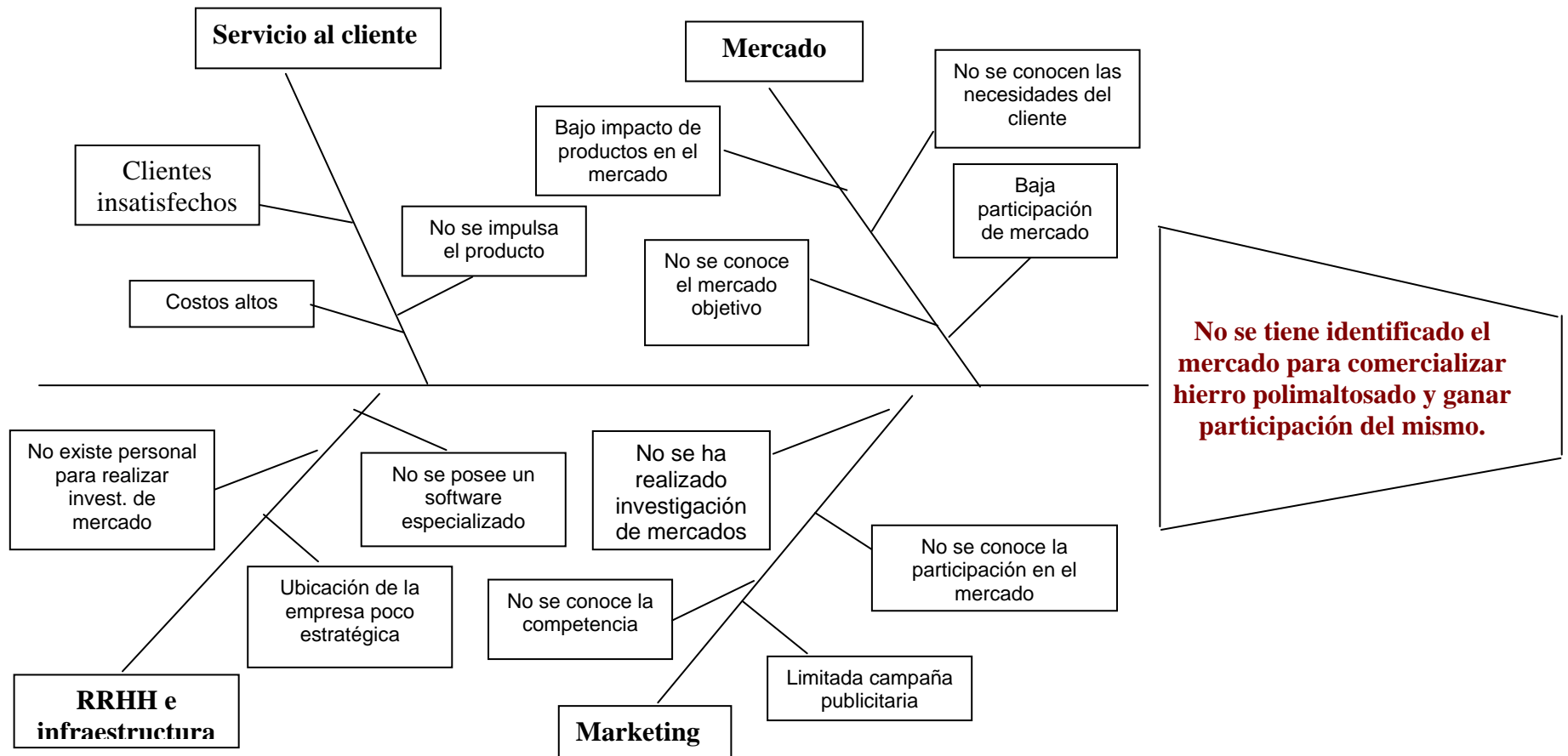
El laboratorio posee la capacidad de producir tabletas, comprimidos o jarabes naturales para el consumo humano, estos productos son procesados con altos estándares de calidad y eficiencia a fin de mejorar la calidad de vida de las personas; existe la posibilidad de manufacturar insumos para el tratamiento de animales y plantas en un futuro.



1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Diagrama de Ishikawa

GRÁFICO # 1.1



1.3.2 Análisis de Diagrama de Ishikawa

Luego de determinar las causas y efectos existentes en Laboratorios Frosher, se puede decir que no se conocen variables importantes como son las necesidades de los clientes, oferta del mercado, demanda, etc; debido a que no existe en la empresa un departamento de marketing organizado, que se encargue de realizar investigaciones que permitan identificar el mercado para comercializar hierro polimaltosado y se pueda tomar acciones eficientes orientadas hacia los clientes potenciales; para ganar participación del mismo.

Es importante, además, que a través de la comercialización de un producto nuevo, Laboratorios Frosher amplíe la línea de productos e incremente sus ventas.

Al introducir hierro polimaltosado en el mercado, se quiere obtener el 10% de la participación que tiene el competidor en este producto, en este caso es Laboratorios Vifor con sus productos Ferrum, Ferrum Fol, Ferrum IM, que poseen una participación de 57,3%; Laboratorios Frosher aspira ganar el 5,73% de participación.

1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.4.1 General

Realizar un Plan Estratégico de Marketing con el fin de identificar el mercado para comercializar hierro polimaltosado en la ciudad de Quito y ganar el 5.73% de participación en el mismo.

1.4.2 Específicos

1. Diagnosticar cómo se encuentra Laboratorios Frosher en el sector farmacéutico, a través del estudio de las diferentes variables que intervienen en el mismo, para establecer un FODA que permita una adecuada toma de decisiones.
2. Elaborar una investigación de mercados para identificar las características de los consumidores, la competencia y los posibles demandantes de hierro polimaltosado en la ciudad de Quito.
3. Desarrollar una planificación estratégica para la empresa, de modo que se plantee con claridad la misión, visión y estrategias para la misma.
4. Establecer un plan operativo de marketing, el cual permita ejecutar estrategias a través de actividades en las cuales se especifiquen responsables, tiempos, costos, etc.
5. Efectuar un presupuesto para el plan estratégico de marketing que cubra con todos los gastos en que se incurrirá para su aplicación.
6. Plantear conclusiones y recomendaciones que ayuden a implementar cambios positivos para la empresa.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 General

La realización del Plan Estratégico de Marketing identifica el mercado en el cual se comercializará hierro polimaltosado en la ciudad de Quito y permite alcanzar un 5,73 % del mercado de hierro polimaltosado.

1.5.2 Específicas

1. Las personas destinan el 20% de los ingresos en el sector de la salud.
2. La investigación de mercados determina que se prescribe hierro en un 80%.
3. El plan operativo de marketing incrementa las ventas del laboratorio en un 30%.
4. El presupuesto planteado para el plan estratégico de marketing representa el 25% de las utilidades.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

MARCO TEÓRICO

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

“El plan estratégico de marketing es una herramienta de gestión que permite alcanzar los objetivos predeterminados.

Se debe recalcar que no es una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa, ya que forma parte de la planificación estratégica de una compañía”.¹

El plan estratégico de marketing permite el análisis del mercado y de la empresa para la aplicación de estrategias adecuadas que generen rentabilidad.

ANÁLISIS SITUACIONAL

“Sirve para conocer la situación actual y real del entorno y de la empresa, su meta es establecer fortalezas, debilidades (empresa), oportunidades y amenazas (micro y macro ambiente)”.²

El análisis situacional comprende tres partes que son:

Macroambiente: Compuesto por fuerzas externas que pueden tener una influencia directa o indirecta en la empresa. Este ambiente no es controlable y estudia las siguientes variables:

- Factor económico
- Factor tecnológico
- Factor político, legal

¹ KOTLER, Philip. El Marketing Según Kotler; Paidós; Tercera Edición; Pág. 215.

² <http://www.e-par.com.mx/analisisfoda.html>

http://victor_h.nireblog.com/post/2007/08/25/micro-y-macro-ambiente-de-las-organizaciones

- Factores demográficos
- Factores socioculturales
- Factores geográficos, físicos

Microambiente: Mediante el estudio de información secundaria se intenta determinar las dimensiones del mercado. Este ambiente es semi - controlable y se toman en cuenta distintas variables como son:

- Proveedores
- Mercado
- Competidores
- Clientes
- Productos sustitutos
- Intermediarios

Ambiente Interno: Es la empresa en sí, este ambiente puede ser controlado.

La realización del análisis situacional permite conocer como se desenvuelve el sector farmacéutico en el mercado; además ayuda a puntualizar los diferentes factores que afectan de manera positiva o negativa al desarrollo del Laboratorio.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

“Es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing”.³

³ MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados Aplicada; Prentice Hall; Cuarta Edición; Pág. 2.

La investigación de mercados permitirá identificar variables que ayuden a definir el mercado al cual estará dirigido la comercialización de hierro polimaltosado.

ESTADÍSTICA

“Es la ciencia de recolectar, organizar, presentar, analizar e interpretar datos para ayudar en una toma de decisiones más efectiva”.⁴

La estadística permitirá obtener datos asertivos que faciliten el proceso de la investigación de mercados para posteriormente tomar decisiones efectivas.

MEZCLA DE MARKETING (Marketing Mix)

“Combinación de variables como producto, precio, plaza y promoción, etc; que permiten el cumplimiento o mejoramiento de los objetivos de una empresa”.⁵

MARKETING ESTRATÉGICO

“El marketing estratégico es parte de la estrategia general de la empresa y su proceso busca”.⁶

- Conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Identificar diferentes grupos de compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado.

⁴ Diccionario Enciclopédico Universa; Aula.

⁵ KOTLER, Philip. El Marketing Según Kotler; Paidós; Tercera Edición; Pág. 129

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_marketing

- Valorar el potencial e interés de esos segmentos, teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

“Las estrategias de marketing son aquellas que buscan éxitos en mercadotecnia.

La aplicación de una buena estrategia de marketing integra los objetivos de marketing de una organización, las políticas, las secuencias de acción (tácticas) dentro de un todo coherente. El objetivo de una estrategia de marketing es poner la organización en posición de llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente.

Las estrategias de marketing se derivan parcialmente de las estrategias, las misiones y los objetivos globales corporativos. También están influenciadas por una gran variedad de factores microambientales, es por esto que deben ser dinámicas e interactivas”.⁷

La aplicación de estrategias en el Plan de Marketing, generan acciones conjuntas para el mejoramiento de variables como producto, precio, plaza y promoción, las mismas que trazan la comercialización de hierro polimaltosado en el mercado.

ANÁLISIS FINANCIERO⁸

“El análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar, estudiar y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa.

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_marketing

⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/analisisfinanciero.htm>

La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además, informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, ésto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones”.⁹

El análisis financiero permitirá conocer distintas variables económicas, las mismas que facilitarán la toma de decisiones para Laboratorios Frosher.

MARCO CONCEPTUAL

Anemia: enfermedad de la sangre caracterizada por una disminución anormal en el número de glóbulos rojos o en su contenido de hemoglobina.

Enzimas: Proteína que cataliza específicamente cada una de las reacciones bioquímicas del metabolismo.

Farmacéutico: Pertenece o relativo a la farmacia.

Hemoglobina: Proteína de la sangre, de color rojo característico, que transporta el oxígeno desde los órganos respiratorios hasta los tejidos.

Hierro: Elemento químico de número atómico 26, se encuentra en la hematites, la magnetita y la limonita, y entra en la composición de sustancias importantes en los seres vivos, como las hemoglobinas.

Hierro hémico: de origen animal y el ser humano absorbe un 20 a 30%. Su fuente son las carnes (especialmente las rojas).

⁹ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/analisisfinanciero.htm>

Hierro no hémico: proviene del reino vegetal, es absorbido entre un 3% y un 8% y se encuentra en las legumbres, hortalizas de hojas verdes, salvado de trigo, los frutos secos, las vísceras y la yema del huevo.

Maltosa: Disacárido formado por dos moléculas de glucosa.

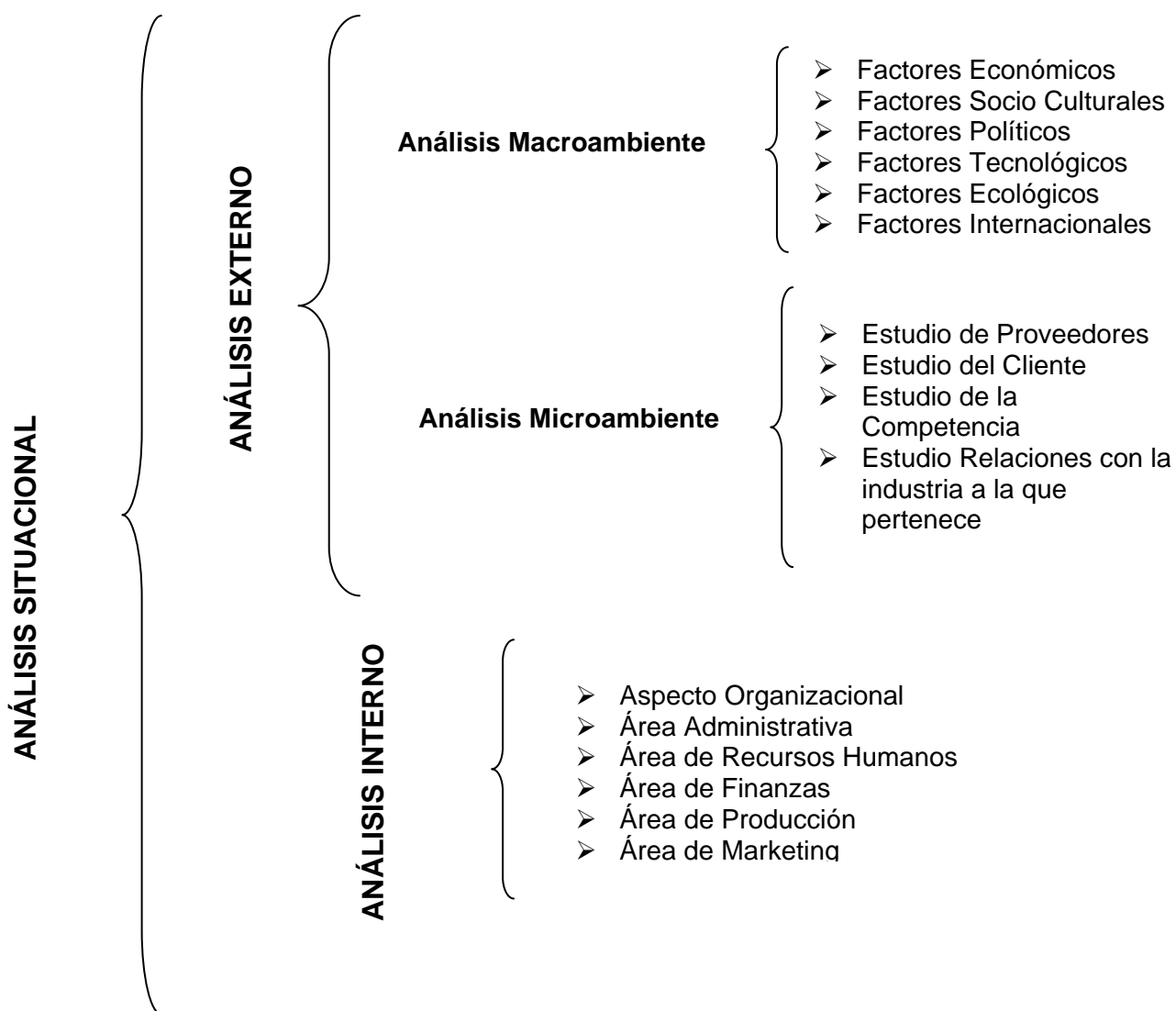
Oligoelemento: Elemento químico que en muy pequeñas cantidades es indispensable para las funciones fisiológicas.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional define el futuro del proceso en la empresa, además, sirve para conocer la situación actual y real del entorno, su meta es establecer fortalezas, debilidades (empresa), oportunidades y amenazas (micro y macro ambiente), para definir una respuesta estratégica a los diferentes cambios que se presentan en el ambiente de negocios.

2.1 CUADRO SINÓPTICO ANÁLISIS SITUACIONAL



2.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Compuesto por fuerzas externas que pueden tener una influencia directa o indirecta en la empresa. Este ambiente no es controlable y estudia las variables que se detallan a continuación:

2.2.1 Factores Económicos Nacionales

✚ Producto interno bruto nacional y sectorial

El Producto Interno Bruto (PIB), es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año).¹⁰

Cuadro # 2.1
PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL

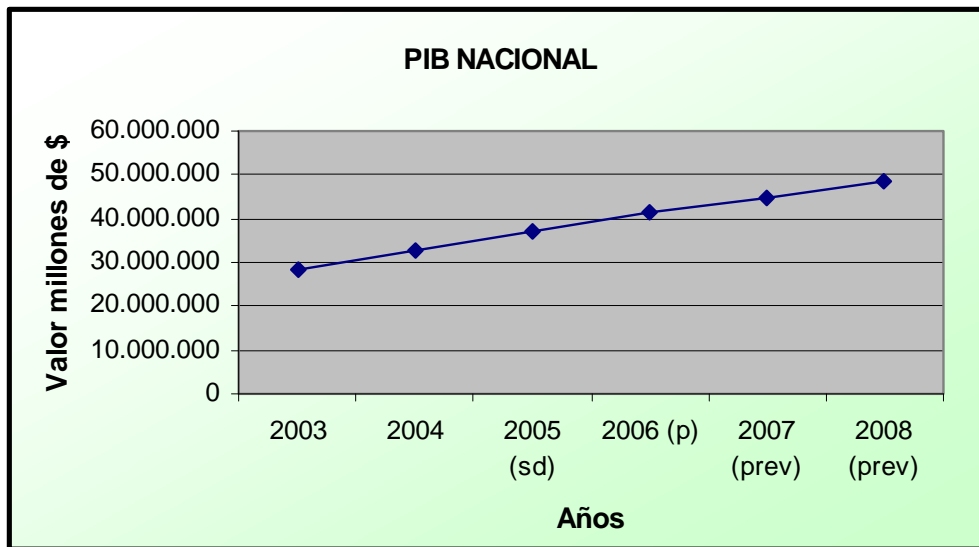
Año	Valor millones \$	% de variación anual
2003	28.635.909	3,58
2004	32.642.225	8,00
2005 (sd)	37.186.942	6,00
2006 (p)	41.401.844	3,90
2007 (prev)	44.489.915	2,65
2008 (prev)	48.507.688	4,25

sd: semidefinitivo
p: provisional
prev: previsional

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

¹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/PIB>

Gráfico # 2.1



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

De acuerdo a los datos obtenidos en el cuadro # 3, se puede evidenciar que el PIB posee una tendencia creciente a través de los años, ya que debido al crecimiento de la población, el petróleo, se ha incrementado la producción del país.

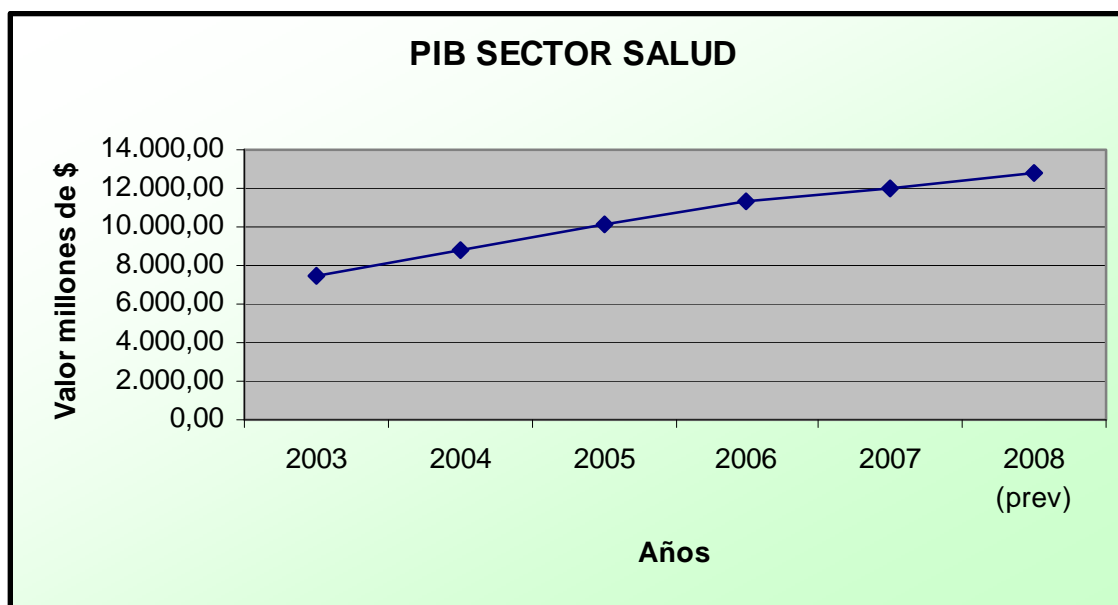
Connotación Gerencial: El PIB representa una **oportunidad**, ya que al tener una tendencia creciente de este factor, el porcentaje de la producción se incrementará.

Cuadro # 2.2
PRODUCTO INTERNO BRUTO SECTOR
DE LA SALUD

Años	PIB Sectorial Millones de \$
2003	7.418,65
2004	8.835,65
2005	10.118,18
2006	11.276,16
2007	12.020,54
2008 (prev)	12.839,41

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

Gráfico # 2.2



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

El Producto Interno Bruto en el sector de la salud durante los últimos cinco años ha presentado un notable crecimiento, debido a que los gobiernos de turno han implementado programas de salud, para el elevar el nivel de vida de la sociedad ecuatoriana, lo que implica un notable crecimiento de este factor económico.

Connotación Gerencial: El incremento del PIB en el sector de la salud genera una **oportunidad**, ya que, significa el incremento en la fabricación de productos farmacéuticos.

✚ **Balanza Comercial**

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país en un tiempo determinado; esta diferencia podría ser positiva (superávit comercial) o negativa (déficit comercial).¹¹

Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traslada a un país determinado.

Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

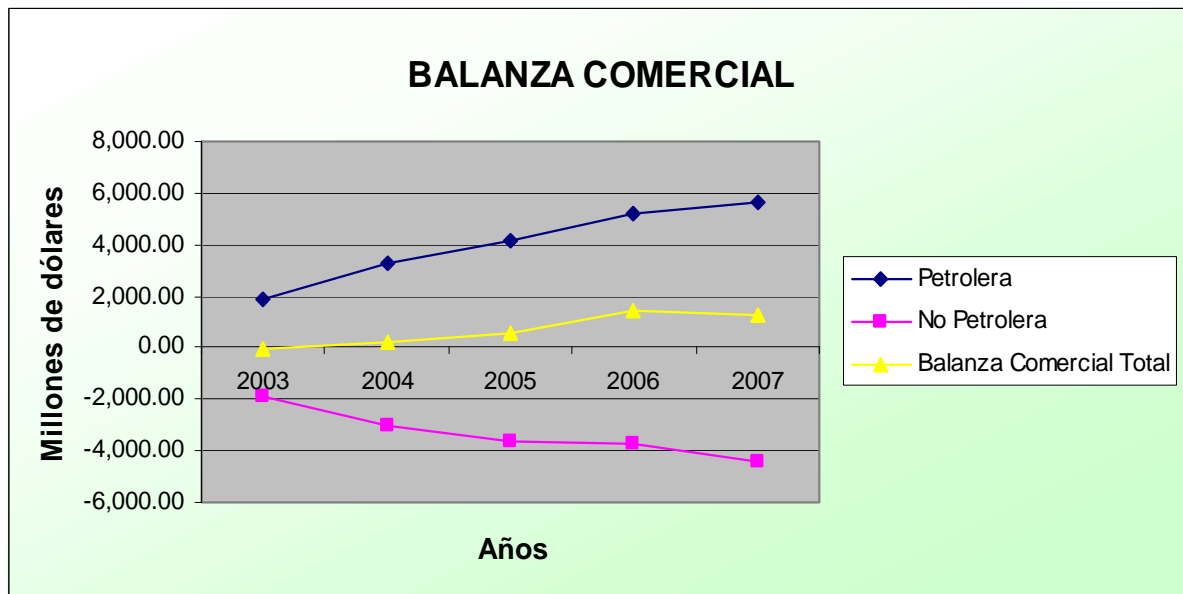
Cuadro # 2.3
BALANZA COMERCIAL

Año	Petrolera	No Petrolera	Balanza Comercial Total Millones \$
2003	1.874,03	-1.905,57	-31,55
2004	3.238,93	-3.061,20	177,72
2005	4.154,88	-3.623,21	531,67
2006	5.163,64	-3.714,85	1.448,79
2007	5.673,12	-4.422,77	1.250,35
2008 (ene-feb)	1.703,53	-886,03	817,49

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza_comercial

Gráfico # 2.3



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

El gráfico # 5 muestra una balanza comercial positiva a partir del año 2004 - 2007, gracias a las exportaciones petroleras que realiza el Ecuador, lo que viene a estabilizar la situación económica del país. Por otro lado, los ingresos que se obtienen de estas exportaciones no son distribuidos adecuadamente, acrecentando la pobreza y además la falta de apoyo para los productores ecuatorianos. Al realizar un porcentaje de importaciones se genera un impacto en el sector productivo, si de recursos se trata originando desarrollo en la producción, lo cual incentiva a las exportaciones de ciertos productos mejorando la situación económica del país.

Connotación Gerencial: Este factor constituye una **amenaza**, debido a que se está incurriendo en déficit por la baja de exportaciones, esto significa que el país no está produciendo lo suficiente como para tener un margen de exportación adecuada que genere ganancias.

✚ Inflación

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.¹²

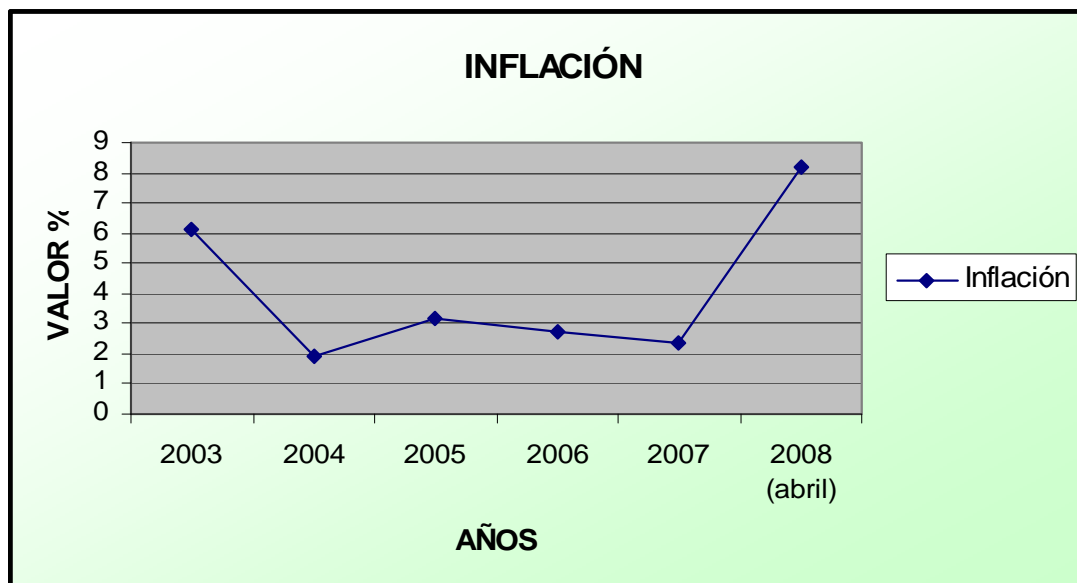
Cuadro # 2.4

INFLACIÓN

Año	Valor %
2003	6,1
2004	1,95
2005	3,14
2006	2,72
2007	2,36
2008 (abril)	8,17

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

Gráfico # 2.4



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>

Luego de una inflación relativamente estable, entre los años 2004 y 2007, éste año el índice inflacionario mantiene una tendencia a la alza, esto se debe a la falta de control en cuanto a los niveles de precios que se manejan en el mercado y por ende la economía de los hogares ecuatorianos empieza a decaer.

Connotación Gerencial: Este escenario es una **amenaza**, debido a que los insumos para la elaboración de los productos, ya sean estos farmacéuticos o naturales sufrirán incrementos lo que se refleja directamente en el precio del producto para la venta al público.

✚ **Tasas de Interés**

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".¹³

Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero.

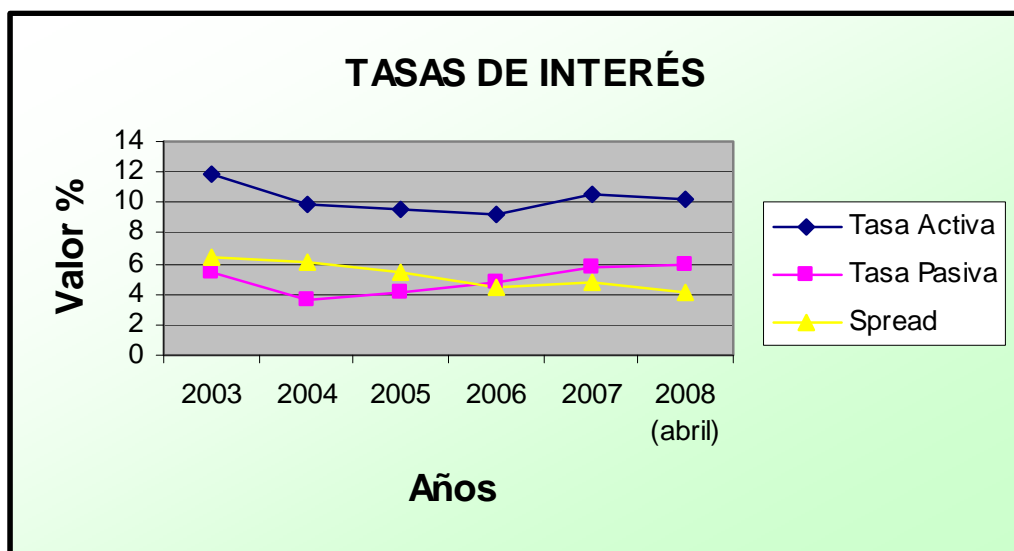
¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasas_de_inter%C3%A9s

Cuadro # 2.5
TASAS DE INTERÉS

Año	Tasa Activa	Tasa Pasiva	Spread
2003	11,80	5,44	6,36
2004	9,86	3,70	6,16
2005	9,61	4,11	5,5
2006	9,22	4,78	4,44
2007	10,55	5,79	4,76
2008 (abril)	10,15	5,96	4,19

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

Gráfico # 2.5



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

A pesar del fortalecimiento del sistema financiero, las tasas de interés son apenas menores que la tasa prima de Estados Unidos; tomando en cuenta que el Ecuador maneja una economía dolarizada el spread financiero aún es alto esto se debe a varios factores como la concentración de activos, costos administrativos elevados, riesgo bancario, inestabilidad macroeconómica, entre otros; factores que afectan de sobremanera la reactivación productiva en el país.

De acuerdo a los datos la tasa activa entre los años 2007 y 2008 se ha mantenido en un promedio de 10 puntos porcentuales, al igual que la tasa pasiva que se a mantenido en alrededor de 5,5 puntos; lo cual representa un valor considerable si Laboratorios Frosher se convierte en un prestatario para impulsar y desarrollar sus productos en el mercado

Connotación Gerencial: Las tendencias de las tasas de interés representan una **oportunidad**, ya que se puede acceder a un crédito de necesitar el laboratorio.

+ Remesas de emigrantes

Las remesas son cantidades de dinero enviadas por emigrantes a sus países de origen. Las cantidades anuales de dinero son tan inmensas que en algunos países han desplazado a las exportaciones tradicionales como la principal fuente de ingresos de la economía nacional.¹⁴

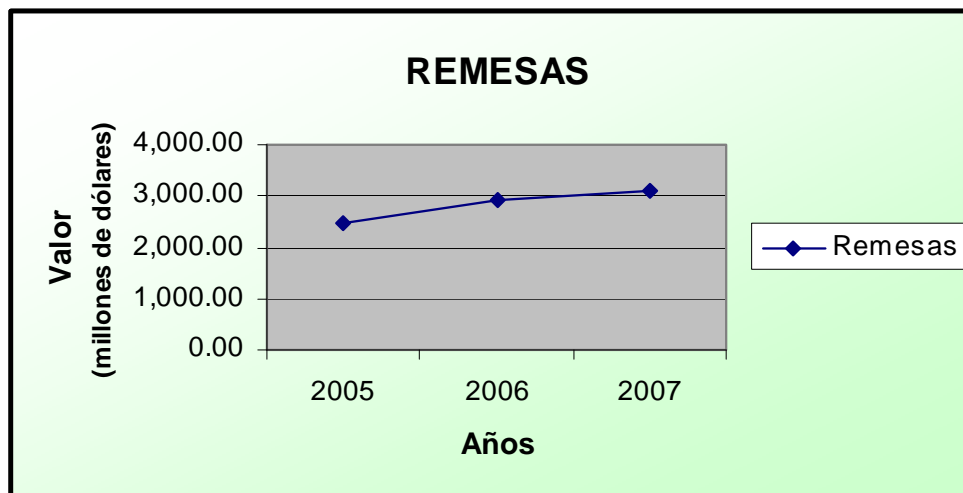
Cuadro # 2.6
REMESAS EMIGRANTES

Año	Valor millones de dólares
2005	2.453.5
2006	2.927.6
2007	3.087.8

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Remesa>

Gráfico # 2.6



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

La emigración aumentó en Ecuador desde 1999 cuando se produjo una de las peores crisis financieras de la historia.

España e Italia, Europa, Estados Unidos y América, son los principales destinos de los emigrantes ecuatorianos que buscan mejores condiciones de vida en el extranjero. Ecuador es el país que más avances ha demostrado en la utilización del sistema financiero para la transferencia de las remesas.

De acuerdo a los datos se puede observar que existe una tendencia creciente de este fenómeno, ya que el dinero que envían ha mejorado el nivel de vida de sus familiares en el país. Los emigrantes invierten el dinero en la actualidad en seguros de vida y salud, en ahorro bancario, en la adquisición de vivienda y en educación.

Connotación Gerencial: Las remesas constituyen una **oportunidad**, ya que existirá un incremento en la producción nacional en distintos sectores, incluyendo el de la salud, generando un mejor nivel de ingresos y estilo de vida de las personas.

✦ Riesgo país

Cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, genera un nivel de riesgo específico para las inversiones que se realizan en él.¹⁵

Cuando el riesgo se refiere a un país, y quien lo mide es una entidad que busca colocar su dinero allí, ya sea como inversión financiera (préstamos) o productiva, dicha entidad buscará reconocer, a través de la rentabilidad, el nivel de riesgo en ese país. Si la rentabilidad que espera obtener al invertir no supera a la recompensa por asumir el riesgo de no poder recuperar su inversión, entonces la entidad buscará otra alternativa para invertir.

Cuadro # 2.7
RIESGO PAÍS

AÑO 2008	PUNTOS
07-ago	675
14-ago	684
21-ago	728
04-sep	749
10-sep	806
17-sep	1026

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

¹⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_pa%C3%ADs

Gráfico # 2.7



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

Según los datos generados por el Banco Central del Ecuador, el nivel de riesgo país en el año 2008 tiene una tendencia creciente, ya que en los meses de agosto y septiembre se han incrementado notablemente los puntos con respecto a meses anteriores, esto debido a que los ingresos que recibe el país por la venta de petróleo se han visto afectados por el precio del mismo, lo que genera inestabilidad.

Connotación Gerencial: El riesgo país genera una **amenaza**, ya que al mantenerse en niveles elevados los inversionistas extranjeros no inyectan capital en nuestro país.

2.2.2 Factores Demográficos

+ Población

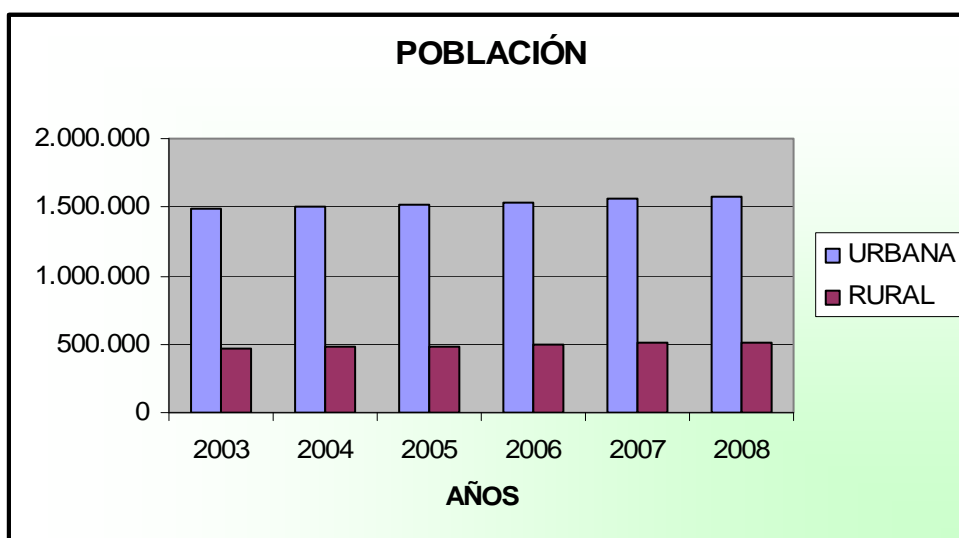
Cuadro # 2.8
POBLACIÓN CIUDAD DE QUITO

AÑOS	POBLACION		
	URBANA	RURAL	TOTAL
2003	1.482.447	468.999	1.951.446
2004	1.500.914	478.199	1.979.113
2005	1.519.964	487.389	2.007.353
2006	1.539.907	496.353	2.036.260
2007	1.559.295	505.316	2.064.611
2008	1.579.186	514.272	2.093.458

Fuente: INEC, Proyecciones de población

Elaborado por: Verónica Orquera S.

Gráfico # 2.9



Fuente: INEC, Proyecciones de población

Elaborado por: Verónica Orquera S.

El último censo realizado en el Ecuador revela que la ciudad de Quito constituye el cantón más poblado de la provincia de Pichincha (77%), por otro lado la tasa de crecimiento anual es del 2,7%, cabe destacar que el 51,5% de la población pertenece al sexo femenino, y el 48,5% corresponde al sexo masculino. En la actualidad la población de Quito bordea los dos millones de personas, habiendo un equilibrio entre los dos sexos.

Connotación Gerencial: La población representa una **oportunidad** debido a que existe un gran mercado, cabe destacar que la tasa de crecimiento anual mantiene un ritmo acelerado año a año, lo cual mantiene a Quito como el cantón más poblado en la provincia permitiendo ampliar el mercado para la comercialización de los distintos productos.

✚ Población Económicamente Activa

Población Económicamente Activa es el conjunto de personas de 12 años y más que tienen una ocupación, ya sea remunerada o no, dentro o fuera del hogar, que en el período de referencia han trabajado por lo menos una hora semanal, así como las personas que no trabajan debido a que están gozando de vacación, están enfermas o no laboran a causa de huelga o mal tiempo, y las personas que no trabajan pero buscan trabajo habiendo laborado antes (cesantes) o buscan un empleo por primera vez.

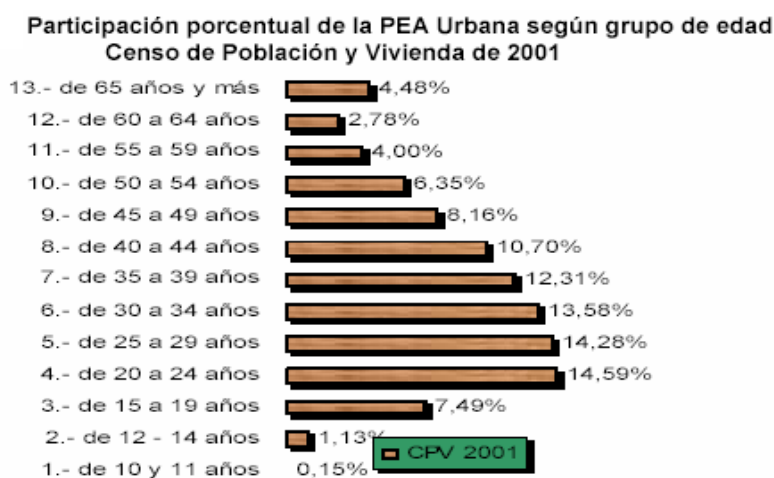
Cuadro # 2.10
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

Grupo de edad	CPV 2001 Urbana Total
1.- de 10 y 11 años	0,15%
2.- de 12 - 14 años	1,13%
3.- de 15 a 19 años	7,49%
4.- de 20 a 24 años	14,59%
5.- de 25 a 29 años	14,28%
6.- de 30 a 34 años	13,58%
7.- de 35 a 39 años	12,31%
8.- de 40 a 44 años	10,70%
9.- de 45 a 49 años	8,16%
10.- de 50 a 54 años	6,35%
11.- de 55 a 59 años	4,00%
12.- de 60 a 64 años	2,78%
13.- de 65 años y más	4,48%
Total	100,00%

Fuente: INEC, Datos Censo de Población
Elaborado por: Verónica Orquera S.

