



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

**“PLAN DE MARKETING PARA LANZAMIENTO AL MERCADO
FARMACÉUTICO ECUATORIANO DE LA CREMA TÓPICA
POLIVALENTE SEPTIN, PARA EL TRATAMIENTO DE LAS
DERMATITIS MICÓTICAS Y/O BACTERIANAS, UN PRODUCTO
DE PHARMABRAND S.A.**

MARCO ANTONIO QUINTANA ARAUZ

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

Año 2009

ÍNDICE DE CONTENIDOS POR CAPÍTULOS

Resumen.....1-3

Capítulo 1

Giro e Historia del Negocio.....4-11

Capítulo 2

Análisis Situacional.....12-74

Capítulo 3

Investigación de mercados.....75-118

Capítulo 4

Direccionamiento Estratégico.....119-160

Capítulo 5

Plan Operativo de Marketing Mix.....161-216

Capítulo 6

Evaluación de beneficios de la propuesta.....217-259

Capítulo 7

Conclusiones y recomendaciones.....260-261

Bibliografía.....262-263

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 GIRO DEL NEGOCIO.

En Octubre de 1997, se constituye en Quito, parroquia de Conocoto, la compañía Pharmabrand S.A., Laboratorio Farmacéutico Nacional, luego de la compra exitosa de las instalaciones de la multinacional Schering Plough del Ecuador, y cuyo Propietario y Presidente es el Dr. Roberto Cid Vivanco, profesional con más de 30 años vinculado a la industria farmacéutica multinacional como Schering Plough, Pfizer y Merck Sharp & Dohme.

Pharmabrand S.A. actualmente cuenta con un portafolio de 70 productos farmacéuticos tanto de prescripción médica como de venta libre, llegando a facturar en 2007 un valor de USD\$ 3.500.000.

Las ventas de Pharmabrand S.A se las hace dentro de un mix de clientes que son distribuidores, mayoristas, cadenas de farmacias, farmacias independientes y médicos.

Pharmabrand S.A participa en varios segmentos importantes del mercado farmacéutico ecuatoriano como son: anti-inflamatorios, antibióticos, antiparasitarios, cardiológicos, dermatológicos, antidiabéticos, anti-resorción ósea, etc., en los cuales existen altas demandas por la incidencia de enfermedades o patologías que afectan a la población del país.

Es importante mencionar que los productos Pharmabrand S.A son producidos por su propia planta de manufactura denominada Farmacid S.A., una empresa del mismo grupo, cuya principal ventaja es la calidad de los productos garantizada por normas internacionales de calidad como GMP (Good Manufacturing Practices) e ISO 9001, tecnología de avanzada y personal capacitado, distribuidos en áreas especializadas de producción de todo tipo de presentaciones farmacéuticas.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA.

Tabla No. 1: Reseña Histórica

No.	FECHA	EVENTO
1	Enero 1999	Inicio negociaciones compra de planta de multinacional Schering Plough
2	Julio 2000	Inicio manufactura exclusiva de productos para terceros como Schering Plough, Grunenthal, Merck y Wyeth
3	Agosto 2001	Pharmabrand S.A obtiene el certificado GMP (Good Manufacturing Practices) para la elaboración de sus productos.
4	Enero 2002	Pharmabrand S.A inicia la introducción y comercialización de un cierto número de productos farmacéuticos como Antiinflamatorios, Antibióticos, Antiparasitarios, etc., que participan en segmentos de mercado importantes.
5	Diciembre 2003	Pharmabrand S.A obtiene uno de los más rápidos y exitosos crecimientos de la industria farmacéutica nacional, con el 65% anual.
6	Abril 2005	Obtiene la aprobación gubernamental para fabricar la primera insulina oral en el mundo cuyo nombre es ORAL-

		LYN.
7	Mayo 2007	Pharmabrand S.A obtiene los certificados de calidad ISO 9001.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Dentro del mercado farmacéutico ecuatoriano, existe el segmento de los productos dermatológicos tópicos polivalentes ó corticoides polivalentes, cuya venta está en aproximadamente USD\$ 6.000.000 anuales¹ en virtud de ello tenemos una gran oportunidad al lanzar SEPTIN[®] para lograr participar en este segmento.

1.4 OBJETIVO GENERAL.

Lanzar al mercado farmacéutico ecuatoriano SEPTIN[®] una crema tópica polivalente para tratamiento de pacientes con Dermatitis micóticas y/o bacterianas en Enero de 2009, para dar a conocer al mercado una nueva alternativa con el fin de lograr incrementar tanto la participación de mercado como las ventas de Pharmabrand S.A.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Identificar oportunidad de una parte del segmento de mercado que sea potencial para el producto, mediante la detección de necesidades, carencias y deficiencias que los competidores.

¹ Auditoria IMS Health Pharmaceutical Market Ecuador 2007

- 2) Realizar una segmentación adecuada del mercado acorde a las necesidades percibidas en el mismo.
- 3) Colocar en el mercado SEPTIN® con un adecuado plan de lanzamiento.
- 4) Establecer un posicionamiento que esté acorde con las características y beneficios del producto frente a las necesidades del mercado.
- 5) Establecer estrategias y tácticas para acceder al mercado potencial en forma exitosa.
- 6) Elaborar un plan promocional que abarque a todos los potenciales clientes del producto.
- 7) Medir a través de un análisis financiero la factibilidad y rentabilidad del lanzamiento.

1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.

El lanzamiento de SEPTIN® al mercado farmacéutico ecuatoriano es una gran oportunidad para el incremento en las ventas y el market share de Pharmabrand S.A; adicionalmente los médicos y los pacientes van a disponer de una excelente alternativa farmacológica con una formulación o principios activos de avanzada, combinados en una forma galénica adecuada, que permitirá tener la mejor alternativa en eficacia, seguridad y precio, con una relación costo-beneficio muy superior.

Desde el punto de vista del autor, el planificar el lanzamiento de este producto va a ser de gran importancia ya que aportará a la gestión realizada dentro de la empresa como Gerente de Producto; adicionalmente será cumplido un anhelo largamente esperado, como es la obtención del Título de Ingeniero Comercial, el cual es de gran importancia para el reconocimiento profesional dentro del mercado laboral, cada vez más y más competitivo.

Para la Universidad Politécnica del Ejército, la importancia radica en la excelencia de contar con profesionales egresados de sus aulas que aporten positivamente al engrandecimiento del país.

1.7 HIPÓTESIS.

El lanzamiento de SEPTIN® va a asegurar cubrir una demanda importante en el mercado de los productos para las dermatosis infectadas, por el incremento de este tipo de pacientes debido a las agresiones a la piel que día a día aumentan.

1.8 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.

La información recolectada en este punto ha sido extraída de un documento denominado: Brochure resumen de planificación estratégica 2003 que reposa en los archivos de la gerencia general de Pharmabrand S.A.

Así mismo disponemos de estos conceptos ingresando a la página Web: www.pharmabrand.com.ec.

Pharmabrand S.A es un laboratorio farmacéutico cuya filosofía es la de mantener altos estándares de calidad y seguridad en la elaboración de productos farmacéuticos, con la finalidad de dar opciones de calidad, seguridad y buen costo, a la población que requiera de ellos para restaurar su salud.

La filosofía de Pharmabrand se resume en que todo ser humano tiene derecho a la salud, y por consiguiente, es necesario que se disponga de productos de calidad con precios accesibles para todo nivel económico.

La filosofía de la compañía y de sus integrantes esta basada en principios morales y éticos con una sólida integridad profesional orientada a producir fármacos con altos estándares de calidad accesibles al consumidor.

1.9 VALORES CORPORATIVOS.

- HONESTIDAD
- LEALTAD
- EXCELENCIA
- RESPONSABILIDAD
- SOLIDARIDAD
- RESPETO AL INDIVIDUO
- COMPROMISO CON LA COMUNIDAD
- LIDERAZGO

1.10 MISIÓN.

La salud es nuestra misión. Por esta razón, dedicamos nuestro esfuerzo a las tareas de investigación, innovación y transferencia tecnológica para generar medicamentos efectivos y seguros en busca de la salud.

1.11 VISIÓN.

Fortalecer la industria farmacéutica nacional, liderando la comercialización en Ecuador y Latinoamérica, de medicamentos de calidad, eficacia comprobada y a precios accesibles.

1.12 OBJETIVOS EMPRESARIALES.

1. Ser el laboratorio farmacéutico ecuatoriano de mayor desarrollo.
1. Lanzar nuevas marcas tanto en el mercado nacional y con proyección a nivel latinoamericano.
2. Ingresar con éxito en el mercado norteamericano para el año 2010.
3. Desarrollar nuevas líneas de productos para enfermedades especiales cuyos tratamientos son de muy alto costo, brindando una excelente alternativa para los pacientes.

1.13 ANÁLISIS DE LA FILOSOFÍA.

De acuerdo a lo analizado en Pharmabrand S.A se utiliza más el concepto de valores, como es por ejemplo: compromiso con la comunidad, porque todo ser humano tiene derecho a la salud. Este valor se hace evidente cuando la empresa produce productos como por ejemplo Osteoplus que es un Alendronato para el tratamiento de la Osteoporosis a un precio de \$ 4 la tableta para una semana, cuando las terapias existentes cuestan alrededor de un 30% más del valor de Osteoplus.

En cuanto a la Misión, esta se manifiesta en forma adecuada ya que tiene las características necesarias como la finalidad que tiene la empresa, que es el generar salud; los productos que fabrica, en este caso medicinas; como lo hace, con investigación, innovación y transferencia de tecnología, y finalmente para quien está dirigida, lógicamente para las personas que requieran de restablecer su salud.

La Visión de futuro, en cambio, requiere ser completada porque adolece de ciertas características como, el plazo en que el laboratorio va a realizar su visión, por ejemplo.

Los objetivos empresariales son mas bien declaraciones de intencionalidad, ya que no conservan las características de un objetivo porque, no tienen plazos establecidos, no pueden ser medidos adecuadamente.

En base a este análisis podemos decir que es necesario replantear lo concerniente a la visión de futuro de la empresa como también los objetivos empresariales; tal propuesta se la realizará en el capítulo IV de esta tesis.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 INTRODUCCIÓN.

El análisis situacional es una herramienta de suma importancia para la empresa porque da una “radiografía” de todas las fuerzas, internas o externas, que van a influir o incidir sobre la misma, ya sea en forma positiva o negativa.

2.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA.

El análisis situacional proporciona un conocimiento sobre el entorno externo e interno en los que la empresa se desarrolla.

El entorno externo se lo conoce como macro ambiente y el interno como micro ambiente o del sector, y el análisis interno que es específico al interior de la empresa.

El macro ambiente se constituye de todas las fuerzas sociales, económicas, naturales, culturales, políticas, internacionales que pueden influir en el desenvolvimiento de la empresa.

El micro ambiente está formado por las fuerzas cercanas a la empresa, es decir aquellas que influyen dentro del sector donde la empresa se desenvuelve, como por ejemplo: proveedores, competidores, clientes, organismos gubernamentales reguladores, etc.

El análisis interno se constituye en concentrarse en mirar la interior de la empresa, es decir todas las fortalezas y debilidades que la organización manifiesta.

La importancia del análisis situacional se manifiesta en que a través de esta herramienta se puede identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Lo anterior se traduce en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), herramienta que permite crear un cuadro a cerca de la situación actual de la organización con el que se puede obtener un

diagnóstico preciso de la realidad para la toma de decisiones empresariales orientadas hacia la consecución de los objetivos.

Las **Fortalezas**, son todos los aspectos positivos con que cuenta la empresa, las capacidades frente a la competencia y recursos que posee.

Las **Oportunidades**, son las situaciones que se presentan en forma favorable dentro del entorno en el que se desarrolla la empresa, y que en el momento de identificarlas y actuar sobre ellas, permiten obtener ventajas competitivas.

Las **Debilidades**, son aspectos desfavorables de la empresa, frente a la competencia, carencias que afectan negativamente a la misma.

Las **Amenazas**, son todos los aspectos que provienen del macro entorno y del micro entorno que afectan directa o indirectamente a la estabilidad de la empresa.

Cabe mencionar que las Fortalezas y Debilidades pueden ser controlables por parte de la empresa, es decir la empresa puede influir directamente en ellas; En cambio las Oportunidades y Amenazas son del ámbito externo de la empresa, y por lo tanto no controlables.

2.3 Partes del Análisis Situacional.

- Análisis del Macro ambiente:
 - Escenario Económico
 - Escenario Político-Jurídico
 - Escenario Social
 - Escenario Educativo-Cultural
 - Escenario Tecnológico
 - Escenario de Seguridad Pública

- Escenario Internacional

- Análisis del Micro ambiente:
 - Estudio del Cliente
 - Estudio de la Competencia
 - Estudio de los Proveedores
 - Estudio del Atractivo Competitivo del Sector

- Análisis Interno:
 - Aspecto Organizacional
 - Área Administrativa
 - Área de Recursos Humanos
 - Área de Finanzas
 - Área de Producción
 - Área de Marketing

2.4 ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE

En el Macro Ambiente existen diferentes escenarios los cuales van a ser analizados para tener una idea del impacto que se generen para la organización, el sector donde se desarrolla, e incluso el país donde se asienta la misma.

A continuación se detalla cada uno de los escenarios con los consecuentes análisis.

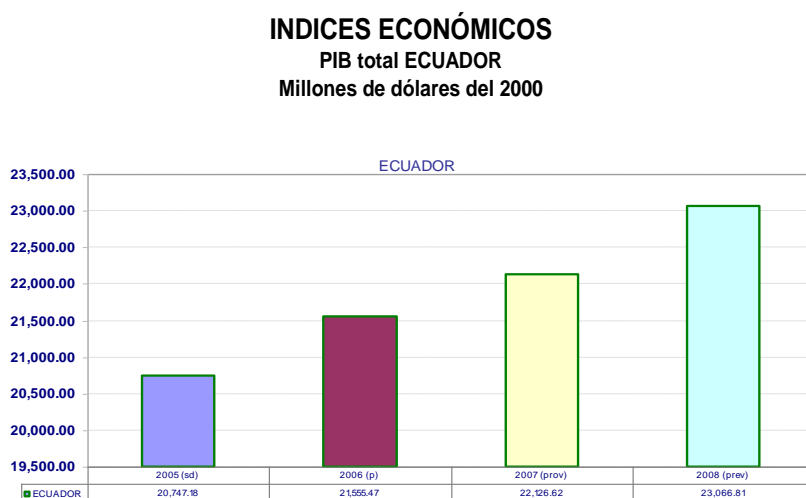
2.4.1 Escenario Económico.

Este escenario es uno de los más importantes ya que contienen variables que pueden afectar en forma importantes a la empresa. Estos variables pueden ser:

- **PIB**

Es el Producto Interno Bruto del país, es decir la suma de todos los bienes y servicios producidos por una economía dentro de un período, sin haber sido sometido a variación alguna y en un territorio determinado.