Gráfico # 2.10

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

Considerando los datos del cuadro # 2.10 se puede identificar que las población económicamente activa se encuentra agrupada en su gran mayoría entre los 20 a 29 años de edad, esto se debe a que las personas se inician laboralmente al salir del colegio o ingresan a la universidad, ya que se sienten capacitados para ser productivos a la sociedad.

Connotación Gerencial: Este aspecto representa una **oportunidad**, ya que al integrarse la población económicamente activa a temprana edad, las personas pueden adquirir productos y consumirlos por largo tiempo.

+ Salario mínimo vital general

El salario mínimo esta establecido legalmente y lo deben pagar los empleadores a sus trabajadores por sus labores. Generalmente se expresa en unidades monetarias por jornada de trabajo.¹⁶

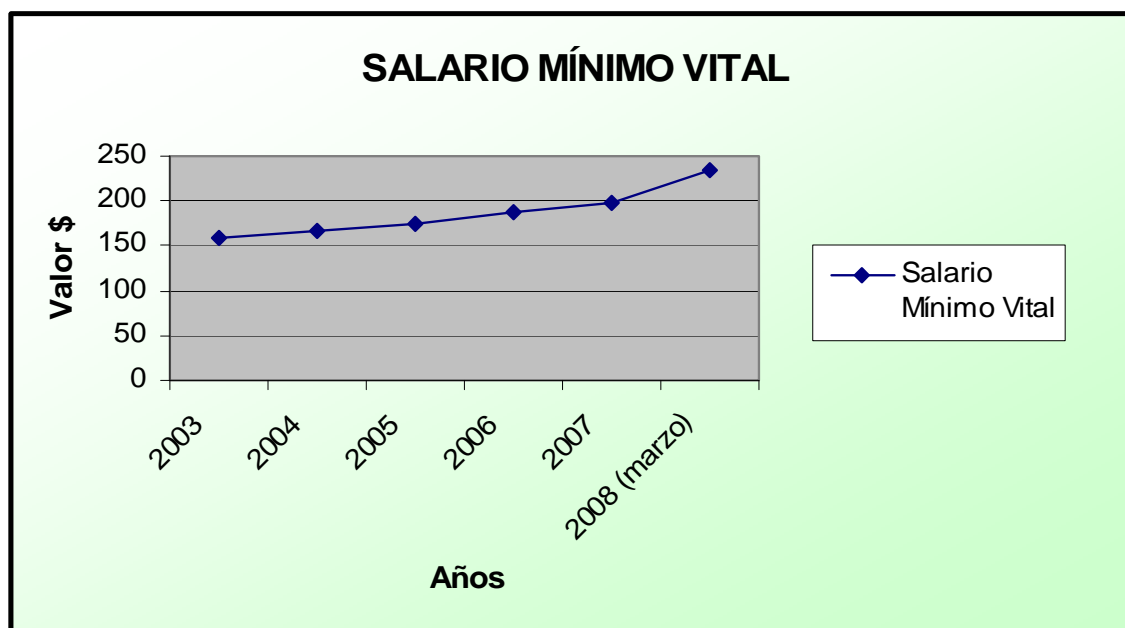
¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Salario_m%C3%ADnimo

Cuadro # 2.11
SALARIO MÍNIMO VITAL

Año	Valor \$
2003	158,1
2004	166,1
2005	174,9
2006	186,6
2007	198,3
2008 (marzo)	233,1

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

Gráfico # 2.11



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

En el Ecuador el nivel de ingresos cayó a su punto más bajo en los años de 1999 y 2000 en donde la crisis fue extrema lo que ocasionó un gran éxodo de la población hacia Norteamérica y especialmente a España. A partir del 2001 se puede concluir que se inició un lento proceso de recuperación y por ende el nivel de ingresos de las personas tiene una tendencia al alza,

bordeando en el 2005 los 200 dólares como salario y para este año se ha ubicado alrededor de 233 dólares.

Connotación Gerencial: Esto se constituye para la comercialización de los productos farmacéuticos una **oportunidad** debido a que las personas pueden destinar una parte de sus ingresos para el cuidado de la salud.

✚ **Canasta básica familiar**

Cuadro # 2.12
CANASTA FAMILIAR

No. de orden	Grupos y subgrupos de consumo	Encarecimiento %	Costo actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Restricción en el consumo	
		Mensual Respecto a Mar.2008			en Dólares	% del costo
01	TOTAL	1.4	495.82	373.34	122.48	24.7
02	ALIMENTOS Y BEBIDAS	2.6	164.78	103.38	61.39	12.4
03	Cereales y derivados	4.4	33.58	29.58	4.00	0.8
04	Carnes y preparaciones	-0.5	26.04	17.49	8.56	1.7
05	Pescados y Mariscos	3.0	7.59	0.00	7.59	1.5
06	Grasas y aceites comestibles	6.5	6.93	1.74	5.18	1.0
07	Leche, prod. lácteos y huevos	1.0	25.80	18.63	7.17	1.4
08	Verduras frescas	4.5	12.31	2.86	9.45	1.9
09	Tubérculos y derivados	13.6	11.63	9.71	1.92	0.4
10	Leguminosas y derivados	4.9	3.60	0.00	3.60	0.7
11	Frutas frescas	-4.7	7.86	2.29	5.57	1.1
12	Azúcar, sal y condimentos	-0.6	7.18	6.38	0.79	0.2
13	Café, té y bebidas gaseosas	0.1	5.81	1.34	4.48	0.9
14	Otros prod. alimenticios	11.1	1.17	0.00	1.17	0.2
15	Alim. y beb. cons. fuera del hogar	2.0	15.27	13.36	1.90	0.4
16	VIVIENDA	0.8	145.70	141.95	3.75	0.8
17	Alquiler 1/	0.6	112.16	112.16	*	*
18	Alumbrado y combustible	0.4	19.90	19.90	*	*
19	Lavado y mantenimiento	2.2	12.66	9.89	2.76	0.6
20	Otros artefactos del hogar	1.3	0.99	0.00	0.99	0.2
21	INDUMENTARIA	0.7	27.62	0.00	27.62	5.6
22	Telas, hechuras y accesorios	0.3	1.95	0.00	1.95	0.4
23	Ropa confec. para hombre	0.9	13.68	0.00	13.68	2.8
24	Ropa confec. para mujer	-0.1	10.18	0.00	10.18	2.1
25	Servicio de limpieza	3.4	1.82	0.00	1.82	0.4
26	MISCELANEOS	0.9	157.71	128.01	29.71	6.0
27	Cuidado de la salud	0.2	81.22	75.71	5.51	1.1
28	Cuidado y artíc. personales	2.3	9.90	0.31	9.59	1.9
29	Recreo, material de lectura	0.0	16.40	8.57	7.84	1.6
30	Tabaco	1.6	11.68	10.32	1.36	0.3
31	Educación	1.9	11.64	6.23	5.41	1.1
32	Transporte	2.7	26.87	0.00	*	*

Fuente: INEC

Elaborado por: Verónica Orquera S.

De acuerdo al cuadro # 13 se destina un 0.2% del ingreso para el cuidado de la salud, este porcentaje es aún muy reducido, tomando en cuenta que los ingresos que actualmente se ubican alrededor de 233 dólares por persona no cubren con el costo de la canasta básica, ya que un 2.6% del ingreso se lo destina para alimentación.

Connotación Gerencial: La canasta básica genera una **oportunidad** ya que el ingreso que se destina para la salud, es representativo.

✚ Educación y Cultura

Es indiscutible que el progreso de los países va de la mano de su capital humano. La inversión en la educación, en la ciencia y la tecnología es uno de los principales objetivos de las agendas de desarrollo de los países que buscan como el Ecuador disminuir sus índices de pobreza y de desigualdad.¹⁷

El Ecuador, aún enfrenta un bajo nivel educativo de su población, altas tasas de analfabetismo y una persistente emigración de profesionales que buscan mejorar sus condiciones de vida en países con mejores sueldos y oportunidades. Por otro lado, aunque se ha avanzado en cobertura y las tasas de matriculación en todos los niveles se han incrementado notablemente en los últimos años, los problemas de calidad de la educación sobre todo del servicio público continúan. La problemática de la educación en el Ecuador es compleja, se suman, bajos sueldos a los maestros, deterioro de la infraestructura de los establecimientos educativos, deserción escolar de los estudiantes por dedicarse a actividades productivas, y una baja inversión pública en educación.

¹⁷ www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=74318&name=DLFE-3313.pdf -

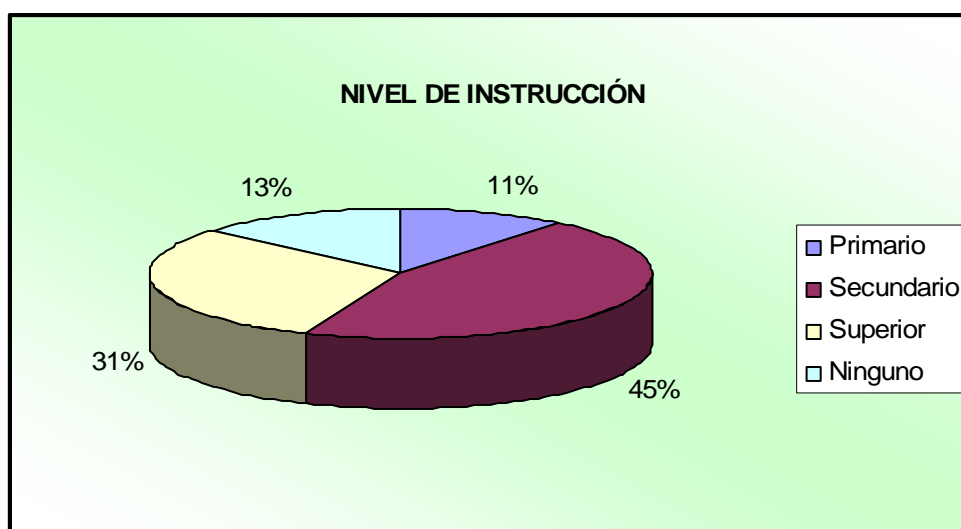
Cuadro # 2.13

POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Nivel de Instrucción	Número	Porcentaje
Primario	1.271.120	10,8
Secundario	5.334.290	42,5
Superior	3.622.582	30,7
Ninguno	1.568.944	13,3
Total	11.796.936	100.00

Fuente: INEC, ECV, 2005-2006
Elaborado por: Verónica Orquera S.

Gráfico # 2.12



Fuente: INEC, ECV, 2005-2006
Elaborado por: Verónica Orquera S.

La educación en el Ecuador posee un elevado porcentaje en el nivel secundario con un 42.5%, seguido del superior con un 30.7%, debido a que la tendencia en cuanto al estilo de vida de las personas, es incrementar su nivel intelectual y cultural para poder ser más cultos y desempeñarse de mejor manera en la sociedad.

Connotación Gerencial: La educación en Ecuador representa una **oportunidad** para el laboratorio, debido a que al incrementarse el nivel de conocimiento de las personas, buscan mejorar su nivel de vida y por ende consumirán productos de calidad para el cuidado de su salud.

Preservación de la salud

Los cambios en el estilo de vida de las personas asociados a la movilización de las poblaciones hacia las áreas urbanas, trajeron consigo una nueva situación de la salud, las enfermedades crónicas no transmisibles. Esta realidad es una de las cosas que comparten muchos de los países en vías de desarrollo.¹⁸

En la actualidad las principales causas de muerte son enfermedades de origen cardíaco, anemia, diabetes, entre otras.

La anemia es una enfermedad de la sangre que es debida a una alteración de la composición sanguínea.

Generalmente, la anemia puede ser provocada por varios problemas, entre los que se incluyen:

- Trastornos en la producción de los eritrocitos.
- Alteración en la regulación neuro-hormonal de la homeostasis.
- Deficiencia de Hierro y de Eritropoyetina.
- Falta de alimentación (desnutrición).
- Disminución de las hormonas adenohipofisarias
- Proceso Inflamatorio; etc.

En Ecuador la anemia trae consigo repercusiones graves, ya que las personas a las que afecta generalmente y en mayor rango es a los niños, produciendo graves martirios y un bajo rendimiento escolar.

¹⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Anemia>

Es por esto que se trata de promover cuidados como una buena alimentación y consumir complementos vitamínicos necesarios para evitar que las personas adquieran estas enfermedades.

Connotación Gerencial: La tendencia a nivel mundial es mantener un buen estado y aspecto físico lo que constituye una **oportunidad** ya que las personas buscan evitar contraer distintas enfermedades en la actualidad.

✚ **Corrupción**

El Ecuador aún esta entre los países más corruptos del mundo. Según Transparencia Internacional que realiza un estudio que comprende a 163 países y clasifica a los mismos en una escala que va de cero (los más corruptos) a 10 (nada corruptos), con informes del Banco Mundial, del Foro Económico Mundial y de organizaciones independientes.¹⁹

El Ecuador, en el año 2001 estuvo en el puesto 79 entre 91 estudiados. En 2002 se ubicó en el 89 y en 2003 bajó al 113. En 2004 registró una mejora al subir al 112, pero en 2005 se hundió hasta el 117 y en 2006 bajó hasta el 138.

Según los datos, en el 2007 Ecuador alcanzó apenas 2,1 puntos sobre diez, mientras en el año 2000 había llegado a 2,6 puntos (la calificación más alta en la década).

De acuerdo con el informe de Transparencia internacional, en el continente americano solamente Venezuela (2,0) y Haití (1,6) tienen índices de más alta corrupción que el Ecuador.

¹⁹ http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=250065

Connotación Gerencial: Al ubicarse el Ecuador en la lista de los países más corruptos del mundo es una **amenaza**, debido a que esto no permite que se realicen inversiones en el país, impidiendo que se incrementen las actividades empresariales en el Ecuador.

✚ Tributario

El sector de la salud, se dirige por diversas leyes y reglamentos que permiten mantener un control en cuanto al desarrollo y desempeño de los siguientes aspectos:

- Salud y seguridad ambiental; en donde se establece las normas básicas para la prevención del ambiente en materias relacionadas con la salud humana, las mismas que son obligatorias para personas naturales, entidades públicas, privadas y comunitarias.
- Los productos naturales procesados de uso medicinal, se producirán, almacenarán, comercializarán e importarán siempre que cuenten con registro sanitario nacional, de conformidad con la ley y reglamento correspondiente y bajo las normas de calidad emitidas por la autoridad sanitaria nacional.
- Para poder vender medicamentos se deben cumplir los siguientes requisitos:
 - Estar debidamente identificados y etiquetados.
 - Contener en la etiqueta el número de registro sanitario, precio de venta y fecha de expiración.
 - No estar caducados, entre otros.

Connotación Gerencial: Las normas y reglamentos que rigen la producción y comercialización de los medicamentos representan una **oportunidad**, debido que se encuentra establecido un marco legal.

2.2.3 Factor Político

En el gobierno actual se ha puesto como punto primordial en la agenda, el sector de la salud. Por ello se están realizando distintas actividades que buscan el bienestar del pueblo ecuatoriano y que se detallan a continuación:

- *Modelo de Atención Integral, Familiar y Comunitario*, se desarrolló con énfasis en la atención primaria y promoción de la salud, en procesos continuos y coordinados de atención a las personas y su entorno, con mecanismos de gestión desconcentrada, descentralizada y participativa. Se desarrolla en los ambientes familiar, laboral y comunitario, promoviendo la interrelación con la medicina tradicional y medicinas alternativas.
- Para mantenimiento, insumos y equipamiento de unidades operativas de salud del Ecuador se destinó un total de USD \$ 24'157.036,024. USD \$ 2'200.000 se han invertido en adquisición, instalación y funcionamiento de tomógrafos (TAC) en 4 hospitales de referencia.

11'000.000 de dólares se destinan a la compra de equipos médicos, implementación y modernización de unidades de cuidados Intensivos (UCI), quirófanos, radiología e imagenología, odontología y consulta externa en general.
- Campaña Nacional de Salud, Solidaridad y Responsabilidad Social el 8 de mayo de 2007, en un afán de brindar atención especializada y contar con el apoyo de profesionales nacionales en brigadas de salud dirigidas a la población que no tiene acceso a esta atención.
- Programas de nutrición.
- Atención materna neonatal.

- Programa de enfermedades crónicas no transmisibles; entre otros.

Connotación Gerencial: La situación política actual en el ámbito de la salud, constituye una **oportunidad**, debido a que las decisiones adoptadas por el gobierno de turno permiten mayor adquisición de medicamentos para la población.

2.2.4 Factores Tecnológicos

El desarrollo tecnológico en distintas industrias constituye el elemento básico que permite a las personas crear y facilitar los diferentes procesos en las empresas con el fin de lograr competitividad, el escenario de Tecnología e Innovación, trata acerca de las debilidades, acciones y estrategias para lograr un adecuado desempeño empresarial.

Se debe tomar en cuenta que la población tiene nuevas necesidades de tecnologías. Actualmente en el país se ha desarrollado la tecnología de la información, la industria del Software, la fabricación de dispositivos electrónicos y el ensamblaje de computadoras, la industria de contenidos y la provisión de servicios relacionados; esto permite el crecimiento económico del país ya que se incrementan distintos factores de producción.

Dentro del sector farmacéutico se emplea distintas tecnologías en cuanto a maquinaria y se mencionan algunas a continuación:

- Molino Coloidal
- Tanque con chaqueta de calentamiento
- Tanque para Mezcla
- Bomba Centrifuga para trasvase
- Columna de desmineralización
- Intercambiador de Calor
- Agitador de Hélice (3HP)
- Cocineta
- Marmita

- ✿ Agitador mecánico
- ✿ Amasador
- ✿ Granulador Oscilatorio
- ✿ Granulador Rotativo
- ✿ Estufa de secado de bandejas
- ✿ Mezclador en V
- ✿ Balanza Romana
- ✿ Desempolvador
- ✿ Tableteadora Rotativa R-16
- ✿ Aspiradora
- ✿ Bombo de Grageado 1
- ✿ Bombo de recubrimiento
- ✿ Bomba peristáltica
- ✿ Pistolas de Aspersión
- ✿ Bomba peristáltica
- ✿ Pistola de aspersión múltiple
- ✿ Agitador mecánico
- ✿ Termómetro Infrarrojo
- ✿ Encapsuladora manual
- ✿ Encapsuladora semiautomática
- ✿ Llenadora de Polvos
- ✿ Mezclador Planetario
- ✿ Agitador de Hélice (5 HP)
- ✿ Blister

Connotación Gerencial: Por lo tanto, se puede decir que los avances tecnológicos que se presentan constantemente son una **oportunidad**, ya que éstos mejoran y agilizan los procesos de fabricación y comercialización en el mercado; evitando así el desperdicio de recursos.

2.2.5 Factores Ecológico

El Ecuador se maneja bajo la Ley de Gestión Ambiental, esta ley establece los principios y directrices de la política ambiental; además, determina las

obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en esta gestión y señala los límites permisibles, controles y sanciones en dicho campo.

Además la gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales.

Connotación Gerencial: En el mercado se manejan políticas y controles que van de la mano con la preservación del medio ambiente; dichas políticas ayudan a proteger el ecosistema y esto representa una **oportunidad**.

2.2.6 Factores Internacionales

Relaciones Ecuador Colombia

Luego de los hechos suscitados entre Ecuador y Colombia, en los cuales se ultrajó la soberanía del país por la intrusión de fuerzas militares colombianas en el territorio, la relación entre los dos países hermanos se tornaron tensas, esto puede provocar complicaciones en las distintas transacciones comerciales que se realizan con dicho país.

Connotación Gerencial: Las relaciones colombo - ecuatorianas constituyen una **amenaza**, debido a que pueden verse afectadas las importaciones de materias primas por problemas políticos.

2.2.7 Matriz resumen macroambiente

CUADRO # 2.14

MATRIZ RESUMEN MACROAMBIENTE

FACTORES	CLASIFICACIÓN
Económicos	
1. PIB Nacional: Crecimiento significativo últimos años	Oportunidad: Tendencia creciente del PIB, por ende incremento en la producción del país.
2. PIB Sectorial: Incremento del PIB de la salud por programas aplicados por el gobierno.	Oportunidad: Incremento en la fabricación de productos farmacéuticos, por crecimiento del PIB salud.
3. Balanza Comercial: Nivel de exportaciones insuficiente.	Amenaza: En la balanza comercial, el país no tiene un margen de exportación adecuada que genere ganancias.
4. Inflación: Tendencia a la alza por falta de control en los precios.	Amenaza: Los insumos para elaboración de productos se incrementan por la inflación, lo que se refleja en el precio de venta al público.
5. Tasas de Interés: Tasas de interés estables.	Oportunidad: La tendencia estable de las tasas de interés permiten acceder a un crédito.
6. Remesas emigrantes: Incremento de emigración en el país.	Oportunidad: Las remesas permiten el incremento en la producción del sector de la salud, generando un mejor nivel de ingresos y estilo de vida de las personas.
7. Riesgo país: Tendencia a la baja por estabilidad económica.	Amenaza: Los inversionistas extranjeros no pueden inyectar capital en el país, al mantenerse en niveles elevados. el riesgo país.
Demográfico	
1. Población: Ciudad de Quito, tendencia creciente.	Oportunidad: La tasa de crecimiento de población anual en Quito mantiene un ritmo acelerado, permitiendo ampliar el mercado para la comercialización de distintos productos.
2. PEA: La población se integra a la PEA a temprana edad	Oportunidad: Al integrarse las personas a la PEA a temprana edad, pueden adquirir productos y consumirlos por largo tiempo.
3. Salario mínimo vital: Tendencia creciente, pero no cubre con la canasta básica.	Oportunidad: La tendencia creciente del salario mínimo vital permite destinar una mayor cantidad de los ingresos al cuidado de la salud.
4. Canasta básica: El salario mínimo vital no cubre con los precios altos de la canasta.	Amenaza: Dentro de la canasta básica no se invierte un porcentaje significativo en el área de la salud.
5. Educación y cultura: Tendencia creciente en nivel secundario y superior.	Oportunidad: La educación permite mejorar el nivel de vida de las personas por ende se consumirá mayor cantidad de productos para la salud.
6. Preservación de la salud: La población trata de cuidarse de	Oportunidad: Las personas buscan mantener una buena salud, por esto se incrementará el

enfermedades como la anemia.	consumo de medicamentos.
7. Corrupción: Ecuador aún se encuentra entre los países más corruptos.	Amenaza: La corrupción no permite que se realicen inversiones, impidiendo que se incrementen las actividades empresariales en el Ecuador
8. Tributario: Existen leyes a las que debe regirse el sector tributario como el registro sanitario.	Oportunidad: Las normas y reglamentos que rigen la producción y comercialización de los medicamentos están establecidas bajo un marco legal.
Político: Preocupación por la salud del país.	Oportunidad: El gobierno ha implementado políticas y programas para la salud, ésto incrementa la producción de medicamentos.
Tecnológico: Elemento básico en el desarrollo del sector farmacéutico.	Oportunidad: Los avances tecnológicos agilizan los procesos de fabricación y comercialización en el mercado; evitando así el desperdicio de recursos.
Ecológico: Existen políticas para preservar el medio ambiente.	Oportunidad: El manejo de políticas para la preservación del medio ambiente; genera un entorno saludable.
Relaciones Internacionales: Relaciones Ecuador - Colombia resquebrajadas por problemas políticos.	Amenaza: Las relaciones colombo - ecuatorianas pueden afectar las importaciones de materias primas por problemas políticos.

Elaborado por: Verónica Orquera S.

2.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Mediante el análisis del microambiente se estudia las tendencias y características del entorno cercano a la empresa. Este ambiente es semi – controlable.

2.3.1 Identificación de clientes

Uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa son sus clientes. Pero para conseguir clientes la organización debe saber qué necesita la gente y qué comprará. Por otro lado, las necesidades de los clientes cambian a medida que cambian también los productos, y por ende si estos no se adaptan a dichas necesidades representarían un fracaso.²⁰

Los clientes constituyen el segmento de mercado al que se encuentra dirigido el producto, es decir, los consumidores potenciales, los cuales adquieren el bien o a su vez contrata servicios de una determinada organización.

Actualmente a los clientes de Laboratorios Frosher del Ecuador se les ofrece servicios de maquila y la venta de productos farmacéuticos y naturales de la más alta calidad.

²⁰ HAROLD Koontz, HEINZ Wehrich, Administración, una perspectiva global, Mc-Graw Hill, 1998

Cuadro # 2.15
ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Ord.	Cientes	Que compran	Cantidad (Valores promedio)	Valor que Compran \$	Percepción del Cliente	Justificación	Clasificación
1	Supermercados Magda Espinosa.	Todos los productos	2700 u.	3500	Alta	Pago eficiente Pedidos constantes	Oportunidad
2	Farmacias Farfa	Todos los productos	1200 u.	1800	Alta	Pago eficiente	Oportunidad
3	Farmacias Navarrete	Todos los productos	1800 u.	2200	Alta	Pago eficiente	Oportunidad
4	Delicatesen	Todos los productos	2000 u.	3000	Alta	Pago eficiente Pedidos constantes	Oportunidad

Fuente: Laboratorios Frosher del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

Los clientes potenciales a los cuales Laboratorios Frosher aspira proveer de sus productos son:

- Farmacias Medicity.
- Farmacias Sana Sana
- Farmacias Fybeca, entre otras.

Connotación Gerencial: Laboratorios Frosher del Ecuador cuenta con varios clientes en la ciudad de Quito para comercializar sus productos, los mismos que tienen gran aceptación en el mercado ya que son de procedencia natural; esto representa una **oportunidad** para la Empresa.

2.3.2 Competencia

La Competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos iguales o similares a los de Laboratorios Frosher.

También deben ser consideradas como competencia todas aquellas medidas y acciones que impiden que el producto llegue al mercado. Hay que tener presente que no siempre los competidores recurren a métodos éticamente aceptables, muchas veces aprovechan ciertos vacíos legales para emplear métodos cuestionables.

Para la comercialización de cualquier producto se debe tener en cuenta tanto a los productos que constituyen la competencia directa como aquellos que son parte de la competencia indirecta y que se definen como bienes o productos sustitutos.

Competencia Directa

Laboratorio: Vifor.



Producto: Hierro Polimaltosado.

Marcas: Ferrum, FERUM Fol, Ferrum IM.

Presentaciones del producto:

- ▲ Ampollas bebibles.....100 mg.
- ▲ Jarabe..... 50 mg.
- ▲ Gotas..... 50 mg.
- ▲ Ampollas IM..... 100 mg.
- ▲ Tabletas masticables..... 100 mg.

|



Las diferentes presentaciones contienen hierro activo en forma de complejo de hidróxido ferricopolimaltosa.

A continuación se muestran las ventas y la participación que Vifor tiene en el mercado:

**Cuadro # 2.16
LABORATORIOS VIFOR**

Año	Ventas u. 000			Ventas \$ 000			Participación de mercado%		
	Ferrum	Ferrum Fol	Ferrum IM	Ferrum	Ferrum Fol	Ferrum IM	Ferrum	Ferrum Fol	Ferrum IM
2003	151	15	29	1.292	217	370	42,00	7,10	12,00
2004	212	29	34	1.882	414	457	47,00	10,00	11,00
2005	210	28	33	1.942	411	411	47,00	9,90	11,00
2006	218	36	28	1.955	490	372	45,00	11,00	8,60
2007	240	34	29	2.146	478	387	42,00	9,30	7,50
2008	233	33	28	2.077	465	370	41,00	9,10	7,20

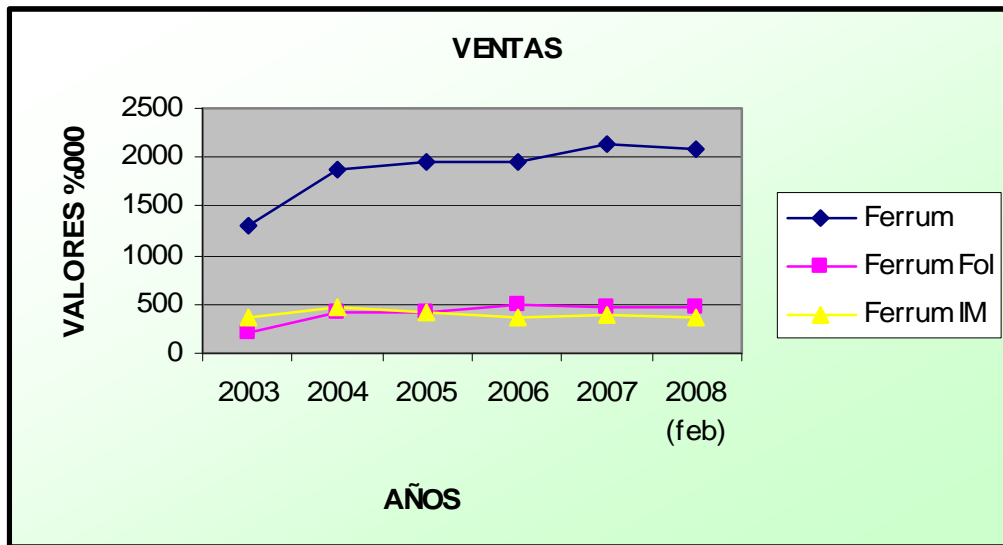
FUENTE: DATAQUEST

ELABORADO POR: Verónica Orquera S.

Como se puede observar en los gráficos que se muestran posteriormente, el producto que representa mayor rentabilidad para el laboratorio Vifor es FERRUM, alcanzando los \$2.077.000 en ventas y un 41% de participación de mercado en el mes de febrero del 2008.

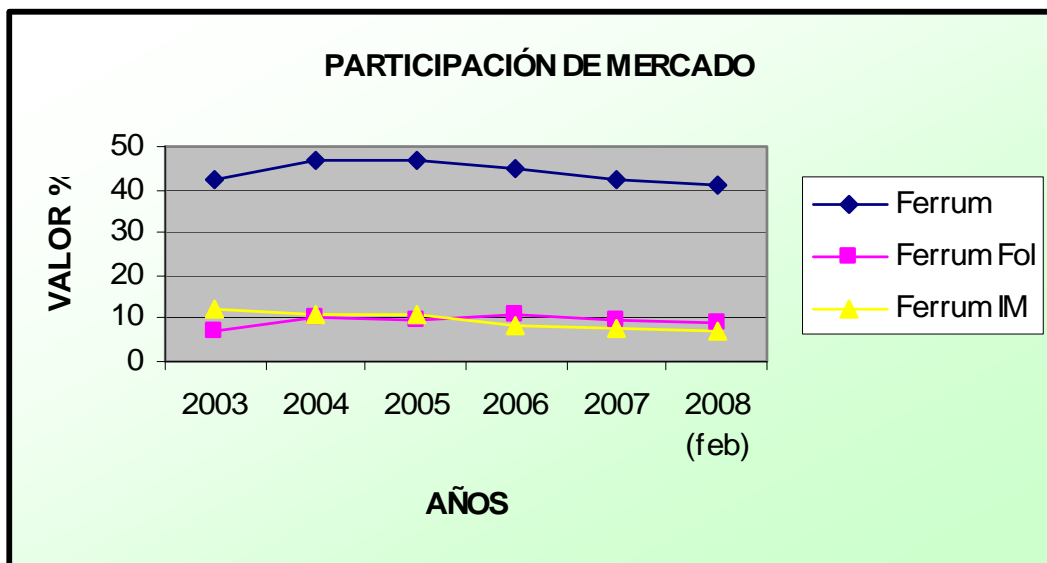


Gráfico # 2.13



FUENTE: Laboratorios Frosher del Ecuador
ELABORADO POR: Verónica Orquera S.

Gráfico # 2.14



FUENTE: Laboratorios Frosher del Ecuador
ELABORADO POR: Verónica Orquera S.

FERRUM FOL y FERRUM IM generan menor cantidad de ganancias, pero los tres productos mantienen una tendencia creciente, ya que se han posicionado en la mente del consumidor.

Connotación Gerencial: Los productos que en la actualidad se comercializan en el mercado, poseen ventas altas y un porcentaje considerable de participación, lo que constituye una **amenaza** para Laboratorios Frosher.

2.3.3 Productos sustitutos

Son los productos que satisfacen las mismas necesidades básicas que los clientes requieren. Existen productos tanto naturales como farmacéuticos que pueden sustituir el consumo de hierro polimaltosado. Dentro de los productos naturales y de fácil acceso se observa:

Cuadro # 2.17
PRODUCTOS QUE CONTIENEN HIERRO

ALIMENTOS RICOS EN HIERRO	HIERRO (en MG)
CEREALES Y DERIVADOS	
cebada	4,1
levadura de cerveza	17,5
LEGUMBRES	
lentejas	7,6
soja	8
FRUTOS SECOS	
almendras	4,3
avellanas	3,8
VERDURAS Y HORTALIZAS	
espinacas	4
perejil	5 a 20
PROD. DE ORIGEN ANIMAL	
yema	7
almejas	6,7
mejillones	7
CARNES	
cordero	2,7
hígado	10 a 13

FUENTE: http://www.championchip.cat/llega2007/medicina/alimentos_hierro.htm
ELABORADO POR: Verónica Orquera S.

Dentro de los productos farmacéuticos, encontramos distintos tipos de hierro simple que se comercializan en el mercado y se mencionan a continuación:

- ❖ Venofer
- ❖ Maltofer
- ❖ Rowefer
- ❖ Ferraton
- ❖ Ferplex
- ❖ Neutrofer
- ❖ Microferrum
- ❖ Mumfer

Connotación gerencial: Los productos sustitutos constituyen una **amenaza** para el Laboratorio, debido a que los productos naturales son de fácil adquisición para la población y los farmacéuticos se encuentran posicionados en el mercado.

2.3.4 Proveedores

Los proveedores se constituyen como aquellas empresas que suministran los recursos necesarios al productor para que este pueda elaborar y ofertar bienes y/o servicios.

Las empresas que proveen de insumos a la industria farmacéutica para la elaboración de productos son:

Cuadro # 2.18
ANÁLISIS PROVEEDORES MATERIA PRIMA

Ord.	Proveedor	Qué Venden	Percepción del Prov.	Justificación
1	Resiquim	Principios activos	Media	No siempre cumplen con tiempos de entrega.
2	Quifatex	Antibióticos, antiparasitarios	Media	No siempre cumplen con tiempos de entrega.
3	DMS	Vitaminas y minerales	Baja	Deficiente tiempo de entrega y crédito.
4	Aromcolor	Colorantes	Alta	Eficiente tiempo de entrega y crédito.
5	Resimon	Almidones, AVICEL PH101, E15	Alta	Eficiente tiempo de entrega y crédito.
6	Tecniaroma	Aromas y saborizantes	Alta	Eficiente tiempo de entrega y crédito.
7	La casa del químico	Almidones y carbonato de calcio	Alta	Eficiente tiempo de entrega y crédito.
8	Eteco	Antibióticos	Alta	Eficiente tiempo de entrega y crédito.
9	Sagran	Antiparasitarios, vitaminas, analgésicos	Alta	Eficiente tiempo de entrega y crédito.
10	Fisher	Antiparasitarios, vitaminas, analgésicos	Media	No siempre cumplen con tiempos de entrega.
11	Merck Ecuador	Reactivos	Alta	Eficiente tiempo de entrega y crédito.
12	Solvesa	Solventes como alcohol, isopropanol	Alta	Eficiente tiempo de entrega y crédito.
13	Farma Intern.	Metocel	Alta	Eficiente tiempo de entrega y crédito.

Fuente: Laboratorios Frosher del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

Cuadro # 2.19
ANÁLISIS PROVEEDORES MATERIALES

Ord.	Proveedor	Qué Venden	Percepción del Proveedor	Justificación
1	Celoplast	Plástico, láminas de aluminio con polietileno y poliéster.	Alta	Eficiente tiempo de entrega y crédito.
2	Sigmaplast	Plástico, láminas de aluminio con polietileno y poliéster.	Baja	No siempre cumplen con tiempos de entrega.
3	Plásticos del litoral	Plástico, láminas de aluminio con polietileno y poliéster.	Baja	No siempre cumplen con tiempos de entrega.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Imprenta la Unión • Imprenta Omega • Imprenta Loyos 	Cajas y etiquetas	Alta	Eficiente tiempo de entrega y crédito.
5	Proenfar	Frascos de polietileno de baja y alta densidad y de PET.	Alta	Eficiente tiempo de entrega y crédito.

Fuente: Laboratorios Frosher del Ecuador
Elaborado por: Verónica Orquera S.

Para la obtención de materias primas y materiales se las empresas realizan proyecciones de las ventas, con esto se revisa la cantidad de producto terminado que se tiene en bodega. Si la cantidad de producto no abastecería los requerimientos de las áreas de ventas se emite una orden de producción y se revisa el stock de la materia prima en la bodega, si las materias primas son insuficientes para la producción requerida, se emite una orden de compra en cantidades suficientes para abastecer dos meses de ventas.

Las compras se realizan a proveedores calificados y se manejan distintos tipos de créditos de pago, de acuerdo con los convenios empresa proveedor que se hayan establecido.

Además, las empresas como política para la adquisición de insumos para la elaboración de sus productos toman en cuenta algunos aspectos como:

- Permisos legales y sanitarios
- Calidad del producto;
- Tiempo de entrega;
- Formas de Pago.

Es importante destacar aquellas variables que de una u otra forma afectan de manera directa a las empresas, y dentro de ellas están:

- Número de proveedores
- Tamaño del proveedor
- Poder de negociación
- Poder de mercado.

De esta manera se manejan las empresas

Connotación Gerencial: Es una **oportunidad** disponer de una cartera de proveedores que mantenga canales de distribución y condiciones de venta eficientes.

Para Laboratorios Frosher, los proveedores de materia prima y materiales constituyen una **oportunidad**, ya que existe una adecuada comunicación empresa - proveedor, y por lo tanto, se puede negociar distintos aspectos como precio, condiciones de pago, entrega de materiales, entre otros.

2.3.5 Intermediarios

Los intermediarios con los cuales Laboratorios Frosher del Ecuador aspira llegar a trabajar para hacer llegar los distintos productos al consumidor final son:

- ▲ Difare → Farmacias Cruz Azul y Pharmacy's.



- ▲ Farcomed → Fybeca y Sana Sana.

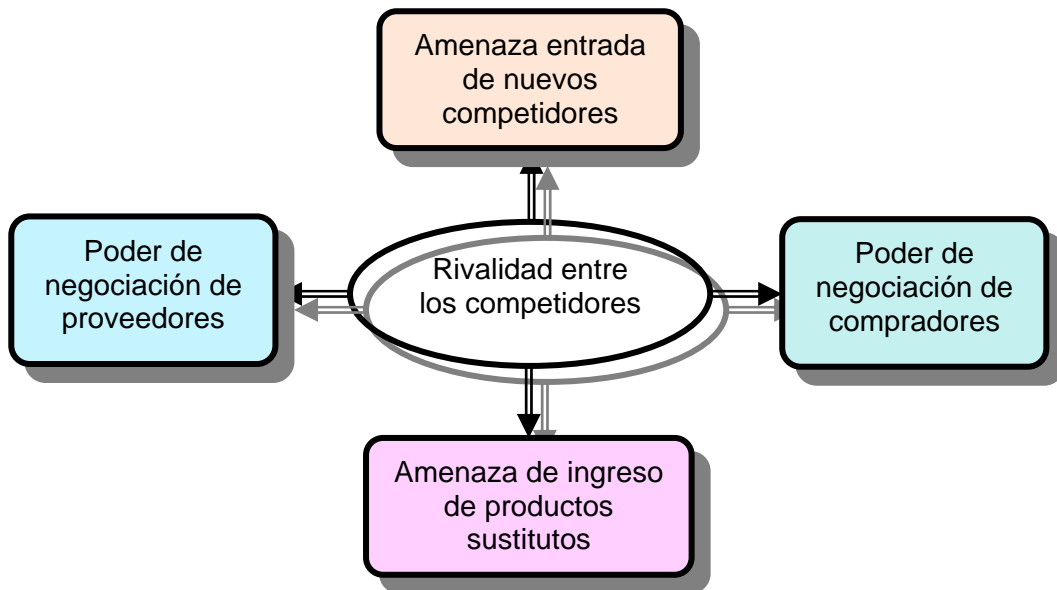


Connotación Gerencial: Los intermediarios son una **oportunidad**, ya que compran los productos de la empresa al por mayor y hacen llegar los mismos a una gran cantidad de consumidores.