Gráfico No. 1: PIB total Ecuador



Fuente INEC www.ecuadorencifras.com

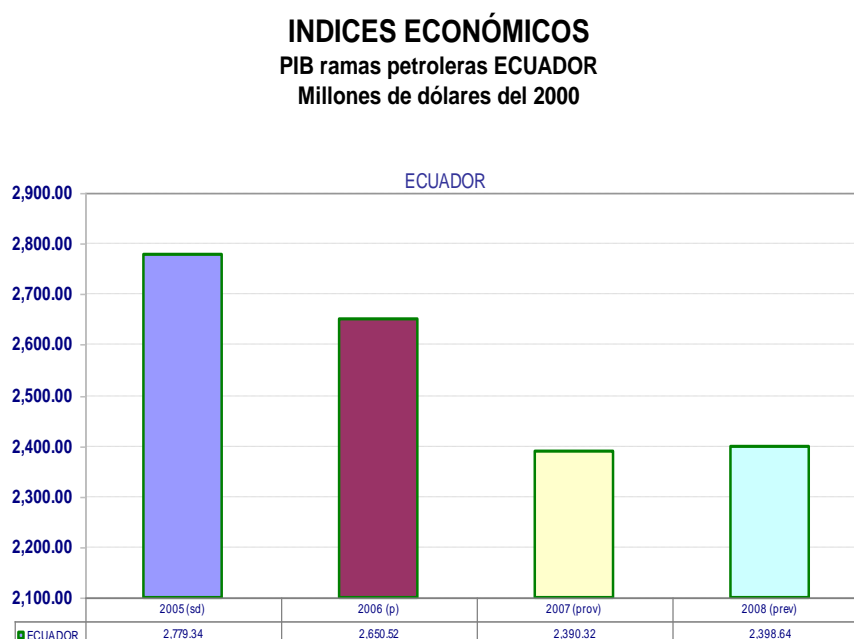
En el gráfico No. 1 se observa un ligero crecimiento del PIB total país en un 4,25% en dólares del año 2.000, lo que determinaría que existiría una mejoría en la economía en general, lo que probablemente se traduce en una mejor capacidad de compra de las familias.

El PIB en dólares corrientes fue de USD\$ millones 44.290 en 2007 y para 2008 se ha situado en USD\$ millones 48.508, registrando un incremento del 9,5%.

Hay que anotar que del valor del PIB expuesto en dólares del año 2000, el 10,4% corresponde a la exportación del petróleo para el año 2.008, el cual prácticamente se ha mantenido con respecto al año 2.007, esto es en USD\$ millones 2.398,64.

Si consideramos el valor del PIB petrolero en dólares corrientes, la cifra sería de USD\$ millones 6.721,13.

Gráfico No. 2: PIB ramas petroleras Ecuador



Fuente: INEC www.ecuadorencifras.com

En el gráfico No. 2 se observa lo anteriormente expuesto, por lo que de lo anterior se puede considerar a este factor como una oportunidad de impacto alto para la organización, por el incremento que ha tenido.

- **Balanza Comercial**

Es el resultado de la diferencia entre exportaciones menos las importaciones. Si el resultado es positivo, estamos frente a un superávit comercial, caso contrario en déficit.

Las **Exportaciones**, son los bienes y servicios que se producen dentro del territorio nacional y que se venden a otros países.

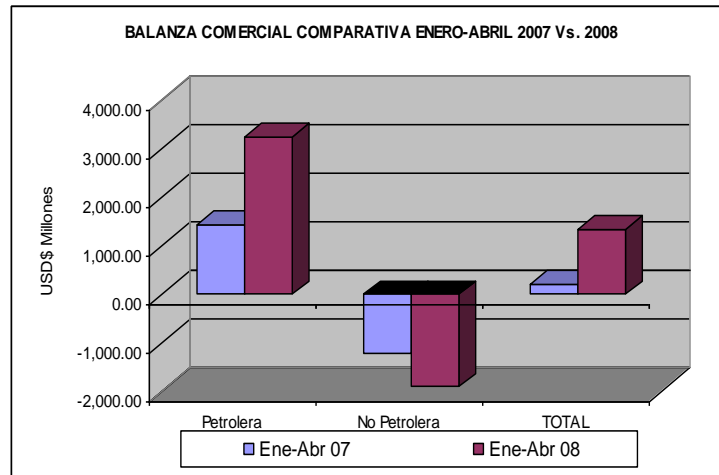
Las **Importaciones**, en cambio son todos los bienes y servicios que producen otros países y que traen al país ya sea por personas, empresas o gobierno para satisfacer necesidades internas.

Según los datos del Banco Central del Ecuador, si bien la Balanza comercial ha crecido en forma importante en el período Enero-Abril de 2008 con respecto al mismo período de 2007; lo preocupante es la dependencia del petróleo, ya que la balanza no petrolera denota un déficit que sigue aumentando.

Esta situación implica que para el país depender de un producto de exportación como el petróleo, es muy riesgoso para la economía, y si por algún motivo estos ingresos disminuyen, como al parecer está sucediendo por la baja en los precios, se estaría frente a una clara amenaza con un nivel de impacto alto para la economía en general y las empresas en particular. Sin embargo actualmente este crecimiento relativo se convierte en una oportunidad con un nivel de impacto alto.

El gráfico No. 3 muestra lo anteriormente mencionado.

Gráfico No. 3: Balanza Comercial



Tipo Balanza	Ene-Abr 07	Ene-Abr 08	Crecimientos
Petrolera	1,431.20	3,231.80	226%
No Petrolera	-1,213.10	-1,901.10	157%
TOTAL	218.10	1,330.70	610%

Fuente: Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec

- **Tasas de Interés**

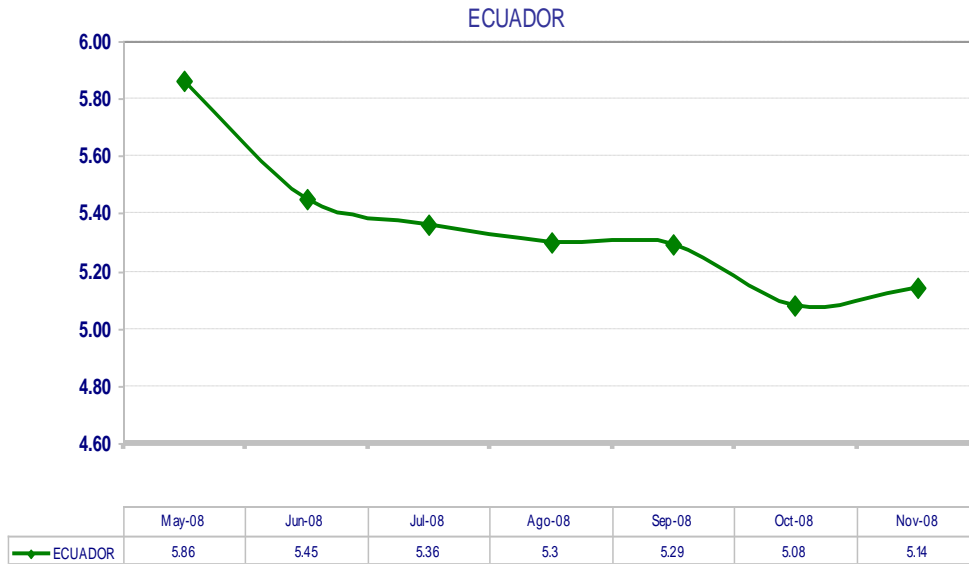
Las tasas de interés son los rubros que los bancos cobran o pagan por las diferentes operaciones que realizan. Cuando dan créditos, los bancos cobran una tasa de interés llamada activa; mientras que cuando reciben depósitos o inversiones, pagan una tasa de interés llamada pasiva.

Las tasas de interés tanto activas como pasivas han tenido variaciones en el último año a la baja, se pensaría en que el acceso al crédito puede mejorar; sin embargo se puede analizar también que la tasa pasiva es muy baja y que puede desalentar el ahorro; esto se corrobora con el dato del Spread que está en 4.04% y prácticamente se ha mantenido constante.

Lo anterior se denota en los gráficos a continuación detallados.

Grafico No. 4: Tasa de interés pasiva referencial

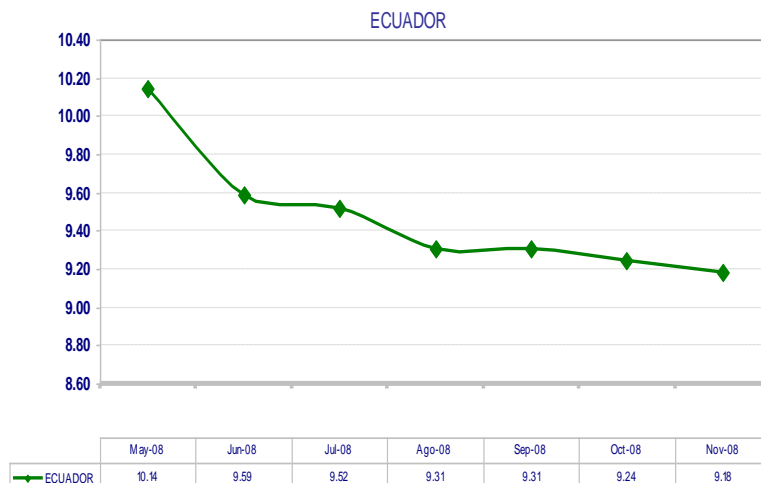
INDICES FINANCIEROS
TASA DE INTERES PASIVA REFERENCIAL ECUADOR
 Porcentajes



Fuente: INEC www.ecuadorencifras.com

Gráfico No. 5: Tasa de Interés Activa Referencial

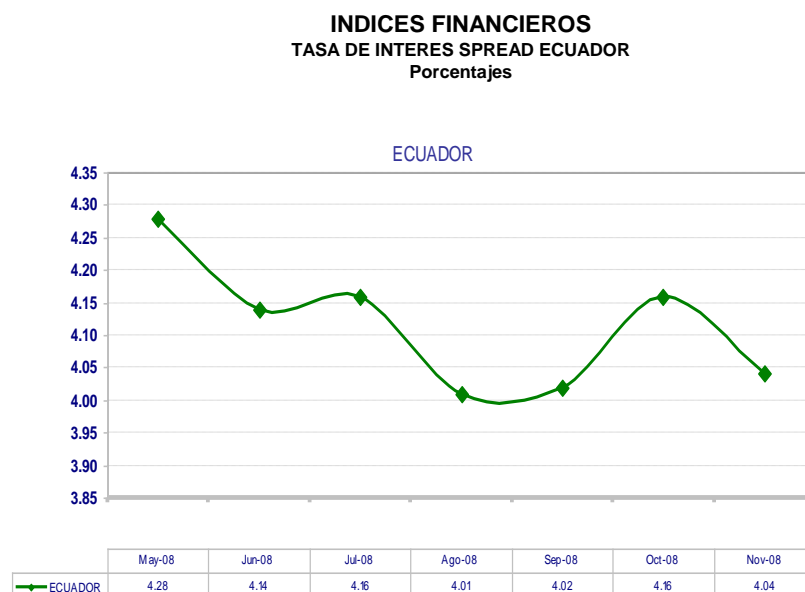
INDICES FINANCIEROS
TASA DE INTERES ACTIVA REFERENCIAL ECUADOR
 Porcentajes



Fuente:

INEC www.ecuadorencifras.com

Gráfico No. 6: Tasa de interés SPREAD Ecuador



AÑOS	TASA DE INTERÉS PASIVA	TASA DE INTERÉS ACTIVA	SPREAD
DIC. 2007	5.64%	10.72%	5.08%
NOV. 2008	5.14%	9.18%	4.04%

Fuente: INEC www.ecuadorencifras.com

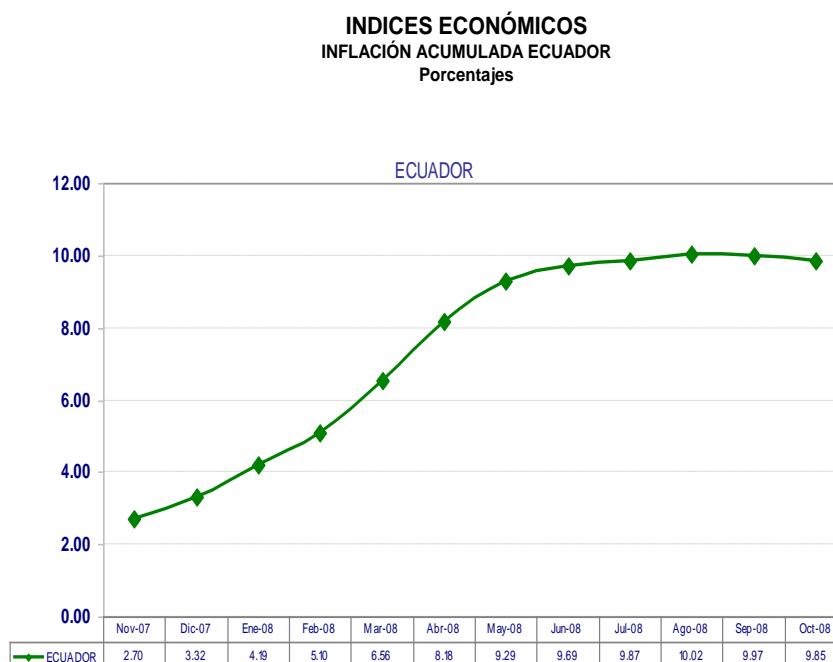
Por lo anterior se puede avizorar disminuciones en las captaciones de los bancos, lo que se revierte en una probable disminución de créditos para

cualquier proyecto de inversión. Desde este punto de vista, esta situación se puede considerar una amenaza con nivel de impacto medio para la empresa porque existen algunos planes que se financian a través de desembolsos crediticios de los bancos, como por ejemplo, los planes de vehículos para la fuerza de ventas, etc.

- **Inflación**

Es el porcentaje de incremento en los precios de los bienes y servicios en el transcurso del tiempo. Los datos de la inflación son determinados por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Gráfico No. 7: Inflación acumulada Ecuador



Fuente: INEC www.ecuadorencifras.com

En el gráfico No. 7 se demuestra que en el país se ha dado un claro proceso inflacionario muy importante en lo que va del año 2008, esto es, para el mes de Octubre y en forma acumulada el dato es de 9,85% frente a un 3,32% con que cerró el año 2007, lo que significa una disminución

constante de la capacidad de compra de la población por la escalada de precios que implica la inflación.

Indiscutiblemente este factor es una amenaza con un nivel de impacto medio, porque las personas cada vez irán priorizando sus gastos, y muy probablemente afectará en las decisiones de compra.

- **Dolarización**

La dolarización fue una medida mediante la cual, el Sucre fue reemplazado por el Dólar norteamericano, como reserva de valor, unidad de cuenta y medio de pago y cambio; con la finalidad de parar la inflación y las devaluaciones constantes, recuperar la credibilidad y confianza en las instituciones financieras; y disciplinar al gobierno para que no emita moneda sin el respaldo adecuado.

Hoy se manifiesta una situación difícil debido a la crisis económica que se ha dado en EE.UU., cuya moneda el Ecuador adoptó. No se debe desmerecer que la dolarización cumplió el objetivo de parar un proceso inflacionario que era irremediable y hasta el momento lo está haciendo, pero actualmente se observa con preocupación la escalada inflacionaria que se ha producido.

A pesar de lo anterior, la dolarización todavía brinda una oportunidad con un nivel impacto alto para la empresa, porque se puede realizar planes a mediano y largo plazo, previendo que no habrán procesos inflacionarios traumáticos.

- **Endeudamiento público y privado**

La deuda externa del país se genera desde hace mucho tiempo, paralelamente a la misma formación de la república; y se caracteriza por solicitudes de créditos al exterior en forma periódica con la finalidad de contrarrestar la escasez de medios financieros internos, fruto de los procesos económicos mal llevados o influenciados por crisis externas que llevan a la formación de déficits de diversa envergadura.

La deuda externa total de Ecuador a Septiembre de 2008 es de USD\$ millones 16.911,69, y se compone de la deuda externa pública que alcanza a USD\$ millones 10.012.80, un 60% del total; y la deuda externa privada que es USD\$ millones 6.898.89, un 40%.

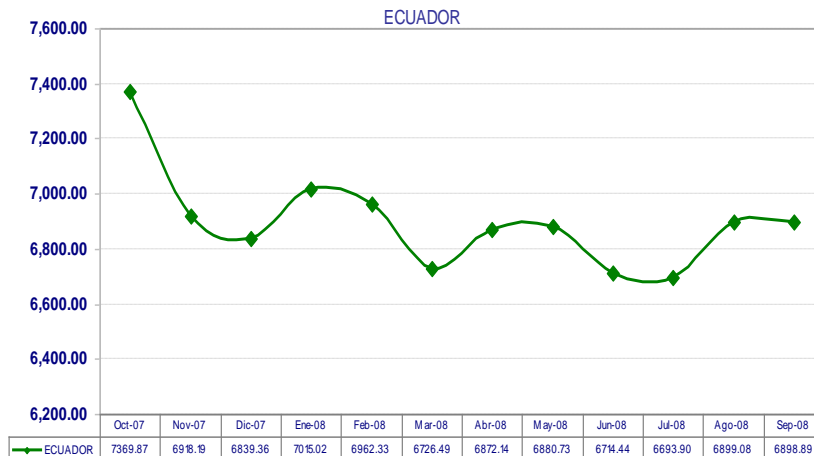
Lamentablemente el país no ha sido ajeno a una gestión deficiente de la administración de la deuda lo que se ha constituido en una carga muy grande para la economía, debido a los altos montos que representa, y por ello, prácticamente la deuda se ha mantenido constante, con respecto al año 2007.

En este contexto la administración de la deuda y su manejo se puede considerar como una amenaza con un nivel de impacto medio, para la empresa.

Todo lo mencionado se puede observar en los gráficos a continuación:

Gráfico No. 8: Deuda Externa Privada Ecuador

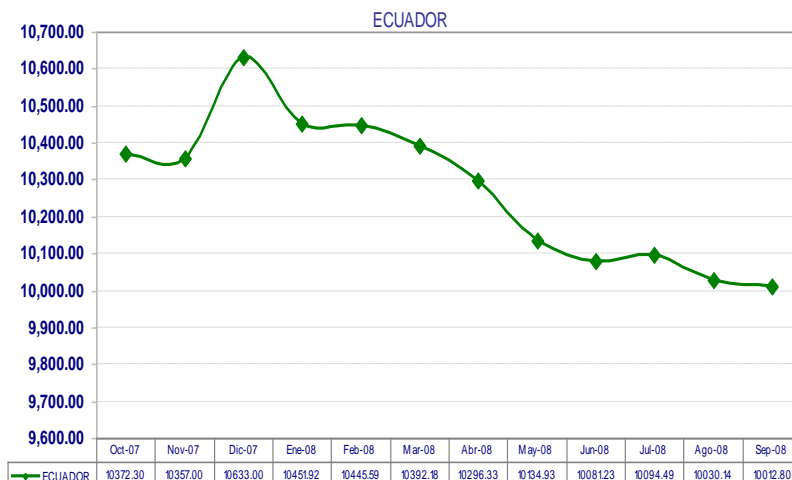
INDICES ECONÓMICOS
DEUDA EXTERNA PRIVADA ECUADOR
Millones de dólares



Fuente: INEC www.ecuadorencifras.com

Gráfico No. 9: Deuda Externa Pública Ecuador

INDICES ECONÓMICOS
DEUDA EXTERNA PUBLICA ECUADOR
 Millones de dólares



Fuente: INEC www.ecuadorencifras.com

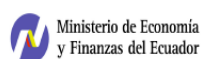
- **Presupuesto General del Estado**

En este documento resume todos los ingresos y gastos de Estado. Este programa orienta hacia la optimización del gasto público, y de todas las

inversiones con eficiencia y efectividad con la finalidad de cumplir con los requerimientos que exige la nación.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, el presupuesto para el año 2.008 es de USD\$ millones 15.817.95 frente a USD\$ millones 14.929.18 del 2007, un crecimiento del 7% aproximadamente, y se puede observar también que dentro de las fuentes de financiamiento se propone nuevamente solicitar recursos al exterior para poder financiarlo, según se observa en el cuadro consolidado por grupo del Presupuesto General del Estado.

Tabla No. 2: Presupuesto General del Estado



PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO
CONSOLIDADO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO
EN US DOLARES



INGRESOS

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	Proforma
000 RECURSOS FISCALES	7,264,915,165.03
100 RECURSOS DE AUTOGESTIÓN	4,060,233,037.82
200 RECURSOS DE CRÉDITOS EXTERNOS	1,242,590,112.09
300 RECURSOS DE CRÉDITOS INTERNOS	667,332,759.50
500 RECURSOS PREASIGNADOS	2,464,583,143.87
700 ASISTENCIA TECNICA Y DONACIONES	118,299,846.78
Total:	15,817,954,065.09

GASTOS

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	Proforma
000 RECURSOS FISCALES	7,265,532,247.57
100 RECURSOS DE AUTOGESTIÓN	3,988,044,294.22
200 RECURSOS DE CRÉDITOS EXTERNOS	1,242,590,112.09
300 RECURSOS DE CRÉDITOS INTERNOS	667,332,759.50
400 CONTRAPARTES LOCALES DE CREDITOS	0.00
500 RECURSOS PREASIGNADOS	2,536,154,804.93
700 ASISTENCIA TECNICA Y DONACIONES	118,299,846.78
Total:	15,817,954,065.09

Por ello se puede deducir que el presupuesto desfinanciado será una amenaza con un nivel de impacto medio para la empresa.

- Régimen Tributario

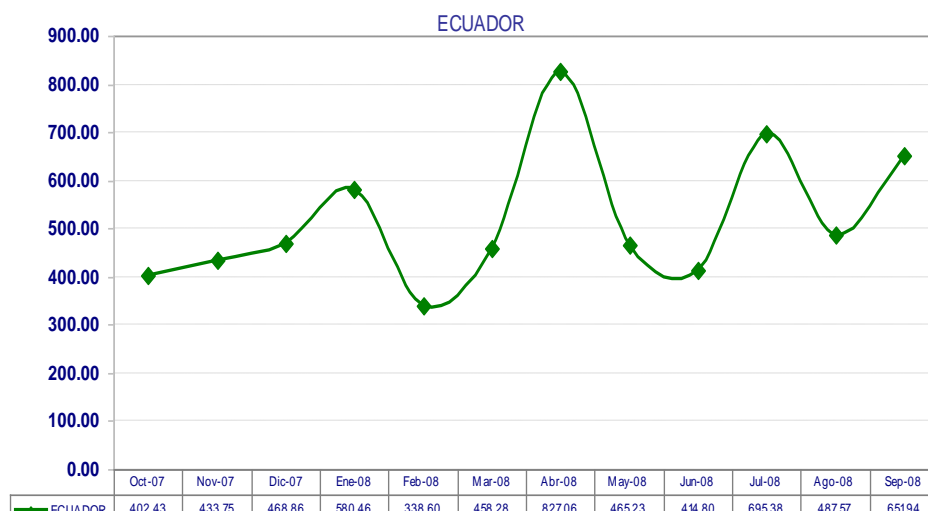
Con la creación del Servicio de Rentas Internas, las recaudaciones tributarias han mejorado con la consecuente mejoría en los ingresos al fisco. Tal es así que para Septiembre de 2008 las recaudaciones han estado alrededor de los USD\$ millones 65.194, frente a USD\$ millones 40.243 de Octubre 2007.

El impuesto al valor agregado es una de las principales formas de financiamiento del Estado, en el Ecuador el IVA es de 12% y se considera uno de los más bajos de la región. Este impuesto afecta a toda transacción desde la producción hasta el consumidor final.

Otros impuestos administrados por el SRI son: Impuesto a la Renta, Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), Retención en la Fuente, etc.

Gráfico No. 10: Recaudación SRI Ecuador

INDICES ECONÓMICOS
RECAUDACIÓN SRI ECUADOR
Millones de dólares



Fuente: INEC www.ecuadorencifras.com

En el gráfico No. 10 se ve como se ha dado un incremento en el monto de la recaudación por parte del SRI comparando el año anterior hasta Septiembre del 2008.

Como consecuencia de lo anterior ya se han generado procesos estandarizados de control de los contribuyentes basados en el cumplimiento de las leyes tributarias y se ha forjado una cultura tributaria en los ciudadanos. Con la recaudación de impuestos mejorada, el Estado puede reinvertir esos dineros en el país, logrando dinamizar la economía con la consecuente oportunidad con un nivel de impacto bajo para la empresa.

- **Remesas de Emigrantes**

Los ingresos que el país recibe por este concepto han sido una fuente de sostenimiento de la economía muy importante.

Actualmente estos ingresos se han visto disminuidos por las restricciones para el ingreso, persecuciones y repatriaciones que los países del primer mundo han impuesto a estos grupos humanos.

Sin embargo todavía se puede decir que estos ingresos son significativos ya que se estima un monto de US\$ 600 millones aproximadamente que han ingresado al país según fuentes del Banco Interamericano de Desarrollo BID, pero con una tendencia a la baja con respecto del año anterior.

Si bien se determina que las remesas de migrantes son importantes, la tendencia es a la baja; por el momento se puede considerar todavía como una oportunidad con un nivel de impacto alto para la economía y por supuesto para las empresas.

- **Ingresos Petroleros**

La importancia del petróleo para la economía ecuatoriana es innegable, prácticamente corresponde a un 10% del PIB. Esto se puede ver reflejado en la Balanza Comercial de nuestro país, la cual es impactada positivamente por estos ingresos, logrando incluso hacerla positiva.

También es necesario comentar la fragilidad que existe si hablamos de exportaciones petroleras, porque este ingreso está en función de los volúmenes de producción y los precios del barril del petróleo en el mercado internacional.

Es así como se ha observado con asombro la subida imparable del precio del barril de crudo, así mismo como su tendencia a la baja poco tiempo después. Lo que genera serios problemas al momento de realizar cualquier estimación, con la consecuente inestabilidad económica.

Como referencia tenemos que para el 30 de octubre de 2008 el precio del barril de petróleo era de \$ 65,96 y para el 14 de Noviembre de 2008, bajó a \$ 57,04.

Si continúa esta tendencia, es obvio que el presupuesto del Estado estará desfinanciado, lo que hará que necesariamente disminuya el gasto o se apele nuevamente a créditos externos para disminuir este déficit, estas acciones serán una amenaza con un nivel de impacto medio para la empresa, por la falta de movimiento de la economía al no disponer de ingresos adecuados.

2.4.2 Escenario Político - Jurídico

En el Ecuador la política ha sido un escenario de mucha incertidumbre, por el irrespeto a lo que está establecido en la Constitución y las leyes. Es así que se han dado situaciones sui géneris como, la salida por la fuerza de algunos presidentes electos con el favor popular, por alguna medida tomada, luego de poco tiempo de haber sido posesionado.

Lamentablemente estas situaciones provocan malestar y hacen que la población no tenga a que atenerse, ya que las decisiones políticas no conllevan compromisos para el mejoramiento de la situación del país sino solamente el deseo malsano de ciertos grupos e poder para satisfacer sus apetitos insaciables de enriquecimiento o de demostración de poder.

Tal es así que últimamente la violación a la nueva constitución por parte del gobierno es evidente y nuevamente nos preguntamos donde está el cambio, solamente hemos cambiado el nombre del autócrata "presidente" de turno.

Dentro de este contexto solamente podemos ratificar que siempre que se habla del escenario político, estamos ante una amenaza con un nivel de impacto alto, por la incertidumbre reinante en el país.

En el aspecto legal, como es de conocimiento público hace poco tiempo se aprobó la nueva Constitución del Ecuador, la cual venía a ser una tabla de salvación para un nuevo y adecuado marco jurídico y legal. Lamentablemente esta situación no se ha dado porque al igual que la constitución anterior, la nueva también tiene ciertos vacíos jurídicos o ambigüedades que hacen difícil su manejo, lo cual da la pauta para que se pueda interpretar de varias maneras.

Inclusive se ve con asombro como se ha desdibujado la estructura anterior del Estado, situación que en teoría era favorable porque se eliminaban ciertas prebendas, puestos políticos y jurídicos que podían ser usufructuados a perpetuidad con su respectiva ineficiencia y tinte corrupto. Sin embargo, lo único que ha cambiado es el nombre de las funciones más no la esencia de sus acciones, y la verdadera motivación por la que deberían estar en ciertos cargos.

El país está también a las puertas de un próximo proceso electoral, el cual será un simple formalismo debido a que el movimiento de gobierno será prácticamente el único participante en la contienda electoral.

Los partidos políticos tradicionales existentes no tienen fuerza política, y en su lugar han surgido muchos movimientos y alianzas sin una ideología concreta lo que les resta credibilidad y poder político.

Todo lo dicho anteriormente genera también inestabilidad jurídica convirtiéndose así en una amenaza con un nivel de impacto alto al sector y a la empresa.

2.4.3 Escenario Social

Dentro del aspecto social, se puede analizar importantes aspectos como: empleo, subempleo, migración, población económicamente activa, etc. Para tener un análisis de la situación y perspectivas del sector, donde la empresa se mueve.

- **Desempleo y Subempleo**

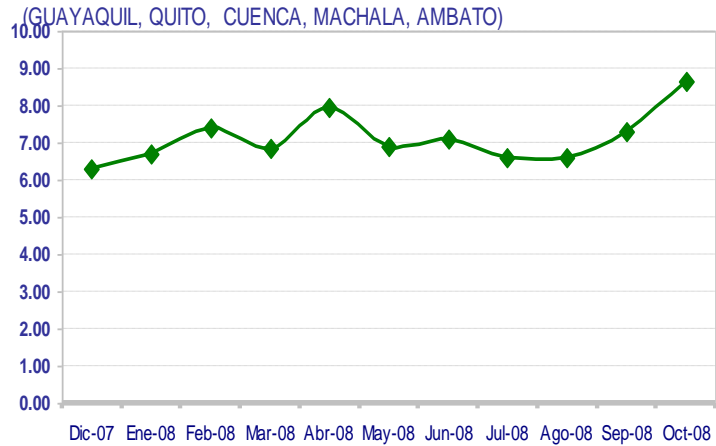
Cuando un grupo de personas en edad de trabajar sin limitaciones físicas y mentales, no tiene donde emplearse y están disponibles a pesar de haber buscado trabajo durante cierto período, lo podemos llamar desempleo.

Existen ciertos grupos poblacionales que debido a que no pueden encontrar un trabajo formal, se ven obligados a realizar diversas tareas o actividades de diferente índole, éstos estarían considerados como subempleados o informales.

A continuación se presentan los gráficos 11 y 12, donde se observa las tasas de desempleo, subempleo y ocupación plena:

Gráfico No. 11: Desempleo mensual

INDICES SOCIALES
DESEMPLEO MENSUAL (GUAYAQUIL, QUITO, CUENCA, MACHALA, AMBATO)
Porcentajes

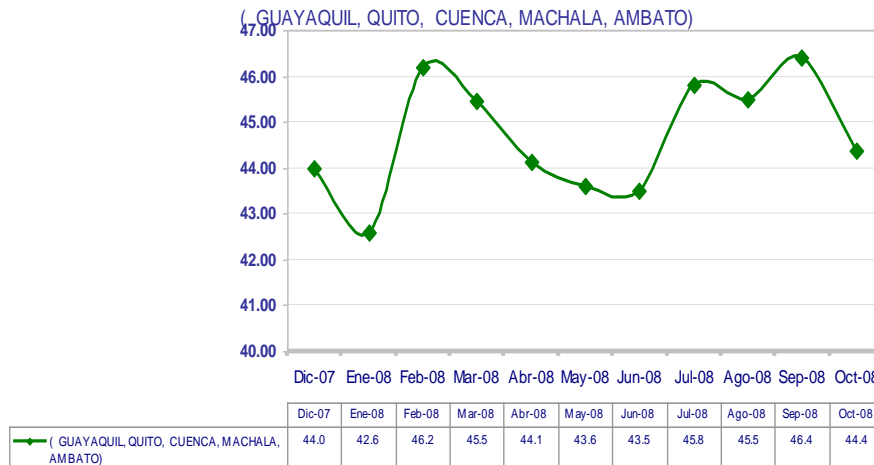


	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08
(GUAYAQUIL, QUITO, CUENCA, MACHALA, AMBATO)	6.3	6.7	7.4	6.9	7.9	6.9	7.1	6.6	6.6	7.3	8.7

Fuente: INEC www.ecuadorencifras.com

Gráfico No. 12: Subempleo mensual

INDICES SOCIALES
 SUBEMPLEO MENSUAL NUEVA METODOLOGÍA (GUAYAQUIL, QUITO, CUENCA, MACHALA, AMBATO)
 Porcentajes



Fuente: INEC www.ecuadorencifras.com

Con esta información se tiene que la tasa de desempleo está en 8,7% y con tendencia a crecer, y el subempleo está en 44,4% a Octubre de 2008. La preocupación es que la tendencia en el desempleo aumenta lo que repercute directamente en el consumo y la economía del país, esta situación es una amenaza con un nivel de impacto medio para la empresa, por la menor cantidad de personas que pueden comprar los productos por su falta de ingresos.