2.3.6 Análisis de las 5 fuerzas de porter

El estudio de las fuerzas de porter, que son las *5 fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

Gráfico # 2.15
FUERZAS DE PORTER



Elaborado por: Verónica Orquera S.

✦ Rivalidad entre los competidores

El poder que ejerce la competencia está dado desde dos puntos de vista: para con el cliente y para con el proveedor.

En el primer caso el poder que tienen los competidores con los clientes está dado en base a ciertas variables tales como:

- ✓ La permanencia en el mercado de productos directamente competitivos con el hierro polimaltosado o a su vez productos sustitutos ya sean de formulación natural o no, los cuales ya se encuentran posicionados en el mercado, representando esto una **amenaza** para Laboratorios Frosher.
- ✓ Las marcas que pertenecen a laboratorios farmacéuticos multinacionales realizan fuertes inversiones en publicidad lo cual presiona a que nuevas marcas puedan penetrar en el sector sin disponer de campañas de marketing agresivas. Dichas campañas muestran ofertas en cuanto a precios más bajos y operaciones crediticias a ciertos plazos, esto hace que exista una fidelización de clientes, conformando así una cartera de

consumidores estables, es decir, este aspecto constituye una **amenaza** para la comercialización de hierro polimaltosado en la ciudad de Quito.

En cuanto al poder que ejerce la competencia con el proveedor este va encaminado a:

- ✓ El gran volumen de compra de materia prima por parte de la competencia, genera una venta de insumos a costos más bajos incidiendo directamente en el precio de venta al público, originando preferencia por los mismos. Por lo tanto esto se convierte en una **amenaza** para el laboratorio, ya que deberá disponer de proveedores que oferten materia prima a costos competitivos.
- ✓ La competencia también hace que los proveedores concedan diversificación a sus clientes en aspectos como condiciones de pago, tiempos de entrega, descuentos; todo esto debido al volumen y frecuencia de adquisición de insumos por parte de la competencia.

✦ **Amenaza entrada de nuevos competidores**

Laboratorios Frosher del Ecuador identifica algunas barreras de entrada tales como: know how, capital, seguridad pública, entre otros. Por lo que existe un alto grado de dificultad para el ingreso al sector industrial de nuevos competidores.

- ◆ Realizar una formulación que garantice la satisfacción del cliente al consumir el producto.
- ◆ Obtener registro sanitario, el cual verifica que el producto esté cumpliendo con la normativa sanitaria que exige el estado, de manera que genere confiabilidad al producto que esté siendo comercializado en el mercado.
- ◆ Publicidad agresiva por parte de laboratorios farmacéuticos multinacionales con productos sustitutos, los cuales introducen sus

productos en el mercado y logran posicionarlos en la mente del consumidor.

- ◆ Permisos Municipales que demuestren que la elaboración del producto va de la mano con las normativas que exige el municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- ◆ Permisos de funcionamiento por parte del Ministerio de Salud, los cuales permitan llevar a cabo diferentes procesos para el desarrollo del producto, cumpliendo con normas exigidas.

Connotación Gerencial: Todas estas barreras inciden de manera significativa en el ingreso de nuevos competidores, significando una **amenaza** para la empresa.

✦ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

El hierro polimaltosado tiene como productos sustitutos tanto productos naturales como farmacéuticos. En cuanto a productos naturales encontramos diferentes alimentos como distintos vegetales, carnes, huevos, entre otros; mientras que los productos farmacéuticos son en su mayoría una composición de hierro simple que genera una competencia agresiva en el sector ya que cuentan con grandes campañas en el mercado, esto constituye una **amenaza** para la comercialización de hierro polimaltosado.

✦ **Poder de negociación de compradores**

Para Laboratorios Frosher se constituyen como compradores el consumidor final y distribuidoras que a su vez expenden los distintos productos a las farmacias, es por esto que se genera un poder de negociación en variables tales como:

- ▲ **Condiciones de compra:** Muchas veces los compradores exigen promociones, descuentos (bonificaciones en los productos), entre otras; parámetros que si no se los ejecuta, los consumidores

adquirirán los productos de la competencia, por lo tanto, esto es una **amenaza** para la empresa.

- ▲ **Merchandising:** los consumidores también pueden establecer condicionantes en cuanto a marketing para el producto, por ejemplo: espacios especiales en percha, stands del producto, banners, etc. Esta tendencia de marketing permitirá que los productos del laboratorio obtengan mayor participación en el mercado siendo una **oportunidad** para la empresa.

👉 **Poder de negociación proveedores**

Los proveedores de Laboratorios Frosher pueden establecer determinadas condiciones de venta en base al volumen de compra que se efectúe por parte de la empresa, estas condiciones son en cuanto al precio, crédito, descuentos, calidad de la materia prima, tiempo de entrega, entre otros factores que afectan directamente al producto tanto en su elaboración como en su comercialización, por lo tanto, es para la empresa una **amenaza**.

2.3.7 Matriz resumen microambiente

CUADRO # 2.20

MATRIZ RESUMEN MICROAMBIENTE

FACTORES	CLASIFICACIÓN
Clientes: Actualmente la empresa cuenta con clientes	Oportunidad: El Laboratorios cuenta con varios clientes en la ciudad de Quito para comercializar sus productos, los mismos que tienen gran aceptación en el mercado por su procedencia natural.
Competencia: Laboratorio VIFOR	Amenaza: Los productos de la competencia, poseen ventas altas y un porcentaje considerable de participación.
Productos sustitutos: Productos naturales ricos en hierro y productos farmacéuticos.	Amenaza: Los productos naturales ricos en hierro son de fácil adquisición para la población y los farmacéuticos se encuentran posicionados en el mercado.
Proveedores: La empresa cuenta con 13 proveedores de materia prima y 5 de materiales.	Oportunidad: Disponer de una cartera de proveedores que mantenga canales de distribución y condiciones de venta eficientes. Oportunidad: Existe una adecuada comunicación empresa - proveedor, por lo tanto, se puede negociar aspectos como precio, condiciones de pago, entrega de materiales, entre otros.
Intermediarios: La empresa cuenta con 2 intermediarios, que ha su vez distribuyen a distintas farmacias.	Oportunidad: Los intermediarios compran los productos de la empresa al por mayor y hacen llegar los mismos a una gran cantidad de consumidores.
Fuerzas de Porter	
1. Rivalidad entre competidores:	Amenaza: Permanencia en el mercado de productos directamente competitivos con el hierro polimaltosado, ya sean de formulación natural, se encuentran posicionados en el mercado. Amenaza: Las marcas que pertenecen a laboratorios farmacéuticos multinacionales realizan fuertes inversiones en publicidad lo cual presiona a que nuevas marcas puedan penetrar en el sector sin disponer de campañas de marketing agresivas. Amenaza: El gran volumen de compra de materia prima por parte de la competencia, genera una venta de insumos a costos más bajos incidiendo directamente en el precio de venta al público.
2. Amenaza entrada de nuevos competidores:	Amenaza: Barreras como publicidad, permisos, inciden de manera significativa en el ingreso de nuevos competidores.
3. Amenaza ingreso de productos sustitutos:	Amenaza: El hierro polimaltosado tiene como productos sustitutos diferentes alimentos como distintos vegetales, carnes, huevos, entre otros; mientras que los productos farmacéuticos son en su mayoría una composición de hierro simple que

	genera una competencia agresiva en el sector.
4. Poder de negociación de compradores:	<p>Amenaza: Muchas veces los compradores exigen ciertas condiciones de compra, que si no se los ejecuta, adquirirán los productos de la competencia.</p> <p>Oportunidad: Los consumidores pueden establecer condicionantes en cuanto a marketing para el producto, por ejemplo: espacios especiales en percha, stands del producto, banners, etc; esto puede aprovechar la empresa, para darse a conocer.</p>
5. Poder de negociación de proveedores:	<p>Amenaza: Los proveedores del Laboratorio pueden establecer condiciones de venta en base al volumen de compra, estas condiciones afectan directamente al producto tanto en su elaboración como en su comercialización.</p>

Elaborado por: Verónica Orquera S.

2.4 ANÁLISIS INTERNO

El presente análisis comprende el estudio de la filosofía corporativa de la organización, lo cual permite analizar la operatividad y objetividad del marco moral y ético con el que se maneja la empresa, además, permite identificar las diferentes áreas con las cuales se desempeña Laboratorios Frosher del Ecuador.

2.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA

A continuación se detalla el organigrama de Laboratorios Frosher del Ecuador:



FUENTE: Laboratorios Frosher del Ecuador
ELABORADO POR: Verónica Orquera S.

Connotación gerencial: La estructura organizacional representa una **fortaleza**, ya que al no poseer demasiados departamentos se agilizan los procesos dentro de la empresa.

2.4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

En muchas empresas de éxito, los líderes empresariales se desempeñan guiados por valores y principios, los mismos que son un modelo a seguir, fijan normas de desempeño, motivan a los empleados, vuelven especial a la compañía y son un símbolo para el exterior.

✚ Principios

Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de una empresa, además le permiten definir su liderazgo.

Los principios que Laboratorios Frosher posee son:

- Trabajo en equipo con transparencia y profesionalismo.
- Innovación y Creatividad para lograr la competitividad.
- Consideración tanto al cliente interno como al externo.
- Cumplimiento de compromisos.

Connotación gerencial: Los principios que la empresa posee constituyen una **fortaleza**, ya que permiten tener claros los lineamientos éticos que se deben manejar en la misma.

✚ Valores

Son una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización²¹.

²¹ HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich, Administración, una perspectiva global, Mc-Graw Hill, 1998

A continuación se detallan los valores de la Empresa:

→ Crecimiento Mutuo	→ Empoderamiento
→ Disciplina	→ Ética
→ Lealtad	→ Pro actividad
→ Puntualidad	→ Respeto

Connotación gerencial: Los valores que la empresa pone en práctica día a día, constituyen una **fortaleza**, ya que mejoran las relaciones laborales y la productividad.

+ Misión

Se define la función o tarea básica de una empresa, es decir su naturaleza y razón de existir.

Se caracteriza por ser motivadora y desafiante, además debe ser de fácil recordación, especifica los negocios actuales y su futuro, y por ende debe ser flexible.

Variables para definir la misión

- ✓ *¿Qué?* → Razón u objeto social del establecimiento
- ✓ *¿Cómo?* → Estrategia de diferenciación con los demás
- ✓ *¿Con quién?* → Personal del que se dispone
- ✓ *¿Para qué?* → A quién se va a satisfacer con el producto/servicio
- ✓ *¿Por qué?* → Qué explica y justifica su existencia
- ✓ *¿Dónde?* → Lugar o ubicación geográfica de mayor influencia

Elementos

- ✓ Naturaleza del negocio
- ✓ Razón de existir
- ✓ Mercado al que sirve

- ✓ Características generales de los productos o servicios
- ✓ Posición deseada en el mercado
- ✓ Valores y principios

MISIÓN LABORATORIOS FROSHER

Producir y comercializar productos farmacéuticos y naturales de consumo humano bajo estándares de calidad y eficiencia, con la más alta tecnología, para satisfacer las necesidades de cuidado de la salud de la población de Quito, mejorando así su calidad de vida.

Connotación gerencial: La misión es una **fortaleza** para la empresa, debido a que contiene todos los elementos con los cuáles se muestra la función que desempeña en la sociedad.

✚ **Visión**

Consiste en cómo debería ser y actuar la empresa en el futuro, en base a las convicciones de sus integrantes. Por otro lado debe ser de fácil captación y de alta credibilidad, además de creativa y flexible.

Variables para definir la visión

- ✓ *¿Cuándo?* → Para cuantos años adelante
- ✓ *¿Qué?* → Actividad empresarial
- ✓ *¿Cómo?* → Estrategia guía
- ✓ *¿Con quién?* → Competencias de las personas con las que la empresa ganará futuro
- ✓ *¿Para qué?* → Filosofía de su presencia en el mercado
- ✓ *¿Por qué?* → Razón de su permanencia
- ✓ *¿Dónde?* → Lugar en donde se desempeña la empresa (ciudad)

Elementos

- ✓ Posición en el mercado
- ✓ Tiempo
- ✓ Ámbito del mercado
- ✓ Valores
- ✓ Producto o servicio
- ✓ Principio organizacional

VISIÓN LABORATORIOS FROSHER

Transformarnos en la primera empresa Nacional productora y comercializadora de productos farmacéuticos y naturales de consumo humano.

Connotación gerencial: La visión planteada por la empresa, es una **debilidad**, ya que no se definen elementos como el tiempo o una estrategia guía a seguir para mantener el Laboratorio en el mercado.

✚ **Objetivos empresariales**

Constituyen los fines que el compromiso institucional refleja, llevando a cabo acciones diseccionadas y evaluando resultados en todos los procesos de la organización.

Características

- ✓ Patrones de la trayectoria del rendimiento y avance de una organización.
- ✓ Específicos; claros y bien definidos.
- ✓ Medibles; evaluados en base a un parámetro cuantificable.
- ✓ Delegable; existe un responsable de su cumplimiento y evaluación.
- ✓ Realizables; posibles de ejecutar con los recursos disponibles actual o potencialmente.

- ✓ Tiempo asignado, deben tener un inicio y un final concreto.

Elementos

- ✓ Orientados al mejoramiento
- ✓ Compactos
- ✓ Posicional en función de las metas
- ✓ Desafiantes pero factibles
- ✓ Orientados al corto y largo plazo

Los objetivos que el laboratorio se ha planteado son:

Objetivo General

- Generar satisfacción a cada cliente y contribuir a mejorar su calidad de vida, mediante productos farmacéuticos y naturales de consumo humano bajo estándares de calidad y eficiencia.

Objetivos Específicos

- Tener un crecimiento rápido que permita generar fuentes de empleo.
- Explorar en el mediano plazo nuevos mercados a nivel Nacional.
- Incrementar el patrimonio de la empresa.
- Generar los recursos necesarios para el mejoramiento continuo de la empresa.
- Proporcionar capacitación a la fuerza de ventas.

Connotación gerencial: Los objetivos empresariales planteados por el Laboratorio son una **fortaleza**, ya que son claros, específicos y realizables.

2.4.3 Capacidad directiva

➤ Área de Gerencia General, Subgerencia y Asesoría Jurídica

La Gerencia General y la Subgerencia de la empresa, están encargadas de hacer cumplir las funciones de los diferentes departamentos, establecer políticas, directrices y tomar decisiones adecuadas para la consecución de los objetivos empresariales.

Tareas y Responsabilidades del Área de Gerencia

La Junta General de Socios es la encargada de designar el Gerente General, cargo que no considera como requisito ser socio de la empresa, este cargo tiene un periodo de duración de cuatro años, con opción a reelección indefinidamente.

Dentro de las tareas y responsabilidad de la gerencia se describen las siguientes:

- Representar legal, judicial y extra jurídicamente a la compañía.
- Administrar la sociedad.
- Convocar a las Juntas Generales de Socios.
- Dirigir e intervenir en todos los negocios y operaciones de la compañía.
- Comprar, vender e hipotecar inmuebles, y en general, intervenir en todo acto o contrato relativo a esta clase de bienes que implique transferencia de dominio o gravamen sobre ellos, previa autorización de la Junta General.
- Contratar a los trabajadores de la compañía y dar por terminados contratos.
- Tener bajo su responsabilidad todos los bienes de la compañía y vigilar la contabilidad y archivos de la empresa.
- Llevar libros de actas y demás previstos por la ley.
- Firmar certificados de aportación.

- Presentar y preparar anualmente, a conocimiento de la Junta general, un informe sobre la marcha de la compañía, igualmente esta obligado a suscribir junto al Contador, los estados financieros anuales de la compañía y someterlos a aprobación de la Junta.
- Establecer las políticas de la empresa, estilo de dirección y liderazgo.
- Tomar decisiones preventivas y correctivas.

Tareas y Responsabilidades del Área de Subgerencia

Esta área desempeña las siguientes funciones:

- Brindar apoyo a las tareas que realiza la Gerencia General de la empresa.
- Direccional la comunicación interna y externa.
- Realizar un seguimiento a planes y programas.
- Hacer un seguimiento a la evaluación de desempeño del personal junto con el departamento de recursos humanos.
- Asistir a las reuniones de la Junta General.
- Aprobar proyectos de producción de nuevos productos y servicios en la empresa. junto con la Gerencia General.

Tareas y Responsabilidades del Área de Asesoría Jurídica

El área de Asesoría Jurídica cuenta con los servicios de una abogada, quién desempeña las siguientes funciones:

- Brindar apoyo a la Gerencia y Subgerencia de la empresa en términos legales.
- Elaborar y revisar las cláusulas de los contratos con trabajadores de la empresa, proveedores y clientes.
- Asistir a las reuniones de la Junta General.
- Proporcionar asesoría legal para compras que requieran la elaboración de un contrato especial.

2.4.4 Área Administrativa

La eficiencia de una organización se ve influida por su cultura, la cual tiene efectos en la manera en que se ejercen las funciones administrativas.

Generalmente los administradores crean el ambiente en una empresa. Sus valores influyen en la dirección que esta sigue.

Laboratorios Frosher del Ecuador, mantiene como base de su competitividad al conocimiento, poniendo énfasis en desarrollar las diversas capacidades del recurso humano generando calidad y productividad en los diferentes procesos de la empresa; es por esto que la organización estructurada y funcional del recurso humano tiene por objeto la mejora continua en las diferentes áreas la organización, convirtiéndose esto en una **fortaleza** de la empresa.

Connotación Gerencial: Se encuentra bien definida la delegación de la autoridad y responsabilidad en los diferentes procesos administrativos y productivos facilitando el desarrollo y logrando eficiencia, razón que es también considerada una **fortaleza** del Laboratorio.

2.4.5 Área Financiera

El área financiera se encarga de manejar la situación económica presente y las proyecciones futuras del laboratorio, todas las actividades que se realizan deben ser ejecutadas para dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

En este departamento se desempeña un Contador General, el cual realiza las siguientes funciones:

- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Efectuar cobros y pagos, con las respectivas retenciones.

- Relacionarse con clientes y proveedores.
- Elaborar y controlar los presupuestos.
- Cumplir con las obligaciones tributarias de la empresa.
- Relacionarse con asesorías externas fiscales, contables y/o laborales.
- Analizar la política salarial.
- Proporcionar información acerca de Flujos de Caja, Balances de Situación Financiera, de Costos y Resultados en el transcurso de las operaciones.

Connotación Gerencial: Los recursos financieros de la organización son manejados según la normativa ecuatoriana, siendo esto una **fortaleza**; por otro lado la empresa cuenta con un programa contable, que le permita agilizar los procesos, siendo esto una **fortaleza** para Laboratorios Frosher.

2.4.6 Área Producción

El área de producción está integrada por tres personas: Gerente de Producción, Técnico y Operador, los cuales se encargan del manejo del proceso productivo.

En este departamento se desempeñan las siguientes funciones:

- Planificación de la producción.
- Administración de la producción.
- Almacenamiento de materias primas.
- Almacenamiento de productos terminados.
- Mantenimiento.
- Control de Calidad.

Funciones del Gerente de Producción

- Supervisar la maquinaria y las instalaciones de la planta de producción.

- Administrar y controlar los procesos de producción y servicio de maquila.
- Dirigir y gestionar el personal a su cargo.
- Administrar el flujo y distribución de las materias primas o mercancías dentro de la empresa.
 - Controlar la calidad de la producción.
 - Supervisar los servicios de mantenimiento y reparación.
 - Desarrollar la investigación e innovación tecnológica.
 - Elaborar nuevos productos (análisis químico)
 - Prever riesgos laborales.
 - Proteger el medio ambiente.

Adquisiciones

Dentro del departamento de producción el área de adquisiciones desempeña las siguientes funciones:

- Recibir las requisiciones de compras (peticiones de inventario).
- Analizar detalladamente las fuentes de abastecimiento, tomando en cuenta proveedores activos y potenciales relacionados con la empresa.
- Enviar solicitudes de cotización (descripción detallada de materiales a adquirir a los proveedores que han sido preseleccionado por la empresa).
- Recibir y analizar las cotizaciones de los proveedores (estudio riguroso de cada proveedor por separado en un formato que contendrá los siguientes elementos: Cantidad, precio unitario, precio total, calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago).
- Seleccionar el mejor proveedor en base al análisis anteriormente efectuado.

Connotación Gerencial: Laboratorios Frosher mantiene un departamento de producción organizado, en donde existe una planificación y un buen

manejo de los diferentes procesos productivos, permitiendo el logro de los objetivos de manera eficiente lo que es **una fortaleza** para la empresa.

2.4.7 Área Marketing

En esta área se desempeña un ingeniero en mercadotecnia el mismo que ocupa el cargo de Gerente Comercial de la empresa, teniendo como función principal facilitar la venta de los productos y servicios que ofrece Laboratorios Frosher del Ecuador.

Además debe contribuir con importante información a la gerencia, para que en base a esta se tomen decisiones adecuada y oportunamente, y de ser necesario adoptar acciones preventivas o correctivas.

Las actividades que se realizan en esta área son:

- Conocimiento de los productos o servicios propios del giro empresarial.
- Coordinación de reuniones y visitas con clientes.
- Logro del incremento de ventas en el mercado a nivel nacional.
- Estudios de debilidades y fortalezas de la empresa.
- Realizaciones de planes de marketing.
- Coordinación de los estudios de mercado para incrementar ventas o para el lanzamiento de nuevos productos.
- Controles de los canales de distribución.

Connotación Gerencial: Cabe destacar que no se realizan investigaciones de mercado, ni planes de marketing, los mismos que impulsen los productos, siendo esto una **debilidad** ya que no se está consiguiendo una participación considerable en el mercado.

Fuerza de Ventas

Laboratorios Frosher cuenta con dos visitadores médicos, dos impulsadotas y un supervisor, los mismos que tienen experiencia en el tema y son los direccionados a persuadir al cliente acerca de la utilización de los productos del laboratorio mas no de la competencia, argumentando los beneficios y las ventajas competitivas de los productos.

Por otro lado la visita médica es una de las herramientas más importante con que cuenta la industria farmacéutica a la hora de actuar sobre el prescriptor (médico).

El visitador médico debe contar con una preparación adecuada en conocimientos técnicos relacionados con nomenclatura médica, productos propios y de la competencia, de técnicas de venta; así como de una serie de actitudes y habilidades en el desempeño de sus funciones.

Connotación Gerencial: Cabe mencionar que los visitadores reciben un curso de capacitación, lo cual representa una **fortaleza** en la empresa debido a que de esta forma se conocen todas las herramientas necesarias para aplicarlas en su campo de acción cumpliendo con los objetivos de la empresa.

Marketing Mix

Producto: Los productos que la empresa comercializa tienen gran aceptación en el mercado, porque se caracterizan por ser naturales y de buena calidad. Éstos son:

Producto	Presentaciones
✓ Gota Light	—> 2ml, 10ml, 60 ml, 100 ml, 500 ml.
✓ Fibramusil	—> 60 g, 250 g.
✓ Frosvit	—> Frasco de 60 comprimidos de 500 mg.
✓ Noblex	—> Caja de 30 comprimidos de 100 mg.

Productos como Frosvit y Noblex se fabrican 100.000 comprimidos una vez por mes, Mientras que Fibramusil y Gota Light dos veces en un mes.

Además Laboratorios Frosher terceriza productos como: comprimidos de té adelgazante, sen, comprimidos de ortiga y placebos.

Connotación Gerencial: Los productos de la empresa constituyen una **fortaleza**, ya que por ser naturales tienen una buena aceptación en el mercado.

Por otro lado, la producción constituye una **amenaza**, debido a que es aún insuficiente para obtener mayor participación en el mercado.

Precio: Para establecer el precio a los distintos productos, Laboratorios Frosher se basa en las normas administrativas para la fijación, revisión, reajuste y control de precios de los medicamentos de uso humano, publicadas en el Registro Oficial No. 253 de 1998.

Producto	Precio
✓ Gota Light de 20 ml.	—> \$ 6,50
✓ Fibramusil de 60 g.	—> \$ 4,50
✓ Fibramusil de 250 g.	—> \$ 12,00
✓ Frosvit	—> \$ 6,00
✓ Noblex	—> \$ 3,00

Connotación Gerencial: Los precios de los productos son cómodos, lo que significa una **fortaleza** para el Laboratorio, porque las personas pueden adquirir los mismos.

Plaza: La empresa hace llegar los productos al mercado, directamente al consumidor final o a través de intermediarios como distribuidores farmacéuticos, farmacias y delicatessen; estos canales son ágiles y facilitan el la distribución del producto en el mercado.

Connotación Gerencial: Los canales de distribución son una **debilidad** ya que no son los suficientes para difundir los productos del Laboratorio en el mercado.

Promoción: Laboratorios Frosher, en cuanto a la promoción realiza las siguientes actividades:

- ✓ Impulsaciones de los productos.
- ✓ Banners.
- ✓ Distribución de Flyers.

Connotación Gerencial: Para Laboratorios Frosher la promoción constituye una **debilidad**, debido a que las actividades que se realizan, son insuficientes para dar a conocer el producto en el mercado.

2.4.8 Área de Recursos Humanos

Esta área está conformado por un Psicólogo Industrial, el mismo que da cumplimiento a las siguientes funciones:

- ✓ Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal de la empresa.
- ✓ Elaborar programas de motivación.

- ✓ Evaluar el desempeño de los trabajadores, buscando el bienestar de los mismos.
- ✓ Contribuir al desarrollo de un clima de trabajo adecuado con los instrumentos necesarios para el desenvolvimiento de las actividades, generando así satisfacción en los colaboradores y contribuyendo a su progreso y desarrollo en la empresa.
- ✓ Realizar un seguimiento y control del sistema de remuneración del personal

Laboratorios Frosher del Ecuador muestra un 36,36% del personal perteneciente a mandos medios, los mismos que en su mayoría son profesionales (27,27%), por otro lado los directivos representan otro importante porcentaje 27,27%, de los cuales un 45,45% han alcanzado un título profesional y un 18,18% un nivel de post grado.

La parte administrativa está representada por un 18,18% los cuales han realizado una tecnología, finalmente cabe destacar que un 9.09% del total del personal corresponde a técnicos y obreros respectivamente, en cuanto al técnico a alcanzado su formación para serlo y por otro lado el obrero cuenta con una formación superior como respaldo.

Connotación Gerencial: El área de recursos humanos es una **fortaleza** para el Laboratorio, ya que realiza eficientemente el proceso de selección del personal y lo evalúa constantemente y busca crear un buen ambiente de trabajo en la empresa.

2.4.9 Matriz resumen análisis interno

CUADRO # 2.21

MATRIZ RESUMEN AMBIENTE INTERNO

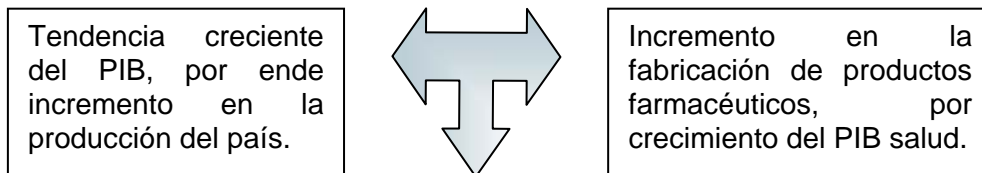
FACTORES	CLASIFICACIÓN
Estructura orgánica	Fortaleza: Con la estructura organizacional que tiene la empresa, agiliza los procesos, ya que no se poseen demasiados departamentos.
Direccionamiento estratégico actual	
1. Principios: Elementos éticos que guían las decisiones de una empresa.	Fortaleza: Los principios le permiten a la empresa tener claros los lineamientos éticos que se deben manejar en la misma.
2. Valores: convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es.	Fortaleza: Los valores que la empresa pone en práctica día a día, mejoran las relaciones laborales y la productividad.
3. Misión: Producir y comercializar productos farmacéuticos y naturales de consumo humano bajo estándares de calidad y eficiencia, con la más alta tecnología, para satisfacer las necesidades de cuidado de la salud de la población de Quito, mejorando así su calidad de vida.	Fortaleza: La misión de la empresa, contiene todos los elementos con los cuáles se muestra la función que desempeña en la sociedad.
4. Visión: Transformarnos en la primera empresa Nacional productora y comercializadora de productos farmacéuticos y naturales de consumo humano.	Debilidad: En la visión planteada por el Laboratorio, no se definen elementos necesarios como el tiempo, o una estrategia guía a seguir para mantener el Laboratorio en el mercado.
5. Objetivos empresariales: Constituyen los fines que el compromiso institucional refleja.	Fortaleza: Los objetivos empresariales planteados por el Laboratorio son claros, específicos y realizables.
Capacidad directiva	
Área administrativa: Tiene por objeto la mejora continua en las diferentes áreas la organización.	Fortaleza: Se encuentra bien definida la delegación de la autoridad y responsabilidad en los diferentes procesos administrativos y productivos facilitando el desarrollo y logrando eficiencia.
Área financiera: Maneja la situación económica presente y las proyecciones futuras del laboratorio.	Fortaleza: Los recursos financieros de la organización son manejados según la normativa ecuatoriana; además la empresa cuenta con un programa contable, que le permita agilizar los procesos.
Área de Producción: Administración de materia prima, materiales, fabricación de productos, control de producto terminado.	Fortaleza: Frosher mantiene un departamento de producción organizado, en donde existe una planificación y un buen manejo de los diferentes procesos productivos, permitiendo el logro de los objetivos de manera eficiente.
Área de Marketing: Facilita la venta de los productos y servicios que ofrece el Laboratorios.	Debilidad: No se realizan investigaciones de mercado, ni planes de marketing, los mismos que impulsen los productos y se está

	consiguiendo una participación considerable en el mercado.
✓ Fuerza de Ventas: La empresa tiene, visitadores médicos, impulsadoras y supervisor.	Fortaleza: La realización de cursos de capacitación, permite que la fuerza de ventas, conozca las herramientas necesarias para cerrar una venta.
✓ Marketing Mix	
1. Producto: Frosher fabrica 8 productos, 4 son tercerizados y 4 son comercializados por la empresa en el mercado.	Fortaleza: Los productos de la empresa constituyen una fortaleza, ya que por ser naturales tienen una buena aceptación en el mercado. Amenaza: La producción es aún insuficiente para obtener mayor participación en el mercado.
2. Precio: establecidos bajo normas de fijación de precios.	Fortaleza: Los precios de los productos son accesibles, por lo que las personas pueden adquirir los mismos.
3. Plaza: La empresa hace llegar los productos al mercado, directamente al consumidor final o a través de intermediarios.	Amenaza: Los canales de distribución no son los suficientes para difundir los productos del Laboratorio en el mercado.
4. Promoción: Frosher realiza impulsaciones de los productos, publica banners y distribuye Flyers.	Debilidad: Las actividades que se realizan en cuanto a promoción, son insuficientes para dar a conocer los productos en el mercado.
Área de Recursos Humanos: Recluta y selecciona personal eficiente.	Fortaleza: El área de recursos humanos realiza con eficiencia el proceso de selección del personal y lo evalúa constantemente; además busca crear un buen ambiente de trabajo en la empresa.

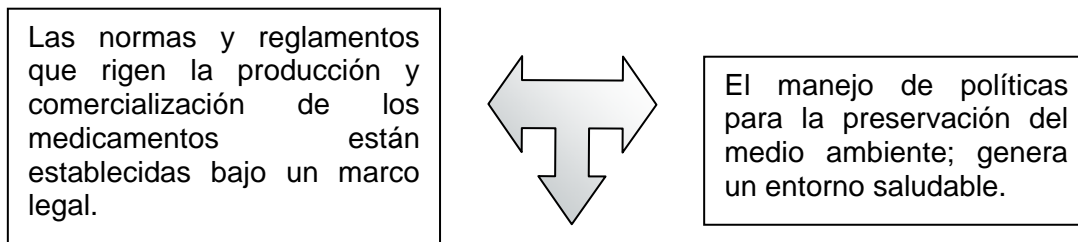
Elaborado por: Verónica Orquera S.

2.5 DIAGNÓSTICO

2.5.1 Matrices de Afinidad



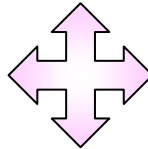
1. Oportunidad: La tendencia creciente del PIB, genera mayor producción en el sector de la salud y a nivel nacional.



2. Oportunidad: El cumplimiento de las normas y reglamentos que rigen la producción, comercialización de medicamentos y el medio ambiente, generan un entorno saludable.

Los productos naturales ricos en hierro son de fácil adquisición para la población y los farmacéuticos se encuentran posicionados en el mercado.

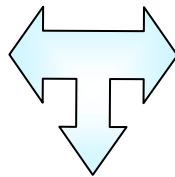
Permanencia en el mercado de productos directamente competitivos con el hierro polimaltosado, ya sean de formulación natural, se encuentran posicionados en el mercado.



El hierro polimaltosado tiene como productos sustitutos diferentes alimentos como distintos vegetales, carnes, huevos, entre otros; mientras que los productos farmacéuticos son en su mayoría una composición de hierro simple que genera una competencia agresiva en el sector.

3. Amenaza: Los productos sustitutos, ya sean naturales o farmacéuticos son de fácil adquisición y se encuentran posicionados en el mercado.

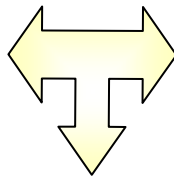
Disponer de una cartera de proveedores que mantenga canales de distribución y condiciones de venta eficientes.



Existe una adecuada comunicación empresa - proveedor, por lo tanto, se puede negociar aspectos como precio, condiciones de pago, entrega de materiales, entre otros.

4. Oportunidad: Disponer de una cartera de proveedores, con los cuales se mantenga una buena comunicación, para obtener resultados positivos en cuanto a precio, condiciones de pago

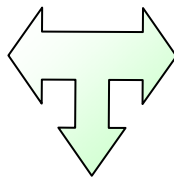
Los principios le permiten a la empresa tener claros los lineamientos éticos que se deben manejar en la misma.



Los valores que la empresa pone en práctica día a día, mejoran las relaciones laborales y la productividad.

5. Fortaleza: Los principios y valores de la empresa, permiten tener claros los lineamientos éticos que se deben aplicar en el día a día, para mejorar las relaciones laborales.

Los precios de la empresa son fijados bajo normas dictadas por la ley.



Los precios de los productos son accesibles, por lo que las personas pueden adquirir los mismos.

6. Fortaleza: Los precios en la empresa son fijados de acuerdo a la ley, esto hace que los productos tengan precios accesibles, para que la población pueda adquirirlos.

Elaborado por: Verónica Orquera S.

2.5.2 Matrices de Impacto

**CUADRO # 2.22
MACROAMBIENTE**

Ord.	Factor	Nivel de impacto		
	Oportunidades	Alto (5)	Medio (3)	Bajo (1)
1	La tendencia creciente del PIB, genera mayor producción en el sector de la salud y a nivel nacional.		x	
2	La tendencia estable de las tasas de interés permiten acceder a un crédito.		x	
3	Las remesas permiten el incremento en la producción del sector de la salud, generando un mejor nivel de ingresos y estilo de vida de las personas.	x		
4	Los inversionistas extranjeros pueden inyectar capital en el país, al mantenerse en niveles bajos el riesgo país.			x
5	La tasa de crecimiento de población anual en Quito mantiene un ritmo acelerado, permitiendo ampliar el mercado para la comercialización de distintos productos.	X		
6	Al integrarse las personas a la PEA a temprana edad, pueden adquirir productos y consumirlos por largo tiempo.		X	
7	La tendencia creciente del salario mínimo vital permite destinar una mayor cantidad de los ingresos al cuidado de la salud.	X		
8	La educación permite mejorar el nivel de vida de las personas por ende se consumirá mayor cantidad de productos para la salud.		X	
9	Las personas buscan mantener una buena salud, por ésto se incrementará el consumo de medicamentos.	X		
10	El gobierno ha implementado políticas y programas para la salud, ésto incrementa la producción de medicamentos.		X	
11	Los avances tecnológicos agilizan los procesos de fabricación y comercialización en el mercado; evitando así el desperdicio de recursos.		X	
12	El cumplimiento de las normas y reglamentos que rigen la producción, comercialización de medicamentos y el medio ambiente, generan un entorno saludable.	x		
Ord.	Amenazas	Alto (5)	Medio (3)	Bajo (1)
1	En la balanza comercial, el país no tiene un margen de exportación adecuada que genere ganancias.		X	
2	Los insumos para elaboración de productos se incrementan por la inflación, lo que se refleja en el precio de venta al público	x		
3	Dentro de la canasta básica no se invierte un porcentaje significativo en el área de la salud.	x		
4	La corrupción no permite que se realicen inversiones, impidiendo que se incrementen las actividades empresariales en el Ecuador		X	
5	Las relaciones colombo - ecuatorianas pueden afectar las importaciones de materias primas por problemas políticos.		X	

Elaborado por: Verónica Orquera S.

CUADRO # 2.23
MICROAMBIENTE

Ord.	Factor	Nivel de impacto		
	Oportunidades	Alto (5)	Medio (3)	Bajo (1)
1	El Laboratorios cuenta con varios clientes en la ciudad de Quito para comercializar sus productos, los mismos que tienen gran aceptación en el mercado por su procedencia natural.	x		
2	Los intermediarios compran los productos de la empresa al por mayor y hacen llegar los mismos a una gran cantidad de consumidores.	x		
3	Los consumidores pueden establecer condicionantes en cuanto a marketing para el producto, por ejemplo: espacios especiales en percha, stands del producto, banners, etc; esto puede aprovechar la empresa, para darse a conocer.		x	
4	Disponer de una cartera de proveedores, con los cuales se mantenga una buena comunicación, para obtener resultados positivos en cuanto a precio, condiciones de pago etc.	x		
Ord.	Amenazas	Alto (5)	Medio (3)	Bajo (1)
1	Los productos de la competencia, poseen ventas altas y un porcentaje considerable de participación.	x		
2	Las marcas que pertenecen a laboratorios farmacéuticos multinacionales realizan fuertes inversiones en publicidad lo cual presiona a que nuevas marcas puedan penetrar en el sector sin disponer de campañas de marketing agresivas.	x		
3	El gran volumen de compra de materia prima por parte de la competencia, genera una venta de insumos a costos más bajos incidiendo directamente en el precio de venta al público.	x		
4	Barreras como publicidad, permisos, inciden de manera significativa en el ingreso de nuevos competidores.		x	
5	Los proveedores del Laboratorio pueden establecer condiciones de venta en base al volumen de compra, estas condiciones afectan directamente al producto tanto en su elaboración como en su comercialización.	x		
6	Muchas veces los compradores exigen ciertas condiciones de compra, que si no se los ejecuta, adquirirán los productos de la competencia.	x		
7	Los productos sustitutos, ya sean naturales o farmacéuticos son de fácil adquisición y se encuentran posicionados en el mercado.	x		

Elaborado por: Verónica Orquera S.