- **Población Económicamente Activa**

En el Ecuador se considera que alrededor que el 46,45% de la población está en plena ocupación o se constituye en la población económicamente activa, es decir aquel grupo humano que entrega su fuerza de trabajo para generar el desarrollo económico del país.

Considerando este porcentaje se tiene que alrededor de unos 5,5 millones de personas aproximadamente, tiene la capacidad de compra de acuerdo a los niveles de ingreso que disponga.

En este contexto se diría que las empresas pueden contar con esta población para que consuman los diferentes productos, por ello se considera como una oportunidad con un nivel de impacto alto para el laboratorio, debido a que dentro de ese grupo estarán los potenciales clientes.

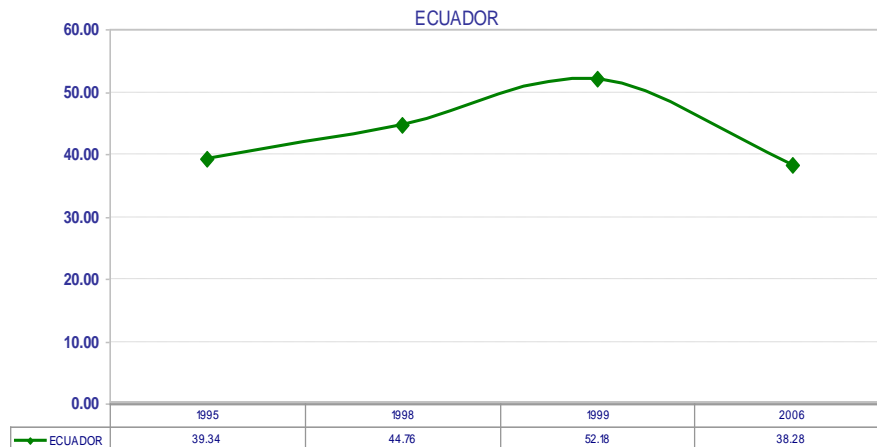
- **Niveles de Pobreza**

Para el año 2006 en el Ecuador un 38,28% de los ecuatorianos es pobre, según nos revela el INEC, como consecuencia y debido a que este porcentaje es elevado y agravado por no contar con estrategias gubernamentales que cambien esta situación, se constituye en una amenaza con un nivel de impacto medio, para el laboratorio, por que se trata de un grupo humano que no va a poder acceder a los productos que se oferta, es más, son personas que van a formar parte muy probablemente de grupos delincuenciales causantes de múltiples situaciones caóticas.

Lo que se ha mencionado se observa en el gráfico 2.13 a continuación:

Gráfico No. 13: Pobreza consumo Ecuador

INDICES SOCIALES
POBREZA CONSUMO ECUADOR
Porcentajes



Fuente: INEC www.ecuadorencifras.com

- **Migración**

El fenómeno de las corrientes migratorias se ha venido dando en forma creciente a lo largo del tiempo, y actualmente es un punto importante en lo referente a lo social.

La búsqueda de mejores oportunidades en el ámbito económico se considera la razón principal para la intensificación de la migración hacia un país con una economía mayormente desarrollada.

Desde el punto de vista social, la migración es un problema serio ya que el desmembramiento del hogar trae consigo la destrucción de la célula fundamental de la sociedad, como es la familia. Esta situación a la postre será una amenaza con un nivel de impacto medio para la empresa porque al incrementarse la migración, prácticamente no ha crecido la población y por ende la demanda; y por otro lado, la destrucción de la familia, provocará personas incompletas que lamentablemente por sus traumas, no serán mayor aporte para la sociedad en general.

2.4.4 Escenario Educativo – Cultural

La educación y capacitación del ser humano es la base para el desarrollo de un país. Este es el reto que enfrenta el Ecuador, el ampliar la cobertura con calidad para niños y niñas de la escolaridad básica, el financiamiento, la eliminación de la ingerencia política sectaria que impide el desarrollo del sector.

En este contexto el panorama de la educación no es tan alentador. Las exigencias en la educación solo son patrimonio de ciertas instituciones privadas.

Últimamente han proliferado las “universidades” masificando las carreras, sin una orientación adecuada y más bien con un tinte comercial y no de un verdadero interés de entregar al país verdaderos profesionales que aporten al desarrollo.

En cuanto al ámbito cultural, los ecuatorianos lamentablemente no son nacionalistas, sin una identidad clara, y orientados al conformismo, hora ecuatoriana y facilismo; lo que no demuestra una cultura adecuada.

Por lo antes expuesto, los ecuatorianos no tendrán mayor noción acerca de ciertas enfermedades y ni siquiera sabrán como prevenirlas, por lo que si este escenario continúa así, se tendrá una amenaza con un nivel de impacto medio para la empresa.

2.4.5 Escenario Tecnológico

La industria farmacéutica es una de aquellas que mayormente tiene que invertir en tecnología a causa de la gran especialización que día a día se va requiriendo en el área de la salud. Nuevos descubrimientos y hallazgos científicos, nuevas formas de explicar múltiples enfermedades, etc., hacen que esta industria requiera de mayor tecnología.

En Ecuador debido a la globalización se ha incrementado la tecnología especialmente en las telecomunicaciones, sin embargo, en el sector farmacéutico nacional, son muy pocas industrias que se han tecnificado, debido a la presencia importante de empresas multinacionales, que importan los productos terminados y solamente se los comercializa.

En el caso de Pharmabrand S.A, este es el reto mayor, ya que está empeñado en lograr ser líder en algunos segmentos del mercado, como ocurre con industrias nacionales en países de la región, como Chile, Colombia, Brasil, etc.

Con esta realidad por delante se considera que este escenario es una oportunidad con un nivel de impacto alto, por el interés y crecimiento que se espera tener en el sector.

2.4.6 Escenario de Seguridad Pública

El Ecuador al igual que muchos países latinoamericanos sufre del incremento del auge delincriminal en forma alarmante. Los problemas económicos, la carestía de la vida, el incremento del desempleo, la migración, etc., son detonantes para que ciertas personas se orienten a la delincuencia, e ingresen al mundo bajo del hampa, regido por la falta de valores, los vicios y depravaciones que van eliminando la conciencia y haciendo verdaderos seres indolentes.

Lo mencionado anteriormente ha sido sazonado también con la falta de preocupación de los gobiernos de turno por esta problemática, lo que ha ahondado mayormente el problema.

Esta realidad negativa del país hace que sea un tropiezo para el normal desarrollo de las actividades productivas, convirtiéndose en una amenaza con un nivel de impacto alto para las empresas.

2.4.7 Escenario Internacional

El desarrollo de los mercados mundiales y la globalización es una realidad a la cual el país y las empresas deben adaptarse. El Ecuador debe aprender a competir en igualdad de condiciones en los mercados internacionales para lo cual se debe promover el desarrollo empresarial, implementar regímenes comerciales orientados a satisfacer al exterior y al mercado interno.

Para ser partícipe activo en el mercado mundial, el país deberá sujetarse a las reglas de los mercados internacionales, para ello, la estructura actual debe ir cambiando o renovándose, de modo tal, que escenarios como el político – jurídico, económico, etc., deben transformarse hacia lograr mejor y mayor competitividad, y no convertirse en piedra de tropiezo.

La apertura comercial en su momento ayudará al laboratorio a no solo ser considerado como importante dentro del país, sino que su nombre trascienda fuera de las fronteras patrias, con productos de calidad y accesibilidad adecuadas. Mirando así el futuro, se estaría frente a una gran oportunidad con un nivel de impacto alto para Pharmabrand S.A.

2.4.8 Cuadro resumen de los escenarios

De todo el análisis anterior, se tratará de resumir todos los escenarios en función de oportunidades o amenazas con el nivel de impacto que involucra para el sector en general y la empresa en particular:

Cuadro No. 1: Resumen de Escenarios

CUADRO RESUMEN DE ESCENARIOS					
No.	ESCENARIO	DETALLE	NIVEL DE IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES					
1	ECONÓMICO	CRECIMIENTO RELATIVO DEL PIB			X
		CRECIMIENTO RELATIVO DE LA BALANZA COMERCIAL		X	
		DOLARIZACIÓN		X	
		PRESUPUESTO ORIENTADO A GASTO SOCIAL		X	
		MEJOR RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS			X
		REMESAS DE MIGRANTES		X	
2	SOCIAL	PODER ADQUISITIVO PEA		X	
5	TECNOLÓGICO	AVANCES TECNOLÓGICOS	X		
7	INTERNACIONAL	NUEVOS MERCADOS	X		
AMENAZAS					
1	ECONÓMICO	TASAS DE INTERÉS INESTABLES		X	
		INCREMENTO DE LA INFLACIÓN	X		
		INGRESOS PETROLEROS A LA BAJA		X	
		INESTABILIDAD	X		
2	POLÍTICO-JURÍDICO	INESTABILIDAD E INCERTIDUMBRE	X		
3	SOCIAL	ALTOS NIVELES DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO	X		
		NIVEL ALTO DE POBREZA	X		
		CORRIENTE MIGRATORIA		X	
4	EDUCATIVO-CULTURAL	NIVEL BAJO EN EDUCACIÓN Y CULTURA		X	
6	SEGURIDAD PÚBLICA	INCREMENTO AUGE DELINCUENCIAL	X		

2.5 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

El micro ambiente o microentorno es la suma de todas las fuerzas que tienen ingerencia sobre la empresa en sus diferentes actividades, como, satisfacer a sus clientes, las relaciones con sus proveedores, intermediarios, competencia, o grupos interesados e interesantes para el giro del negocio dentro del sector.

2.5.1 CLIENTES

El segmento de mercado está conformado por los consumidores, quienes son personas o empresas con potencialidad de adquirir los bienes y servicios que produce la industria, sin embargo dentro de este grupo, se encuentran los clientes, quienes efectivamente lo hacen.

Se tiene que diferenciar entre los diferentes tipos de consumidores o mercados, así: el Mercado de Consumo, que son personas que adquieren directamente los bienes y servicios; el Mercado Industrial, que adquiere productos o servicios que ayudarán a su vez a entregar otros para su consumo final; el Mercado de Intermediarios, que adquieren productos o servicios para su posterior reventa; el Gobierno, que adquiere productos y servicios para entregar al estado; y finalmente, los Mercados Internacionales, que adquieren para sus respectivos países.

Los clientes de laboratorios Pharmabrand S.A son en su mayoría de tipo intermediario, porque en el sector farmacéutico existe una cadena de intermediación muy extensa, conformada por médicos, distribuidores, mayoristas, farmacias y finalmente el paciente, quienes son los definitivos consumidores.

Tabla No. 3: Clientes de Pharmabrand S.A. por clase acumulado a 2008.

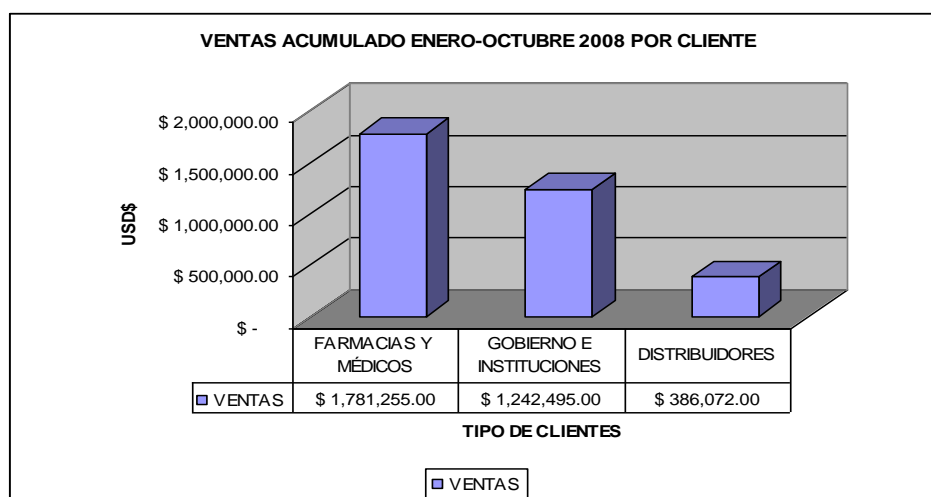
CLIENTES PHARMABRAND S.A A ACUMULADO ENERO-OCTUBRE 2008								
No.	CLIENTE	USD\$	%	% ACUM.	MOTIVO DE COMPRA	PERCEPCIÓN DEL CLIENTE	CLASIFICACIÓN	IMPACTO
1	FARMACIAS Y MÉDICOS	\$ 1,781,255	52%	52%	DIVERSIDAD DE PRODUCTOS Y SATISFACCIÓN	PRODUCTOS DE ALTA ACEPTACIÓN	OPORTUNIDAD	ALTO
2	GOBIERNO E INSTITUCIONES	\$ 1,242,495	36%	89%	PRECIOS BAJOS Y CALIDAD	PRODUCTOS DE ALTA ACEPTACIÓN	OPORTUNIDAD	ALTO
3	DISTRIBUIDORES	\$ 386,072	11%	100%	UTILIDAD ADECUADA	PRODUCTOS DE ALTA ACEPTACIÓN	OPORTUNIDAD	ALTO
TOTAL		\$ 3,409,822.00	100%					

FUENTE: Laboratorios Pharmabrand S.A

La tabla No. 3 se observa los tipos de clientes que hacen la venta del laboratorio, clasificados en tres: Farmacias y médicos, Gobierno e Instituciones y Distribuidores.

Es necesario anotar que dentro de la clase de cliente farmacias y médicos se dispone de alrededor de 2.000 farmacias, 500 médicos-clientes. Dentro de Gobierno e Instituciones, están la gran mayoría de Hospitales y Áreas de Salud del Ministerio de Salud, Hospitales y Dispensarios del IESS e instituciones públicas que aproximadamente suman 1.500 donde se vende.

Gráfico No. 14: Ventas acumuladas Enero-October por cliente



En el gráfico No. 14 se puede observar la importancia de las Farmacias y Médicos conjuntamente con las entidades de Gobierno e Instituciones que hacen el 89% de las ventas de Pharmabrand S. A.

Con las consideraciones anteriores se observa que los clientes que tiene actualmente Pharmabrand S.A permiten que la empresa vaya creciendo en sus ventas y fortaleciendo sus finanzas, por esta razón se puede decir que es una oportunidad con un nivel de impacto alto para la organización.

2.5.2 COMPETENCIA

La competencia es el conjunto de empresas que pueden ofrecer productos o servicios similares a los que la empresa puede dar.

Es importante el análisis de las oportunidades y amenazas que se presentan de frente a los laboratorios competidores sean directos o indirectos y sus productos.

El Mercado Farmacéutico Ecuatoriano al igual que toda la industria farmacéutica mundial está monitoreada por muchas empresas dedicadas a la investigación de mercado, que brindan su contingente para dar la información que requiere todos y cada uno de los laboratorios.

La empresa que recopila y proporciona información sobre el Mercado Farmacéutico y prácticamente es la única donde basan el análisis tanto las empresas multinacionales como las nacionales debidamente establecidas, es IMS Health Inc., que igualmente se trata de una transnacional que realiza estas investigaciones con mucha celeridad y asertividad.