CUADRO # 2.24
AMBIENTE INTERNO

Ord.	Factor	Nivel de impacto		
	Fortalezas	Alto (5)	Medio (3)	Bajo (1)
1	Con la estructura organizacional que tiene la empresa, agiliza los procesos, ya que no se poseen demasiados departamentos.			
2	El área de recursos humanos realiza con eficiencia el proceso de selección del personal y lo evalúa constantemente; además, busca crear un buen ambiente de trabajo en la empresa.		x	
3	Los objetivos empresariales planteados por el Laboratorio son claros, específicos y realizables.	x		
4	Se encuentra bien definida la delegación de la autoridad y responsabilidad en los diferentes procesos administrativos y productivos facilitando el desarrollo y logrando eficiencia.	x		
5	Los recursos financieros de la organización son manejados según la normativa ecuatoriana; además la empresa cuenta con un programa contable, que le permita agilizar los procesos.			x
6	Frosher mantiene un departamento de producción organizado, en donde existe una planificación y un buen manejo de los diferentes procesos productivos, permitiendo el logro de los objetivos de manera eficiente.	x		
7	La realización de cursos de capacitación, permite que la fuerza de ventas, conozca las herramientas necesarias para cerrar una venta.	x		
8	Los productos de la empresa, por ser naturales tienen una buena aceptación en el mercado.	x		
9	La misión de la empresa, contiene todos los elementos con los cuáles se muestra la función que desempeña en la sociedad.	x		
10	Los principios y valores de la empresa, permiten tener claros los lineamientos éticos que se deben aplicar en el día a día, para mejorar las relaciones laborales.		x	
11	Los productos tienen precios accesibles, para que la población pueda adquirirlos.		x	
Ord.	Debilidades	Alto (5)	Medio (3)	Bajo (1)
1	Las actividades que se realizan en cuanto a promoción, son insuficientes para dar a conocer los productos en el mercado.	X		
2	En la visión planteada por el Laboratorio, no se definen elementos necesarios como el tiempo, o una estrategia guía a seguir para mantener el Laboratorio en el mercado.	x		
3	No se realizan investigaciones de mercado, ni planes de marketing, los mismos que impulsen los productos y se está consiguiendo una participación considerable en el mercado.	x		
4	Los canales de distribución no son los suficientes para difundir los productos del Laboratorio en el mercado.	x		
5	La producción es aún insuficiente para obtener mayor participación en el mercado.	x		

Elaborado por: Verónica Orquera S.

2.5.3 Matriz de acción, cruce FO, DA, FA, DO.

CUADRO # 2.25

MATRIZ DE AREAS DE OFENSIVA ESTRATEGICA										
INCIDENCIA 5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo	OPORTUNIDADES	Las remesas permiten el incremento en la producción del sector de la salud, generando un mejor nivel de ingresos y estilo de vida de las personas.	La tasa de crecimiento de población anual en Quito mantiene un ritmo acelerado, permitiendo ampliar el mercado para la comercialización de distintos productos.	La tendencia creciente del salario mínimo vital permite destinar una mayor cantidad de los ingresos al cuidado de la salud.	Disponer de una cartera de proveedores, con los cuales se mantiene una buena comunicación, para obtener resultados positivos en cuanto a precio, condiciones de pago etc.	Las personas buscan mantener una buena salud, por esto se incrementará el consumo de medicamentos.	El cumplimiento de las normas y reglamentos que rigen la producción, comercialización de medicamentos y el medio ambiente, generan un entorno saludable.	El Laboratorio cuenta con varios clientes en la ciudad de Quito para comercializar sus productos, los mismos que tienen gran aceptación en el mercado por su procedencia natural.	Los intermediarios compran los productos de la empresa al por mayor y hacen llegar los mismos a una gran cantidad de consumidores.	TOTAL
		FORTALEZAS								
Se encuentra bien definida la delegación de la autoridad y responsabilidad en los diferentes procesos administrativos y productivos facilitando el desarrollo y logrando eficiencia.	3	1	3	5	1	5	5	3	26	
Frosher mantiene un departamento de producción organizado, en donde existe una planificación y un buen manejo de los diferentes procesos productivos, permitiendo el logro de los objetivos de manera eficiente.	3	3	3	5	3	5	5	3	30	
La realización de cursos de capacitación, permite que la fuerza de ventas, conozca las herramientas necesarias para cerrar una venta.	1	3	5	5	5	3	5	5	32	
Los productos de la empresa, por ser naturales tienen una buena aceptación en el mercado.	3	5	3	3	5	5	5	5	34	
TOTAL	10	12	14	18	14	18	20	16		

Elaborado por: Verónica Orquera S.

CUADRO # 2.26

MATRIZ DE AREAS DE DEFENSA ESTRATEGICA									
<p style="text-align: center;"><u>INCIDENCIA</u></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo</p> </div>	<u>AMENAZAS</u>	Los insumos para elaboración de productos se incrementan por la inflación, lo que se refleja en el precio de venta al público	Dentro de la canasta básica no se invierte un porcentaje significativo en el área de la salud.	Las marcas que pertenecen a laboratorios farmacéuticos multinacionales realizan fuertes inversiones en publicidad lo cual presiona a que nuevas marcas puedan penetrar en el sector sin disponer de campañas de marketing agresivas.	Los productos de la competencia, poseen ventas altas y un porcentaje considerable de participación.	El gran volumen de compra de materia prima por parte de la competencia, genera una venta de insumos a costos más bajos incidiendo directamente en el precio de venta al público.	Muchas veces los compradores exigen ciertas condiciones de compra, que si no se los ejecuta, adquirirán los productos de la competencia.	Los productos sustitutos, ya sean naturales o farmacéuticos son de fácil adquisición y se encuentran posicionados en el mercado.	TOTAL
<u>DEBILIDADES</u>									
Las actividades que se realizan en cuanto a promoción, son insuficientes para dar a conocer los productos en el mercado.		3	3	5	5	3	3	5	27
No se realizan investigaciones de mercado, ni planes de marketing, los mismos que impulsen los productos y se está consiguiendo una participación considerable en el mercado.		5	5	5	5	3	5	5	33
Los canales de distribución no son los suficientes para difundir los productos del Laboratorio en el mercado.		5	3	5	5	5	3	5	31
La producción es aún insuficiente para obtener mayor participación en el mercado.		3	5	5	5	5	3	5	31
TOTAL		16	16	20	20	16	14	20	

Elaborado por: Verónica Orquera S.

CUADRO # 2.27

MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA								
INCIDENCIA 5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo	AMENAZAS	Los insumos para elaboración de productos se incrementan por la inflación, lo que se refleja en el precio de venta al público	Las marcas que pertenecen a laboratorios farmacéuticos multinacionales realizan fuertes inversiones en publicidad lo cual presiona a que nuevas marcas puedan penetrar en el sector sin disponer de campañas de marketing agresivas.	Los proveedores del Laboratorio pueden establecer condiciones de venta en base al volumen de compra, estas condiciones afectan directamente al producto tanto en su elaboración como en su comercialización.	Los productos de la competencia, poseen ventas altas y un porcentaje considerable de participación.	El gran volumen de compra de materia prima por parte de la competencia, genera una venta de insumos a costos más bajos incidiendo directamente en el precio de venta al público.	Muchas veces los compradores exigen ciertas condiciones de compra, que si no se los ejecuta, adquirirán los productos de la competencia.	TOTAL
		FORTALEZAS						
Se encuentra bien definida la delegación de la autoridad y responsabilidad en los diferentes procesos administrativos y productivos facilitando el desarrollo y logrando eficiencia.		3	3	5	3	3	5	22
Frosher mantiene un departamento de producción organizado, en donde existe una planificación y un buen manejo de los diferentes procesos productivos, permitiendo el logro de los objetivos de manera eficiente.		3	3	5	3	5	5	24
La realización de cursos de capacitación, permite que la fuerza de ventas, conozca las herramientas necesarias para cerrar una venta.		1	5	3	5	5	5	24
Los productos de la empresa, por ser naturales tienen una buena aceptación en el mercado.		3	5	5	5	3	5	26
TOTAL		10	16	18	16	16	20	

Elaborado por: Verónica Orquera S.

CUADRO # 2.28

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICA									
<p style="text-align: center;"><u>INCIDENCIA</u></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo</p> </div>	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p>	Las remesas permiten el incremento en la producción del sector de la salud, generando un mejor nivel de ingresos y estilo de vida de las personas.	La tasa de crecimiento de población anual en Quito mantiene un ritmo acelerado, permitiendo ampliar el mercado para la comercialización de distintos productos.	La tendencia creciente del salario mínimo vital permite destinar una mayor cantidad de los ingresos al cuidado de la salud.	Disponer de una cartera de proveedores, con los cuales se mantiene una buena comunicación, para obtener resultados positivos en cuanto a precio, condiciones de pago etc.	Las personas buscan mantener una buena salud, por esto se incrementará el consumo de medicamentos.	El Laboratorio cuenta con varios clientes en la ciudad de Quito para comercializar sus productos, los mismos que tienen gran aceptación en el mercado por su procedencia natural.	Los intermediarios compran los productos de la empresa al por mayor y hacen llegar los mismos a una gran cantidad de consumidores.	TOTAL
<u>DEBILIDADES</u>									
Las actividades que se realizan en cuanto a promoción, son insuficientes para dar a conocer los productos en el mercado.		5	5	5	3	5	5	5	33
En la visión planteada por el Laboratorio, no se definen elementos necesarios como el tiempo, o una estrategia guía a seguir para mantener el Laboratorio en el mercado.		1	3	1	1	5	3	1	15
No se realizan investigaciones de mercado, ni planes de marketing, los mismos que impulsen los productos y se está consiguiendo una participación considerable en el mercado.		5	5	5	3	5	5	3	31
Los canales de distribución no son los suficientes para difundir los productos del Laboratorio en el mercado.		5	5	5	3	5	5	5	33
La producción es aún insuficiente para obtener mayor participación en el mercado.		5	5	5	5	5	5	5	35
TOTAL		21	23	21	15	25	23	19	

Elaborado por: Verónica Orquera S.

2.5.4 Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

CUADRO # 2.29

MATRIZ DE SINTESIS ESTRATEGICA		
	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
	<u>FA</u>	<u>FO</u>
FORTALEZAS	Los proveedores del Laboratorio pueden establecer condiciones de venta en base al volumen de compra, estas condiciones afectan directamente al producto tanto en su elaboración como en su comercialización.	Disponer de una cartera de proveedores, con los cuales se mantiene una buena comunicación, para obtener resultados positivos en cuanto a precio, condiciones de pago etc.
	Muchas veces los compradores exigen ciertas condiciones de compra, que si no se los ejecuta, adquirirán los productos de la competencia.	El cumplimiento de las normas y reglamentos que rigen la producción, comercialización de medicamentos y el medio ambiente, generan un entorno saludable.
	Frosher mantiene un departamento de producción organizado, en donde existe una planificación y un buen manejo de los diferentes procesos productivos, permitiendo el logro de los objetivos de manera eficiente.	El Laboratorio cuenta con varios clientes en la ciudad de Quito para comercializar sus productos, los mismos que tienen gran aceptación en el mercado por su procedencia natural.
	La realización de cursos de capacitación, permite que la fuerza de ventas, conozca las herramientas necesarias para cerrar una venta.	Frosher mantiene un departamento de producción organizado, en donde existe una planificación y un buen manejo de los diferentes procesos productivos, permitiendo el logro de los objetivos de manera eficiente.
	Los productos de la empresa, por ser naturales tienen una buena aceptación en el mercado.	La realización de cursos de capacitación, permite que la fuerza de ventas, conozca las herramientas necesarias para cerrar una venta.
		Los productos de la empresa, por ser naturales tienen una buena aceptación en el mercado.
	<u>DA</u>	<u>DO</u>
DEBILIDADES	Las marcas que pertenecen a laboratorios farmacéuticos multinacionales realizan fuertes inversiones en publicidad lo cual presiona a que nuevas marcas puedan penetrar en el sector sin disponer de campañas de marketing agresivas.	La tasa de crecimiento de población anual en Quito mantiene un ritmo acelerado, permitiendo ampliar el mercado para la comercialización de distintos productos.
	Los productos de la competencia, poseen ventas altas y un porcentaje considerable de participación.	Las personas buscan mantener una buena salud, por esto se incrementará el consumo de medicamentos.
	Los productos sustitutos, ya sean naturales o farmacéuticos son de fácil adquisición y se encuentran posicionados en el mercado.	El Laboratorio cuenta con varios clientes en la ciudad de Quito para comercializar sus productos, los mismos que tienen gran aceptación en el mercado por su procedencia natural.
	No se realizan investigaciones de mercado, ni planes de marketing, los mismos que impulsan los productos y se está consiguiendo una participación considerable en el mercado.	Las actividades que se realizan en cuanto a promoción, son insuficientes para dar a conocer los productos en el mercado.
	Los canales de distribución no son los suficientes para difundir los productos del Laboratorio en el mercado.	Los canales de distribución no son los suficientes para difundir los productos del Laboratorio en el mercado.
	La producción es aún insuficiente para obtener mayor participación en el mercado.	La producción es aún insuficiente para obtener mayor participación en el mercado.

Elaborado por: Verónica Orquera S.

2.5.5 Identificación de áreas estratégicas ofensivas, defensivas

CUADRO # 2.30

		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		1. Los proveedores del Laboratorio pueden establecer condiciones de venta en base al volumen de compra, estas condiciones afectan directamente al producto tanto en su elaboración como en su comercialización.	1. Disponer de una cartera de proveedores, con los cuales se mantiene una buena comunicación, para obtener resultados positivos en cuanto a precio, condiciones de pago etc.
		2. Muchas veces los compradores exigen ciertas condiciones de compra, que si no se los ejecuta, adquirirán los productos de la competencia.	2. El cumplimiento de las normas y reglamentos que rigen la producción, comercialización de medicamentos y el medio ambiente, generan un entorno saludable.
		3. Las marcas que pertenecen a laboratorios farmacéuticos multinacionales realizan fuertes inversiones en publicidad lo cual presiona a que nuevas marcas puedan penetrar en el sector sin disponer de campañas de marketing agresivas.	3. El Laboratorio cuenta con varios clientes en la ciudad de Quito para comercializar sus productos, los mismos que tienen gran aceptación en el mercado por su procedencia natural.
		4. Los productos de la competencia, poseen ventas altas y un porcentaje considerable de participación.	4. La tasa de crecimiento de población anual en Quito mantiene un ritmo acelerado, permitiendo ampliar el mercado para la comercialización de distintos productos.
		5. Los productos sustitutos, ya sean naturales o farmacéuticos son de fácil adquisición y se encuentran posicionados en el mercado.	5. Las personas buscan mantener una buena salud, por esto se incrementará el consumo de medicamentos.
		Estrategias FA	Estrategias FO
FORTALEZAS	1. Frosher mantiene un departamento de producción organizado, en donde existe una planificación y un buen manejo de los diferentes procesos productivos, permitiendo el logro de los objetivos de manera eficiente.	E1 - F1 - A1, A4: Buscar proveedores que brinden condiciones de venta adecuadas, para que la empresa ofrezca precios competitivos en sus productos.	E1 - F1 - O1: Cancelar los pagos a tiempo, para mantener relaciones adecuadas con los proveedores
	2. La realización de cursos de capacitación, permite que la fuerza de ventas, conozca las herramientas necesarias para cerrar una venta.	E2 - F2 - A3, A5: Realizar campañas eficientes de marketing, con énfasis en promoción y publicidad para dar a conocer los productos en el mercado.	E2 - F3 - O2: Establecer y cumplir parámetros eficientes, en cuanto a manejo de materias primas, producción y material de desecho.
	3. Los productos de la empresa, por ser naturales tienen una buena aceptación en el mercado.	E3 - F3 - A2, A5: Fabricar los productos con materia prima de calidad, para generar ventas y confianza en el consumidor	E3 - F2 - O3, O4, O5 : Realizar campañas eficientes de marketing, con énfasis en promoción y publicidad para dar a conocer los productos en el mercado y aumentar nuestra cartera de clientes.
		Estrategias DA	Estrategias DO
DEBILIDADES	1. No se realizan investigaciones de mercado, ni planes de marketing, los mismos que impulsen los productos y se está consiguiendo una participación considerable en el mercado.	E1 - D1 - D4 - A4, A5: Realizar investigaciones de mercado y planes de marketing, que permitan conocer como se encuentra la empresa con respecto a competencia, clientes, proveedores, etc.	E1 - D3 - O2: Incrementar la producción, rigiéndose a normas y reglamentos.
	2. Los canales de distribución no son los suficientes para difundir los productos del Laboratorio en el mercado.	E2 - D2 - A2 Realizar Alianzas con canales de distribución, para hacer llegar los productos al consumidor final.	E2 - D2 - D3 - O3, O4, O5: Incrementar la producción y los canales de distribución, para adquirir mayor cantidad de clientes.
	3. La producción es aún insuficiente para obtener mayor participación en el mercado.	E3 - D3 - A1: Incrementar la capacidad de producción en la empresa para ganar mayor participación de mercados.	E3 - D4 - O3, O4, O5: Realizar mayor impulsación de los productos para atraer el interés de la población por los mismos.
	4. Las actividades que se realizan en cuanto a promoción, son insuficientes para dar a conocer los productos en el mercado.		

Elaborado por: Verónica Orquera S.

2.5.6 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

CUADRO # 2.31

MATRIZ DE EVALUACIÓN OPORTUNIDADES – AMENAZAS

Ord.		Factor FODA	Nivel de Impacto	Valor	% Relativo	Calificación	%Acumulado Coordinado
1	Oportunidades	Disponer de una cartera de proveedores, con los cuales se mantiene una buena comunicación, para obtener resultados positivos en cuanto a precio, condiciones de pago etc.	A	5	0,11	4	0,44
2		El cumplimiento de las normas y reglamentos que rigen la producción, comercialización de medicamentos y el medio ambiente, generan un entorno saludable.	M	3	0,075	3	0,225
3		El Laboratorios cuenta con varios clientes en la ciudad de Quito para comercializar sus productos, los mismos que tienen gran aceptación en el mercado por su procedencia natural.	A	5	0,11	4	0,44
4		La tasa de crecimiento de población anual en Quito mantiene un ritmo acelerado, permitiendo ampliar el mercado para la comercialización de distintos productos.	A	5	0,11	4	0,44
5		Las personas buscan mantener una buena salud, por esto se incrementará el consumo de medicamentos.	A	5	0,11	4	0,44
1	Amenazas	Los proveedores del Laboratorio pueden establecer condiciones de venta en base al volumen de compra, estas condiciones afectan directamente al producto tanto en su elaboración como en su comercialización.	M	3	0,075	2	0,15
2		Muchas veces los compradores exigen ciertas condiciones de compra, que si no se los ejecuta, adquirirán los productos de la competencia.	M	3	0,075	2	0,15
3		Las marcas que pertenecen a laboratorios farmacéuticos multinacionales realizan fuertes inversiones en publicidad lo cual presiona a que nuevas marcas puedan penetrar en el sector sin disponer de campañas de marketing agresivas.	A	5	0,11	1	0,11
4		Los productos de la competencia, poseen ventas altas y un porcentaje considerable de participación.	A	5	0,11	1	0,11
5		Los productos sustitutos, ya sean naturales o farmacéuticos son de fácil adquisición y se encuentran posicionados en el mercado.	A	5	0,11	1	0,11
		TOTAL		44	1,00	26	2.62

Elaborado por: Verónica Orquera S.

2.5.7 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

CUADRO # 2.32

MATRIZ EVALUACIÓN FORTALEZAS - DEBILIDADES

Ord.		Factor FODA	Nivel de Impacto	Valor	% Relativo	Calificación	%Acumulad o Coordinado
1	Fortalezas	Frosher mantiene un departamento de producción organizado, en donde existe una planificación y un buen manejo de los diferentes procesos productivos, permitiendo el logro de los objetivos de manera eficiente.	M	3	0,09	3	0,27
2		La realización de cursos de capacitación, permite que la fuerza de ventas, conozca las herramientas necesarias para cerrar una venta.	A	5	0,15	4	0,60
3		Los productos de la empresa, por ser naturales tienen una buena aceptación en el mercado.	A	5	0,15	4	0,60
1	Debilidades	No se realizan investigaciones de mercado, ni planes de marketing, los mismos que impulsen los productos y se está consiguiendo una participación considerable en el mercado.	A	5	0,15	1	0,15
2		Los canales de distribución no son los suficientes para difundir los productos del Laboratorio en el mercado.	A	5	0,15	1	0,15
3		La producción es aún insuficiente para obtener mayor participación en el mercado.	A	5	0,15	1	0,15
4		Las actividades que se realizan en cuanto a promoción, son insuficientes para dar a conocer los productos en el mercado.	A	5	0,15	1	0,15
		TOTAL		33	1,00	15	2,07

Elaborado por: Verónica Orquera S.

2.5.8 Matriz del perfil competitivo

CUADRO # 2.33
MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

AMBIENTE EXTERNO Oportunidades y Amenazas	VII	VIII	IX	3
	Persista o Resista	Crezca y Desarróllese	Crezca y Desarróllese	
	IV	V	VI	2
	Coseche o Elimine	Persista o Resista	Crezca y Desarróllese	
	I	II	III	1
	Coseche o Elimine	Coseche o Elimine	Persista o Resista	
	1	2	3	
	Fortalezas – Debilidades AMBIENTE INTERNO			

Elaborado por: Verónica Orquera S.

2.5.9 Diagnóstico de matrices

Luego de haber realizado el estudio de las distintas variables macroambientales y microambientales, se ha desarrollado un análisis minucioso de cómo se encuentra la empresa internamente; como resultado de esto, se obtuvieron oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, que permiten conocer el desenvolvimiento del Laboratorio en el sector farmacéutico; también ayudan a la formulación de estrategias y acciones para el mejoramiento de la misma.

En la matriz de perfil competitivo la empresa se ha ubicado dentro del cuadrante # IX, crezca y desarróllese, debido a que Laboratorios Frosher del Ecuador aún no ha alcanzado un nivel de ventas y participación en el mercado lo suficientemente alto como para competir a la par de laboratorios más grandes; es por ello que se deben realizar acciones en cuanto a promoción y plaza, ya que esto permitirá que los productos se conozcan en el mercado.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“Investigación de mercados, es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.”²²

3.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación es conocer de manera específica el segmento de mercado al cual se va a dirigir el esfuerzo de marketing, además de identificar distintas variables que permitirán establecer estrategias enfocadas en el cliente para su satisfacción.

3.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 General

Obtener información necesaria acerca del mercado de hierro polimaltosado, para poder tomar decisiones adecuadas que permitan incrementar la participación de Laboratorios Frosher del Ecuador.

²² MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados Aplicada; Prentice Hall; Cuarta Edición; Pág. 7.

3.2.2 Específicos

- ♦ Identificar el segmento de mercado al cual se va a dirigir el hierro polimaltosado, para tomar acciones que permitan introducir el producto en el mercado.
- ♦ Definir las características del producto, acorde a las necesidades de los clientes.
- ♦ Conocer la competencia de hierro polimaltosado en el mercado.
- ♦ Determinar el precio que los posibles clientes están dispuestos a pagar por el producto y establecer a través de que medios se dará a conocer el mismo.
- ♦ Establecer la oferta y demanda que existe en el mercado, para conocer que porcentaje del mismo Laboratorios Frosher quiere abarcar.
- ♦ Estimar cual será la captación del mercado, tomando en cuenta la capacidad instalada que posee el Laboratorio, para plantear estrategias que permitan incrementar la ventas.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Existen diferentes tipos de investigación los mismos que facilitan al investigador a realizar su trabajo, a continuación se describen brevemente las investigaciones que pueden ser exploratorias, descriptivas, causales, en donde se trasmite el grado de profundidad de la investigación realizada.

3.3.1 Investigación exploratoria

Objetivo: Descubrir ideas y conocimientos.

La investigación exploratoria destaca los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encuentra los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.

Métodos:

- ✓ Encuestas a personas especializadas
- ✓ Datos secundarios
- ✓ Encuestas pilotos
- ✓ Opiniones a expertos

3.3.2 Investigación descriptiva

Objetivo: Describir características o funciones de mercado.

Esta investigación busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Métodos:

- ✓ Datos Secundarios
- ✓ Focus Group
- ✓ Datos de Observación
- ✓ Encuestas

3.3.3 Investigación causal o explicativa

Objetivo: Determinar relaciones de causales.

Este tipo de investigación, pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. ²³

Métodos:

✓ Experimentos.

- Dentro de los tipos de investigación es apropiada la utilización de la investigación descriptiva, ya que permiten conocer a fondo las características y requerimientos del mercado y así llegar a conclusiones apropiadas para la toma de decisiones.

3.4 TÉCNICAS DE MUESTREO

Las técnicas de muestreo se clasifican en:

3.4.1 MUESTREO NO PROBABILÍSTICO

Técnicas de muestreo que no utilizan procedimientos de selección por casualidad. En su lugar, se basan en el juicio personal del investigador.

²³ HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación; Tercera Edición; Pág. 6, 117, 119.

Muestreo por conveniencia

Técnica de muestreo no probabilístico que intenta obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestreo se deja principalmente al entrevistador.

Muestreo por Juicio

Forma de muestreo por conveniencia en el que los elementos de población son seleccionados a propósito con base en el juicio del investigador.

Muestreo por Cuotas

Técnica de muestreo no probabilístico que es un muestreo por juicio restringido de dos etapas. La primera etapa consiste en desarrollar categorías de control o cuotas de elementos de la población. En la segunda etapa, los elementos de muestra se seleccionan con base en la conveniencia o juicio.

Muestreo de Bola de Nieve

Técnica de muestreo no probabilístico en la que un grupo inicial de encuestados es seleccionado en forma aleatoria. Los encuestados subsecuentes se seleccionan con base en referencias o información proporcionada por los encuestados iniciales. Este proceso se puede realizar en ondas al obtener referencias de las referencias.

3.4.2 MUESTREO PROBABILÍSTICO

Procedimiento de muestreo en el que cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija de ser seleccionado para la muestra.

Muestreo Aleatorio Simple

Técnica de muestreo probabilístico en el que cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa. Cada elemento se selecciona en forma independiente a otro elemento y la muestra se toma por un procedimiento aleatorio de un marco de muestreo.

Muestreo Sistemático

Técnica de muestreo probabilístico en la que se elige la muestra al seleccionar un punto de inicio aleatorio y luego se elige cada n elemento en la sucesión del marco de muestreo

Muestreo Estratificado

Técnica de muestreo probabilístico que utiliza un proceso de dos etapas para dividir a la población en subpoblaciones o estratos. Los elementos se seleccionan de cada estrato mediante un procedimiento aleatorio.

Muestreo por Agrupamientos

Primero, la población objetivo se divide en subpoblaciones mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivas llamadas agrupamientos. Luego, una muestra aleatoria de agrupamientos se selecciona con base en una técnica de muestreo probabilístico como el muestro aleatorio simple. Para cada agrupamiento seleccionado se incluyen ya sea todos los elementos en la muestra o se toma una muestra de elementos en forma probabilístico.

Método a Utilizar

Para este estudio se utilizará el muestreo probabilístico debido a que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de conformar parte de la muestra.

Dentro de este tipo de muestreo, se tomará en cuenta el muestreo aleatorio simple, ya que la investigación será realizada a médicos con especialidades en pediatría y ginecología es decir que se encuentra un marco de muestreo establecido en el cual se realizará un procedimiento aleatorio para obtener la información requerida.

3.5 METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.5.1 Cuestionario

CUADRO # 3.1

ENCUESTAS			
Características	Ventajas	Desventajas	Uso
<ul style="list-style-type: none">♦ Se realizan en forma regular.♦ Utilizan un cuestionario prediseñado.♦ Se clasifican por su contenido en: Psicográfica, Estilo de vida,	<ul style="list-style-type: none">♦ Constituyen la manera más flexible de obtener datos de los encuestados.♦ El investigador se enfoca en un segmento específico del mercado.	<ul style="list-style-type: none">♦ Los datos de las encuestas pueden estar limitados de manera significativa.♦ Pueden ocurrir errores debido a la mala recordación de los	<p>Se utilizan para:</p> <ul style="list-style-type: none">♦ Segmentación de mercados.♦ Establecer perfiles de consumidor.♦ Establecer publicidad, y eficacia de la

<p>evaluación de publicidad, y generales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Son el método primario de obtener información acerca de los motivos de los consumidores, actitudes y preferencias. 	<p>encuestados o a que manifiestan respuestas deseadas socialmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Las muestras pueden estar desviadas, las preguntas mal planteadas. ♦ Los entrevistadores pueden no estar debidamente entrenados. 	<p>publicidad.</p>
---	--	---	--------------------

Fuente: MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados Aplicada.

Elaborado por: Verónica Orquera S.

Para el desarrollo de la investigación se ha escogido el uso de los cuestionarios, debido a que:

- Permiten averiguar aspectos e identificar perfiles de segmentos.
- No está sujeta de manera relevante a la experiencia del entrevistador.
- Permiten ahorrar tiempo y recursos.
- Puede obtener gran cantidad de información.

Siendo la encuesta la parte esencial para el desarrollo de la investigación, esta debe formularse de una manera muy sencilla y comprensible para los elementos que conforman la muestra.

3.5.2 Tamaño de la Muestra

Población: Total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprenden el propósito de del problema de investigación de mercado.

Muestra: Subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en un estudio.

Población Objetivo: La recopilación de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca de la cual se harán las deducciones.

Unidades de Muestreo: Unidad básica que contiene los elementos de población que serán muestreados.

Para el cálculo de la muestra que se estudiará para el producto Hierro Polimaltosado de Laboratorios Frosher del Ecuador se ha tomado como población a los médicos ginecólogos y pediatras inscritos en el Colegio de Médicos de la Ciudad de Quito.

CUADRO # 3.2

Población Total

POBLACIÓN	
Ginecólogos	884
Pediatras	519
Total	1403

Fuente: Colegio de Médicos – Quito. 06/2008
Elaborado por: Verónica Orquera S.

Cálculo del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se empleará la fórmula para población finita, debido a que se conoce el número específico de médicos ginecólogos y pediatras que existen en la ciudad de Quito.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{e^2 (N) + Z^2 p \cdot q}$$

En donde:

n = Tamaño de muestra

Z = Valor normal estándar correspondiente al nivel de confianza deseado.

p = Éxitos

q = Fracasos

N = Población

e = Valor del error muestral, asumido en base a la experiencia, varía entre 4% hasta un 7%.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{e^2 (N) + Z^2 p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,96^2 (0,9)(0,1)1403}{0,05 (1403) + 1,96^2 (0,9)(0,1)}$$

$$n = \frac{3,8416(126.27)}{0,0025(1403) + 3,8416(0,9)(0,1)}$$

$$n = \frac{485,08}{3,51 + 0,35}$$

$$n = \frac{485.08}{3,86}$$

$$n = 125.66 \cong 126 \text{encuestas}$$

8) ¿Qué porcentaje de pacientes que atiende al día, prescribe hierro?

9) ¿Cuántos pacientes en promedio atiende al día?

10) ¿Qué marcas hierro polimaltosado conoce?

11) ¿Qué tipo de presentación de hierro prescribe?

Comprimidos

Jarabe

Cápsulas

Inyecciones

Otras ¿Cuál? _____

12) ¿Con que frecuencia le visitan los representantes de los laboratorios?

Una vez a la semana Otro (especifique) _____

13) ¿Qué le hace tomar la decisión de prescribir entre una marca u otra de hierro? Califique entre 1 y 5 siendo 1 menos importante y 5 más importante

Información bibliográfica

Muestras médicas

Cursos

Recordatorios de marca

Otro ¿cuál? _____

14) ¿Considera que el precio de \$15 por una caja de 30 comprimidos de hierro polimaltosado de 100mg. es?

Alto

Medio

Bajo

15) ¿Considera que el precio de \$11 por un frasco de hierro polimaltosado de 50 mg. por dosis, que contiene 150 ml. es?

Alto

Medio

Bajo

GRACIAS POR SU COLABORACION

Elaborado por: Verónica Orquera S.

Luego de aplicar la encuesta piloto, se realizaron cambios en ciertas preguntas para la obtención de la encuesta definitiva, estos fueron:

Pregunta 2 y 5 → Se eliminó género y sector en el que trabaja por mail y dirección.

Pregunta 6 → Se incremento que tipo de hierro prescribe.

- Polimaltosado
- Simple

Pregunta 7 → Se incluyó opciones de casos en los que se prescribe hierro.

- ▲ Anemia
- ▲ Embarazo
- ▲ Control Prenatal
- ▲ Otros

Pregunta 10 → Se incluyó opciones de marcas de hierro que se comercializan en el mercado.

- ▲ Biofer
- ▲ Ferbio Plus
- ▲ Ferbio Fol
- ▲ Ferrum
- ▲ Ferrum Im
- ▲ Ferrum Fol

Pregunta 13 → Se incremento la opción tolerancia.

Pregunta 14 y 15 → Se reemplazaron las preguntas de precio por:

- ▲ ¿Considera que el precio de una caja de 30 comprimidos de hierro polimaltosado de 100 mg. debe estar?

Entre \$11 y \$13

Entre \$13,1 y \$15

Entre \$15,1 y \$17

- ▲ ¿Considera que el precio por un frasco de hierro polimaltosado de 50 mg. por dosis, que contiene 150 ml. Debe estar?

Entre \$8 y \$10

Entre \$12,1 y \$14

Entre \$10,1 y \$12

3.8 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

CUADRO # 3.4
Matriz de datos Secundarios

Objetivo Específico	Tipo de dato		Fuente		Tipo de información	Actualidad	Medio	
	Primario	Secundario	Interno	Externo			Impreso	Magnético
Identificar el segmento de mercado al cual se va a dirigir el hierro polimaltosado, para tomar acciones que permitan introducir el producto en el mercado.	X		X		Información de campo	07/06	X	
Definir las características del producto, acorde a las necesidades de los clientes	X		X		Información de campo	07/06	X	
Conocer la competencia de hierro polimaltosado en el mercado.		X		X	DATAQUEST	07/06	X	
Determinar el precio que los posibles clientes están dispuestos a pagar por el producto y establecer a través de que medios se dará a conocer el mismo.	X		X		Información de campo	07/06	X	

Objetivo Específico	Tipo de dato		Fuente		Tipo de información	Actualidad	Medio	
	Primario	Secundario	Interno	Externo			Impreso	Magnético
Establecer la oferta y demanda que existe en el mercado, para conocer que porcentaje del mismo Laboratorios Frosher quiere abarcar.		X		X	DATAQUEST	07/06	X	
Estimar cual será la captación del mercado, tomando en cuenta la capacidad instalada que posee el Laboratorio, para plantear estrategias que permitan incrementar la ventas.		X	X		Estudios de la empresa Históricos	07/06	X	

Elaborado por: Verónica Orquera S.

CUADRO # 3.5

Matriz de Planteamiento del Cuestionario

OBJETIVOS	VARIABLE GENÉRICA	VARIABLE ESPECIFICA	ESCALA	PREGUNTA	OPCIONES
Identificar el segmento de mercado al cual se va a dirigir el hierro polimaltosado, para tomar acciones que permitan introducir el producto en el mercado.	Características	Nombre Especialidad Teléfono Mail Dirección	Nominal	Nombre _____ Especialidad _____ Teléfono _____ Mail _____ Dirección _____	----
Definir las características del producto, acorde a las necesidades de los clientes	Características	Producto	Nominal Nominal Nominal Nominal Ordinal	¿En que casos usted prescribe hierro? ¿A qué porcentaje de pacientes que atiende al día, prescribe hierro? ¿Cuántos pacientes en promedio atiende al día? Qué tipo de presentación de hierro prescribe con mayor frecuencia ¿Qué le motiva a prescribir entre una marca u otra de hierro? Califique entre 1 y 5 siendo 1 menos importante y 5	Anemia Embarazo Control Pren. Otros ---- ---- Comprimidos Jarabe Cápsulas Ampollas Otros Inform. Científica Muestras médicas Cursos Record. de marca

				más importante	Tolerancia
Conocer la competencia de hierro polimaltosado en el mercado.	Competencia	Competencia	Nominal	¿Qué marcas de hierro polimaltosado conoce?	Biofer __ Ferbio Plus __ Ferbio Fol __ Ferrum __ Ferrum IM __ Ferrum Fol __
Determinar el precio que los posibles clientes están dispuestos a pagar por el producto y establecer a través de que medios se dará a conocer el mismo.	Precio	Precio	Intervalo	¿Considera que el precio de una caja de 30 comprimidos de hierro polimaltosado de 100 mg. debe estar?	Entre \$11 y \$13 Entre \$13,1 y \$15 Entre \$15,1 y \$17
			Intervalo	¿Considera que el precio por un frasco de hierro polimaltosado de 50 mg. por dosis, que contiene 150 ml. Debe estar?	Entre \$8 y \$10 Entre \$10,1 y \$12 Entre \$12,1 y \$14
			Nominal	¿Con que frecuencia le visitan los representantes de los laboratorios?	1 vez a la semana 2 veces a la sem. 1 vez al mes
Establecer la oferta y demanda que existe en el mercado, para conocer que porcentaje del mismo Laboratorios Frosher quiere abarcar.	Demanda	Hierro Polimaltosado	Nominal	¿Prescribe a sus pacientes hierro?	SI __ Polimaltosado Simple NO __

Elaborado por: Verónica Orquera S.

3.9 ANÁLISIS DE DATOS

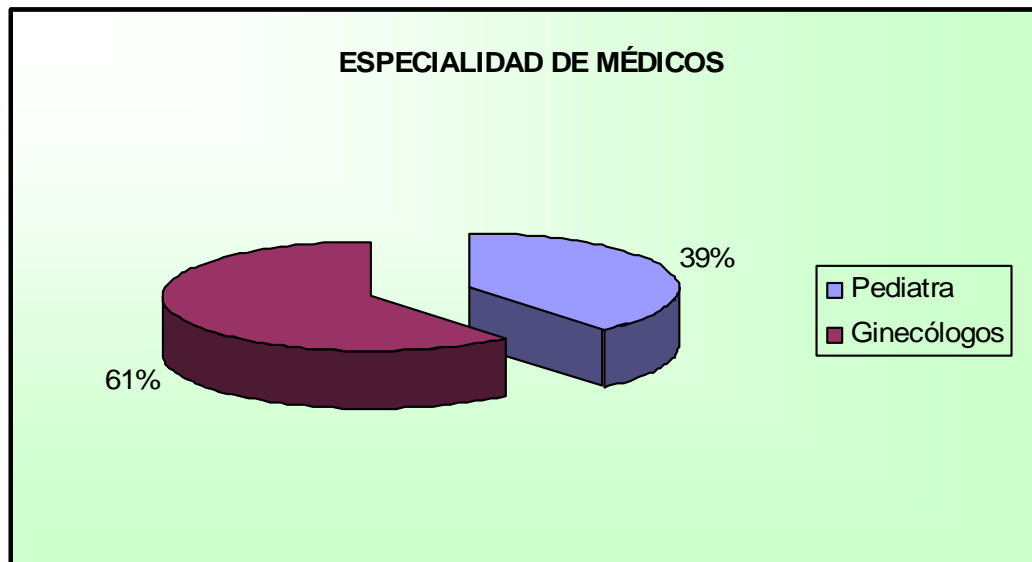
■ Información General (especialidad)

CUADRO # 3.6

	Especialidad	
	Frecuencia	Porcentaje
Pediatra	49	38,89%
Ginecólogos	77	61,11%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.1



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

De la información general que se pudo recabar en la s encuestas se obtuvo el siguiente resultado en cuanto a la especialidad de los médicos: pediatras con un 38% y por otro lado Ginecólogos con un 61%.

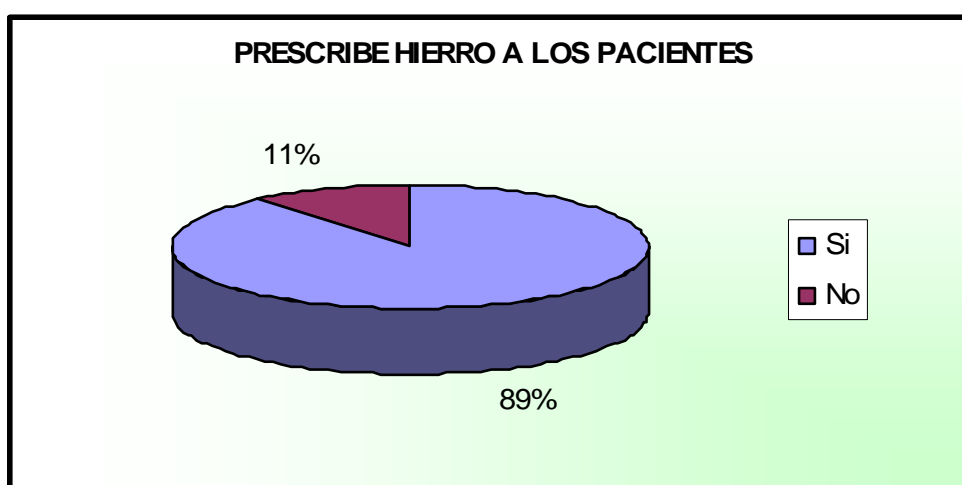
Pregunta 1: ¿Prescribe a sus pacientes hierro?