En el cuadro No. 2 y gráfico No. 15 que siguen, se presenta la competencia directa que se tendrá como laboratorios farmacéuticos, que tienen productos similares al que Pharmabrand S.A desea incorporar al mercado.

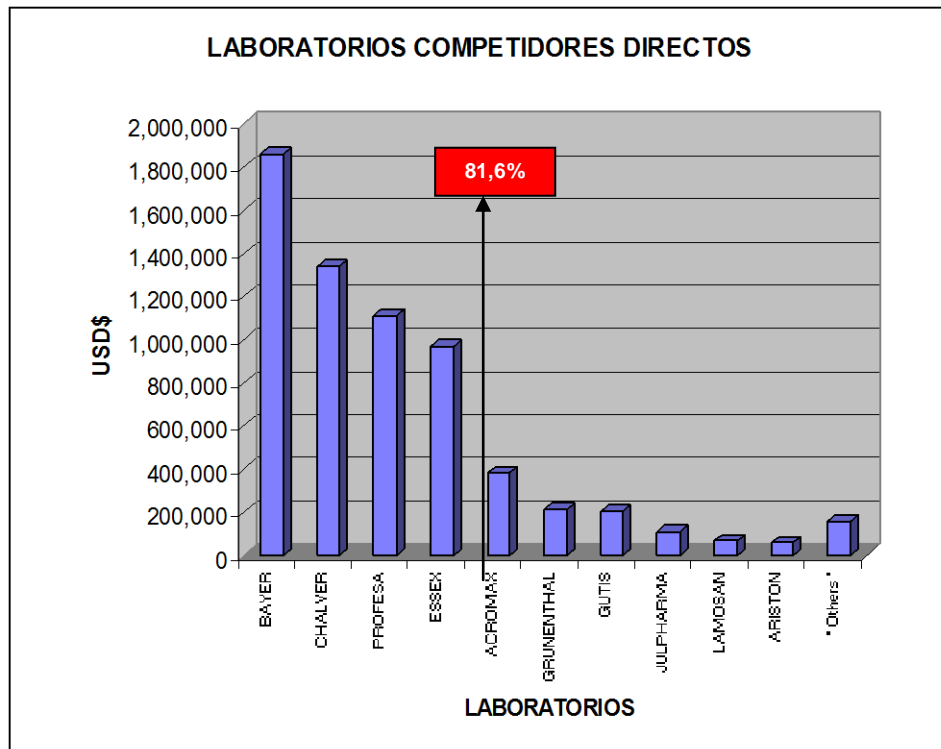
Estos datos también serán sometidos al principio de Pareto, que dice que el 80% del universo de un fenómeno, es causado por el 20% de los elementos que lo conforman, para identificar de manera clara los principales competidores:

Cuadro No. 2: Laboratorios Competidores

LABORATORIOS COMPETIDORES SEGMENTO				
ACUMULADO A OCTUBRE 2008				
RNK	DESC.PROD.	US-DOLARES	%	% ACUM.
1	BAYER	1,861,578	28.79	28.79
2	CHALVER	1,339,972	20.72	49.51
3	PROFESA	1,111,605	17.19	66.70
4	ESSEX	965,985	14.94	81.64
5	ACROMAX	381,409	5.90	87.54
6	GRUNENTHAL	209,860	3.25	90.79
7	GUTIS	205,630	3.18	93.97
8	JULPHARMA	110,070	1.70	95.67
9	LAMOSAN	64,440	1.00	96.67
10	ARISTON	56,527	0.87	97.54
0	RESTO CLASE	158,661	2.46	100.00
	TOTAL	6,465,737	100.00	

81,6%

Gráfico No. 15: Laboratorios competidores directos



Fuente:



Según este cuadro No. 2 y gráfico No. 15, se tiene algunos laboratorios competidores en el segmento, y al aplicar el principio de Pareto, los principales laboratorios competidores son Bayer, Chalver, Profesa y Essex, que tienen el 81,64% del segmento, lo que significa ventas acumuladas a Octubre de 2008 por US\$ 5,3 millones del segmento de mercado analizado.

Es importante analizar que estos laboratorios son todos multinacionales, con muchos años en el mercado mundial y también en el mercado ecuatoriano, lo que indica que el posicionamiento y la percepción de calidad de que disponen de parte de los médicos y farmacéuticos, es muy alta.

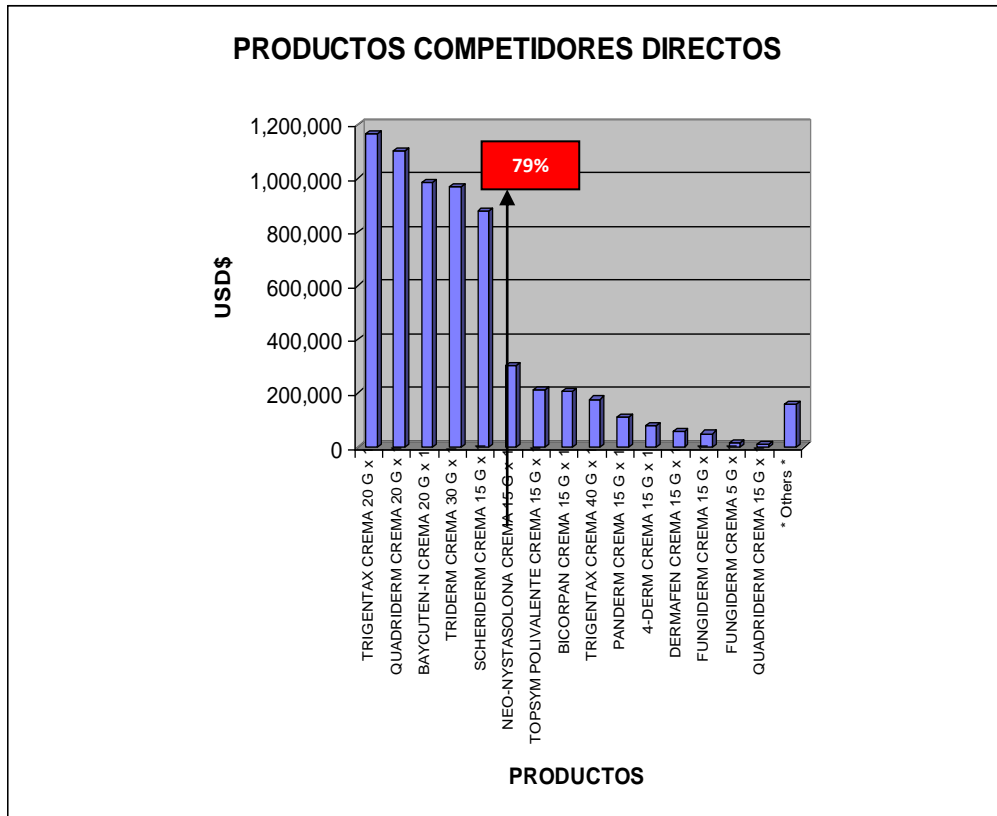
Esta es una ventaja importante para los competidores en general, frente a Pharmabrand S.A que es un laboratorio joven, convirtiéndose esta situación en una amenaza latente.

Cuadro No. 3: Productos competidores directos

PRODUCTOS COMPETIDORES DIRECTOS				
ACUMULADO A OCTUBRE 2008				
RNK	DESC.PROD.	US-DOLARES	%	% ACUM.
1	TRIGENTAX CREMA 20 G x 1	1,163,144	18%	18%
2	QUADRIDERM CREMA 20 G x 1	1,101,508	17%	35%
3	BAYCUTEN-N CREMA 20 G x 1	983,884	15%	50%
4	TRIDERM CREMA 30 G x 1	965,985	15%	65%
5	SCHERIDERM CREMA 15 G x 1	877,694	14%	79%
6	NEO-NYSTASOLONA CREMA 15 G x 1	301,662	5%	83%
7	TOPSYM POLIVALENTE CREMA 15 G x 1	209,860	3%	87%
8	BICORPAN CREMA 15 G x 1	205,630	3%	90%
9	TRIGENTAX CREMA 40 G x 1	176,828	3%	93%
10	PANDERM CREMA 15 G x 1	110,070	2%	94%
11	4-DERM CREMA 15 G x 1	79,747	1%	96%
12	DERMAFEN CREMA 15 G x 1	56,527	1%	96%
13	FUNGIDERM CREMA 15 G x 1	49,412	1%	97%
14	FUNGIDERM CREMA 5 G x 1	15,028	0%	97%
15	QUADRIDERM CREMA 15 G x 1	10,097	0%	98%
	* Others *	158,661	2%	100%
	TOTAL	6,465,737	100%	

79%

Gráfico No. 16: Productos competidores directos



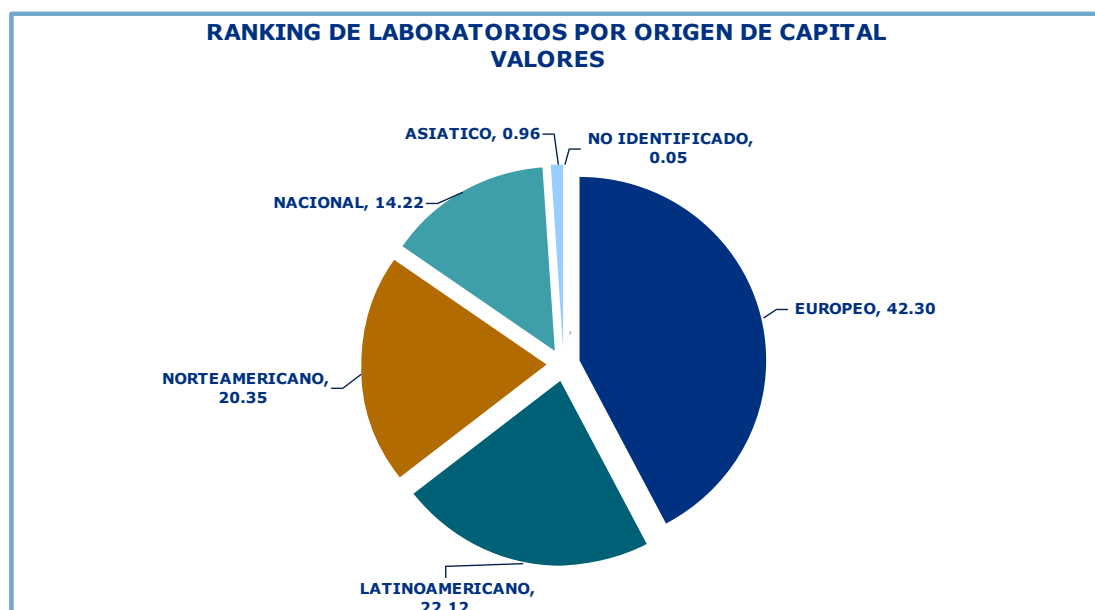
Fuente: ims | INTELLIGENCE APPLIED.

En el gráfico No. 16 se observa que los principales productos competidores directos son Trigentax, Quadriderm, Baycutén N, Triderm y Scheriderm, los cuales según el principio de Pareto, conforman el 79% de las ventas del segmento.

Analizando las ventajas y desventajas de estos productos se puede ver que todos son de origen extranjero, es decir de multinacionales, con fuerte posicionamiento de marca, calidad, lanzados casi todos hace más de una década, con precios altos. Esto debe ser considerado como una amenaza con un nivel de impacto alto.

A continuación se presenta la información de la competencia indirecta, vale la pena anotar que el mercado farmacéutico es muy atomizado ya que está conformado por más de 200 laboratorios donde aproximadamente el 86% de los mismos son transnacionales. Esto lo podemos corroborar en el gráfico 2.18.

Gráfico No. 17: Ranking de laboratorios por origen de capital



Fuente:



En la tabla No. 4 a continuación se presenta las 40 principales corporaciones del mercado ordenadas por su volumen de ventas al acumulado del mes de Octubre de 2008, que hacen aproximadamente el 90% de las ventas más “otros” que son todos los demás laboratorios reconocidos, con lo que se suma el 100% del mercado.

Cabe mencionar que de este listado apenas seis son ecuatorianos, es decir, con capitales nacionales. Estos son: Life Corp., Acromax, Farmayala Corp., Ecu Corp., Rocnarf S.A y Pharmabrand S.A.

Aplicando el principio de Pareto a la información que disponemos tenemos que las primeras 27 corporaciones del mercado son las causantes del 79,96% de las ventas del mercado; es decir que desde la corporación líder que es Novartis, de origen Suiza, hasta Acromax, laboratorio nacional con sede en Guayaquil, está casi el 80% de las ventas del mercado farmacéutico total, como se observa a continuación

Tabla No. 4: Principales corporaciones en ventas

PRINCIPALES CORPORACIONES EN VENTAS AL ACUMULADO OCTUBRE 2008				
RK	CORPORACIONES	Valores	%	% ACUM.
1	NOVARTIS CORP.	46,434,030	6.06	6.06
2	BAYER CORP.	39,896,825	5.20	11.26
3	QUIFATEX SA	38,582,459	5.03	16.29
4	PFIZER	29,848,484	3.89	20.18
5	BOEHRINGER ING.COR	29,086,067	3.79	23.97
6	ROEMMERS CORP	28,749,427	3.75	27.72
7	SCHERING-PLOUGH CO	27,319,921	3.56	31.28
8	GLAXOSMITHKLINE	26,705,271	3.48	34.76
9	LIFE CORP.	26,282,088	3.43	38.19
10	MERCK	25,232,791	3.29	41.48
11	INTERPHARM CORP	24,629,815	3.21	44.69
12	GRUNENTHAL CORP.	24,155,960	3.15	47.84
13	ABBOTT	23,155,672	3.02	50.86
14	MERCK SHARP DOHME	21,788,181	2.84	53.70
15	SANOFI AVENTIS COR	21,600,674	2.82	56.52
16	TECNOFARMA CORP	20,869,839	2.72	59.24
17	NESTLE	18,831,021	2.46	61.70
18	RECALCINE CORP	17,727,058	2.31	64.01
19	ROCHE CORP.	17,517,634	2.28	66.29
20	BRISTOL-MYERS CORP	16,926,829	2.21	68.50
21	BAGO CORP	15,830,381	2.06	70.56
22	WYETH CORP	14,287,499	1.86	72.42
23	MCKESSON	13,726,434	1.79	74.21
24	FARMA DEL ECUADOR	12,969,684	1.69	75.90
25	JOHNSON+JOHNSON CO	12,418,067	1.62	77.52
26	GENFAR	9,730,290	1.27	78.79
27	ACROMAX	8,967,441	1.17	79.96
28	SAVAL	8,519,306	1.11	81.07
29	CHALVER	8,209,494	1.07	82.14
30	BIOGENET CORP.	7,404,060	0.97	83.11
31	FARMAYALA CORP.	7,329,657	0.96	84.07
32	LA SANTE	7,120,143	0.93	85.00
33	CORMIN	7,007,242	0.91	85.91
34	ECU CORP.	6,172,201	0.81	86.72
35	ORGANON	6,166,422	0.80	87.52
36	JULPHARMA	5,543,781	0.72	88.24
37	ROCENARF S.A. LABS	4,963,128	0.65	88.89
38	GARCOS CORP.	4,720,009	0.62	89.51
39	DEUTSCHE PHARMA	4,705,337	0.61	90.12
40	ABL PHARMA	4,104,839	0.54	90.66
	* Otros *	71,489,114	9.34	100.00
	TOTAL		100.00	

79,96%

Fuente:



Como ventajas de estos laboratorios competidores indirectos se puede mencionar:

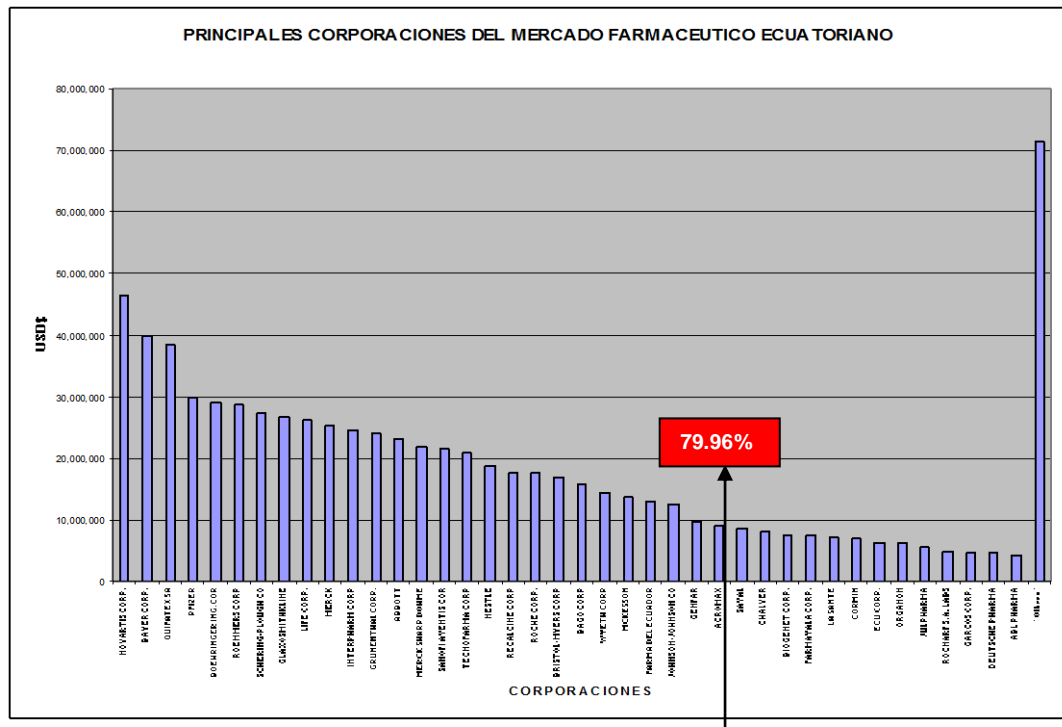
- Infraestructura adecuada
- Tecnología de punta

- Posicionamiento fuertemente establecidos
- Multinacionales en la gran mayoría
- Now How, Franchise y Expertise muy altos

Se considera que todos estos laboratorios son una amenaza latente para Pharmabrand S.A con un nivel de impacto alto, debido a que poseen productos similares.

A continuación se presenta el gráfico 2.19 con las corporaciones que hacen el 80% de las ventas del Mercado:

Gráfico 18: Principales corporaciones del Mercado Farmacéutico Ecuatoriano



Fuente:



2.5.3 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son todas aquellas personas o empresas que proporcionan insumos, materia prima, recursos, servicios, etc., para la organización.

En el caso de Pharmabrand S.A., al ser un laboratorio farmacéutico con planta de producción propia, los proveedores son muy importantes y determinan que la producción sea adecuada y óptima. Por ello la empresa tiene bien determinadas las políticas de compras o adquisición de insumos, para lograr los mejores resultados.

En la tabla 5 a continuación se enlistan los principales proveedores que tiene la empresa básicamente para la producción de los productos de su portafolio.

Tabla No. 5: Valor de compras anuales por proveedor

VALOR DE COMPRAS ANUALES POR PROVEEDOR COMPRAS ACUMULADAS A OCTUBRE 2008							
No.	PROVEEDOR	US\$	%	% ACUM.	VENTAJAS	CLASE	IMPACTO
1	FARMA INTERNACIONAL	785000	54%	54%	CALIDAD Y PUNTUALIDAD	FORTALEZA	ALTO
2	CHEMO	320000	22%	76%	PRECIO ACCESIBLE	FORTALEZA	ALTO
3	POLIGRAF	83000	6%	81%	PUNTUALIDAD	FORTALEZA	ALTO
4	INGENIO MANUELITA	75000	5%	87%	SERVICIO	FORTALEZA	ALTO
5	EDAFA	63000	4%	91%	SERVICIO	FORTALEZA	ALTO
6	QUIMICOS HyH	54000	4%	95%	PRECIO ACCESIBLE	FORTALEZA	ALTO
7	FADESA	45000	3%	98%	UNICOS	FORTALEZA	ALTO
8	MAICENA IRIS	20000	1%	99%	PRECIO ACCESIBLE	FORTALEZA	ALTO
9	DISAN	15000	1%	100%	PRECIO ACCESIBLE	FORTALEZA	ALTO
TOTAL		1,460,000.0	100%				

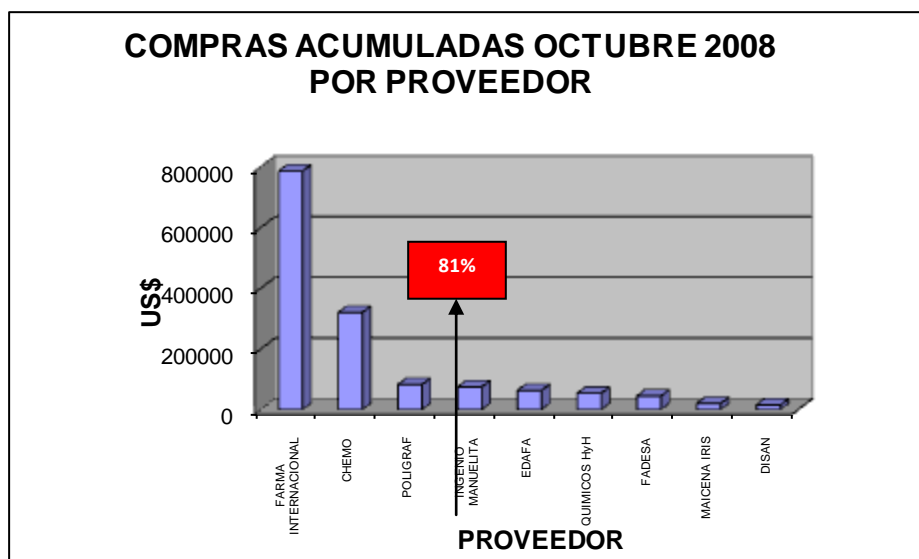
Fuen

te: Laboratorios Pharmabrand S.A

Los proveedores más importantes de Pharmabrand S.A, es decir aquellos a los que se compra el 81% de los valores son principalmente los que tienen las materias primas como insumo requerido. Esto se observa en la tabla 5.

Al ser proveedores calificados y garantizados se puede considerar como una oportunidad con un alto impacto para la empresa.

Gráfico 19: Compras acumuladas Octubre 2008 por proveedor



2.5.4 ANÁLISIS DE LOS ENTES DE CONTROL, APOYO Y RELACIONES EN EL SECTOR

El sector farmacéutico se encuentra regulado por el estado en las figuras del Ministerio de Salud y Ministerio de Industrias y Comercio. Este sector es el único que tiene sobre sí el inconveniente del control de precios, lo que imposibilita la libre competencia, e incluso hace que se pierda grandes oportunidades de brindar más economía a los pacientes, debido a la presencia de productos de calidad similares a los de multinacionales, pero a precios mucho más bajos.

El Instituto Nacional de Higiene (INH) es el primer ente de control por ser quien otorga el respectivo registro sanitario para poder expender los diferentes productos. Sin este documento es imposible legalmente comercializar cualquier droga de consumo humano.

El Consejo Nacional de Fijación de Precios de Medicamentos de Uso Humano creado mediante ley No. 152, promulgada en Registro Oficial No. 927 en 1992, es la segunda instancia donde una terna conformada por representantes de

Ministerio de Salud, Industrias y las Farmacéuticas, tienen la responsabilidad de otorgar los precios oficiales para la comercialización.

Finalmente intervienen las diferentes Direcciones de Salud y Jefaturas a nivel nacional tanto para controlar que las diferentes leyes, precios y otras disposiciones sean cumplidos.

El INH como está concebido actualmente es una amenaza para la empresa con un nivel de impacto alto, porque es un ente de alta burocracia y centralización marcada, lo que impide la aprobación de registros sanitarios en forma dinámica, incluso un registro puede demorar hasta dos años, dependiendo del caso

De igual modo el Consejo Nacional de Fijación de Precios fue en su momento un ente adecuado para lograr controlar los precios de los fármacos que ingresaban al país y no permitir abusos de parte de las empresas multinacionales; pero en la actualidad se constituye más bien en una forma limitante para que las fuerzas de oferta y demanda regulen los precios, favoreciendo al consumidor porque hoy se tiene muchas más opciones de productos para los pacientes. Este órgano para la empresa es una amenaza con un impacto alto porque no permite la libre competencia.

2.5.5 ANÁLISIS DEL ATRACTIVO COMPETITIVO DEL SECTOR

En este punto se analiza las fuerzas competitivas del sector descritas por Porter, que son: Barreras de Entrada, Productos Sustitutos, Rivalidad de la Competencia, Poder de Negociación de los Clientes y Poder de Negociación de los Proveedores.

El nivel de atraktividad del sector se puede ponderar de la siguiente manera:

- Alto 5
- Medio 3
- Bajo 1
- Nulo 0

- **Barreras de Entrada**

Esta fuerza explica la facilidad o dificultad que puede tener un nuevo competidor para ingresar al segmento de mercado. Ello dará como resultado el nivel de atractividad que tiene el segmento.

En el mercado farmacéutico las barreras de entrada son altas por la especialización, el Know How, la tecnología, el capital, la parte legal; cuya consecución involucra un alto esfuerzo.

Por lo anterior es una oportunidad de alto nivel para quienes se encuentran dentro del sector, como es el caso de Pharmabrand

- **Riesgo de Productos Sustitutos**

La amenaza u oportunidad de tener o no productos que pueden ser considerados como sustitutos del bien o servicio que se va a comercializar, es la explicación de esta fuerza competitiva.

En el sector farmacéutico existen un alto número de productos que pueden considerarse como sustitutos, por lo que será una amenaza con alto nivel de impacto para la empresa.

- **Rivalidad de la Competencia**

Es una realidad que existe alrededor de unos doscientos laboratorios reconocidos en el mercado farmacéutico nacional, sin embargo, existen muchos nichos de mercado que resultan ser muy atractivos para las empresas, por lo que el mercado se vuelve muy segmentado. En este contexto, el segmento en el que se quiere participar es atractivo, y realmente no existen muchos competidores directos, en relación a otros segmentos, sin embargo todos son peligrosos y agresivos, por ello se considera una amenaza de nivel medio.

- **Poder de Negociación de los Clientes**

Los clientes dentro del mercado farmacéutico son farmacias y distribuidores, se sabe que existen alrededor de 6.000 farmacias y unos 80 distribuidores a nivel nacional, por ello, se ha generado un fenómeno que es la fusión de farmacias en cadenas, manejadas por distribuidores que los proveen. Este es el caso de DIFARE por ejemplo, que maneja ya un número de 500 farmacias a nivel nacional. Este proceso está desarrollándose por lo que se considera una amenaza de nivel medio para la empresa, porque los clientes ya tienen un cierto poder sobre las negociaciones, imponiendo en parte sus condiciones.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

En este punto es necesario ratificar que los grandes productores de materias primas en el mundo con respecto al sector farmacéutico, son pocos, se habla de un número de cinco; esta situación abre el camino a decir que los proveedores pueden también tener una cierta ingerencia en la negociación desde el punto de vista de la dificultad de conseguir ciertas materias primas. Esto hace pensar en una amenaza con un nivel medio de impacto sobre el sector y la empresa.

A continuación se puede resumir las oportunidades y amenazas que se tiene dentro del sector, de acuerdo con las fuerzas competitivas de Porter y determinar un nivel de atractividad del sector:

Cuadro 4: Análisis de la Competitividad del Sector Farmacéutico

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR FARMACÉUTICO					
NIVEL DE ATRACTIVIDAD	BARRERAS DE ENTRADA	RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	RIVALIDAD DE LA COMPETENCIA	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
5	OPORTUNIDAD DE ALTO NIVEL	AMENAZA DE ALTO NIVEL			
4					
3			AMENAZA DE NIVEL MEDIO	AMENAZA DE NIVEL MEDIO	AMENAZA DE NIVEL MEDIO
2					
1					
0					
TOTAL	19				
OPORTUNIDADES	5				
AMENAZAS	14				

De acuerdo con los datos existen mayores amenazas que oportunidades, por lo que el nivel de atractividad es bajo, especialmente cuando un nuevo competidor trate de ingresar, situación que puede ser beneficiosa para la empresa.

2.5.6 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Cuadro 5: Cuadro de Resumen de Microambiente

CUADRO RESUMEN DE MICROAMBIENTE					
No.	ESCENARIO	DETALLE	NIVEL DE IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES					
1	CLIENTES	ACEPTACION DEL PRODUCTO	X		
2	PROVEEDORES	ADECUADOS Y GARANTIZADOS	X		
3	BARRERAS DE ENTRADA	DIFICIL INGRESO AL SECTOR	X		
AMENAZAS					
1	COMPETENCIA	GRAN CANTIDAD DE COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS	X		
2	ENTIDADES SECTOR	ENTIDADES BUROCRÁTICAS Y CONTROL DE PRECIOS	X		
3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	RIESGO DE MUCHOS	X		
4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	CRECIENDO POR LA CANTIDAD DE OFERTA		X	
5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	CRECIENDO POR LA MAYOR DEMANDA DE LA COMPETENCIA		X	

2.6 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es el estudio de los diferentes aspectos que tiene la empresa, como, su estructura, su organización, sus funciones; con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades.

2.6.1 Datos de la organización

Nombre: Laboratorios Pharmabrand S.A

Dirección: Av. Ilaló 10-48 entre Conocoto y San Rafael

Personería Jurídica: Sociedad Anónima

Actividad: Farmacéutica

Sector: Secundario

2.6.2 Organigrama

La estructura de Pharmabrand S.A está constituida por unidades administrativas encargadas de la comercialización de productos que fabrica otra empresa relacionada, que es Farmacid S.A., la productora.

Tanto Pharmabrand S.A como Farmacid S.A. pertenecen al mismo dueño el Dr. Roberto Cid Vivanco, quien es el fundador de ambas empresas. El mantener esta separación se presume trae consigo ventajas para el dueño como:

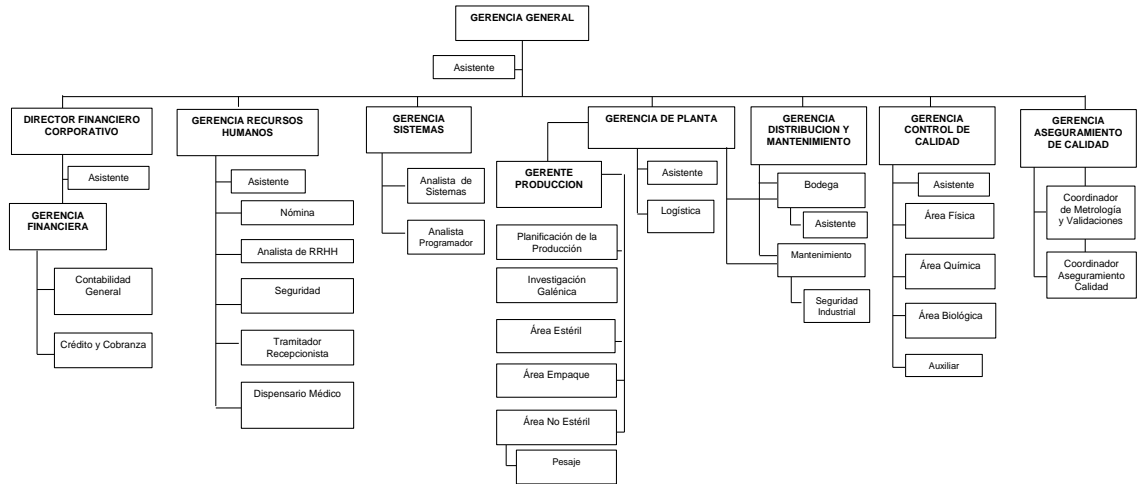
- Protección fiscal o escudos fiscales como la evasión del pago de utilidades a través de mecanismos de arrendamiento, compra o enajenaciones, que pueden ser ficticias, entre las dos empresas vinculadas.
- Mantener separados los giros de negocio de las empresas: Farmacid S.A. productora y Pharmabrand S.A., comercializadora.
- Tener mayor tiempo de contratación temporal de empleados que no se los quiera incluir en nómina fija.
- Cambiar de patrono a los empleados para evitar responsabilidades mayores cuando se trate de sus jubilaciones, o prestaciones como los fondos de reserva.
- Interrumpir el tiempo de servicio continuo del personal, especialmente con el fin de no realizar contratos a plazo indefinido y evitar indemnizaciones en caso de producirse.