CUADRO # 3.7

Prescribe hierro	Frecuencia	Porcentaje
Si	112	89%
No	14	11%
Total	126	100%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.2



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

El 89% de los médicos encuestados prescriben hierro a sus pacientes, mientras que un 11% no lo prescribe.

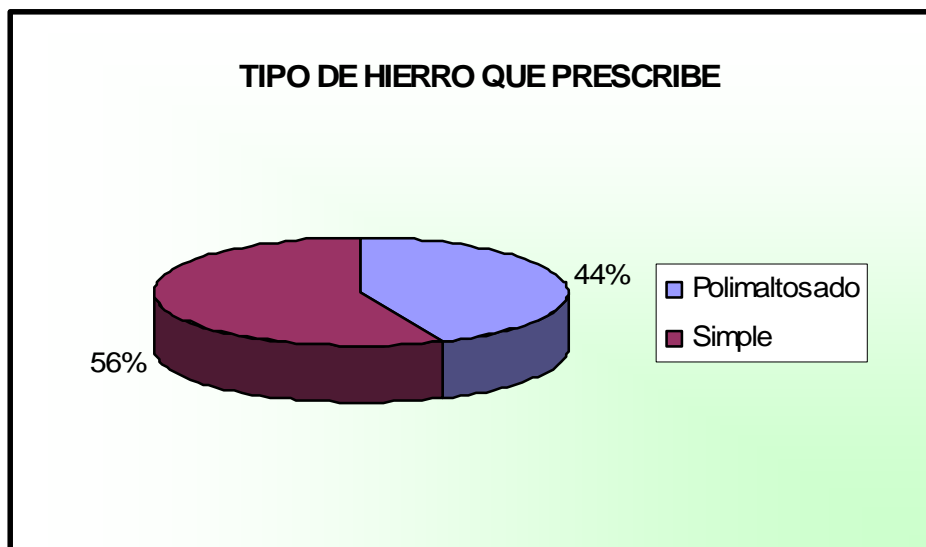
Pregunta 2: ¿Qué tipo de hierro prescribe?

CUADRO # 3.8

Tipo de hierro	Frecuencia	Porcentaje
Polimaltosado	60	44%
Simple	76	56%
Total	136	100%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.3



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

El 56% de los médicos encuestados, entre pediatras y ginecólogos prescriben hierro simple, y un 44% prescribe hierro polimaltosado.

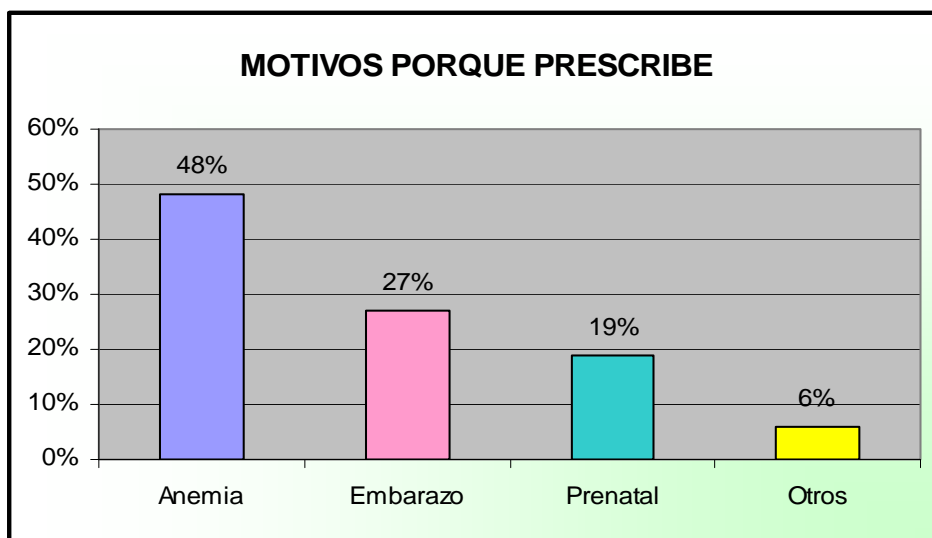
Pregunta 3: ¿En qué casos usted prescribe hierro?

CUADRO # 3.9

Casos	Frecuencia	Porcentaje
Anemia	107	48%
Embarazo	60	27%
Prenatal	42	19%
Otros	14	6%
Total	223	100%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.4



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

La mayoría de los casos en los que se prescribe hierro es por anemia con un 48%, seguido por mujeres que se encuentran en periodo de gestación con un 27%, mientras que el 19% se prescribe cuando se realizan controles prenatales y por último al 6% de los prescritos se les suministra hierro a lactantes y adolescentes como suplemento vitamínico. Este análisis muestra problemas de desnutrición serios no solo en el Distrito Metropolitano de Quito, sino a nivel macro, los cuales se dan por manejar una alimentación inadecuada.

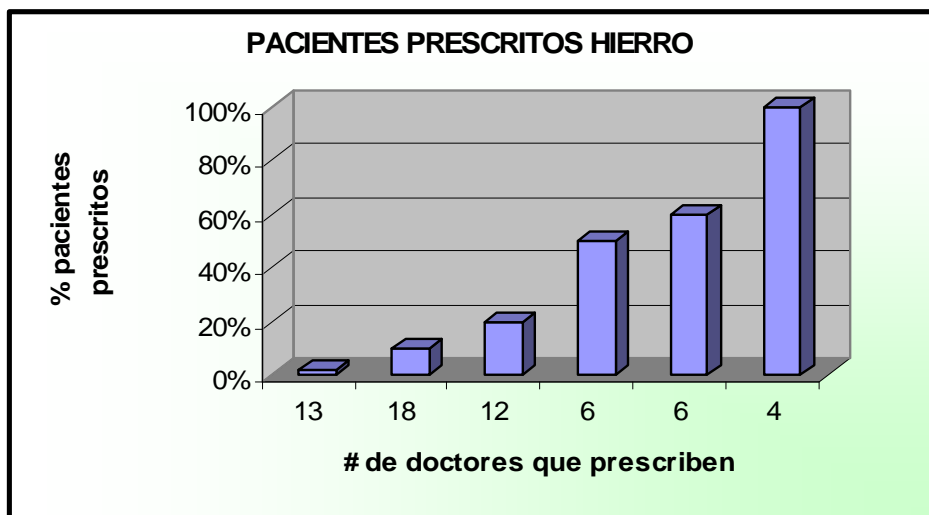
Pregunta 4: ¿A qué porcentaje de pacientes que atiende al día, prescribe hierro?

CUADRO # 3.10

% Pacientes prescritos	Frecuencia
10%	18
2%	13
20%	12
50%	6
60%	6
100%	4

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.5



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

El presente gráfico indica los porcentajes más incidentes en el estudio en cuanto a la prescripción de hierro, estos valores varían en los médicos encuestados entre el 1 y el 100% de pacientes a los que suministran este medicamento (ver anexo 1), es decir que por lo menos 1 de los pacientes atendido diariamente, necesita de este suplemento y/o complemento.

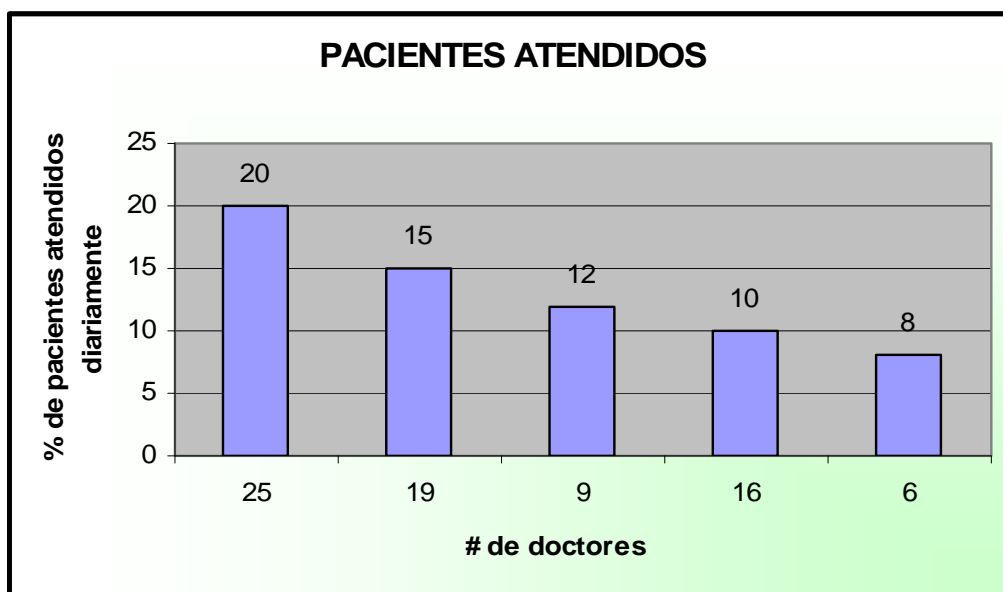
Pregunta 5: ¿Cuántos pacientes en promedio atiende al día?

CUADRO # 3.11

Pacientes atendidos diariamente	Frecuencia	Porcentaje
20	25	33%
15	19	25%
12	9	12%
10	16	21%
8	6	8%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.6



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

Este gráfico muestra que la mayoría de médicos encuestados atienden entre 20 y 8 pacientes diarios, siendo el promedio 15 pacientes atendidos al día. (Totalidad de médicos encuestados ver anexo 2).

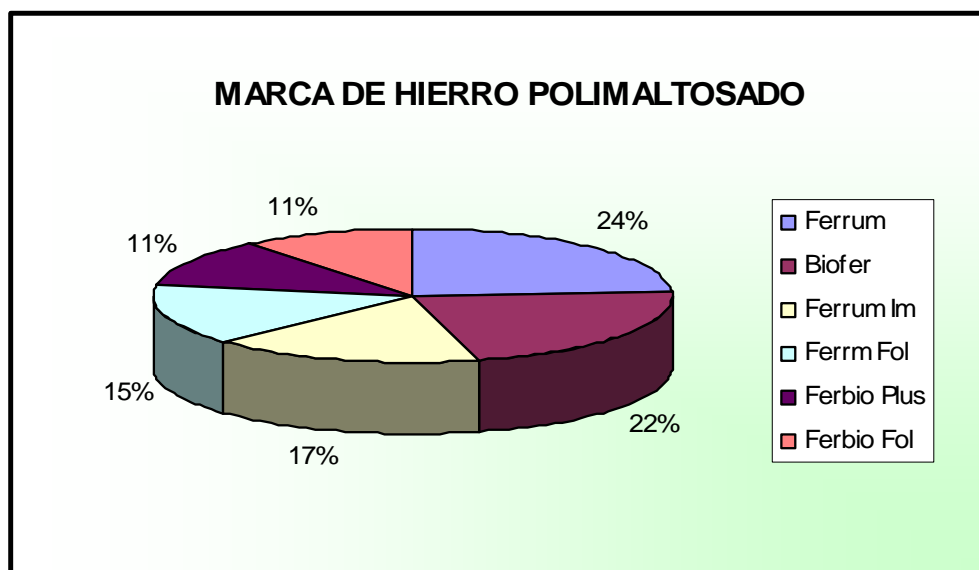
Pregunta 6: ¿Qué marcas de hierro polimaltosado conoce?

CUADRO # 3.12

Marcas	Frecuencia	% Encuesta
Ferrum	74	24%
Biofer	66	22%
Ferrum Im	52	17%
Ferrum Fol	45	15%
Ferbio Plus	35	11%
Ferbio Fol	33	11%
Total	305	100%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.7



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

De acuerdo a los datos analizados se puede identificar que Ferrum con un 24%, representa el mayor competidor para el jarabe de Laboratorios Frosher, otros porcentajes importantes son Biofer con un 22%, Ferrum Im con el 17%.

Por lo anteriormente mencionado las marcas prescritas están posicionadas en el mercado, por lo que se busca abarcar un 10% del mayor competidor, en este caso Ferrum de Laboratorios Vifor.

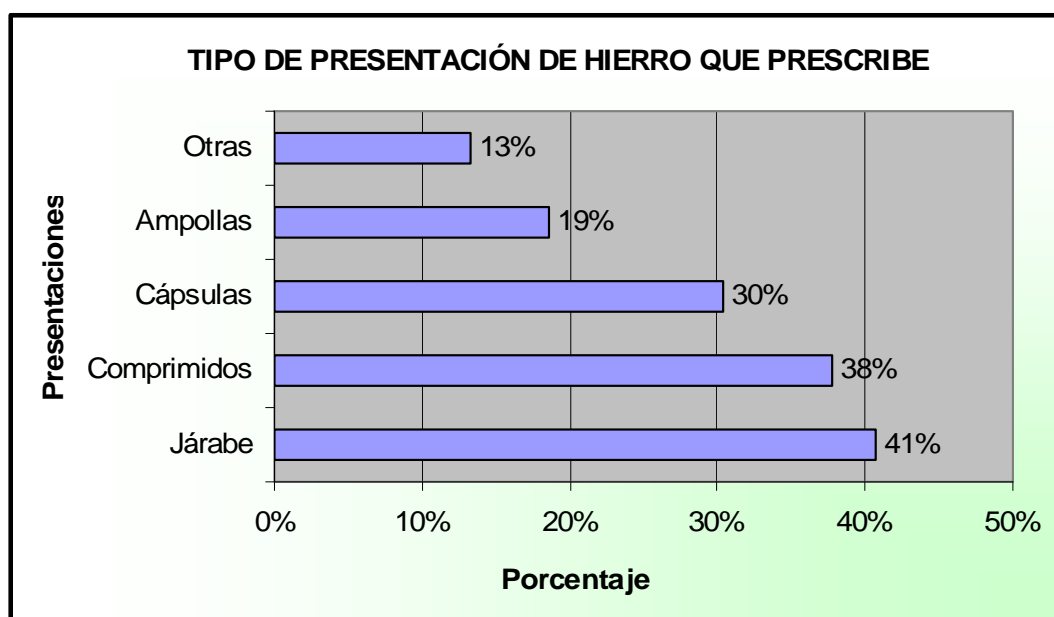
Pregunta 7: ¿Qué tipo de presentación de hierro prescribe con mayor frecuencia?

CUADRO # 3.13

Presentaciones	Frecuencia	% Encuesta
Jarabe	55	41%
Comprimidos	51	38%
Cápsulas	41	30%
Ampollas	25	19%
Otras	18	13%
Total	135	100%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.8



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

La presentación que mayor acogida tiene por los médicos para prescribir a sus pacientes es hierro en jarabe con un 41%, seguido de comprados y cápsulas con el 38% y 30% respectivamente.

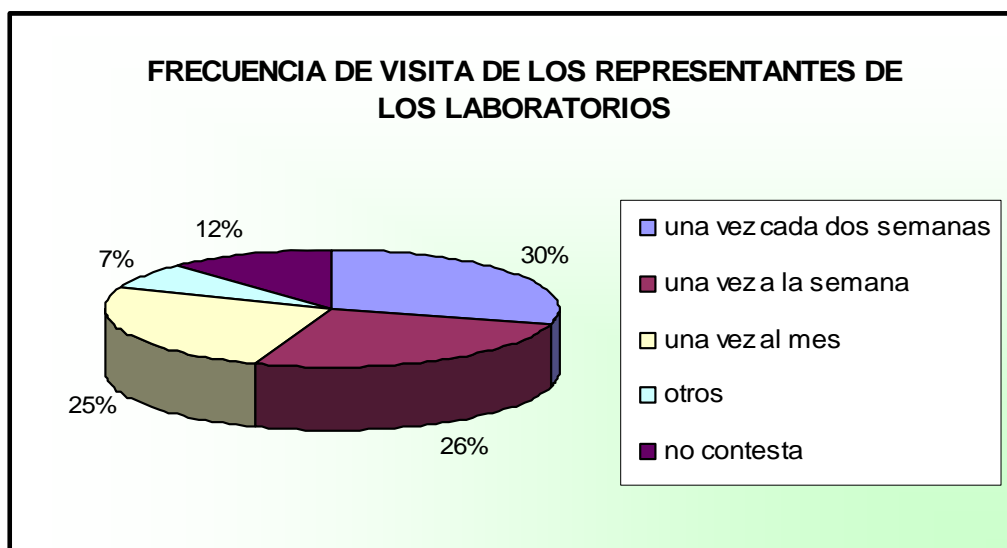
Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia le visitan los representantes de los laboratorios?

CUADRO # 3.14

Visita representates lab.	Frecuencia	% Encuesta
una vez cada dos semanas	37	29%
una vez a la semana	33	26%
una vez al mes	32	25%
otros	9	7%
no contesta	15	12%
Total	126	100%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.9



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

El 30% de médicos reciben una visita de los representantes de los laboratorios una vez cada dos semanas, mientras que el 26% de los encuestados una vez a la semana.

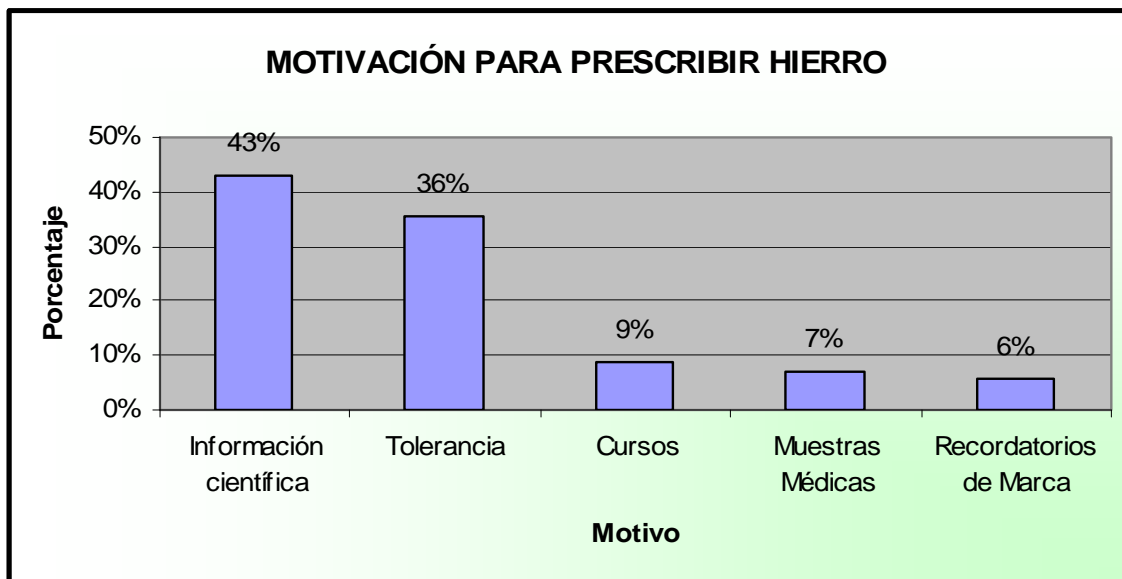
Pregunta 9: ¿Qué le motiva a prescribir entre una marca u otra de hierro?
Califique entre 1 y 5 siendo 1 menos importante y 5 más importante.

CUADRO # 3.15

Motivo para prescribir	Frecuencia	% Encuesta
Información científica	75	43%
Tolerancia	62	36%
Cursos	15	9%
Muestras Médicas	12	7%
Recordatorios de Marca	10	6%
Total	174	100%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.10



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

El 43% de los médicos, son motivados a prescribir hierro en base a la información científica que reciben acerca del producto, un 33% toma en cuenta la tolerancia del paciente a este medicamento. Por otro lado otras de las motivaciones para prescribir una u otra marca de hierro son: cursos 9%, muestras médicas 7% y recordatorios de marca 6%.

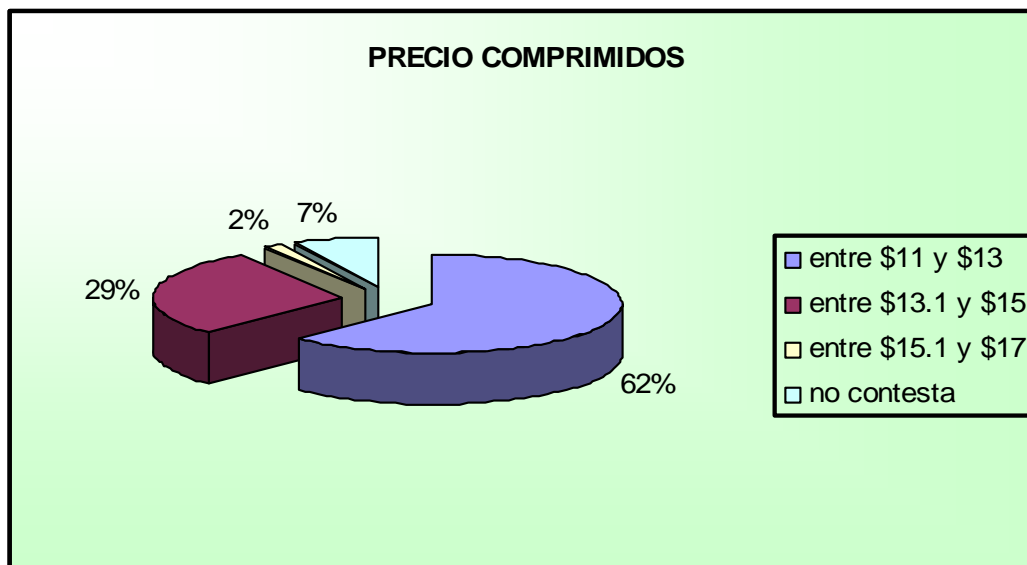
Pregunta 10: ¿Considera que el precio de una caja de 30 comprimidos de hierro polimaltosado de 100 mg. debe estar?

CUADRO # 3.16

Precio comprimidos	Frecuencia	% Encuesta
entre \$11 y \$13	70	62,50%
entre \$13.1 y \$15	32	28,57%
entre \$15.1 y \$17	2	1,79%
no contesta	8	7,14%
Total	112	100%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.11



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

La mayoría de los médicos encuestados con un 67%, considera que el precio para comprimidos de hierro polimaltosado debería costar entre \$11 y \$13, seguido de un 31% que piensa que el precio debería ubicarse entre \$13.1 y \$15.

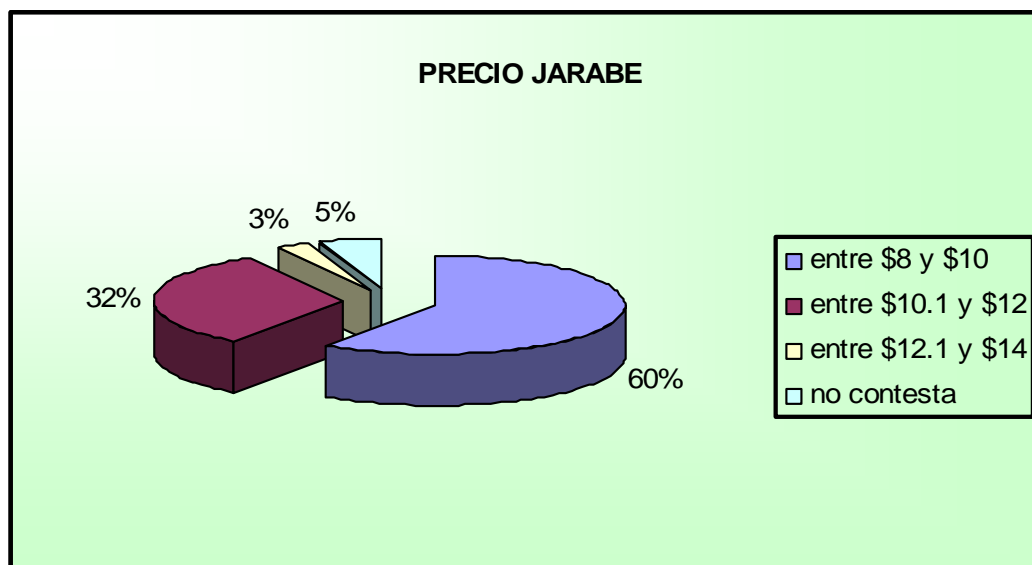
Pregunta 11: ¿Considera que el precio por un frasco de hierro polimaltosado de 50 mg. por dosis, que contiene 150 ml. Debe estar?

CUADRO # 3.17

Precio jarabe	Frecuencia	% Encuesta
entre \$8 y \$10	67	59,82%
entre \$10.1 y \$12	36	32,14%
entre \$12.1 y \$14	3	2,68%
no contesta	6	5,36%
Total	112	100%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.12



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

La mayoría de los médicos encuestados con un 63%, considera que el precio para jarabe de hierro polimaltosado debería costar entre \$8 y \$10, seguido de un 34% que piensa que el precio debería ubicarse entre \$10.1 y \$12.

3.9.1 CRUCE DE VARIABLES

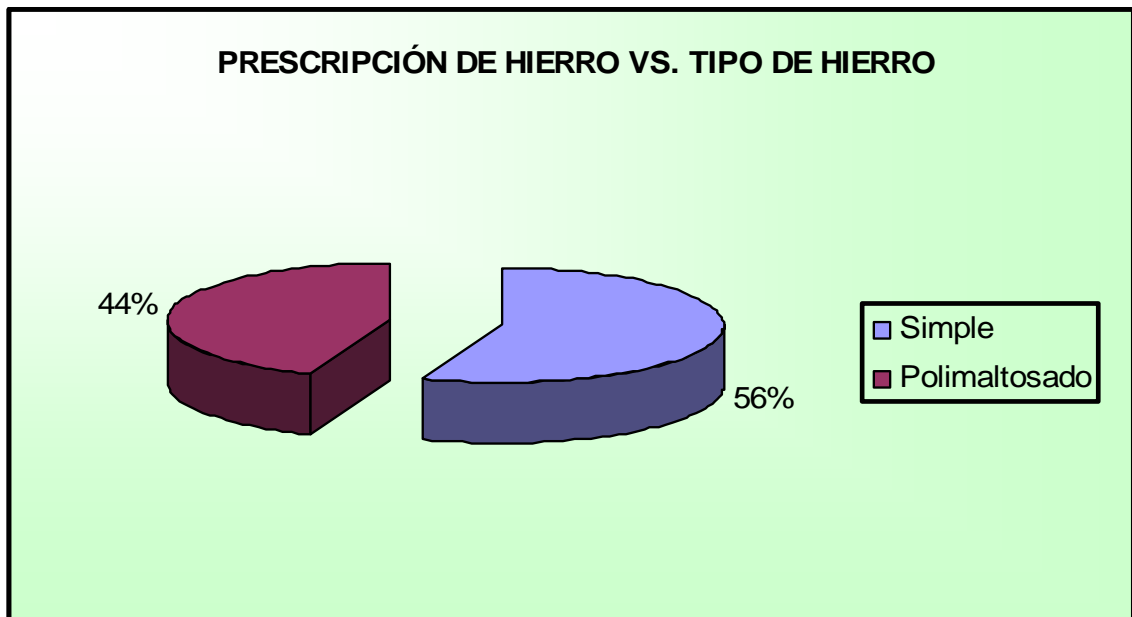
3.9.1.1 Prescripción de hierro vs. Tipo de Hierro

CUADRO # 3.18

Prescribe Hierro	Frecuencia	Tipo de hierro que prescribe		
		Simple	Frecuencia	Polimaltosado
Si	76	56%	60	44%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.13



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

De los médicos que prescriben hierro, un 56% prescribe hierro simple, en tanto que un 44% suministra hierro polimaltosado.

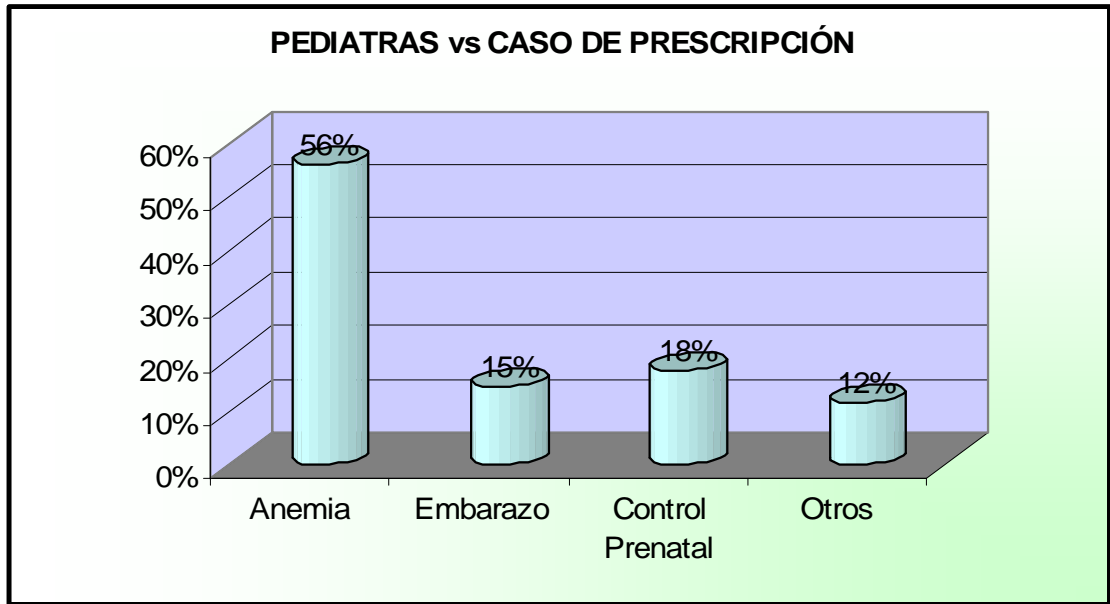
3.9.1.2 Especialidad vs. Casos de Prescripción

CUADRO # 3.19

Especialidad	Casos de prescripción							
	Frecuencia Anemia	%Anemia	Frecuencia Embarazo	% Embarazo	Frecuencia Control Prenatal	% Control Prenatal	Frecuencia Otros	% Otros
Pediatras	19	56%	5	15%	6	18%	4	12%
Ginecologos	31	45%	21	30%	12	17%	5	7%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.14

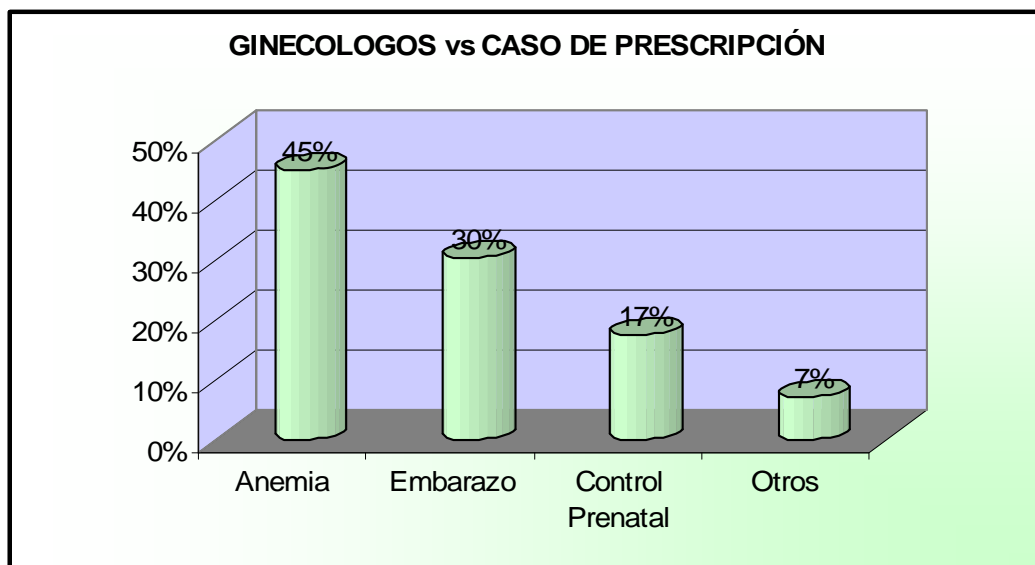


Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

Los pediatras tienden a prescribir mayor cantidad de hierro en los siguientes casos: el 56% de los médicos prescribe hierro por presentación de anemia en los niños, seguido de un 18% de prescripción en el caso de control prenatal.

GRÁFICO # 3.15



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

Los ginecólogos tienden a prescribir mayor cantidad de hierro en los siguientes casos: el 45% de los médicos prescribe hierro por presentación de anemia en las mujeres, seguido de un 30% de prescripción en el caso de embarazo, ya sea este como complemento vitamínico o como suplemento.

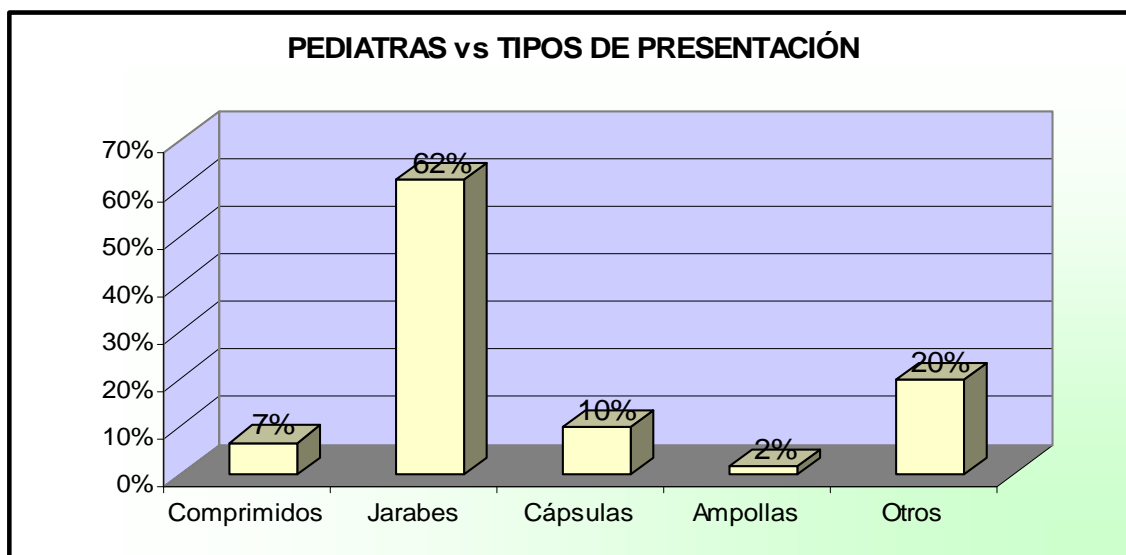
3.9.1.3 Especialidad vs. Tipos de presentación de hierro

CUADRO # 3.20

Especialidad	Tipos de presentación									
	Frecuencia Comprimidos	% Comprimidos	Frecuencia Jarabes	% Jarabes	Frecuencia Cápsulas	% Cápsulas	Frecuencia Ampollas	% Ampollas	Frecuencia Otros	% Otros
Pediatra	4	7%	37	62%	6	10%	1	2%	12	20%
Ginecólogo	47	36%	18	14%	35	27%	17	13%	13	10%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.16

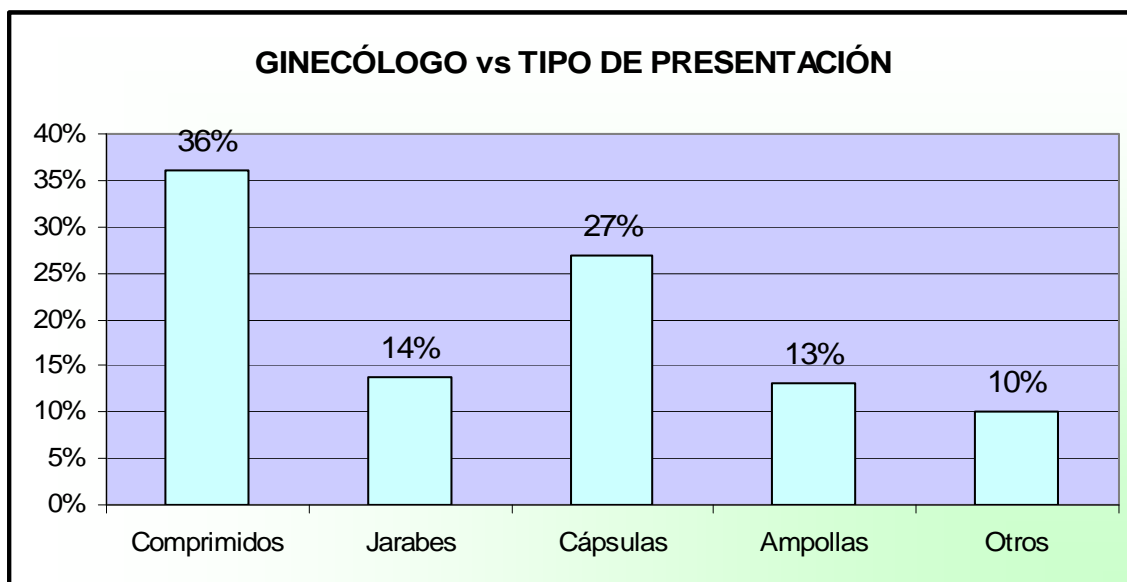


Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

Los pediatras prefieren prescribir jarabe en un 62%, seguido de un 20% en otras presentaciones tales como gotas bebibles.

GRÁFICO # 3.17



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

Los ginecólogos prefieren prescribir comprimidos en un 36%, seguido de un 27% en cápsulas y un 14% en jarabes.

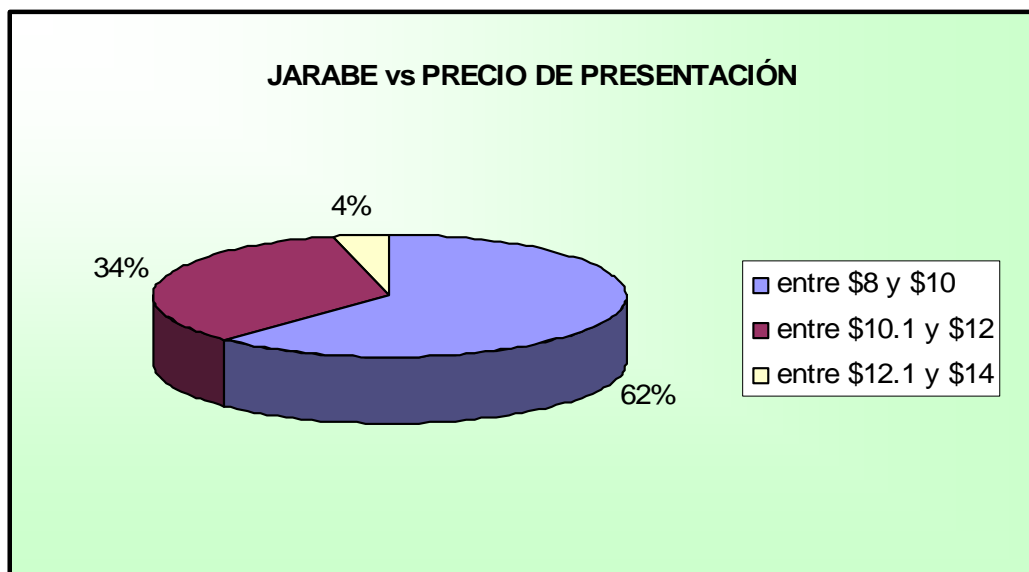
3.9.1.4 Tipo de presentación (jarabe) vs. Precio de frasco de Jarabe

CUADRO # 3.21

JARABE	Precio del jarabe de hierro polimaltosado					
	Frecuencia entre \$8 y \$10	%entre \$8 y \$10	Frecuencia entre \$10.1 y \$12	%entre \$10.1 y \$12	Frecuencia entre \$12.1 y \$14	%entre \$12.1 y \$14
SI	33	62,26%	18	33,96%	2	3,77%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.18



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

El 62% de médicos encuestados que prefieren prescribir la presentación de jarabe, consideran que el precio adecuado para el producto debería estar entre \$8 y \$10.