2.6.3 ANÁLISIS DE FARMACID S.A.

De acuerdo al organigrama la empresa Farmacid S.A. tiene una estructura completa donde se muestran áreas ejecutivas, de apoyo y operativas, como se observa en el gráfico 2.24, a continuación:

Gráfico 20:

ORGANIGRAMA Farmacid S.A.



Como dibujo existen inconsistencias como por ejemplo: Investigación galénica está suelta, existen prácticamente dos cabezas en el Área de Producción, Mantenimiento tiene dos jefes, entre otras. Esta circunstancia se traduce en una debilidad de impacto alto para Farmacid S.A.; y por supuesto afecta también a Pharmabrand S.A. como una debilidad de impacto bajo, porque da apoyo.

En este contexto se analizará las áreas de Farmacid S.A. que brindan apoyo, como también de Pharmabrand S.A., para determinar las fortalezas y debilidades.

➤ **Gerencia General**

El Dr. Roberto Cid, quien es el dueño de ambas empresas, ejerce las funciones de Gerente General de Farmacid S.A.; la productora, encabezando toda la actividad de esta empresa. Aparte de su función

directiva y ejecutiva, también se involucra en el aspecto operativo por ser químico de profesión. Esta situación beneficia a Pharmabrand S.A., porque al ser la misma persona el Presidente de la empresa, puede influir directamente en el personal de Farmacid S.A. para que brinden un adecuado apoyo a su par comercializadora. Esta coyuntura se puede considerar como una fortaleza de impacto alto.

➤ **Área de Recursos Humanos**

En esta área se maneja todo lo relacionado al personal de ambas empresas, como se dijo con anterioridad, ésta es una de las áreas que brinda apoyo a Pharmabrand S.A. Se conforma por la Gerente de RRHH, quien tiene a su cargo cinco secciones distribuidas en las siguientes actividades: nómina y prestaciones, análisis de recursos humanos, seguridad interna, dispensario médico y mensajería.

Esta área se responsabiliza de la selección, contratación e inducción de personal nuevo en todas las áreas de las dos empresas, la administración de la nómina, la capacitación, tiene también a su cargo la seguridad interna de las instalaciones y coordina eventos de recreación y esparcimiento.

Es importante señalar que no existe un programa de evaluación del desempeño o reconocimiento por logros, que sea un elemento de motivación para el personal, simplemente esta área se limita a la administración del recurso humano en sus más elementales aspectos.

En conclusión se puede analizar que el área de recursos humanos cumple con sus responsabilidades más elementales como se mencionó, pero falta el implantar planes de desarrollo y reconocimiento adecuados para el personal. Desde esta perspectiva se puede considerar esta área como una debilidad con un nivel de impacto alto.

➤ **Área de Finanzas**

El área de Finanzas se preocupa de todo lo relacionado al aspecto económico de las empresas, la mayoría de ocasiones, las empresas se financian con sus recursos propios y a veces con préstamos a instituciones bancarias con las que se trabaja. Esta característica es una fortaleza con un nivel de impacto alta, ya que no se tiene grandes endeudamientos que puedan influenciar negativamente.

La estructura está basada en un Director Financiero que actualmente se encuentra vacante, quien tendría a su cargo a la Gerente Financiera, que a su vez tiene bajo su responsabilidad los departamentos de:

- Contabilidad General y de Costos
- Crédito y Cobranza

Esta área lleva la contabilidad otorgando información a la Presidencia, elabora los Flujos, Balances, Costos, Auditorias, y consolida los presupuestos de las demás áreas. Así mismo ejecuta los cobros y pagos tanto a clientes como proveedores, de acuerdo con las regulaciones vigentes en lo referente a la parte fiscal del país.

En la parte de cartera, mantiene una base de datos de clientes adecuada, también procesa toda la información de ventas para aplicar las políticas previamente establecidas para el pago de las comisiones sobre las ventas.

En esta área se ha puesto en evidencia que es indispensable el modernizar el software del departamento, porque ocurren retrasos y ciertas inconsistencias que se traducen a errores, lo cual causa incomodidad y pérdida de tiempo; un ejemplo de ello, es la lentitud con que se prepara los

pagos de comisiones a los representantes de ventas o visitantes médicos que pertenecen a la nómina de Pharmabrand S.A.

También y según lo expresado por la Gerente Financiera, existe falta de personal en la sección de contabilidad de costos, lo cual retrasa aún más todos los procesos. Un agravante adicional es que este departamento tiene como prioridad a Farmacid S.A., dejando en un segundo plano a Pharmabrand S.A., lo que constituye una debilidad con un nivel medio de impacto.

➤ **Área de Sistemas**

Esta área se encuentra conformada por una Gerente, responsable del desarrollo y planificación, y dos departamentos que son análisis y mantenimiento, aunque no consta en el organigrama, pero en la realidad funciona así.

Sistemas ofrece apoyo a Pharmabrand S.A en la administración de la información que se obtiene de las actividades de campo que despliega la fuerza de ventas, como por ejemplo: la visita médica; por lo que se constituye en un área crítica, pero lamentablemente no se ha invertido en ella, en tecnología, por lo que todavía se utiliza el sistema AS400, lo que constituye una debilidad de alto impacto para la empresa.

Es conocido que la información es un asunto muy delicado para las farmacéuticas, ya que es de suma importancia disponer de adecuadas bases de datos de médicos como de clientes, y en este aspecto se puede decir que el área dispone de lo esencial, limitando la capacidad de análisis de la información, especialmente por el área de marketing, con la finalidad de tomar decisiones adecuadas y oportunas. Esta situación también constituye una debilidad de impacto medio.

➤ **Área de Producción**

Es el área encargada de la elaboración de los productos farmacéuticos que va a comercializar Pharmabrand S.A. la producción de Farmacid S.A. está garantizada por normas internacionales como GMP e ISO 9001. Esta es el área de nivel operativo más importante, para Pharmabrand S.A., por ser la proveedora de los productos, por ello para Pharmabrand S.A., se constituye en una fortaleza de impacto medio.

La planta realiza su actividad a través del sistema de lotes de producción y se encuentra dirigida por un Gerente de Planta, bajo el cual está un Gerente de Producción y Planificador de la Producción con sus respectivos supervisores de áreas como son: estéril, no estéril, y empaque.

Como funciones principales de esta área se puede mencionar las siguientes:

- Investigación y desarrollo de nuevas galénicas.
- Elaboración de nuevos productos.
- Explosión de materiales para la producción.
- Compra, logística y disponibilidad de materias primas.
- Planificación de la producción.
- Administración de la producción.
- Administración de las diferentes bodegas de productos.
- Mantenimiento y control.
- Prevención de riesgos de trabajo o Seguridad Industrial.
- Responsabilidad sobre el medio ambiente.

En la forma como se maneja esta área, es importante decir que mantiene adecuados inventarios para la venta de Pharmabrand S.A., sin embargo, y por el incremento en la demanda de ciertos productos importantes, se ha producido desabastecimiento. Lo anterior nos lleva a concluir que se está frente a una debilidad de un impacto medio.

El desarrollo de productos nuevos, lamentablemente ha sido lento, por ejemplo, de 10 productos nuevos planificados, apenas 4 los ha colocado en las bodegas de producto terminado, lo cual ha sido perjudicial para el área de comercialización de Pharmabrand S.A., traduciéndose en una debilidad de impacto medio.

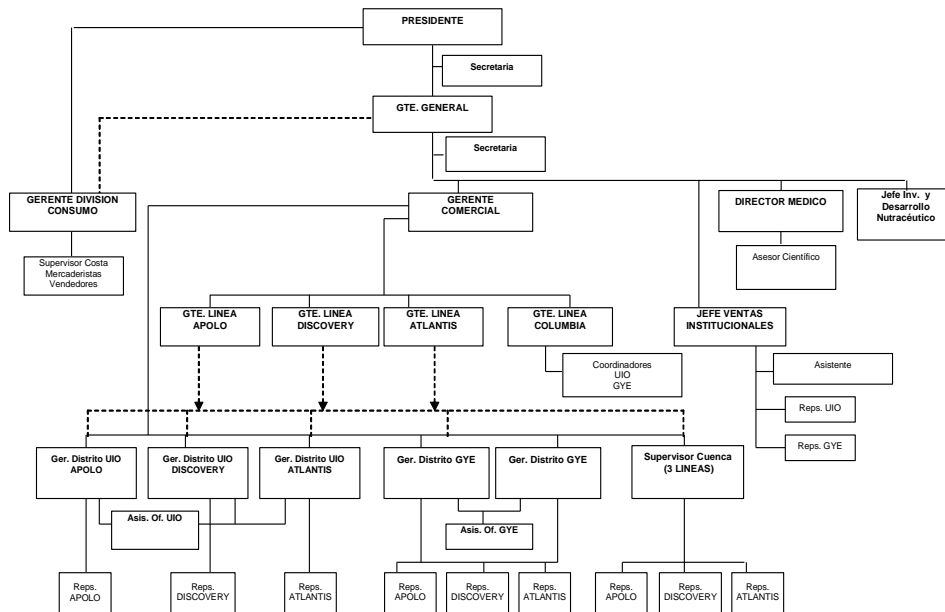
Adicionalmente y según lo expresado por el Gerente de la Planta, existe maquinaria que ha cumplido su ciclo de uso y que requiere cambio, no de manera urgente pero en un corto plazo. Esto no se ha dado todavía por lo que se puede decir que se trata de una debilidad de impacto medio para Pharmabrand S.A.

2.6.4 ANÁLISIS DE PHARMABRAND S.A.

Se presenta el organigrama que dispone el departamento de recursos humanos, el cual se va a comentar por áreas, a continuación:

GRAFICO 21:

ORGANIGRAMA DE PHARMABRAND S.A



➤ **Presidencia**

Como se mencionó el presidente de la empresa es el Dr. Roberto Cid, quien es el dueño y también tiene las funciones de Gerente General de Farmacid S.A., este punto ya lo mencionamos y definitivamente se trata de una fortaleza de alto impacto para ambas empresas.

➤ **Área de Gerencia General**

El Gerente General de Pharmabrand S.A. es quien vela por el cumplimiento de todas las actividades de la empresa, esto significa que está al tanto de los negocios, operaciones, contrataciones de personal nuevo, decisiones consensuadas con la presidencia, políticas y reglamentos, así como también representa a la misma legal, judicial y extra judicialmente, para lo que se mantiene en constante contacto con el estudio jurídico de la

empresa. Es importante mencionar que el Gerente General de Pharmabrand S.A no tiene ninguna ingerencia con Farmacid S.A.

Por lo expuesto se puede advertir que las funciones de la Gerencia General son básicamente de monitoreo; las decisiones estratégicas provienen de la Presidencia de la empresa, lo cual limita sustancialmente el poder y decisión del Gerente General, lo que determina una debilidad con un nivel de impacto medio para la organización.

➤ **Área de Comercialización**

Esta área es de gran importancia dentro de la empresa ya que cumple con los objetivos de la misma en cuanto a la comercialización de sus productos. Consta un Gerente Comercial como cabeza, sin embargo, este puesto está vacante desde hace algunos meses y se ha venido trabajando de esa manera, sin mayores contratiempos. Luego se encuentra las cinco líneas de productos, a saber: Apolo, Discovery, Atlantis, Columbia, Consumo e Institucional. Las cuatro primeras líneas se dedican a la comercialización de los productos éticos, es decir aquellos que requieren de prescripción médica para su adquisición, en cambio, la línea Consumo comercializa todos los productos de venta libre o popular y la Institucional atiende licitaciones emitidas de los entes estatales.

Enfocándose en los productos éticos que es la de interés en este estudio, se debe mencionar que la estructura está conformada por cuatro Gerentes de Línea que a su vez tienen a su cargo a supervisores de ventas y a la fuerza de ventas o visitadores médicos en un número de once por cada línea a nivel nacional. Es importante mencionar que el Gerente de Línea tiene la responsabilidad tanto del marketing estratégico como del operativo.

Dentro de las funciones de esta área, se puede mencionar:

- Cumplir los presupuestos de ventas establecidos.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Establecer estrategias y tácticas que aseguren el crecimiento de la empresa dentro del mercado.
- Manejar y controlar los presupuestos de ventas como de gastos en forma óptima.
- Generar nuevos conceptos para la elaboración de productos nuevos.
- Elaborar planes de marketing tanto para el lanzamiento de nuevos productos como para actualizar los anteriores.
- Crear políticas de motivación y recompensas para la fuerza de ventas.
- Aprovechar oportunidades de ventas.
- Mantener depuradas las bases de datos de clientes como de médicos para la promoción.
- Estructurar las respectivas zonas de trabajo con el concepto de manejo territorial.
- Mantener lobby constante con clientes, distribuidores y médicos.

El motor fundamental de esta área es la fuerza de ventas, la cual se encuentra dividida en forma geográfica y tienen bajo su responsabilidad tanto la venta, cobranza y promoción médica. Para tales efectos los visitantes médicos o representantes, tienen entrenamiento constante en áreas como Comunicación Profesional de Ventas, Coaching, Venta por Objetivos, Administración del Territorio, Relaciones Humanas, Inteligencia Emocional, Programación Neurolingüística, etc.

Pharmabrand S.A al ser la comercializadora, tiene como objetivo fundamental cumplir con el presupuesto de ventas. Hasta la fecha se puede ver, en el cuadro 6, que ha llegado a un cumplimiento del 79% con respecto al presupuesto del año/compañía, esperando cerrar en lo que falta del mes y año en un 82%; si bien no se ha alcanzado el 100%, por razones más de producción, como se comentó anteriormente, el desempeño de la parte comercial ha sido óptimo, por lo que se puede decir que esta área es una fortaleza con un impacto alto para la empresa.