Por otro lado un 34% considera que esta presentación debería estar entre \$10.1 y \$12, llegando a ser este último precio similar al de la competencia.

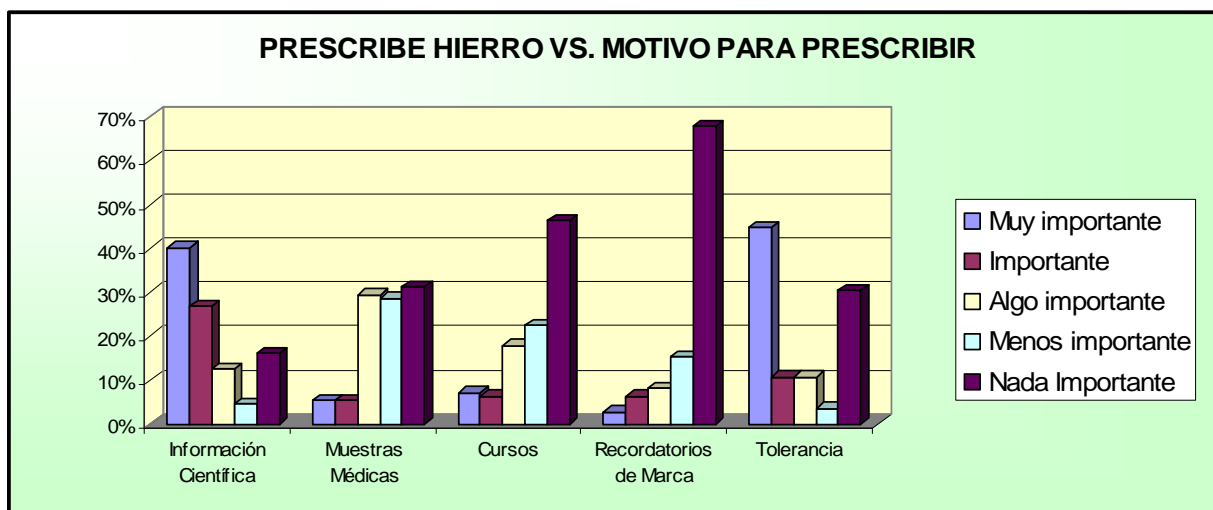
3.9.1.5 Prescripción de hierro vs. Motivación para prescribir hierro entre marcas

CUADRO # 3.22

Motivación para prescribir entre marcas											
Prescribe hierro	Nivel de importancia	Frec. I.C.	Información Científica	Frec. M.M.	Muestras Médicas	Frec. C.	Cursos	Frec. R.M.	Recordatorios de Marca	Frec. T.	Tolerancia
Si	Muy importante	45	40%	6	5%	8	7%	3	3%	50	45%
	Importante	30	27%	6	5%	7	6%	7	6%	12	11%
	Algo importante	14	13%	33	29%	20	18%	9	8%	12	11%
	Menos importante	5	4%	32	29%	25	22%	17	15%	4	4%
	Nada Importante	18	16%	35	31%	52	46%	76	68%	34	30%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.19



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

Los médicos encuestados consideran como factores muy importantes al momento de prescribir hierro, la tolerancia del medicamento y también la información científica que se les provee. También es importante obsequiar a los médicos recordatorios de marca; de esta manera se logrará el posicionamiento deseado y además la fidelización del producto.

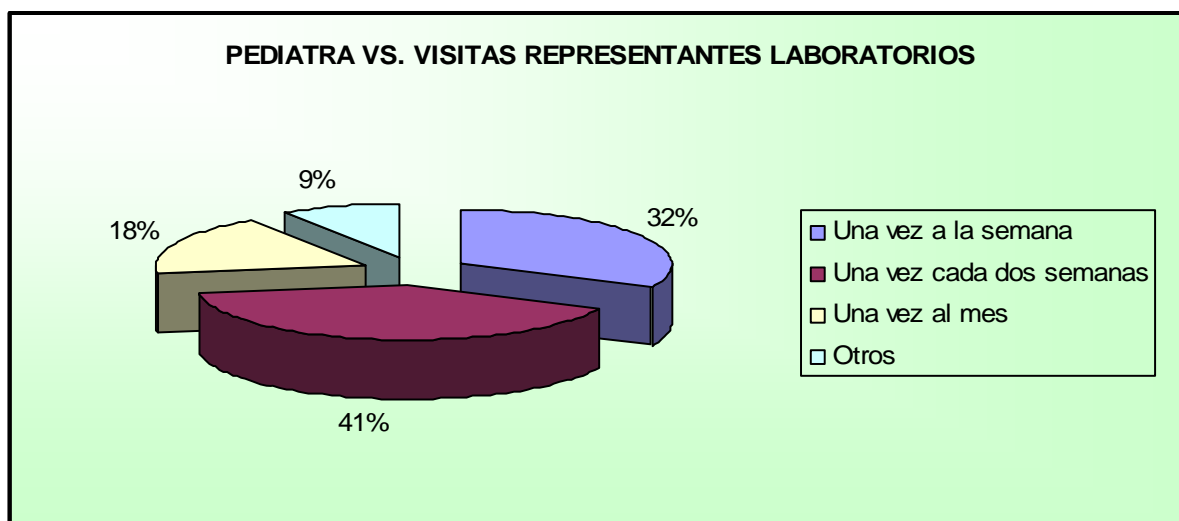
3.9.1.6 Especialidad vs. Frecuencia de visita de los representantes de los laboratorios.

CUADRO # 3.23

Especialidad	Con qué frecuencia le visitan los representantes de los laboratorios							
	Frecuencia Una vez a la semana	%Una vez a la semana	Frecuencia Una vez cada dos semanas	% Una vez cada dos semanas	Frecuencia Una vez al mes	% Una vez al mes	Frecuencia Otros	% Otros
Pediatra	14	32%	18	41%	8	18%	4	9%
Ginecólogos	19	28%	19	28%	24	36%	5	7%

Elaborado por: Verónica Orquera S.

GRÁFICO # 3.20

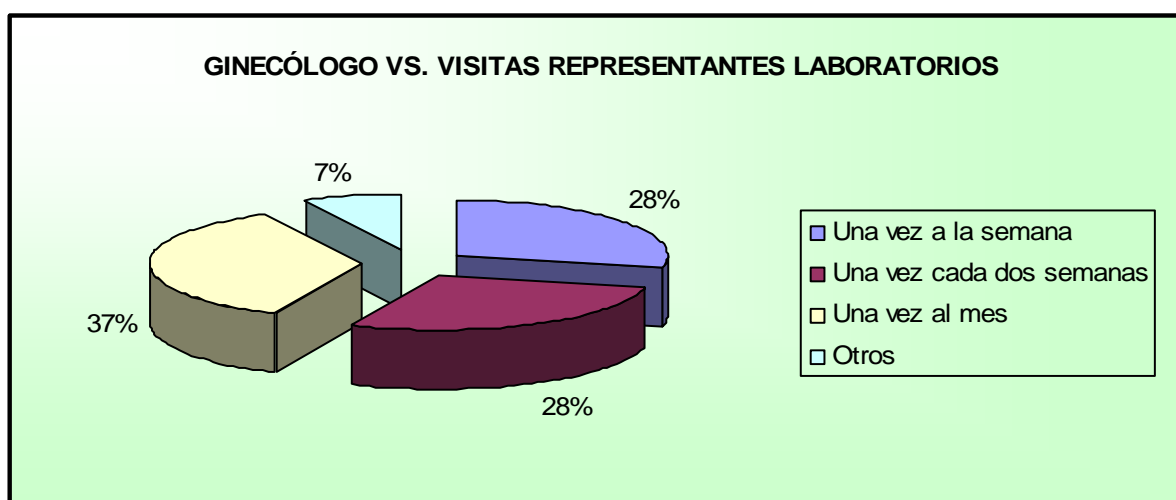


Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

Se puede observar que el 41% de los pediatras son visitados una vez cada dos semanas, a un 32% se les visita una vez a la semana, siendo este último mas importante ya que con visitas mas a menudo se puede llegar a conseguir una mejor relación con el médico y lograr una fidelización.

GRÁFICO # 3.21



Elaborado por: Verónica Orquera S.

Análisis:

En el presente gráfico el 37% de los ginecólogos son visitados una vez al mes, en tanto que a un 28% son visitados una vez a la semana y otro 28% una vez a las dos semanas. Este punto debería ser mejorado ya que no existe un seguimiento adecuado ya que las visitas son muy esporádicas.

3.10 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable. Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones.

3.10.1 Beneficios de la segmentación de mercados

- ❖ Identificación de las necesidades de los clientes dentro del submercado, para crear una estrategia de marketing para satisfacerlas.
- ❖ Los ejecutivos de marketing optimizan su trabajo por ende sus recursos al conocer los segmentos individuales.
- ❖ Publicidad eficaz ya que los mensajes promocionales y los medios de comunicación con los cuales se difunden pueden ser dirigidos a un segmento particular de mercado.
- ❖ Las empresas de tamaño mediano pueden crecer rápidamente, si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados de mercado.
- ❖ Las empresas de tamaño grande también prefieren segmentar para de ese modo alcanzar fragmentos de mercado antes considerados mercados masivos y homogéneos.

3.10.2 Tipos de Segmentación

▲ Segmentación geográfica.

Muchas organizaciones segmentan su mercado a partir de algún criterio geográfico: región del censo, tamaño de la ciudad, zona urbana, suburbana o rural y el clima. Varias venden sus productos exclusivamente en una región geográfica limitada.

▲ Segmentación demográfica.

El criterio de mayor uso es algún factor demográfico: edad, sexo, ingresos, etapa en el ciclo de la vida familiar, origen étnico, etc.

Todos los actores demográficos puede servir de base para obtener segmentos operacionales ya que reúnen las condiciones de una buena segmentación: mensurables, accesibles y lo suficientemente grandes.

Edad.- Se sabe muy bien que las necesidades de deseos cambian con los años. En el reconocimiento de este hecho, infinidad de empresas usan las categorías de edad como criterio para segmentar los mercados de sus productos.

Sexo.- Se ha empleado comúnmente como base de la segmentación para muchos productos.

Ingresos.- Segmentar los mercados a partir de los ingresos es una estrategia que aplican las compañías que venden productos y servicios como automóviles, viviendas, viajes, joyas y pieles. Los ingresos suelen combinarse también con algún otro criterio. La clase social puede ser un predictor más confiable del comportamiento que el simple ingreso.

▲ **Segmentación psicográfica.**

Tres bases comunes de la segmentación psicográfica de los mercados de consumidores son la estructura de la clase social, las características de la personalidad y el estilo de vida.

Clase social.- Ejerce una profunda influencia en su elección entre muchas categorías de productos.

Característica de la personalidad. Los rasgos de la personalidad deberían constituir un buen criterio para segmentar los mercados. Las características de la personalidad plantean algunos problemas que reducen su utilidad en la segmentación del mercado. Esos rasgos suelen ser prácticamente imposibles de medir con exactitud en forma cuantitativa.

Estilos de vida.- Ser cauteloso, escéptico, ambicioso, adicto al trabajo o un imitador puede considerarse tanto un rasgo de la personalidad como características del estilo de vida. Los estilos de vida se relacionan con las actividades, intereses y opiniones.

La segmentación por estilo de vida es una útil herramienta de la mercadotecnia, presenta alguna de las mismas limitaciones propiedades de la segmentación hecha a partir de las características de la personalidad. Resulta difícil medir con exactitud el tamaño de los segmentos del estilo de vida en una forma cuantitativa.

▲ **Bases relacionadas con el producto.**

Algunos mercadólogos tratan regularmente de segmentar sus mercados basados en las características conductuales del consumidor relacionadas con el producto.

Los beneficios deseados de este tipo de segmentación son compatibles con la idea de que una compañía debería vender los beneficios del producto y no

simplemente sus características físicas o químicas. Desde el punto de vista de los consumidores, en realidad están comprando los beneficios del producto y no simplemente el producto. El cliente querrá una superficie suave (el beneficio) y no la lija (el producto).

Para que sea eficaz, hay que realizar dos tareas:

Primero, una compañía ha de ser capaz de identificar los beneficios que el público busca en el producto o servicio.

- 1) aspecto sensorial,
- 2) aspecto social,
- 3) preocupaciones,
- 4) aspectos independientes.

Una vez determinada estos beneficios individuales, la segunda tarea consiste en describir las características demográficas y psicográficas de los integrantes de cada segmento. Y así el vendedor se encuentra en posición de lanzar un producto y un programa de mercadotecnia para llegar al segmento meta seleccionado.

3.10.3 SEGMENTOS IDENTIFICADOS

Por se un jarabe de hierro polimaltosado, que solo se vende en farmacias bajo prescripción médica, la segmentación se vuelve fácil de determinar; a continuación se identifican la variables que permitirán determinar el segmento.

CUADRO # 3.24

VARIABLE	
Geográfica	País: Ecuador → 13'605.485 Ciudad: Quito Distrito Metropolitano de Quito → 2'064.611
Demográfica	Educación: Superior Ocupación: Médicos pediatras y ginecólogos. → 1403 médicos.

3.11 ELECCIÓN DEL SEGMENTO

El segmento de mercado para la comercialización del jarabe de hierro polimaltosado es:

- Médicos pediatras que se encuentren dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

- Médicos ginecólogos que se encuentren dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Se han seleccionado estos segmentos debido a que los médicos pediatras y ginecólogos son los especialistas que trabajan con este medicamento y prescriben el mismo a sus pacientes.

3.11.1 Elección de posicionamiento y ventaja diferencial mercado meta

Para determinar el posicionamiento se tomarán en cuenta ciertos factores de posicionamiento:

- ▲ Mercado Meta
- ▲ Propuesta única de venta

▲ Marco de referencia

» **Mercado Meta**

Es un grupo de clientes (personas o empresas) a las que el vendedor dirige específicamente sus esfuerzos de marketing. La elección cuidadosa y la definición exacta del mercado objetivo, son esenciales para el desarrollo de una mezcla del marketing efectiva.

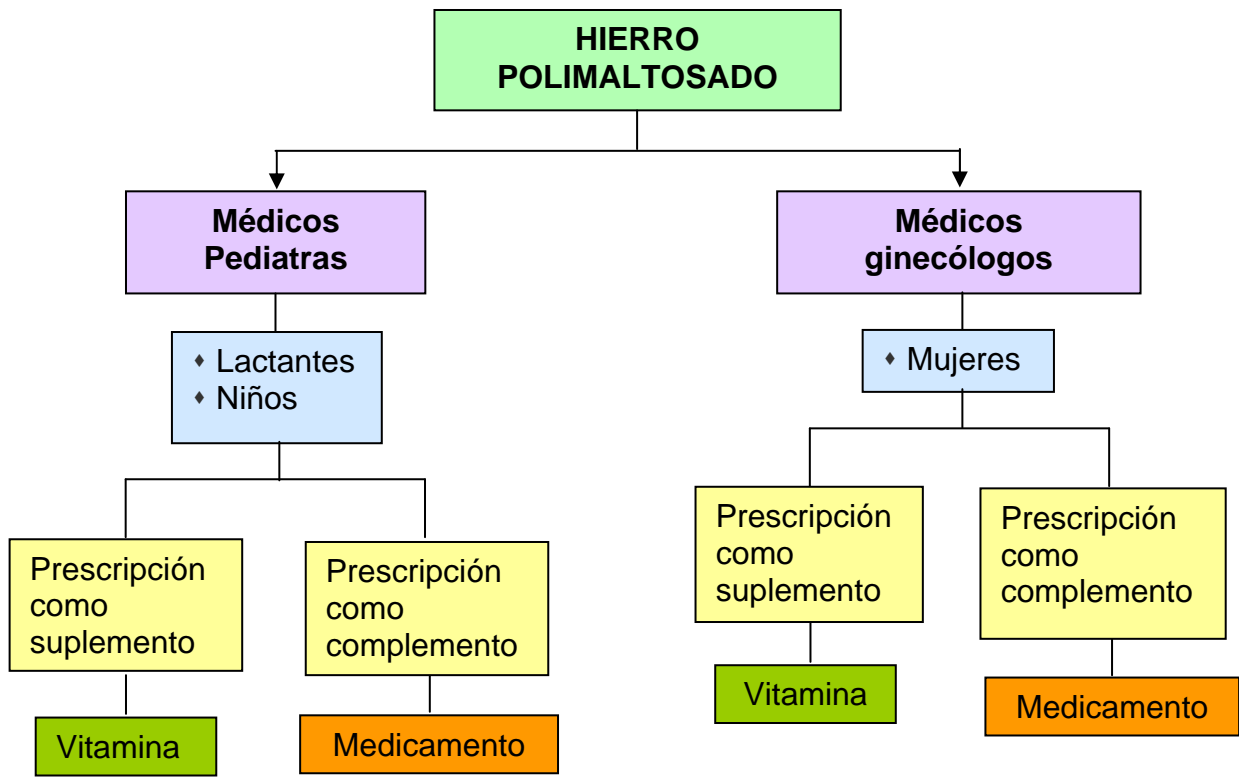
El mercado objetivo para el siguiente estudio son los médicos pediatras, debido a que estos especialistas prescriben en su mayoría la presentación de jarabe a sus clientes (véase análisis de datos. Capítulo 3).

» **Propuesta única de venta**

El jarabe de hierro polimaltosado es un medicamento que se puede suministrar como suplemento vitamínico o como complemento cuando el caso lo amerite, es decir si se presentan enfermedades causadas por la deficiencia de hierro como la anemia.

» Marco de Referencia

CUADRO # 3.25



3.12 OFERTA

Mientras la demanda muestra el comportamiento de los consumidores, la oferta señala el comportamiento de los productores. Sí la demanda relaciona los precios con cantidades que los consumidores desean comprar, la oferta representa, para unos precios determinados, las cantidades que los productores estarían dispuestos a ofrecer.

A precios muy bajos los costes de producción no se cubren y los productores no producirán nada; conforme los precios van aumentando se empezarán a lanzar unidades al mercado y, a precios más altos, la producción será mayor.

CUADRO # 3.26

OFERTA	
Mercado de hierro polimaltosado	
ANO	OFERTA
2003	1.740.000,00
2004	2.853.000,00
2005	2.794.000,00
2006	2.817.000,00
2007	3.011.000,00
PROY* 2008	3.394.800,00

Elaborado por: Verónica Orquera S.
Fuente: Dataquest.

CÁLCULO

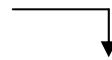
Ventas Anuales 2007

$$\$ 3.011.000 \times 3 = 9.033.000,00$$

Este cálculo se lo realiza tomando en cuenta el comportamiento de la industria, la misma que tiene una relación de 3 a 1:

1. Asegurar el inventario en bodegas
2. Para mantener el proceso de ventas
3. Para que el producto esté en perchas en el mercado.

Población a nivel Nacional: 13'605.485



Población del Distrito Metropolitano de Quito: 2'064.611



Población médicos pediatras y ginecólogos del DMQ: 1403

OFERTA

Personas prescritas hierro en el DMQ	2.064.611*40%	825.844
Pacientes prescritos hierro polimaltosado	825.88 *44%	363371.36
Mercado Nacional de Hierro polimaltosado		\$ 9.033.000
Prescripciones de hierro en el DMQ		\$ 3.613.200
Prescripciones de hierro polimaltosado DMQ		\$ 1.589.808
Personas que prefieren jarabe de hierro polimalt. (62%)		\$ 985.680

CUADRO # 3.27

Año	OFERTA
2008	985.680,00
2009	1.054.677,60
2010	1.128.505,03
2011	1.184.930,28
2012	1.220.478,19
2013	1.257.092,54

Elaborado por: Verónica Orquera S.

3.13 DEMANDA

Cantidad de una mercancía que los consumidores desean y pueden comprar a un precio dado en un determinado momento. La demanda, como concepto económico, no se equipara simplemente con el deseo o necesidad que exista por un bien, sino que requiere además que los consumidores, o demandantes, tengan el deseo y la capacidad efectiva de pagar por dicho bien. La demanda total que existe en una economía se denomina *demanda agregada* y resulta un concepto importante en los análisis macroeconómicos.

Para calcular la demanda de hierro polimaltosado se tomarán los siguientes datos:

Población a nivel Nacional: 13'605.485

Población del Distrito Metropolitano de Quito: 2'064.611

Población del tamaño de la Muestra: → 825.844

Personas a las que se les prescribe hierro polimaltosado (44%)

Datos tomados de la Investigación de Mercados:

Personas prescritas hierro polimaltosado	44%
Personas que prefieren los Jarabes	62%
Personas que pagarían entre \$8 y \$10 por el jarabe	62%

CÁLCULO

$$825.844 \times 62\% = 512.023$$

$$825.844 - 512.023 = \mathbf{313.821}$$

$$313.821 \times 62\% = 194.569$$

$$313.821 - 194.569 = \mathbf{119.252} *12 \text{ meses} = \mathbf{1.431.024} \rightarrow \text{Demanda}$$

CUADRO # 3.27

Año	DEMANDA
2008	1.431.024,00
2009	1.451.058,34
2010	1.471.373,15
2011	1.490.501,00
2012	1.509.877,52
2013	1.531.015,80

Elaborado por: Verónica Orquera S.

3.14 DEMANDA INSATISFECHA

Para el estudio de la demanda insatisfecha, se tomará en cuenta la diferencia que existe entre la demanda y la oferta, con datos proyectados hasta el año 2013.

CUADRO # 3.28

Año	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2008	1.431.024,00	985.680,00	445.344,00
2009	1.451.058,34	1.054.677,60	396.380,74
2010	1.471.373,15	1.128.505,03	342.868,12
2011	1.490.501,00	1.184.930,28	305.570,72
2012	1.509.877,52	1.220.478,19	289.399,32
2013	1.531.015,80	1.257.092,54	273.923,26

Elaborado por: Verónica Orquera S.

CAPÍTULO IV

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

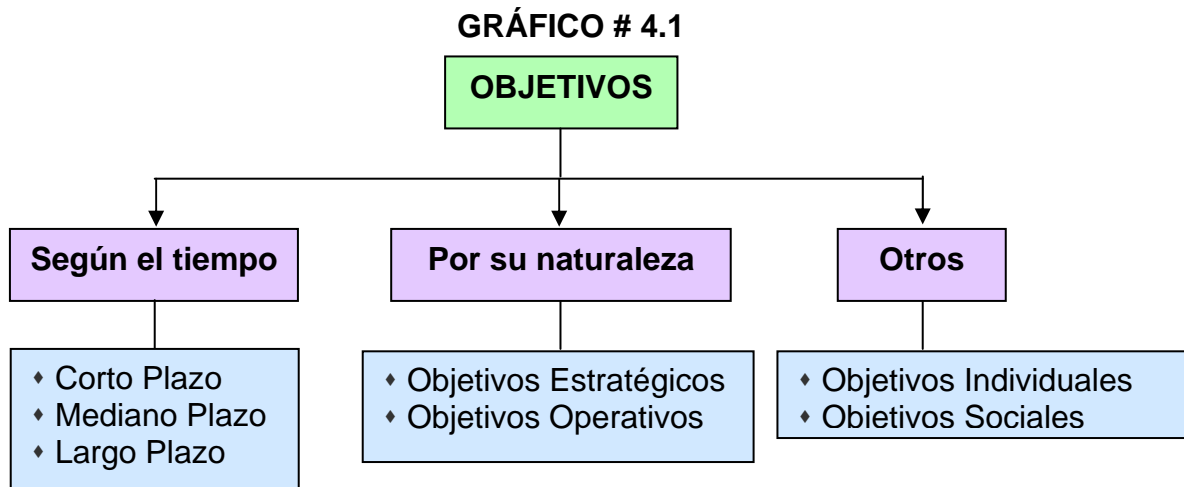
4.1 OBJETIVOS

“Los objetivos, son los fines que se persiguen por medio de una u otra actividad. Enuncian resultados finales y son la exteriorización del compromiso institucional de producirlos, evitando que se lleven a cabo acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en base a ciertos parámetros en cada uno de los procesos de la organización”.²⁴

4.2 IMPORTANCIA

Es necesario dirigir y analizar la dirección y la visión que tenga cada empresario y colaborador, generando retos a largo, mediano y corto plazo que encaminen los procesos, es por ello que se deben trazar objetivos que permitan el mejoramiento continuo de la empresa.

4.2.1 Clasificación de los objetivos



²⁴ SALAZAR, Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Edición, Pág.

OBJETIVOS SEGÚN EL TIEMPO

Corto Plazo: Tienen una duración de 1 año o menos.

Mediano Plazo: Duración de 1 a 5 años.

Largo Plazo: Su duración es de más de 5 años.

OBJETIVOS SEGÚN SU NATURALEZA

Objetivos Estratégicos

Estos objetivos nacen del análisis situacional de la empresa, reflejando así resultado a largo plazo. Estos a su vez pueden ser aplicados en diferentes áreas de la organización así como:

- ♦ **Marketing**
 - Ventas
 - Productos
 - Mercados
 - Promoción
 - Cuotas de mercado
 - Posicionamiento

- ♦ **Recursos humanos**
 - Contratación
 - Motivación
 - Retribución
 - Promoción
 - Desempeño

- ♦ **Finanzas**
 - Rentabilidad

- Utilidades
- Capital

- ♦ **Innovación y productividad**
 - De la organización
 - Por departamento
 - Por áreas

Objetivos Operativos

Estos objetivos generalmente están basados y dirigidos hacia áreas claves de resultados. Se lo planifica a corto plazo, ya que pueden ser modificados frecuentemente.

OTROS OBJETIVOS

Objetivos Individuales

Trata de los objetivos personales de los miembros de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes.

Objetivos Sociales

Se refieren a los fines de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se refieren a la salud, seguridad, practicas laborales, reglamentación de precios y contaminación ambiental. Además se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.

4.2.2 Características de los objetivos

- Los objetivos son considerados como patrones de trayectoria del rendimiento y avance de una organización.
- A diferencia de las metas los objetivos se consideran S.M.A.R.T., es decir:
 - ➡ **Specific** (Específicos) → Claros, bien definidos, comprensibles.
 - ➡ **Mensurable** (Medible) → Evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.
 - ➡ **Assignable** (Delegable) → Designado a uno o varios responsables de su cumplimiento o evaluación.
 - ➡ **Realistic** (Realizable) → Posibles de ejecutar con los recursos disponibles actual o potencialmente.
 - ➡ **Time** (Tiempo Asignado) Deben tener un inicio o final concreto.
- Son orientados al mejoramiento.
- Deben ser compactos, definidos en frases concretas.
- Por otro lado son posicionales en función de las metas.
- Desafiantes pero a su vez factibles.
- Finalmente orientados tanto a corto como a largo plazo.

4.2.3 Metodología para fijar objetivos SMART

Los objetivos deben ser formulados en base a ciertos factores tales como:

- Rentabilidad (grado de utilidad)

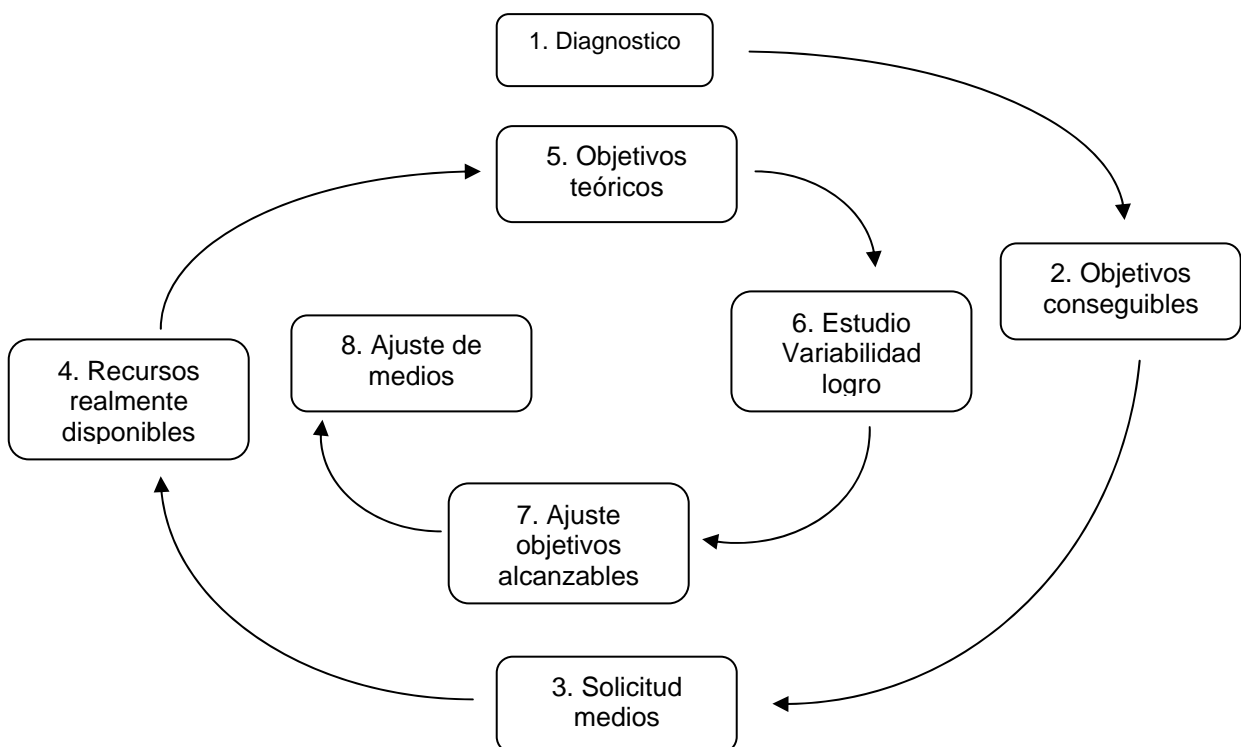
- Posición en el mercado
- Productividad
- Liderazgo del producto
- Desarrollo del personal
- Actividades de los empleados
- Responsabilidad pública
- Equilibrio entre los planes a corto y largo plazo

Las metodologías que existen para trazar objetivos son:

4.2.3.1 Método del espiral

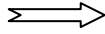
Esta metodología parte de la situación real del producto a partir de un diagnóstico inicial. A continuación se presenta un gráfico con los pasos a seguir en esta metodología.

GRÁFICO # 4.2
MÉTODO DEL ESPIRAL



4.2.3.2 Método GAP

MÉTODO GAP



Relaciona las diferencias que existen entre la tendencia de la organización y hasta donde se quiere llegar.

Para el desarrollo de este método es importante el análisis FODA, el mismo que permitirá determinar las oportunidades y amenazas de la organización en el ambiente externo en el que se desenvuelve determinando las decisiones más acordes a la realidad.

FACTORES MÉTODO GAP

- **¿Dónde estamos?:** Situación actual de la organización.
- **¿Dónde vamos según la tendencia?:** Tendencias de la empresa, en cuanto a tecnología, preferencias de mercado, ventas, innovaciones.
- **¿Dónde vamos a seguir?:** Estimación de a dónde vamos a llegar, si las condiciones siguen igual y tomando en cuenta factores como el envejecimiento del producto, estrategias de la competencia, productos sustitutos, entre otros.
- **¿A dónde queremos llegar?:** Establecimiento de objetivos de hacia donde se quiere llegar en un determinado período de tiempo. Los mismos que tienen que ser SMART.

- **¿Qué debemos hacer?:** Planes a seguir, para los cuales se designan responsables y plazos de tiempo para su cumplimiento.
- **¿Qué más podríamos hacer?:** Valor agregado a los objetivos con ideas y planes para cumplir lo planificado anteriormente y superar las expectativas que plantearon.
- **Establecer el objetivo:** Definir el objetivo, luego de haber motivado e incentivado a los miembros del grupo para que propongan estrategias, ideas, planes.

OBJETIVOS A APLICARSE

- **Objetivos de Marketing:** Definen los resultados a conseguir para lograr el desarrollo de la empresa, ya sea en un incremento de la participación de mercados, introducción de nuevos productos, planes de marketing, entre otras.
- **Objetivos de Productividad:** se relacionan con la optimización de procesos en los diferentes departamentos de la organización y en si en la estructura de la empresa.
- **Objetivos de Recursos Humanos:** Se basan en la capacitación del personal, análisis de clima laboral, evaluación de desempeño de los trabajadores, obteniendo así un personal calificado e identificado con la organización.
- **Objetivos de Innovación:** Innovación implica la mejora de los procesos productivos (disminuir costos o mejorar la situación de trabajo de los empleados), estructuras organizacionales innovadoras, y su interacción entre empresas e instituciones, nuevos servicios, cambio en las formas de

uso de un producto determinado, nuevos modelos de negocio enmarcados en el entorno local.

- ▶ **Objetivos de Responsabilidad Pública:** Se refieren a la responsabilidad de la empresa para con sus clientes ya sean internos o externos y la sociedad.

4.2.4 Objetivos para la propuesta

Los objetivos para Laboratorios Frosher de Ecuador se fijarán a través del Método GAP, el mismo que se ha adaptado en cuatro pasos previos a la fijación del objetivo.

Cuadro # 4.1

OBJETIVO DE MARKETING		
ETAPA	EMPRESA	MERCADO
¿EN DÓNDE ESTAMOS?	No existe un plan de marketing estratégico para comercializar los productos, por ende no se logra una considerable participación en el mercado.	La permanencia en el mercado de productos directamente competitivos o a su vez productos sustitutos los cuales han ganado mercado.
¿A DÓNDE VAMOS, SEGÚN LA TENDENCIA?	Permanencia del actual volumen de ingresos con la comercialización de productos actuales.	Las marcas que pertenecen a laboratorios farmacéuticos multinacionales disponen de una fuerte inversión en publicidad lo cual presiona a que nuevas marcas puedan penetrar en el sector sin disponer de campañas de marketing agresivas.

¿A DÓNDE DESEARÍAMOS LLEGAR?	Abarcar el 10% del mercado de hierro polimaltosado que existe actualmente.
¿A DÓNDE DEBEMOS LLEGAR?	Obtener el 5.73% de participación del mercado de hierro polimaltosado.
FIJACIÓN DE OBJETIVO	Realizar un Plan Estratégico de Marketing para obtener una participación del 5.73% del mercado de hierro polimaltosado en la ciudad de Quito.

Elaborado por: Verónica Orquera S.

Cuadro # 4.2

OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD		
ETAPA	EMPRESA	MERCADO
¿EN DÓNDE ESTAMOS?	Existe un 10% de desperdicios de materias primas.	Varias empresas de la industria farmacéutica manejan un adecuado proceso de control de materias primas, lo que genera un máximo aprovechamiento de los recursos.
¿A DÓNDE VAMOS, SEGÚN LA TENDENCIA?	Los desperdicios generan pérdidas en la empresa.	Adecuado control de manejo de desperdicios.
¿A DÓNDE DESEARÍAMOS LLEGAR?	Disminuir en un 5% los desperdicios de materias primas en el área de producción.	
¿A DÓNDE DEBEMOS LLEGAR?	Optimizar los recursos de tal forma que se genere un desperdicio de materias primas del 7% máximo en el proceso de producción de hierro polimaltosado.	
FIJACIÓN DE OBJETIVO	Mantener Buenas Prácticas de Manufactura en todos los procesos de producción del jarabe de hierro polimaltosado, para disminuir un 3% en desperdicios de materia prima.	

Elaborado por: Verónica Orquera S.

Cuadro # 4.3

OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS		
ETAPA	EMPRESA	MERCADO
¿EN DÓNDE ESTAMOS?	Personal del Laboratorio con un nivel medio de capacitación y motivación.	Alto nivel de conocimiento del personal de las empresas que representan la competencia.
¿A DÓNDE VAMOS, SEGÚN LA TENDENCIA?	No existe una capacitación formal en todas las áreas de la organización.	Poseer personal altamente calificado que genere un alto desempeño en las actividades realizadas.
¿A DÓNDE DESEARÍAMOS LLEGAR?	Capacitar constantemente al personal, para el mejoramiento de los procesos q.	
¿A DÓNDE DEBEMOS LLEGAR?	Capacitar y motivar trimestralmente al personal, para que mejore el desempeño laboral en la empresa.	
FIJACIÓN DE OBJETIVO	Capacitar y motivar al personal ventas con el fin de potenciar las destrezas y habilidades de las personas para un desempeño laboral eficiente.	

Elaborado por: Verónica Orquera S.

Cuadro # 4.4

OBJETIVO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA		
ETAPA	EMPRESA	MERCADO
¿EN DÓNDE ESTAMOS?	Laboratorios Frosher no cuenta con un alto índice de desarrollo e investigación tecnológica.	Los grandes laboratorios poseen un avanzado desarrollo tecnológico, lo que permite la innovación de los procesos

		productivos.
¿A DÓNDE VAMOS, SEGÚN LA TENDENCIA?	Los avances tecnológicos permiten mayor eficiencia en el proceso productivo.	El desarrollo tecnológico en la industria farmacéutica se incrementa con rapidez, generando soluciones inmediatas a inconvenientes que se presentan en el día a día.
¿A DÓNDE DESEARÍAMOS LLEGAR?	Crear nuevas tecnologías físicas y de investigación para la agilización de procesos.	
¿A DÓNDE DEBEMOS LLEGAR?	Mantener al Laboratorio a la par con tecnologías utilizadas por las grandes empresas farmacéuticas.	
FIJACIÓN DE OBJETIVO	Desarrollar tecnologías de investigación con respecto al hierro y adquirir nuevas maquinarias para que al trabajar conjuntamente, se elaboren productos con los más altos estándares de calidad.	

Elaborado por: Verónica Orquera S.

Cuadro # 4.5

OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD PÚBLICA		
ETAPA	EMPRESA	MERCADO
¿EN DÓNDE ESTAMOS?	Falta de concientización de la comunidad en temas referentes a la salud.	La competencia presenta mayor preocupación por la colectividad y la capacita.
¿A DÓNDE VAMOS, SEGÚN LA TENDENCIA?	El mercado no posee conocimiento de los productos del Laboratorio por falta de participación.	El mercado colabora con la colectividad, brindando capacitación y ofreciendo campañas para mejorar la salud.
¿A DÓNDE DESEARÍAMOS LLEGAR?	Ser agentes activos de la comunidad, a través de la concientización en el cuidado de la salud.	

¿A DÓNDE DEBEMOS LLEGAR?	Colaborar con la sociedad en el tema de la salud, para mejorar el nivel de vida de las personas.
FIJACIÓN DE OBJETIVO	Interactuar con la sociedad a través de la participación en eventos relacionados con la salud, para concienciar la importancia de preservar la misma y a la vez dar a conocer el producto.

Elaborado por: Verónica Orquera S.

CUADRO RESUMEN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS DE LABORATORIOS FROSHER DEL ECUADOR

Cuadro # 4.6

TIPO DE OBJETIVO	OBJETIVOS
MARKETING	Realizar un Plan Estratégico de Marketing para obtener una participación del 5.73% del mercado de hierro polimaltosado en la ciudad de Quito.
PRODUCTIVIDAD	Mantener Buenas Prácticas de Manufactura en todos los procesos de producción del jarabe de hierro polimaltosado, para disminuir un 3% en desperdicios de materia prima.
RECURSO HUMANO	Capacitar y motivar al personal de ventas con el fin de potenciar las destrezas y habilidades de las personas para un desempeño laboral eficiente.
INNOVACIÓN	Desarrollar tecnologías de investigación con respecto al hierro y adquirir nuevas maquinarias para que al trabajar conjuntamente, se elaboren productos con los más altos estándares de calidad.
RESPONSABILIDAD PÚBLICA	Interactuar con la sociedad a través de la participación en eventos relacionados con la salud, para concienciar la importancia de preservar la misma y a la vez dar a conocer el producto.

Elaborado por: Verónica Orquera S.

4.3 ESTRATEGIAS

“La estrategia se deriva del griego Strategos (liderazgo, arte, don de mando, saber como hacer las cosas), por lo que se puede definir como la forma o camino que una empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos”.²⁵

Algunas de las definiciones de estrategia se presentan a continuación:

▲ Kenneth Andrews (1965)

“Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dicha meta, establecidas de tal manera que defina en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es y quiere ser”.

▲ Igor Ansoff (1965)

“La estrategia es un lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en el que está la organización y los negocios que la organización planea en el futuro”.

4.4 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA

La utilización de estrategias es clave para desarrollar el proceso de administración del desempeño en una organización debido a que es el patrón de movimientos de la misma. Por otro lado representa el enfoque que utiliza la dirección para el logro de los objetivos y la misión de la empresa. Además mezcla movimientos anteriores y nuevas acciones.

²⁵ SALAZAR, Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Edición, Pág.

4.4.1 Elementos de la estrategia

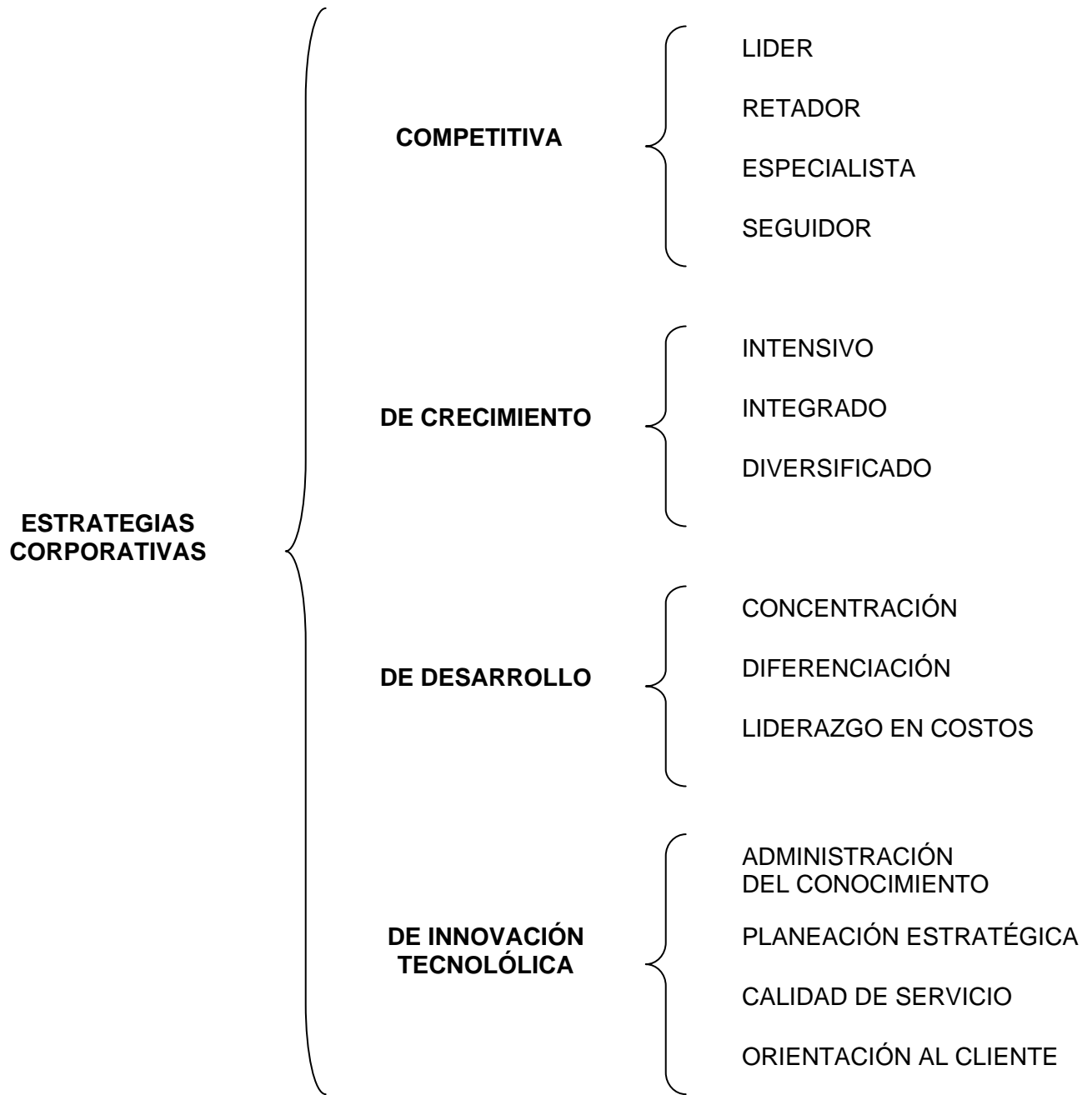
- **Objetividad:** Específico, medible, realizable, asignable.

- **Proactividad:** Anticiparse a los cambios del entorno, en el corto y largo plazo.
- **Creatividad:** Flexibilidad como para dar respuestas a los nuevos desarrollos o cambios.

- **Direccionamiento:** Contienen las metas que deban alcanzar, políticas, acciones que alcanzarán las metas.
- **Efectividad:** Se desarrollan alrededor de pocos elementos claves, para que puedan tener cohesión y equilibrio.

- **Visionaria:** Anticipa lo imprescindible y están preparadas para lo desconocido.

4.4.2 Cuadro sinóptico de estrategias



ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

CUADRO # 4.7

CLASIFIC	SUB- CLASIFIC	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
DESARROLLO	LIDERAZGO EN COSTOS	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior	Es posible utilizarla cuando la empresa cuenta con un elevado grado de productividad y un riguroso control de costos	No es conveniente utilizar esta estrategia en economías inestables o cuando la empresa no dispone de una adecuada estructura productiva	Es una excelente barrera de entrada para nuevos competidores. La empresa puede resistir mejor una guerra de precios	Por reducir costos se puede perder la perspectiva sobre las preferencias y expectativas de los clientes. Especialmente en lo que a calidad se refiere	Esta estrategia se aplicará mediante el manejo efectivo de desechos.
DESARROLLO	DIFERENCIACIÓN	Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia	Se recomienda utilizarla cuando el producto ofrecido tenga una característica importante que le diferencie de otros	Esta estrategia no es conveniente cuando el mercado no está orientado hacia el aseguramiento de la calidad, sino que se rige por precios bajos	Reduce el carácter sustituible de los productos Genera fidelidad en los clientes Hace difícil la entrada de competidores nuevos.	Se concentra en la capacidad de la empresa para mantener esa diferenciación a largo plazo Existe gran facilidad para imitar productos	Esta estrategia no se aplica, debido a que existen en el mercado varios productos iguales al mismo.
DESARROLLO	CONCENTRACIÓN	Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado	Para que una empresa utilice esta estrategia con éxito es necesario que el segmento de mercado escogido sea rentable y la competencia no lo haya explotado.	Cuando el segmento de mercado no tenga perspectivas de crecimiento o las necesidades de los consumidores cambien con facilidad	Permite obtener cuotas de participación altas dentro del segmento escogido La empresa puede posicionarse fácilmente	Las diferencias entre los segmentos y el mercado pueden disiparse fácilmente El segmento puede subdividirse a su vez en segmentos más especializados y poco rentables	Se aplica la estrategia debido a que el producto se concentra en médicos pediatras..

CLASIFIC	SUB- CLASIFIC	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
CRECIMIIET. INTENSIVO	PENETRACIÓN	Esta estrategia consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales	Es útil cuando la empresa ya tiene una posición reconocida dentro del mercado; adicionalmente debe influir en sus compradores o mejorar continuamente los productos ofertados.	No se recomienda utilizar este tipo de estrategia cuando la empresa intenta ingresar en un mercado nuevo del que conoce muy poco	Cuando es aplicada con éxito, se puede incrementar las ventas, la cuota de participación dentro del mercado o el nivel de beneficios para la empresa	Siendo la primera opción para el crecimiento dentro de un mercado, las empresas utilizan ampliamente este tipo de estrategias; lo que origina una competencia extrema	Si se aplica ya que se va a empezar a comercializar formalmente el producto.
CRECIMIIET. INTENSIVO	DESARROLLO DEL MERCADO	Esta estrategia tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados		No es muy recomendable utilizarla cuando las empresas no tienen bien definido el perfil del segmento de mercado que quieren atacar	El éxito para la aplicación de esta estrategia se basa en la distribución y marketing propios de la organización	Los segmentos que se desean presentan generalmente barreras de entrada difíciles de superar	No se aplica debido a que no se va a introducir en otros mercados.
CRECIMIIET. INTENSIVO	DESARROLLO DEL PRODUCTO	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa	Se utiliza cuando se puede aprovechar la experiencia con que la empresa cuenta en mercados similares	Esta estrategia no es recomendable si el mejoramiento o desarrollo de productos hacen que la organización pierda la dirección o giro de negocio	Satisface las expectativas cambiantes de los consumidores Permite descubrir usos alternativos para productos existentes	Los recursos para investigación y desarrollo de productos son generalmente limitados Existe una gran facilidad para imitar productos	Esta estrategia se aplicará para ir desarrollando nuevas formas de diseño del producto.

CLASIFIC	SUB- CLASIFIC	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
CRECIMIIET. INTEGRADO	INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA	Una estrategia de integración hacia arriba está generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica	Cuando los proveedores no disponen de recursos o conocimiento tecnológico para fabricar componentes o insumos indispensables para la actividad de la empresa	Si los proveedores de una empresa aseguran la calidad del insumo que distribuyen	Se estrechan las relaciones de la empresa con sus proveedores La calidad entrega oportuna y cantidad de los insumos están completamente aseguradas	Para que la estrategia surta el efecto que se desea, la empresa debe poseer un elevado poder de negociación frente a sus proveedores	No aplica ya que no se fabrica materia prima para la elaboración de jarabe de hierro polimaltosado.
CRECIMIIET. INTEGRADO	INTEGRACIÓN HACIA ABAJO	Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin los cuales la empresa esta asfixiada	Se utiliza cuando se tiene por finalidad comprender mejor las necesidades de los usuarios de los productos fabricados	No es recomendable utilizar este tipo de estrategias cuando la empresa no cuenta con una red de distribución propia	Se busca satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores Las relaciones entre la empresa y sus clientes se fortalecen	La empresa puede abarcar más de los que debe.	Esta estrategia permitirá al Laboratorio tomar en cuenta las necesidades de los consumidores y satisfacerlas.
CRECIMIIET. INTEGRADO	INTEGRACIÓN HORIZONTAL	Se sitúa en una perspectiva muy diferente, el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores	Una empresa puede utilizar esta estrategia siempre y cuando tenga una estructura que permita influir en redes de distribución o en sus competen.	Cuando la empresa no tiene poder dentro del mercado o frente a sus competidores	La competencia puede neutralizarse con facilidad Se pueden aprovechar redes de distribución Ingreso nuevos productos	Para una implementación efectiva de la estrategia, la empresa requiere de elevados recursos financieros	No aplica ya que no se fabrica otros productos a partir de las líneas de producto ya existentes en Laboratorios Frosher.

CLASIFIC	SUB- CLASIFIC	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
CRECIMIT. DIVERSIFIC.	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	En una estrategia de este tipo, la empresa sale de su sector industrial y comercial; y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial	Se justifica si el mercado en el que se encuentra la empresa presenta muy pocas oportunidades de crecimiento y de rentabilidad	Si la empresa se desenvuelve dentro de un mercado normal, con posibilidades reales de crecimiento y desarrollo	La empresa se beneficia de los efectos de la sinergia que se consigue gracias a la complementación de actividades	La empresa pierde el posicionamiento que había conseguido dentro del mercado; adicionalmente genera confusión entre los consumidores	No aplica ya que el producto se va a empezar a posicionar en el mercado de la ciudad de Quito
CRECIMIT. DIVERSIFIC.	DIVERSIFICACIÓN PURA	En una estrategia de diversificación pura, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales	Esta estrategia se utiliza cuando el mercado se encuentra totalmente saturado y no existe la posibilidad alguna de crecimiento	Si la empresa se desenvuelve dentro de un mercado normal, con posibilidades reales de crecimiento y desarrollo	Se puede generar una nueva fuente de ingresos apartándose de un mercado que se encuentra en declive	El riesgo que corre la empresa es muy grande, ya que esta estrategia consiste en lanzarse hacia lo desconocido; la empresa realizar funciones para las que no fue creada y estructurada	No aplica ya que el laboratorio solo se dedica a producción de productos farmacéuticos.

Elaborado por: Verónica Orquera S.

CLAS IF.	DEFINICION	FIN QUE PERSIGUE	CUANDO UTILIZARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
ESTRATEGIA DEL LÍDER	El líder del mercado tiene una posición predominante, y es reconocido a nivel de su mercado.	Conservar y tener buena participación de mercado en razón de sus competidores.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Se debe utilizar esta estrategia cuando la empresa será reconocida en el mercado. ▲ Cuando la posición de la empresa en razón de sus competidores, sea fuerte y muestre liderar el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Altos índices de ventas. ▲ Reconocimiento del mercado. ▲ Maneja una demanda global. ▲ Se encuentra posicionada en el mercado. ▲ Puede crear barreras de entrada para nuevos competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Los competidores buscan siempre alcanzar al líder del mercado. ▲ Debe mantenerse informado de cada uno de los cambios que se producen en el mercado. 	El laboratorio no puede adoptar esta estrategia, debido a que la competencia tiene un alto posicionamiento en el mercado.
ESTRATEGIA DEL RETADOR	Son estrategias agresivas establecidas por empresas que no dominan el mercado que bien pueden elegir atacar al líder.	Mejorar la participación de mercado y ocupar el puesto del líder. vencerlo	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Cuando la empresa esta en capacidad de brindar la misma calidad del líder 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Si logra los propósitos podrá: ▲ Ser reconocida ▲ Mayor participación. ▲ Mejores rendimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Si no logra sus propósitos: ▲ Malgastará recursos. ▲ Perdería posicionamiento y competitividad. ▲ Disminuiría su imagen. 	No se aplica esta estrategia debido a que el laboratorio no tiene la misma capacidad del líder.
ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR	El seguidor, es el competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder El competidor adopta un comportamiento en función de las decisiones que adopta el líder.	El seguidor no ataca, coexiste con él líder para repartirse el mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Cuando se desarrolla la demanda genérica, con enfoque en segmentos de mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia ▲ Si el mercado es oligopolista, sin posibilidades de diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Gastos mínimos, ya que no requiere de investigación de mercados, porque es imitador. ▲ Pueden funcionar en el mercado de manera constante. ▲ El seguidor puede adaptar condiciones similares a la empresa líder. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ No muestra tasas de crecimiento de mercado y rentabilidad. ▲ No logra otra posición, más que la de seguidor. ▲ Sobrevive en el mercado. 	Laboratorios Frosher si aplica esta estrategia, debido a que sea desea conseguir un 10% de la participación que posee el líder en el mercado.
ESTRATEGIA DEL ESPECIALISTA	La empresa busca un mercado en el que pueda especializarse y ofrecer servicios personalizados, a uno o pocos segmentos del mercado.	Enfoca sus esfuerzos en segmentos específicos, dominándolo y sirviendo de manera especializada al mismo.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Si la empresa encuentra mercados rentables en los que pueda ofrecer servicios específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Obtiene rentabilidad en el segmento de mercado en el que brinda servicios. ▲ Se ofrece servicios en segmentos pequeños. <p>Se encuentra posicionado en el segmento seleccionado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Nichos pequeños. ▲ Pueden desaparecer con el tiempo. ▲ Puede descuidarse otros segmentos 	Esta estrategia no se aplica ya que el laboratorio no se especializa en un determinado producto dentro de su línea de producción.

4.4.3 Matriz de alineamiento de objetivos organizacionales con las estrategias genéricas.

CUADRO # 4.8

OBJETIVOS		ESTRATEGIAS					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	BASICAS		CRECIMIENTO			COMPETITIVAS
		Liderazgo en costos	Concentración	INTENSIVO		INTEGRADO	Seguidor
				Penetración	Desarrollo de Producto	Integración hacia abajo	
MARKETING	Realizar un Plan Estratégico de Marketing para obtener una participación del 5.73% del mercado de hierro polimaltosado en la ciudad de Quito.	X	X		X		X
PRODUCTIVIDAD	Mantener Buenas Prácticas de Manufactura en todos los procesos de producción del Laboratorio, para disminuir un 3% en desperdicios.	X			X		
RECURSO HUMANO	Capacitar y motivar al personal de la empresa con el fin de potenciar las destrezas y habilidades de las personas para un desempeño laboral eficiente.	X	X	X	X	X	X
INNOVACIÓN	Desarrollar tecnologías de investigación y adquirir nuevas maquinarias para que al trabajar conjuntamente, se elaboren productos con los más altos estándares de calidad.	X	X	X	X	X	
RESPONSABILIDAD PÚBLICA	Interactuar con la sociedad a través de la participación en eventos relacionados con la salud, para concienciar la importancia de preservar la misma y a la vez dar a conocer el producto.		X	X	X	X	X

Elaborado por: Verónica Orquera S.

4.4.4 Estrategias alineadas a los objetivos

CUADRO # 4.9

TIPO DE ESTRATEGIA		DESCRIPCIÓN ESTRATEGIA	PROYECTO	TIEMPO		
TIPO	SUB CLASIFIC.			CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
BÁSICAS	Liderazgo en costos	Lanzar al mercado un producto accesible, a través de la reducción de desperdicios en todos los procesos de producción.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Implementar un sistema de manejo de desperdicios de materia prima. ▲ Capacitar al personal en cada uno de los procesos de producción para lograr productividad. ▲ Realizar investigaciones de mercado para conocer las necesidades de los clientes 		X	
	Concentración	Conocer los requerimientos y necesidades del segmento al que se dirige el producto, en este caso médicos con especialización en pediatría.		X		
CRECIMIENTO	INTENSIVA	Penetración	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Campaña informativa acerca de los beneficios del producto. ▲ Cursos para los clientes para que conozcan ▲ Participar en los seminarios que traten acerca del hierro. ▲ 	X		
		Desarrollo de Productos	Incrementar las presentaciones de hierro polimaltosado en el mercado.			X
	INTEGRADO	Integración hacia abajo	<ul style="list-style-type: none"> - Proveer de material necesario al cliente para que se mantenga informado acerca del producto. - Realizar una venta personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Emitir publicidad. ▲ Incrementar la fuerza de venta ▲ Capacitar al personal de ventas 	X	
COMPETITIVAS	Seguidor	Lanzar un producto de calidad, que permita alcanzar participación en el mercado y posicionarnos tras el líder.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Trabajar con buenas prácticas de manufactura. 			X

Elaborado por: Verónica Orquera S.

4.5 PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.5.1 Misión

Producir y comercializar productos farmacéuticos y naturales de consumo humano bajo estándares de calidad y eficiencia, con la más alta tecnología, para satisfacer las necesidades de cuidado de la salud de la población de Quito, mejorando así su calidad de vida.

4.5.2 Visión 2013

Ser una empresa líder a nivel nacional en productos farmacéuticos y naturales, a través de la innovación en los procesos y la aplicación de buenas prácticas de manufactura en su fabricación, incrementando de esta manera el impacto en el mercado, a través de la mejora continua y el compromiso con su gente.

4.5.3 Principios

- ▶ Trabajo en equipo con transparencia y profesionalismo.
- ▶ Innovación y Creatividad para lograr la competitividad.
- ▶ Consideración tanto al cliente interno como al externo.
- ▶ Cumplimiento de compromisos.

4.5.4 Valores

- ▶ Crecimiento Mutuo
- ▶ Empoderamiento
- ▶ Disciplina
- ▶ Ética
- ▶ Lealtad

- ▶ Pro actividad
- ▶ Puntualidad
- ▶ Respeto

Dentro de la propuesta estratégica para Laboratorios Frosher del Ecuador se ha realizado cambios en la visión que tenía planteado el laboratorio, debido a que no cumplía con los elementos necesarios que una misión debe contener. (véase capítulo 2, Análisis Interno).

Por otro lado la misión, principios y valores se encuentran bien establecidos, por lo que no hubo la necesidad de modificarlos.

4.5.5 Mapa Estratégico de Marketing

VISIÓN 2013

Ser una empresa líder a nivel nacional en productos farmacéuticos y naturales, a través de la innovación en los procesos y la aplicación de buenas prácticas de manufactura en su fabricación, incrementando de esta manera el impacto en el mercado, a través de la mejora continua y el compromiso con su gente.

PRINCIPIOS

- ▶ Trabajo en equipo con transparencia y profesionalismo.
- ▶ Innovación y Creatividad para lograr la competitividad.
- ▶ Consideración tanto al cliente interno como al externo.
- ▶ Cumplimiento de compromisos.

2013

- Incrementar las presentaciones de hierro polimaltosado en el mercado.
- Posicionar el producto

2011

- Lograr un buen manejo de desperdicios de materia prima.

2009

- Conoce requerimientos del segmento
- Proveer de material e información necesaria al cliente

MISIÓN

Producir y comercializar productos farmacéuticos y naturales de consumo humano bajo estándares de calidad y eficiencia, con la más alta tecnología, para satisfacer las necesidades de cuidado de la salud de la población de Quito, mejorando así su calidad de vida.

VALORES

- ▶ Crecimiento Mutuo
- ▶ Empoderamiento
- ▶ Disciplina
- ▶ Ética
- ▶ Lealtad
- ▶ Pro actividad
- ▶ Puntualidad
- ▶ Respeto

CAPÍTULO V

PLAN OPERATIVO DE MARKETING

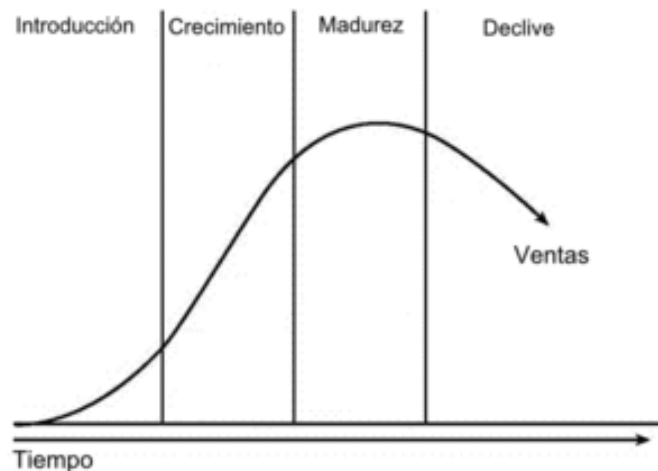
5.1 PRODUCTO

Es un grupo de atributos tangibles e intangibles que incluyen el envase, el color, el precio, la calidad y la marca; más los servicios y la reputación del vendedor. Puede ser un bien tangible, un servicio, un lugar, una persona, una idea.

5.1.1 Ciclo de vida del producto

El Ciclo de Vida es el proceso mediante el cual los productos o servicios que se lanzan al mercado atraviesan una serie de etapas que van desde su concepción hasta su desaparición por otros más actualizados y más adecuados desde la perspectiva del cliente.

Cuando se monitorean los resultados de muchos productos o servicios durante un período determinado, se descubre que el patrón de ventas más común sigue una curva consistente de Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación.



▲ ***Etapas previas***

En esta etapa, antes de su origen, se desarrollan, entre otros, los siguientes procesos de la vida del producto: concepción de la idea, desarrollo del proyecto, investigaciones anteriores a su producción masiva y lanzamiento, plan de negocios, etc.

▲ ***Etapas de introducción***

Una vez lanzado el producto al mercado, la empresa se ocupa de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración original previsto en los objetivos.

▲ ***Etapas de crecimiento***

En esta etapa, el producto completa su posicionamiento definitivo, consolidada su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado.

Las características que permiten identificar esta etapa son:

- Posicionamiento en el segmento definido;
- Diferenciación básica creciente;
- Buena cobertura en los canales de distribución; entre otros.

▲ ***Etapas de madurez***

Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se ha llegado a la etapa denominada de madurez.

Las señales clave que reflejan esta etapa son:

- Nivel óptimo de cobertura y penetración de mercado, con pocas posibilidades de crecimiento; finalización de la tendencia de crecimiento de ventas;
- Niveles máximos de contribución y rentabilidad final, firmes pero estabilizados; Máxima acción de la competencia para desplazar posiciones alcanzadas;
- Liderazgo y dominancia en los segmentos operados, o en el mercado total;
- Altos índices de fidelización de clientes.

▲ **Etapa de declinación**

Después de muy buenas ventas y utilidades en el mercado, todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución. Ello puede originarse en algunas, o varias, de las siguientes causas:

- Cambios en las conductas de los clientes y usuarios;
- Innovación tecnológica que marque la iniciación de un ciclo de obsolescencia;
- Errores estratégicos propios de la compañía;

El jarabe de hierro polimaltosado de Laboratorios Frosher del Ecuador se ubican en la primera etapa del ciclo de vida del producto, es decir en la introducción, ya que mediante una adecuada planificación de marketing se desarrollan las acciones que se requieran para asegurar la cobertura y posicionamiento del producto en el mercado de modo que se cumplan con los objetivos fijados por la organización.

5.1.2 Atributos del producto

Los atributos del producto se constituyen como las propiedades físicas del mismo, diseñadas para crear un efecto sobre las compras del consumidor, algunos de estos atributos son:

- ♦ **Núcleo.-** comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.

El producto está compuesto por: Hierro polimaltosado, solvitól, goma xantan, sodiolauril sulfato, metilparabeno, propilparabeno, citrato de sodio, ácido cítrico, sabor acerola, azúcar.

- ♦ **Calidad.-** valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.

Para la elaboración del producto, Laboratorios Frosher trabaja con altos estándares de calidad para la obtención de un producto que cumpla con normas y lineamientos exigidos.

- ♦ **Empaque.-** elemento de protección del que está dotado el producto y tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.

El diseño del empaque cumplirá con las cuatro funciones esenciales que son: contener y proteger el producto, promoción del producto, facilitar su almacenamiento, uso y disposición, permitir su reciclado y reducir el daño al medio ambiente.

- ♦ **Diseño, forma y tamaño.-** que permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configura la propia personalidad del mismo.

La forma del producto es una botella de 150 ml. La misma que contiene el jarabe en forma líquida.

- ♦ **Nombre.-** facilita la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de las empresas.

El nombre del producto deberá ser llamativo e innovador, con el fin de captar el mercado al cual se está dirigiendo.

- ♦ **Imagen del producto.-** opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto «en sí mismo».

La imagen que el jarabe desea proyectar es que es un producto de calidad que satisface las necesidades y requerimientos de las personas.

- ♦ **Imagen de la empresa.-** opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.”²⁶

En la actualidad los clientes de Laboratorios Frosher perciben a la empresa como una organización que maneja valores y principios bien fomentados, además que ofrecen productos de calidad.

5.1.3 Branding

Son las representaciones gráficas de una empresa, que se proyectan al público a través de un símbolo o un diseño tipográfico especial. La combinación de los elementos visuales (nombre comunicativo, símbolo, alfabeto, colores y el sistema de señalización) da la apariencia global de la empresa y constituye una expresión física muy importante en los mercados en los que esta concurre.

5.1.3.1 Estrategia de Branding

- Crear un nombre llamativo para el producto y un eslogan que identifique el mismo.

²⁶ www.marketing-xxi.com

ESTRATEGIAS DE BRANDING

CUADRO #5.1

Acciones	Costos		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
▲ Diseñar el nombre del producto.	\$ 250,00	\$ 250,00	Dep. Marketing	01/2009	01/2009
▲ Crear un eslogan para el producto.	\$ 250,00	\$ 250,00	Dep. Marketing	01/2009	01/2009
TOTAL		\$ 500,00			

Elaborado: Verónica Orquera S.

Indicador de gestión → Ventas anuales

Nombre del Producto:

“PoliFer”

Eslogan:

“te ayuda a crecer”

El nombre y eslogan permitirán que el producto se posicione en la mente del consumidor.

5.1.4 Estrategias del producto

Empaque

➤ Diseñar un empaque de fácil uso para el cliente.

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

CUADRO #5.2

Acciones	Costos		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
▲ Diseñar una etiqueta para el envase (frascos pet) del jarabe. (ver anexo)	\$ 100,00	\$ 100,00	Dep. Marketing	09/2009	09/2009
▲ Elaborar una etiqueta para el envase (2000)	\$ 0,10	\$ 2400,00	Dep. Marketing	09/2009	09/2009
▲ Diseñar un empaque secundario (cajas, ver anexo).	\$ 130,00	\$ 130,00	Dep. Marketing	09/2009	09/2009
▲ Elaborar cajas para el envase (2000)	\$ 0,10	\$ 2400,00	Dep. Marketing	09/2009	09/2009
TOTAL		\$ 5,030.00			

Elaborado: Verónica Orquera S.

Indicador de gestión → Ventas anuales

Se diseñara y elaborará una etiqueta para el envase que contendrá el jarabe, además se elaborará un empaque secundario que permitirá mantener el producto en buenas condiciones y mejorar la imagen del mismo para captar la atención de las personas.

5.2 PRECIO

Valor monetario designado a un producto que se va a comercializar. El precio se debe fijar en función a cuatro variables²⁷.

- Los costes variables del producto.
- Demanda (para generarla disminuir el precio, para reducirla aumentar el precio).
- Competencia (cuanto se paga en el mercado por el producto).
- Prioridades del cliente.

El precio ha de generar un margen económico para la empresa, de este margen se debe reconocer los costes fijos de la empresa y los beneficios para los accionistas.

5.2.1 Métodos para la fijación de precios

a) PRECIOS BASADOS EN COSTOS:

Orientados a utilidades: Apuntando a un objetivo de utilidad mínima. Los precios fijados por asociaciones industriales y profesionales pertenecen a esta categoría. Si la entrada está severamente restringida, los precios se relacionarán más con la capacidad y voluntad del cliente para pagar y menos con los costos.

Precios controlados por el gobierno: Apuntan a la protección del consumidor fijando precios sobre una base de costo más un margen modesto.

b) PRECIOS ORIENTADOS AL MERCADO:

Competitivos: Aceptando la tasa actual, manteniendo o aumentando la participación en el mercado mediante una agresiva política de precios.

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos7/mark/mark.shtml#mi>

Orientados al cliente: Precios establecidos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes. La calidad y los costos se pueden variar para permanecer en armonía con los precios.

5.2.3 Estrategias para fijar precios

Se basan en los objetivos de la empresa, así se pueden mencionar los siguientes criterios:

- Objetivos
- Flexibilidad
- Orientación al mercado

A) Estrategias diferenciales (discriminación de precios)

- o Precios fijos o variables.
- o Descuentos aleatorios (ofertas).
- o Descuentos periódicos (rebajas).
- o Precios éticos.

B) Estrategias competitivas

- o Precios similares a la competencia.
- o Precios descontados.
- o Venta a pérdida.
- o Licitaciones y concursos.

C) Estrategias de precios psicológicos

- o Precio habitual.
- o Precio alto (de prestigio).
- o Precio según valor percibido.

D) Estrategias de precios para líneas de productos

- o Líder en pérdidas.
- o Precio de paquetes.
- o Precio de productos cautivos.
- o Precio con dos partes.
- o Precio único.

E) Estrategias de precios para nuevos productos

- Estrategia de “descremación”.
- Estrategia de “penetración”.

5.2.4 Elección de la Estrategia

➤ Establecer un precio competitivo en el mercado

ESTRATEGIAS DE PRECIO

CUADRO #5.3

Acciones	Costos		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
♦ Fijación del precio en relación a la competencia	\$ 400,00	\$ 400,00	Dep. Marketing	01/2009	01/2009
TOTAL		\$ 400,00			

Elaborado: Verónica Orquera S.

Indicador de gestión → Ventas anuales

Para establecer el precio del producto se analizará los precios de la competencia y los factores que influyen para la fijación del mismo como por ejemplo el mercado, el segmento al cual está dirigido, entre otros; que ayudarán a que el Laboratorio introduzca el producto al mercado con un precio asequible y competitivo.

5.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN²⁸

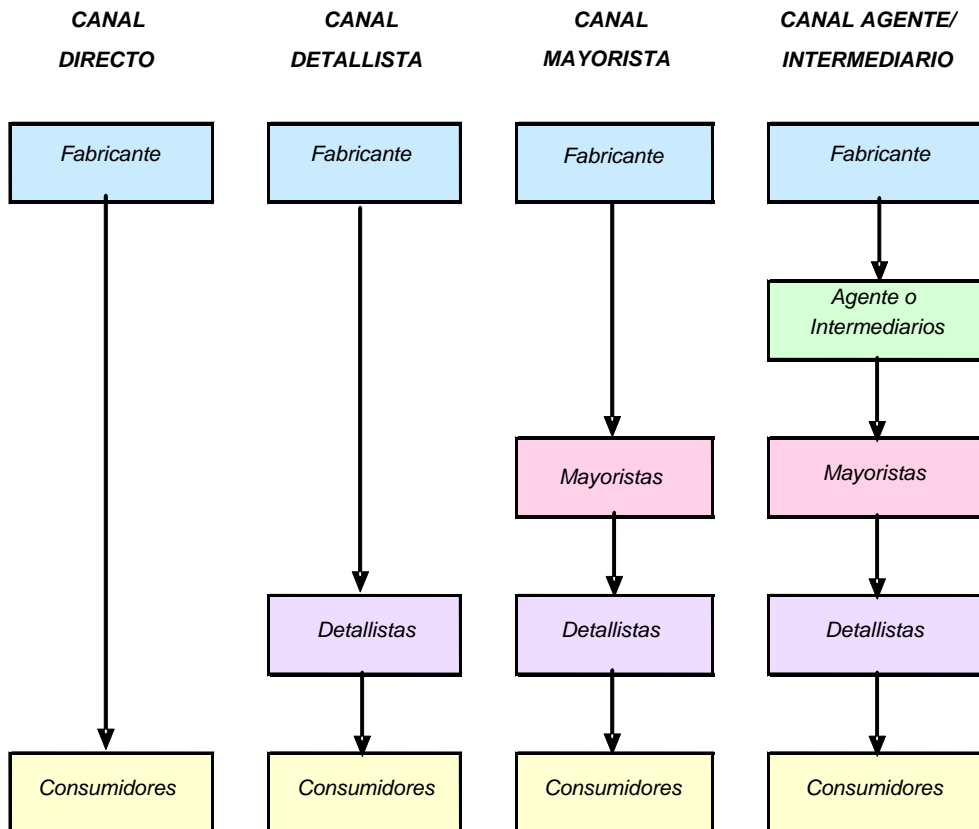
Los canales de distribución permiten que una empresa pueda proveer sus productos o servicios al mercado, estos canales dependen de ciertos factores que tienden a modificarlos con cierta frecuencia tales como:

²⁸ Ing. Ana Cobos. Apun tes personales.

- ❖ Cambio en los hábitos de compra de los consumidores
- ❖ Cambio en la fase del ciclo de vida del producto
- ❖ Modificaciones en el entorno empresarial
- ❖ Cambio en condiciones competitivas de un sector
- ❖ Movimientos en la concentración de organizaciones (fusiones, adquisiciones y compra de empresas)

5.3.1 Estructura de los canales de distribución

GRÁFICO 5.1



Actualmente Laboratorios Frosher utiliza un canal mayorista, lo que le permite comercializar sus productos oportunamente, permitiéndole al consumidor adquirirlo de manera eficiente y aun tiempo real.

5.3.2 Estrategias de Plaza

- Determinar un canal de distribución adecuado que permita que el producto se comercialice efectivamente en el mercado.

ESTRATEGIAS DE PLAZA

CUADRO #5.4

Acciones	Costos		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Trimestral		Inicio	Final
<ul style="list-style-type: none"> Identificar y seleccionar los detallistas (farmacias) adecuados para la comercialización del producto. 	\$ 1200,00	\$ 1200,00	Dep. Administrativo	01/2009	01/2009
<ul style="list-style-type: none"> Determinar nuevas rutas de distribución (distribuidores) 	\$ 2800,00	\$ 2800,00	Dep. Marketing	01/2009	01/2009
TOTAL		\$ 4000,00			

Elaborado: Verónica Orquera S.

Indicador de gestión → Ventas anuales

Para lograr una óptima comercialización del nuevo producto a base de hierro polimaltosado, se identificará y seleccionará el canal por el cual se va a distribuir el jarabe, para lo cual se utilizará el canal de distribución mayorista, el mismo que incluye:



→ Distribuidor → Farmacias → Consumidor



5.4 PROMOCIÓN DE VENTAS

Como instrumento de marketing la promoción tienen como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y las necesidades que satisface, por tanto se puede decir que sus fines básicos son²⁹:

- Informar
- Persuadir
- Recordar

Dentro de la promoción de ventas podemos encontrar:

Venta Personal: Es una forma de comunicación interpersonal, se produce una comunicación oral en doble sentido entre comprador y vendedor.

Publicidad: Se refiere a toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que se identifica el emisor con una finalidad determinada, que, de forma inmediata o no, trata de estimular la demanda de un producto, cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor.

Relaciones Públicas: Conjunto de actividades, que incluyen las relaciones con la prensa, el cuidado de la imagen y el patrocinio. El objetivo es conseguir la difusión de información favorable a través de los medios de comunicación.

Actividades

Difusión de información:

- Comunicación externa → Noticias
- Material escrito (memoria anual, folletos, catálogos)
- Material audiovisual
- Comunicación interna (circulares, periódicos, etc.)

²⁹ <http://www.monografias.com/trabajos7/mark/mark.shtml#mix>

Patrocinio:

- Financiación de programas en TV y radio
- Donaciones y subvenciones a instituciones educativas, culturales, deportivas
- Organización de manifestaciones artísticas, culturales
- Fundaciones
- Becas y ayudas
- Premios culturales y artísticos.

5.4.1 Estrategia de promoción y publicidad

Promoción:

➤ Realizar promociones para dar a conocer el producto.

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

CUADRO #5.5

Acciones	Costos		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
• Entregar muestras gratuitas a los médicos.	\$ 544,36	\$ 6532,32	Dep. Producción y Marketing	01/2009	01/2013
• Entregar recordatorios de marca (2000 tasas por \$0.65, 2000 esferos por \$ 0.30, 1000 porta esferos por 0.40)	\$ 2300,00	\$ 27600,00	Dep. Marketing	01/2009	01/2013
• Patrocinar eventos que traten acerca de la salud (3 eventos al año).	\$ 600	\$ 1800	Dep. Marketing	01/2009	01/2013
TOTAL		\$ 35932,35			

Elaborado: Verónica Orquera S.

Indicador de gestión → Ventas anuales

Para dar a conocer el producto se entregarán muestras médica y recordatorios de marca a los médicos para motivar a que prescriban el producto al consumidor final. Además se patrocinarán tres eventos al año relacionados con la salud para difundir los beneficios del jarabe.

Publicidad:

➤ Realizar publicidad para posicionar el producto en el mercado.

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD

CUADRO #5.6

Acciones	Costos		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
<ul style="list-style-type: none"> Realizar publicaciones en revistas relacionadas con la salud (fybeca, eres mamá, pharmacys, sana). 	\$ 420,00	\$ 1260,00	Dep. Marketing	01/2009	01/2013
<ul style="list-style-type: none"> Diseño y elaboración de 10 Banners (\$90 c/u) para ubicarlos en clínicas y laboratorios. A partir del segundo año se renovará la impresión (\$45 por 10) del banner y se reutilizarán las bases 	\$900	\$900	Dep. de marketing y Diseñador gráfico	01/2009	01/2009
<ul style="list-style-type: none"> Diseño y elaboración de flyers (ver anexo). (50000 u por \$0,04) 	\$ 2000,00	\$ 24000,00	Dep. Marketing	01/2009	10/2013
<ul style="list-style-type: none"> Diseño de publicidad televisiva y 	\$ 2400,00	\$ 2400,00	Dep. Marketing	01/2009	01/2009

pautaje de la misma. Canal Ecuavisa. Programa Hacia un nuevo estilo de vida (Dr.Albuja). Canal Gamavisión Programa Salud					
TOTAL		\$28560.00			

Elaborado: Verónica Orquera S.

Indicador de gestión → Ventas anuales

Para difundir estratégicamente la información, se realizará publicidad a través de medios masivos como son revistas especializadas, volanteo y se diseñará un corte publicitario para presentarlo en televisión. Estas actividades permitirán posicionar el producto en el mercado y crear recordación del producto en el cliente.

5.5 PERSONAL

El personal que labora en todas las organizaciones es de vital importancia, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal. Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios, ya que forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva³⁰.

³⁰ [http://es.wikipedia.org/wiki/Personal_\(Marketing_mix\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Personal_(Marketing_mix))

5.5.1 Estrategia de la fuerza de ventas

- Mantener un personal motivado para obtener productividad en el Laboratorio.

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

CUADRO #5.7

Acciones	Costos		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
• Capacitar al personal de ventas acerca de todos los beneficios del producto.	\$ 240,00	\$ 480,00	Dep. Recursos Humanos	01/2009	01/2013
• Dar charlas de motivación.	\$ 280,00	\$ 280,00	Dep. Recursos Humanos	01/2009	01/2013
• Entregar un bono al vendedor que presente una cuota de ventas superior en un 5% a la establecida.	\$80,00	\$960,00	Dep. Recursos Humanos	01/2009	01/2013
TOTAL		\$ 1720,00			

Elaborado: Verónica Orquera S.

Indicador de gestión → Ventas anuales

Indicador de gestión → Número de colocación del producto.

Para que el personal del Laboratorio trabaje eficiente, se ejecutarán capacitaciones que permitan a las personas mantenerse informadas de manera adecuada acerca del producto, además se motivará al personal de ventas a través de un bono para que superen las cuotas establecidas de ventas.

5.7 MATRIZ DE ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

ESTRATEGIAS MARKETING MIX

CUADRO #5.7

MARKETING MIX	Nº	ESTRATEGIAS
Branding	E1	Crear un nombre llamativo para el producto y un eslogan que identifique el mismo.
Producto	E2	Diseñar un empaque de fácil uso para el cliente.
Precio	E3	Establecer un precio competitivo en el mercado
Plaza	E4	Determinar un canal de distribución adecuado que permita que el producto se comercialice efectivamente en el mercado.
Promoción	E5	Realizar promociones para dar a conocer el producto.
	E6	Realizar publicidad para posicionar el producto en el mercado.
Personal	E7	Mantener un personal motivado para obtener productividad en el Laboratorio.

Elaborado: Verónica Orquera S.

5.7.1 Determinación de presupuesto

Una vez determinadas las estrategias de la mezcla de marketing, la organización debe determinar su presupuesto para el producto. A continuación se presenta el presupuesto proyectado a 5 años.

CUADRO #5.8

DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING ANUAL					
PERIODO	2009	2010	2011	2012	2013
CONCEPTO					
PRODUCTO					
Diseñar un nombre para el producto	\$ 250,00				
Crear un eslogan para el producto	\$ 250,00				
Diseñar una etiqueta para el envase (frasco) del jarabe	\$ 100,00				
Elaborar etiqueta para el envase (2000)	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Diseñar un empaque secundario (cajas)	\$ 130,00				
Elaborar cajas para el envase (2000)	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
PRECIO					
Fijación de precio	\$ 400,00				
PLAZA					
Identificar y seleccionar los detallistas (farmacias).	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Determinar nuevas rutas de distribución.	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00
PROMOCIÓN					
Entregar muestras gratuitas a los médicos	\$ 6.532,32	\$ 6.532,32	\$ 6.532,32	\$ 6.532,32	\$ 6.532,32
Entregar recordatorios de marca (2000 tasas, 2000 esferos, 1000 porta esferos)	\$ 27.600,00	\$ 27.600,00	\$ 27.600,00	\$ 27.600,00	\$ 27.600,00
Patrocinar eventos que traten acerca de la salud	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Realizar publicaciones en revistas de la salud	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00
Diseño y elaboración de 10 Banners (\$90 c/u) para ubicarlos en clínicas y laboratorios. Renovación de impresión a partir del segundo año.	\$ 900,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Diseñar y elaborar flyers	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Diseño de publicidad televisiva	\$ 2.400,00				
PERSONAL					
Capacitar al personal de ventas acerca de todos los beneficios del producto	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Dar charlas de motivación	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
Entregar un bono al vendedor que presente una cuota de ventas altas	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
TOTAL	\$ 76.142,32	\$ 72.162,32	\$ 72.162,32	\$ 72.162,32	\$ 72.162,32

Elaborado: Verónica Orquera S.

5.7.2 Controladores

Para poder establecer un control eficiente del cumplimiento de las estrategias desarrolladas, es importante establecer los siguientes indicadores:

- Nivel de ventas
- Cambio de conocimientos y comportamiento del personal
- Nivel de posicionamiento de la imagen de la empresa en la mente del consumidor.
- Grado de satisfacción del cliente
- Frecuencia de compra
- Incremento de la participación de la empresa en el mercado.
- Número de clientes de la empresa

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

6.1 PRESUPUESTO

La palabra presupuesto se deriva de dos raíces latinas: pre → “antes de”, supuesto → “hecho”, lo cual indica “Antes de lo Hecho”.

Presupuesto es una herramienta técnica financiera de planificación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas, costos, apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

El presupuesto es una estimación programada en forma sistemática de las operaciones institucionales y de los resultados a obtener en un periodo determinado³¹.

6.1.1 CONCEPTO DE PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto de marketing se constituye como la expresión cuantitativa formal de los objetivos que una organización se propone alcanzar mediante la aplicación de estrategias las cuales fijan cursos de acción los mismos que necesitan de un financiamiento para ser llevados a cabo, en un periodo determinado.

6.1.2 PRESUPUESTO DE MARKETING PARA LA PROPUESTA

Laboratorios Frosher, hará uso del método de objetivo y tarea, debido a las condiciones necesarias que se deben fijar para determinar el presupuesto, es decir determinar los objetivos que se desean lograr, las

³¹ Administración Presupuestaria (Teoría), López Mayorga, Rosa

estrategias que permitan llegar a estos y finalmente el cálculo de los costos de cada uno de los cursos de acción para conseguirlos.

El método de objetivo y tarea incluye el siguiente proceso:

- Fijación de los objetivos estratégicos para el plan de marketing.
- Formulación de las estrategias de desarrollo.
- En base a las estrategias de desarrollo planteadas se establece el o los planes operativos de marketing mix.
- Dicho plan operativo detalla las actividades o tareas necesarias para dar cumplimiento a las estrategias y por ende a los objetivos planteados.
- Las actividades son presupuestadas en base a costos estimados para su ejecución.

CUADRO # 6.1

DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING ANUAL					
PERÍODO	2009	2010	2011	2012	2013
CONCEPTO					
PRODUCTO					
Diseñar un nombre para el producto	\$ 250,00				
Crear un eslogan para el producto	\$ 250,00				
Diseñar una etiqueta para el envase (frasco) del jarabe	\$ 100,00				
Elaborar etiqueta para el envase (2000)	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Diseñar un empaque secundario (cajas)	\$ 130,00				
Elaborar cajas para el envase (2000)	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
PRECIO					
Fijación de precio	\$ 400,00				
PLAZA					
Identificar y seleccionar los detallistas (farmacias).	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Determinar nuevas rutas de distribución.	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00
PROMOCIÓN					
Entregar muestras gratuitas a los médicos	\$ 6.532,32	\$ 6.532,32	\$ 6.532,32	\$ 6.532,32	\$ 6.532,32
Entregar recordatorios de marca (2000 tasas, 2000 esferos, 1000 porta esferos)	\$ 27.600,00	\$ 27.600,00	\$ 27.600,00	\$ 27.600,00	\$ 27.600,00
Patrocinar eventos que traten acerca de la salud	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Realizar publicaciones en revistas de la salud	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00
Diseño y elaboración de 10 Banners (\$90 c/u) para ubicarlos en clínicas y laboratorios. Renovación de impresión a partir del segundo año.	\$ 900,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Diseñar y elaborar flyers	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Diseño de publicidad televisiva	\$ 2.400,00				
PERSONAL					
Capacitar al personal de ventas acerca de todos los beneficios del producto	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Dar charlas de motivación	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
Entregar un bono al vendedor que presente una cuota de ventas altas	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
TOTAL	\$ 76.142,32	\$ 72.162,32	\$ 72.162,32	\$ 72.162,32	\$ 72.162,32

En base a la elaboración del presupuesto de marketing expuesto anteriormente, el índice que se muestra posteriormente permite conocer la gestión de asignación que realizará Laboratorios Frosher en cuanto a las ventas totales y la relación con la ejecución del Plan Estratégico de Marketing propuesto.

Índices:

$$\text{Presupuesto de marketing en relación a las ventas} = \frac{\text{Cto Plan de MK}}{\text{Ventas Netas Presupuestadas}}$$

CUADRO Nº 6.2

VENTAS PRESUPUESTADAS	1.201.556,94
UTILIDAD ESPERADA	1.015.316,94
COSTO DEL PLAN DE MARKETING	364.791,60
PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING EN RELACION A LAS VENTAS	30,36%
PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING EN RELACION A LA UTILIDAD	35,93%

Elaborado por: Verônica Orquera S.

CUADRO Nº 6.3

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
PRODUCTO	\$ 24.730,00	6,78%
PRECIO	\$ 400,00	0,11%
PLAZA	\$ 20.000,00	5,48%
PROMOCION	\$ 311.061,60	85,27%
PERSONAL	\$ 8.600,00	2,36%
TOTAL	\$ 364.791,60	100,00%

Elaborado por: Verônica Orquera S.

El presupuesto del plan estratégico de marketing realizado para PoliFer (jarabe de hierro polimaltosado) de Laboratorios Frosher del Ecuador, representa el 30.36% del total de ventas presupuestadas en el período de cinco años, lo cual indica que la inversión es relativamente baja, con relación a las ventas en donde el valor esperado asciende los 200.000 anuales, generando además una considerable utilidad.

En cuanto a los elementos del marketing mix, los que requieren de un mayor rubro de inversión son: Promoción y Producto, con un 85.27% y 6.75% respectivamente, por otro lado el precio participa con un 0,11% y finalmente la plaza con un 5,48%, llegando a un total de inversión de \$ 364.791,60 en los cinco años para los cuales se ha programado el plan de marketing.

6.2 EVALUACIÓN DE BENEFICIOS

La evaluación de los beneficios es uno de los pasos más importantes al concluir un Plan de Marketing estratégico debido a que mediante la información que se obtenga como resultado de dicho análisis, se podrá hacer ajustes o cambios oportunamente al proyecto.

El presente Plan de Marketing Estratégico para la comercialización de jarabe de hierro polimaltosado, utilizará una evaluación de los beneficios esperados del mismo, haciendo uso de flujos de caja, estado de resultados y análisis del retorno de la inversión (análisis de sensibilidad).

ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN

- Elaboración de los flujos de caja mensuales, en el periodo de un año con las siguientes especificaciones:
 - » Flujo de caja planeado para el plan
 - » Análisis de resultados

- Elaboración de estados de resultados (por año), proyectados al fin del período de aplicación del proyecto, con las siguientes especificaciones:
 - » Estado de resultados de la propuesta
 - » Análisis de los resultados

- Análisis de sensibilidad
 - » Definir escenarios optimista y pesimista
 - » Flujo de caja proyectado para escenarios
 - » Comparación de resultados
 - » Retorno de la inversión
 - » Punto de equilibrio

6.2.1 FLUJO DE FONDOS

El presupuesto de caja, comprende la proyección de las entradas y salidas de efectivo para un determinado período. Esta información permitirá una planificación más adecuada sobre las necesidades de financiamiento y sobre la colocación de eventuales excedentes, a fin de mantener bajo control la liquidez de la empresa, y que facilite el desarrollo normal de las actividades operacionales.

Dependiendo del giro de negocio, la apertura del presupuesto de caja, puede ser mensual, trimestral o anual.

6.2.2 IMPORTANCIA DEL FLUJO DE CAJA

a) Respecto de los ingresos

- » Permite conocer la estimación correcta de los cobros de acuerdo con la política de crédito establecida.

- » Precisa el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados.
- » Considera el cumplimiento de las decisiones tomadas en relación a aumentos de capital, emisiones de obligaciones, etc.

b) Respecto a los pagos

- » Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares por los pagos de sueldos y salarios, servicios básicos, alquileres, impuestos, etc.
- » Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias para el cumplimiento de las obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos, impuestos de la producción, IVA, impuesto sobre la renta, etc.
- » Fijación de políticas de pagos, por créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.

6.2.3 MÉTODOS PARA ELABORAR UN FLUJO DE CAJA

Existen dos métodos para la determinación de los presupuestos de caja a continuación mencionados:

➤ Método Directo

Se muestran los principales ingresos y egresos brutos de efectivo relacionados con la actividad operativa.

➤ **Método Indirecto**

Se muestra indirectamente el mismo flujo de caja partiendo de la utilidad neta, ajustada por los efectos de las transacciones que no representan efectivo. (No requieren de una conciliación por separado).

A continuación se muestra el flujo de caja para el proyecto jarabe de hierro polimaltosado.

Cuadro de Flujo de Fondos

**CUADRO Nº 6.4
FLUJO DE CAJA**

ITEM	PERIODOS EN AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
+ INGRESOS						
INGRESO POR VENTAS	0,00	196812,00	216493,20	238142,52	261956,77	288152,45
TOTAL INGRESOS	0,00	196812,00	216493,20	238142,52	261956,77	288152,45
- EGRESOS						
MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	0,00	1497,89	1647,68	1812,44	1993,69	2193,06
MANO DE OBRA DIRECTA	0,00	34200,00	35910,00	37705,50	39590,78	41570,31
MANO DE OBRA INDIRECTA	0,00	7200,00	7560,00	7938,00	8334,90	8751,65
MANTENIMIENTO	0,00	876,50	920,33	966,34	1014,66	1065,39
ARRIENDOS	0,00	34800,00	36540,00	38367,00	40285,35	42299,62
GASTOS GENERALES	0,00	23040,00	22782,00	23771,10	24959,66	26207,64
IMPREVISTOS	0,00	3123,89	3236,26	3392,27	3560,83	3738,08
DEPRECIACION DE TANGIBLES	0,00	2106,00	2106,00	2106,00	2106,00	2106,00
AMORTIZACIONES DE INTANGIBLES	0,00	409,17	409,17	409,17	409,17	409,17
GASTOS POR VENTAS	0,00	81504,99	77717,89	77985,71	78275,07	78579,37
TOTAL EGRESOS	0,00	188758,43	188829,31	194453,53	200530,09	206920,28
UTILIDAD BRUTA		8053,57	27663,89	43688,99	61426,68	81232,17
INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		8053,57	27663,89	43688,99	61426,68	81232,17
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES (15%)		1208,04	4149,58	6553,35	9214,00	12184,83
IMPUESTO A LA RENTA (25%)		1711,38	5878,58	9283,91	13053,17	17261,84
UTILIDAD NETA		6342,18	21785,31	34405,08	48373,51	63970,33
INVERSION INICIAL	38727,05					
DEPRECIACION DE TANGIBLES	0,00	2106,00	2106,00	2106,00	2106,00	2106,00
AMORTIZACIONES DE INTANGIBLES	0,00	409,17	409,17	409,17	409,17	409,17
FLUJO NETO	-38727,05	8857,35	24300,48	36920,25	50888,68	66485,50

Resultados obtenidos para el estado de flujo de caja anual del plan estratégico de marketing.

CUADRO N° 6.4

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE FLUJO DE CAJA ANUALES				
CONCEPTO	DATOS ACTUALES	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
VENTAS	\$ 987.600,00	\$ 1.201.556,94	\$ 213.956,94	21,66%
FLUJO DE CAJA ANUAL	\$ 207.826,23	\$ 187.452,26	-\$ 20.373,98	-9,80%

Elaborado por: Verónia Orquera

El flujo de caja estimado para el periodo de cinco años, incrementa los ingresos en un 21,66% con respecto a las ventas que tiene actualmente el Laboratorio.

6.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite conocer el impacto que tendrían las diversas variables en la rentabilidad del proyecto.

Si es sensible, significa que los criterios de evaluación se ven afectados en igual proporción al incremento/disminución de la variable; es bastante sensible cuando los criterios de evaluación se afectan más que proporcionalmente al porcentaje de incremento/disminución de la variable, ante lo cual amerita el planteamiento de estrategias para evitar el impacto negativo de cada una de las variables.

6.3.1 Escenarios (pesimista, normal, optimista)

Construir escenarios viene de una actitud de análisis del futuro hacia el presente la misma que se denomina prospectiva; dicha metodología de escenarios permite una aproximación estratégica basada en asumir situaciones posibles y a su vez moldear un conjunto de efectos y

consecuencias, las mismas que pueden nacer de amenazas o por el contrario se constituyen como oportunidades con determinadas características y condiciones.

TIPOS DE ESCENARIOS

- **Escenario pesimista:** es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera negativa para la empresa creando una situación contraria para su desempeño.

- **Escenario deseado:** es aquel que se encuentra dentro de lo posible pero no necesariamente es realizable, además las variables del entorno no influyen de manera negativa para la empresa creándose una situación esperada.

- **Escenario optimista:** es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera positiva para la empresa creando una situación favorable para su desempeño.

FORMULACIÓN DE ESCENARIOS

Se ha previsto una presentación de tres escenarios dados de la siguiente manera: con un - 12.5% de ponderación, para el escenario pesimista, ya que actualmente representa el riesgo en el sector farmacéutico debido al posicionamiento de la competencia y con una ponderación del + 12.5% para el escenario optimista.

Los valores de las ponderaciones a realizarse se obtuvieron como resultado de fuentes directivas de la empresa. Estos escenarios en los cuales se desarrolla Laboratorios Frosher del Ecuador, toma en cuenta variables que de alguna forma afectan o benefician el giro de negocio, por otro lado es de vital importancia analizar las posibles amenazas, las

cuales a su vez pueden convertirse en oportunidades generando un desarrollo para el laboratorio si las administra de forma adecuada.

CUADRO N° 6.5

FORMULACIÓN DE ESCENARIOS					
ESCENARIOS		PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	
PORCENTAJES		12.5%	–	+12.5%	
DETALLES		Inestabilidad Jurídica	Estabilidad Económica	Acceso Avances Tecnológicos	
		Inestabilidad Política	Estabilidad Jurídica	Apertura de nuevos mercados	
		Incremento Inflación	Estabilidad Política	Reactivación Económica del País	
		Incremento Riesgo País	Disminución Riesgo País	Mejora de imagen del país a nivel internacional	
VOLUMEN DE VENTAS (UNIDADES - \$)					
HIERRO POLIMALTOSADO	UNIDADES	1750	2000	2250	
	\$	1.351.751,56	1.201.556,94	1.051.362,132	

Elaborado por: Verónica Orquera S.

Con respecto a los distintos escenarios planteados en este proyecto, se puede analizar la sensibilidad de los mimos, con respecto a las unidades vendidas, ya que al bajar las unidades en un 12.5% es decir con una producción de 1750 unidades, aún se pueden generar ingresos, pero es la cantidad mínima de producción.

Y con respecto al escenario optimista, también se han incrementado las unidades en un 12,5% generando gran cantidades de ingresos para el laboratorio de ser este el caso.

6.3.2 Flujo de caja proyectado de los escenarios

CUADRO N° 6.6

FLUJO DE CAJA CON ESCENARIOS			
ANO	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
2009	-10356,86	8857,35	28071,57
2010	3164,84	24300,48	45.436,11
2011	13671,05	36920,25	60.169,45
2012	25314,56	50888,68	76.462,80
2013	38353,97	66485,50	94.617,03
TOTAL	70.147,55	187.452,26	304.756,97

Elaborado por: Verónica Orquera S.

Como se puede observar en los resultados del cuadro, los flujos de caja varían considerablemente disminuyendo en un 37% en el escenario pesimista con respecto al esperado. Por otro lado el escenario optimista con respecto al esperado se incrementa en un 61%, lo que quiere decir que tan solo con un incremento del 12.5% en la producción se obtiene una gran cantidad de ingresos.

6.4 ESTADO DE RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE MARKETING

6.4.1 CONCEPTO

El estado de resultados tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos por las operaciones de la empresa en un período determinado.

Este resultado, utilidad o pérdida es la diferencia entre los ingresos logrados y los gastos en que se han incurrido para conseguir dichos ingresos. Refleja por lo tanto el grado de eficiencia en el manejo de recursos confiados a la administración.

6.4.2 IMPORTANCIA

- » Permite la planificación de de los ingresos y egresos de la empresa.

- » Facilita al Gerente Financiero el control y mantenimiento de las operaciones que se llevan a cabo en la empresa.

- » Permiten situar a la empresa en diferentes escenarios de acuerdo en base a su beneficio logrando establecer acciones preventivas y correctivas oportunamente.

6.4.3 ESTADO DE RESULTADOS

CUADRO N° 6.7
ESTADO DE RESULTADOS

		AÑO				
PERIODOS		1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTA		196.812,00	216.493,20	238.142,52	261.956,77	288.152,45
COSTOS DE PRODUCCION DIRECTOS	(-)	35.697,89	37.557,68	39.517,94	41.584,46	43.763,37
COSTOS INDIRECT	(-)	71.555,55	73.553,75	76.949,87	80.670,56	84.577,54
COSTOS DE DISTRIBUCION Y VENTA	(-)	81.504,99	77.717,89	77.985,71	78.275,07	78.579,37
UTILIDAD BRUTA	(=)	8.053,57	27.663,89	43.688,99	61.426,68	81.232,17
Ingresos no operacionales	(-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egresos no operacionales	(-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		8.053,57	27.663,89	43.688,99	61.426,68	81.232,17
IMPUESTOS	(-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
REPARTO DE UTILIDADES	(-)	1.208,04	4.149,58	6.553,35	9.214,00	12.184,83
IMPUESTO A LA RENTA (25%)	(-)	1.711,38	5.878,58	9.283,91	13.053,17	17.261,84
UTILIDAD NETA		6.342,18	21.785,31	34.405,08	48.373,51	63.970,33

Elaborado por: Verónica Orquera S.

Como se puede observar en el estado de resultados, a lo largo de los cinco años en los cuales se hace la propuesta de marketing para el jarabe de hierro polimaltosado se obtienen elevadas cantidades de utilidad, lo que es positivo para el laboratorio ya que los ingresos superan considerablemente a los egresos en los que se incurre por producción y gastos de ventas.

6.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

Realizar la evaluación financiera consiste en determinar el tiempo en el que se va a recuperar la misma, además los beneficios que se van a generar en su aplicación y finalmente el grado de riesgo que va a tener la empresa³².

6.5.1 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

Se refiere a la tasa mínima de ganancia sobre la inversión que se realiza. Las fuentes de financiamiento pueden provenir de los inversionistas (accionistas o socios) y de instituciones de crédito. Cualquiera que sea la forma de aportación, cada uno tendrá un costo asociado al capital que aporta y la empresa formada tendrá un costo de capital propio.

FORMULA:

$$TMAR = \text{Índice inflacionario} + \text{tasa pasiva} + \text{riesgo país}$$

La TMAR global será el referente para comparar los proyectos evaluados y deberán tener las siguientes características:

- TIR > TMAR
- VAN > 0 (Descontado con la TMAR)

³² Preparación y Evaluación de Proyectos; Meneses, Edilberto; Cuarta Edición

En el análisis financiero del plan de marketing se trabajará con una tasa mínima aceptable del 12%.

6.5.2 Tasa Interna de retorno

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

Además se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación e igualarlos a la inversión inicial.

También se la puede definir como la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea cero, es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genere el proyecto sea exactamente igual a la inversión neta realizada.

FORMULA:

$$TIR = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - 1 = 0$$

En donde:

FNC: Flujo neto de caja

r: costo promedio ponderado de capital

n: períodos a evaluar

- **TIR:** En cuanto a la Tasa Interna de Retorno es del 68,33%, para el cálculo de la misma se tomó en cuenta los flujos mensuales proyectados, dando como resultado una $TIR > TMAR$, situación que garantiza la recuperación del proyecto, y la excelente rentabilidad que significa

ejecutarlo. Para los dos escenarios se tomó como base estos flujos descontados dando como resultado en un escenario pesimista de 13.26% y en un escenario optimista de 104.25%, concluyendo que hasta en el peor de los casos el proyecto es viable. Por otro lado es importante recalcar que cada vez que el valor actual neto descontado se aproxima a cero, se va convirtiendo en la tasa interna de retorno de la inversión, y aunque no existe relación matemática con la TMAR, debe ser mayor a esta como se mencionó anteriormente.

6.5.3 Valor actual neto

El valor presente de los flujos que genera un proyecto menos la inversión, puede representar un valor negativo, la inversión no es recomendable; si la diferencia es cero o positiva a inversión es aceptable.

La necesidad de la actualización se presenta en la medida en que se tiene que comparar los valores monetarios en el tiempo, como toda inversión es un cambio entre gastos presentes e ingresos futuros, una medición de este cambio exige la utilización de la actualización.

El valor actual o valor presente, son calculados mediante la aplicación de una tasa de descuento, de uno o varios flujos de tesorería que se espera recibir en el futuro, es decir, es la cantidad de dinero que sería necesaria invertir hoy para que, a un tipo de interés dado, se obtuviera los flujos de caja previstos.

FORMULA:

$$VAN = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \frac{FNC3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - I_0$$

En donde:

FNC: Flujo neto de caja

r: costo promedio ponderado de capital

*I*₀: inversión inicial

n: períodos a evaluar

- **VAN:** El valor presente de los flujos de caja que genera el proyecto menos la inversión en que se incurrirá para ejecutarlo, muestra un valor positivo en los tres escenarios (esperado, pesimista y optimista), así por ejemplo el VAN esperado es de \$ 84.898,93; cumpliendo con la condición $VAN > 0$, siendo un valor realmente aceptable para poner en marcha el proyecto. Para el cálculo del VAN, es importante descontar la tasa mínima aceptable de rendimiento mensual.

6.5.4 Costo – beneficio

La estimación de la razón beneficio/costo se obtiene sumando los flujos provenientes de una inversión descontados con la TMAR y luego el total se divide para la inversión, obteniendo, en promedio, el número de unidades monetarias recuperadas por unidad de inversión, constituyéndose como una medida de rentabilidad global.

FORMULA:

$$RazónB/C = \sum \frac{Flujos\ generado\ por\ proyecto}{Inversión}$$

- **Razón Beneficio/Costo:** La relación beneficio/costo que se obtuvo como resultado de la aplicación de la fórmula con los flujos de caja en el escenario esperado, es de \$3,62, lo cual indica que por cada dólar invertido se recuperan 3.62 unidades monetarias, constituyéndose como una interesante rentabilidad. Esta razón cumple el lineamiento Razón

Beneficio/Costo > 1 (Descontado con la TMAR), por lo tanto el proyecto es viable.

Las mejores inversiones serán aquellas que proporcionan una mayor Razón Beneficio/Costo. La razón siempre debe ser mayor a la unidad para que permita recuperar la inversión. En caso de que la razón sea menor que la unidad, la inversión no deberá realizarse.

6.5.5 Tiempo de recuperación de la inversión

El plazo de recuperación real de una inversión es el tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial basándose en los flujos que genera en cada período de su vida útil.

FORMULA:

$$PRR = "n" \text{ hasta que } \sum(FNC) = INVERSIÓN$$

Las mejores inversiones son aquellas que tienen el menor plazo real de recuperación. Este criterio de liquidez antes que de rentabilidad suele ser utilizado para tomar decisiones en situaciones de riesgo, especialmente en países con inestabilidad política, social y jurídica.

CUADRO 6.8

PERIODOS DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						
PERÍODO	FNC (\$) PESIMISTA	$\sum(FNC)$	FNC (\$) ESPERADO	$\sum(FNC)$	FNC (\$) OPTIMISTA	$\sum(FNC)$
1	-10.356,86	-10.356,86	8.857,35	8.857,35	28.071,57	28.071,57
2	3.164,84	-7.192,03	24.300,48	33.157,83	45.436,11	73.507,68
3	13.671,05	6.479,02	36.920,25	70.078,08	60.169,45	133.677,13
4	25.314,56	31.793,58	50.888,68	120.966,76	76.462,80	210.139,93
5	38.353,97	70.147,55	66.485,50	187.452,26	94.617,03	304.756,97
PRRI ESCENARIO PESIMISTA						4 AÑO 2 MESES
PRRI ESCENARIO ESPERADO						2 AÑOS 5 MESES
PRRI ESCENARIO OPTIMISTA						1 AÑO 1 MES

Elaborado por: Verónica Orquera S.

- **PAYBACK:** El plazo de recuperación real de la inversión es de 2 años con cinco meses en el escenario esperado, mientras que en el escenario optimista la inversión se recupera en un año un mes. Por el contrario en el escenario pesimista la inversión tarda en recuperarse 4 años con 2 meses, lo que quiere decir que en cualquiera de los casos sea con incremento o disminución de las ventas la inversión se la recupera dentro de los cinco años proyectados.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- » C1: El presente proyecto ha sido desarrollado en base a la función que tiene Laboratorios Frosher en la sociedad Ecuatoriana, de entregar productos naturales de calidad, los mismos que van de la mano con la tendencia actual acerca del auge por el consumo de productos para mantener un cuerpo saludable, factor que permite impulsar la comercialización de jarabe de hierro polimaltosado.
- » C2: En el desarrollo del presente Plan Estratégico se establecieron las diferentes oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado las cuales se transforman en directrices que disminuyen las posibilidades de fracaso gracias a un análisis situacional, el mismo que también permite definir la situación actual de la empresa, es decir delinea sus fortalezas y debilidades para con el entorno, logrando una orientación al cumplimiento de los objetivos, en los diversos escenarios que surjan para la empresa.
- » C3: La investigación de mercados permite determinar las necesidades del mercado y por ende las posibles soluciones para satisfacerlas, logrando una adecuada toma de decisiones por parte de los gerentes de la empresa, las mismas que deben concentrarse en el segmento de mercado definido, emprendiendo las acciones estratégicas necesarias para alcanzar el éxito, segmento de mercado que está definido por los médicos pediatras del Distrito metropolitano de Quito. (ver capítulo 3).
- » C4: Por otro lado es de vital importancia para el Laboratorio alcanzar los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, los mismos que

pueden identificarse en variables tales como: Marketing, productividad, innovación tecnológica, responsabilidad pública y recursos humanos.

- » C5: El marketing mix, es uno de los conceptos primordiales en cuanto a mercadotecnia moderna, debido a que es un conjunto de definiciones acerca de los instrumentos tácticos controlables de la empresa, por tanto combina el producto, el precio, la plaza y la promoción, para definir las respuestas que el mercado objetivo requiere, por tanto en el presente proyecto se estableció un Plan Operativo de marketing, el mismo que alcanza una inversión de \$364.791,60 en cinco años; rubro que representa el 30.36% de las ventas totales (ver capítulo 6, Cuadro 6.2) lo cual indica que la inversión es relativamente baja para el efecto en cuanto al incremento en las ventas del producto.

- » C6: Finalmente la evaluación financiera realizada en base al proyecto permite determinar la viabilidad del mismo, tomando en cuenta los resultados en los diferentes escenarios ya sea pesimista, esperado u optimista, en los cuales los parámetros manejados como la TIR; el VAN; la relación B/C Y PRRI; muestran resultados muy alentadores para poner en marcha al proyecto, logrando que la empresa llegue al éxito.

RECOMENDACIONES

- » R1: Es muy importancia que la empresa plantee un adecuado direccionamiento estratégico que le permita desarrollarse de tal manera que cumpla con todas las expectativas del público en general.
- » R2: Es recomendable para Laboratorios Frosher trabajar puntualmente en las debilidades que posee, de tal forma que pueda enfrentarse al mercado y por ende aprovechar las oportunidades que la tendencia acerca del consumo de productos naturales presenta no solo en nuestro país, sino en el mundo entero, por lo tanto debe aplicar en la brevedad posible las directrices definidas en el Mapa Estratégico propuesto en el Plan adoptado.
- » R3: Es importante que Laboratorios Frosher se concentre en el segmento determinado en la investigación de mercados, y posteriormente pueda ir atacando a los demás segmentos, determinados en la investigación de campo.
- » R4: Es recomendable que a la empresa dirija sus esfuerzos al logro de sus objetivos dando marcha a las diferentes estrategias adoptadas, de tal modo que el producto pueda posicionarse de la mejor forma, logrando liderazgo en el mercado, alcanzando la recordación inmediata en la mente de los consumidores, permitiendo penetrar en otros segmentos de mercado a la postre.
- » R5: Se recomienda dar cumplimiento al plan de marketing planteado, respetando los costos del mismo de modo que los objetivos puedan ser alcanzados en base a lo planificado, sin incurrir en costos que no hayan sido tomados en cuenta, evitando sobrepasar el presupuesto.
- » R6: En base a lo expuesto anteriormente se recomienda a Laboratorios Frosher del Ecuador, poner en marcha el Plan de Marketing Estratégico, debido a que es un proyecto de jarabe de hierro polimaltosado es viable.

BIBLIOGRAFÍA

- Gestión Estratégica de negocios, Ing. Francis Salazar Pico, 2004
- Administración una perspectiva global, Harold Koontz, Heinz Wehrich, 11ª. Edición
- Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation.
- Banco Central del Ecuador, Boletín Anuario (varios números) e Información Estadística Mensual (varios números).
- Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración, una perspectiva global, McGraw Hill, 1998
- CORPEI, Estudio de Oferta y Demanda del Sector de Productos Naturales, Mayo, 2003
- Investigación de Mercados, Un enfoque Aplicado, Naresh K. Malhotra; Prentice Hall, Cuarta edición;
- Apuntes personales, curso Gerencia del Producto, Ing. Eddy Castillo
- Apuntes personales, Logística, Ing. Patricio Dalgo
- Administración Presupuestaria (Teoría), López Mayorga, Rosa
- Curso Práctico de Análisis Financiero, Lara Álvarez, Juan
- Preparación y Evaluación de Proyectos, Meneses Edilberto, , Cuarta Edición

PÁGINAS DE INTERNET

- <http://www.eluniverso.com/especiales/2005/salud/default.html>
- <http://blog.cre.com.ec/Desktop.aspx?Id=277&e=83>
- http://www.expreso.ec/especial_gye/especial12.asp
- www.monografias.com.
- <http://usuarios.lycos.es/fdevega/porter1.htm>
- <http://mitecnologico.com/Main/DefinicionClasificacionDeMercados>
- <http://www.monografias.com/trabajos/ofertaydemanda/ofertaydemanda.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/segmkthernaendo.htm>

- <http://www.monografias.com/trabajos7/mark/mark.shtml#mix>
- www.monografias.com/trabajos17/ciclo-vida-producto/ciclo-vida-producto.shtml - 43k -
- <http://www.monografias.com/trabajos12/admymer/admymer.shtml>
- <http://www.radiosucree.com.ec/detalle.php?id=34110&idsec=4Para>
- <http://www.eluniverso.com/2006/09/13/0001/9/524356BA14EE4FCBABF4F78B0BAEC105.aspx>

ANEXOS

Anexo 1

Capítulo III

Pregunta 4: ¿A qué porcentaje de pacientes que atiende al día, prescribe hierro?

%	Frecuencia	Porcentaje
1	8	6,35
2	13	10,32
3	6	4,76
4	1	0,79
5	3	2,38
6	1	0,79
7	2	1,59
8	1	0,79
10	18	14,29
12	1	0,79
13	2	1,59
15	3	2,38
20	12	9,52
25	2	1,59
30	7	5,56
35	2	1,59
40	4	3,17
50	6	4,76
60	6	4,76
70	5	3,97
80	3	2,38
90	1	0,79
100	4	3,17
Total	111	88,10
Perdidos	15	11,90
	126	100

Pregunta 5: ¿Cuántos pacientes en promedio atiende al día?

%	Frecuencia	Porcentaje
2	1	0,79
5	1	0,79
6	2	1,59
7	3	2,38
8	6	4,76
9	1	0,79
10	15	11,90
11	1	0,79
12	9	7,14
13	1	0,79
14	2	1,59
15	19	15,08
16	5	3,97
18	4	3,17
20	25	19,84
21	2	1,59
25	7	5,56
28	1	0,79
30	3	2,38
31	1	0,79
35	1	0,79
100	1	0,79
Total	111	88,10
Perdidos	15	11,90
	126	100,00

Anexo 2

ETIQUETA

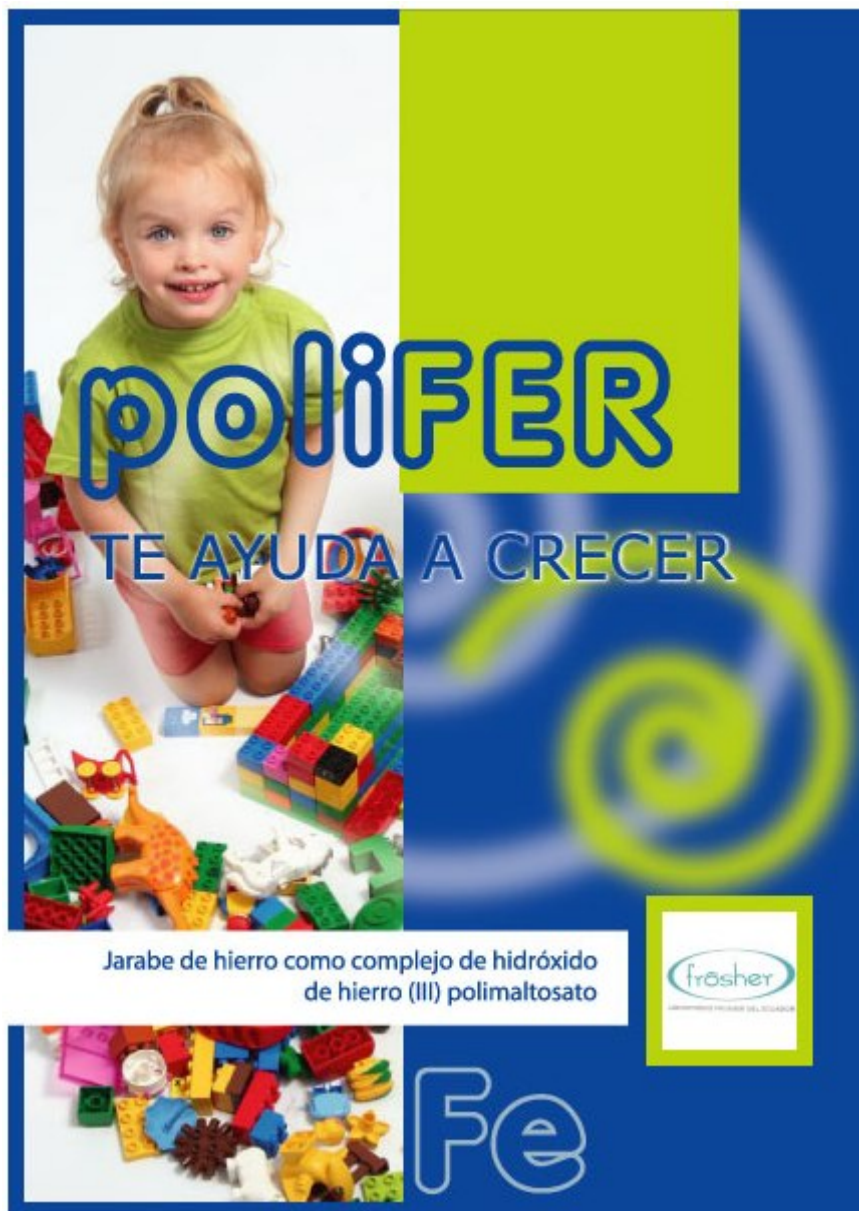


CAJA



Anexo 3

FLYER



The flyer features a central photograph of a young child with blonde hair in a ponytail, wearing a green turtleneck and red shorts, sitting on a white floor surrounded by colorful toys like blocks and a giraffe. The background is split into a light green vertical band on the left and a dark blue vertical band on the right. The word "POLIFER" is written in large, blue, stylized letters across the top. Below it, the phrase "TE AYUDA A CRECER" is written in smaller blue letters. At the bottom left, there is a white box with the text "Jarabe de hierro como complejo de hidróxido de hierro (III) polimaltosato". To the right of this box is the "frösher" logo, which includes the text "LABORATORIO FARMACÉUTICO DEL ECUADOR". At the bottom right, the chemical symbol "Fe" is displayed in a large, white, stylized font.

POLIFER

TE AYUDA A CRECER

Jarabe de hierro como complejo de hidróxido de hierro (III) polimaltosato

frösher
LABORATORIO FARMACÉUTICO DEL ECUADOR

Fe