CUADRO 6: Reporte de Ventas 2008

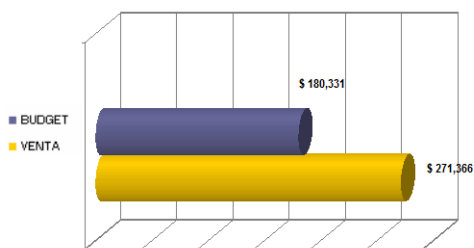
REPORTE DE VENTAS 2008



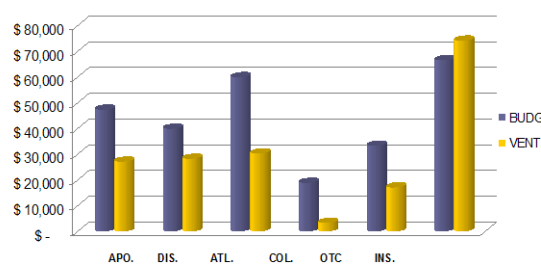
Actualizado a: Jueves, 11 de Diciembre de 2008

	DICIEMBRE 2008					YTD 2008				
	BUDGET	VTA BRUTA	NC	VTA NETA	% B	BUDGET	VTA BRUTA	NC	VTA NETA	% B
PHARMABRAND	\$ 271,366	\$ 182,499	\$ 2,167	\$ 180,331	66%	\$ 6,172,188	\$ 5,535,150	\$ 666,106	\$ 4,869,043	79%
APOLO	\$ 47,340	\$ 27,131	\$ -	\$ 27,131	57%	\$ 883,336	\$ 966,898	\$ 108,232	\$ 858,666	97%
DISCOVERY	\$ 39,941	\$ 28,402	\$ 167	\$ 28,234	71%	\$ 900,986	\$ 855,438	\$ 116,386	\$ 739,052	82%
ATLANTIS	\$ 59,975	\$ 32,285	\$ 2,000	\$ 30,285	50%	\$ 1,097,201	\$ 889,316	\$ 116,673	\$ 772,643	70%
COLUMBIA	\$ 18,917	\$ 3,346	\$ -	\$ 3,346	18%	\$ 374,494	\$ 274,774	\$ 14,772	\$ 260,002	69%
OTC	\$ 33,280	\$ 17,129	\$ -	\$ 17,129	51%	\$ 585,863	\$ 451,499	\$ 36,061	\$ 415,438	71%
INSTITUCIONES	\$ 66,580	\$ 74,206	\$ -	\$ 74,206	111%	\$ 2,264,705	\$ 2,080,144	\$ 252,978	\$ 1,827,166	81%
ORAL-LYN	\$ 5,333	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ 65,604	\$ 17,083	\$ 21,005	\$ -3,923	-6%
Total general	\$ 271,366	\$ 182,499	\$ 2,167	\$ 180,331	66%	\$ 6,172,188	\$ 5,535,150	\$ 666,106	\$ 4,869,043	79%

COMPANIA
BUDGET vs. VENTA



LINEAS
BUDGET vs. VENTA



2.7 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para la realización del diagnóstico situacional se utiliza la matriz de análisis interno y externo, en donde se pondera todos los análisis realizados como el macro y micro ambientes conjuntamente con el análisis interno.

2.7.1 MATRIZ RESUMEN DEL MACRO AMBIENTE

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA FARMACID Y PHARMABRAND						
No.	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	% RELATIVO	ORDENADA
OPORTUNIDADES						
1	CRECIMIENTO RELATIVO DEL PIB	ALTO	5	4	4%	0.163
2	CRECIMIENTO RELATIVO DE LA BALANZA COMERCIAL	ALTO	5	4	4%	0.163
4	DOLARIZACIÓN	ALTO	5	4	4%	0.163
5	PRESUPUESTO ORIENTADO A GASTO SOCIAL	MEDIO	3	3	2%	0.073
7	MEJOR RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS	MEDIO	3	3	2%	0.073
9	REMESAS DE MIGRANTES	ALTO	5	4	4%	0.163
10	PODER ADQUISITIVO PEA	ALTO	5	4	4%	0.163
11	AVANCES TECNOLÓGICOS	ALTO	5	4	4%	0.163
12	NUEVOS MERCADOS	ALTO	5	4	4%	0.163
13	ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO	ALTO	5	4	4%	0.163
14	CLIENTES ADECUADOS Y GARANTIZADOS	ALTO	5	4	4%	0.163
15	PROVEEDORES CALIFICADOS Y GARANTIZADOS	ALTO	5	4	4%	0.163
16	DIFÍCIL INGRESO AL SECTOR	ALTO	5	4	4%	0.163
MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA FARMACID Y PHARMABRAND						
No.	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	% RELATIVO	ORDENADA
AMENAZAS						
1	TASAS DE INTERÉS INESTABLES	MEDIO	3	2	2%	0.049
2	INCREMENTO DE LA INFLACIÓN	MEDIO	3	2	2%	0.049
3	DEFINACIAMIENTO DEL PRESUPUESTO	MEDIO	3	2	2%	0.049
4	MALA ADMINISTRACIÓN DE DEUDA	MEDIO	3	2	2%	0.049
5	INGRESOS PETROLEROS A LA BAJA	MEDIO	3	2	2%	0.049
6	INESTABILIDAD ECONÓMICA	ALTO	5	1	4%	0.041
7	INESTABILIDAD E INCERTIDUMBRE POLÍTICA	ALTO	5	1	4%	0.041
8	ALTOS NIVELES DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO	MEDIO	3	2	2%	0.049
9	NIVEL ALTO DE POBREZA	MEDIO	3	2	2%	0.049
10	CORRIENTE MIGRATORIA	MEDIO	3	2	2%	0.049
11	NIVEL BAJO EN EDUCACIÓN Y CULTURA	MEDIO	3	2	2%	0.049
12	INCREMENTO AUGE DELINCUENCIAL	MEDIO	3	2	2%	0.049
13	GRAN CANTIDAD DE COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS	ALTO	5	1	4%	0.041
14	ENTIDADES BUROCRÁTICAS Y CONTROL DE PRECIOS	MEDIO	3	2	2%	0.049
15	RIESGO DE MUCHOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	ALTO	5	1	4%	0.041
16	COMPETENCIA AGRESIVA	MEDIO	3	2	2%	0.049
17	PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES CRECIENDO	MEDIO	3	2	2%	0.049
18	PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES VA CRECIENDO	MEDIO	3	2	2%	0.049
TOTALES			123		100%	2.780

A través de esta matriz se analiza con claridad las oportunidades y amenazas que se dan en el entorno de la organización, ponderando la incidencia de las mismas y logrando obtener el valor de la “Y” ordenada (en el caso de estudio la ordenada es de 2,780), para aplicarla a la matriz de análisis interno-externo; y

de esta manera, ubicar a la empresa en uno de los cuadrantes que permiten con claridad establecer estrategias para el mejoramiento de la organización.

2.7.2 MATRIZ RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO

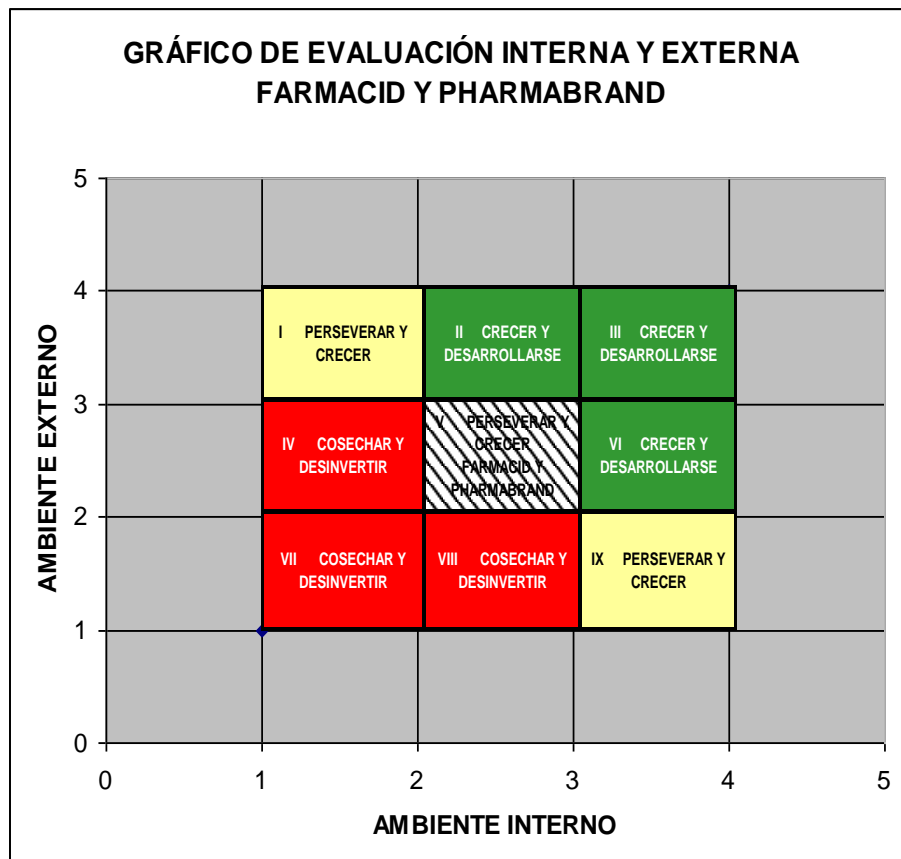
MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA FARMACID Y PHARMABRAND						
No.	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	% RELATIVO	ABSCISA
FORTALEZAS						
1	PROCESOS ADECUADOS EN LA PRODUCCIÓN	MEDIO	3	3	4%	0.127
2	DUEÑO EJERCE LOS CARGOS DIRECTIVOS EN AMBAS EMPRESAS	ALTO	5	4	7%	0.282
3	PLANTA CERTIFICADA INTERNACIONALMENTE	ALTO	5	4	7%	0.282
4	ADECUADO CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE VENTA	ALTO	5	4	7%	0.282
5	AREA DE MARKETING BIEN ENCAMINADA Y ESTRUCTURADA	ALTO	5	4	7%	0.282
6	FINANCIAMIENTO CON RECURSOS PROPIOS	ALTO	5	4	7%	0.282
7	BAJO ENDEUDAMIENTO EXTERNO	MEDIO	3	3	4%	0.127
8	ADECUADA INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LA FFVV	ALTO	5	4	7%	0.282
MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA FARMACID Y PHARMABRAND						
No.	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	% RELATIVO	ABSCISA
DEBILIDADES						
1	INCONSISTENCIAS ORGANIGRAMA FARMACID	MEDIO	3	2	4%	0.085
2	INCONSISTENCIAS ORGANIGRAMA PHARMABRAND	MEDIO	3	2	4%	0.085
3	CENTRALIZACIÓN DE DESICIONES EN PRESIDENCIA	MEDIO	3	3	4%	0.127
4	NULA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO POR RRHH	ALTO	5	1	7%	0.070
5	POCO COMPROMISO DE FINANZAS CON LA EMPRESA	ALTO	5	1	7%	0.070
6	FALTA DE PERSONAL EN FINANZAS	MEDIO	3	2	4%	0.085
7	DESABASTECIMIENTO PRODUCTOS CLAVES	ALTO	5	1	7%	0.070
8	MAQUINARIA OBSOLETA	MEDIO	3	2	4%	0.085
9	FALTA DE TECNOLOGÍA EN SISTEMAS	ALTO	5	1	7%	0.070
TOTALES			71		100%	2.690

Esta matriz brinda el valor ponderado de las fortalezas y debilidades de la empresa, lo que permite tener el valor corresponde a la "X" abscisa (en el caso de estudio la abscisa es 2,690). Con este valor ya se puede ubicar en el plano cartesiano de la matriz de evaluación interna y externa, la realidad actual de la empresa.

2.7.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

A continuación se presenta el gráfico de la matriz de evaluación interna-externa donde se puede ubicar a la empresa en uno de los 9 cuadrantes especificados, logrando identificar y discernir la situación real de la empresa:

GRAFICO 22: Evaluación Interna y Externa Farmacid y Pharmabrand



Se observa que Farmacid S.A. y Pharmabrand S.A se ubican en el cuadrante V, de acuerdo a sus coordenadas, lo que significa que la empresa se mueve en un macro ambiente donde las oportunidades y amenazas mantienen un cierto equilibrio, por un lado; y también el ambiente interno de la organización que tiende a un cierto predominio de las debilidades frente a las fortalezas, por otro lado.

Con este diagnóstico situacional, posteriormente se podrá indicar acciones y estrategias para que con la aplicación de las mismas, la organización pueda

ciertamente mejorar y consolidar su posición tanto dentro del mercado, como fortalecer su estructura interna.

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 QUÉ ES MERCADO

El mercado es el conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos.

En el mercado existen diversos agentes que se influyen entre sí, dando lugar a un proceso dinámico de relaciones entre ellos. Al mismo tiempo, el mercado está rodeado de varios factores ambientales que ejercen en mayor o menor grado una determinada influencia sobre las relaciones y estructuras del mismo.

Los mercados pueden clasificarse principalmente en base a las características de los compradores y en base a la naturaleza de los productos.

3.2 CLASIFICACIÓN DE MERCADOS

A continuación las clasificaciones más importantes del mercado:

- Dependiendo del área geográfica que abarquen, los mercados se clasifican en:
 - ❖ Locales: Mercados que se localizan en un ámbito geográfico muy restringido: la localidad.

- ❖ Regionales: Mercados que abarcan varias localidades integradas en una región geográfica o económica.
- ❖ Nacionales: Mercados que integran la totalidad de las transacciones comerciales internas que se realizan en un país; también se le llama mercado interno.
- ❖ Mundial: El conjunto de transacciones comerciales internacionales (entre países) forman el mercado mundial.

○ De acuerdo con lo que se ofrece, los mercados pueden ser:

- ❖ De mercancías: Cuando en el mercado se ofrecen bienes producidos específicamente para venderlos; por ejemplo, mercado del calzado, de ropa, del café, etcétera.
- ❖ De servicios: Son aquellos en que no se ofrecen bienes producidos sino servicios; el más importante es el mercado de trabajo.

Estos diferentes mercados son conocidos por el producto que ofrecen y son, por tanto, bastante generalizados; así por ejemplo, se habla del mercado de dinero, mercado de capitales, mercado de trabajo, mercado del azúcar, etcétera.

○ De acuerdo con el tiempo de formación del precio, los mercados se clasifican en:

- ❖ De oferta instantánea: En este tipo de mercado el precio se establece rápidamente y está determinado por el precio de reserva (último precio al cual vendería el oferente)

- ❖ De corto plazo: En este mercado el precio no se establece rápidamente y se encuentra determinado en buena medida por los costos de producción. La empresa puede variar la proporción en que emplea sus recursos pero no todos.

En este tipo de mercado también se incluye el de mediano plazo, con las mismas características que el de periodo corto.

- ❖ De largo plazo: El precio se establece lentamente y está determinado en buena medida por los costos de producción.

Es un periodo lo bastante largo para que la empresa cambie la proporción en que utiliza sus recursos productivos (puede incluso variar todos).

- De acuerdo con la competencia que se establece en el mercado, este puede ser de dos tipos:

- ❖ Competencia perfecta: El mercado de competencia perfecta es aquel en que existe un gran número de compradores y vendedores de una mercancía; se ofrecen productos similares (producto tipificado); existe libertad absoluta para los compradores y vendedores y no hay control sobre los precios ni reglamento para fijarlos. Por ello el precio de equilibrio se da cuando la cantidad ofrecida es igual a la cantidad demandada.

Las características o condiciones que debe cumplir para ser de competencia perfecta son:

La oferta y la demanda deben ser atómicas; es decir, constituidas por partes muy pequeñas. El número de oferentes y demandantes es tan grande, que ninguno de ellos en forma individual puede intervenir para modificar el precio.

Debe existir plena movilidad de mercancías y factores productivos (tierra, trabajo, capital y organización); es decir, la posibilidad de moverse libremente en el mercado. Las empresas se comportan realmente como rivales, como auténticas competidoras.

A las nuevas empresas que lo deseen y cuenten con recursos necesarios no se les debe impedir la entrada al mercado.

Las mercancías deben ser homogéneas (producto tipificado). No debe haber diferencias específicas entre ellas para que no exista la necesidad de la publicidad competitiva, sino solamente informativa.

Los poseedores de los factores productivos (demandantes y oferentes de mercancías y servidores) deben tener un perfecto conocimiento de todos los movimientos que ocurran en el mercado.

El mercado de competencia perfecta o pura realmente no existe; más bien se puede afirmar que, en la medida en que un mercado cumpla con las características señaladas será más perfecto o bien que, en la medida en que no cumpla con dichas características, será menos perfecto o se alejará de la perfección (mercado de competencia imperfecta).

- ❖ Competencia imperfecta: En la medida en que determinado mercado no cumpla con las características de la competencia perfecta, se alejará de ella o bien será un mercado con mayor o menor imperfección y con mayor o menor competencia. Por lo tanto algunas características de la competencia imperfecta son:

El número de oferentes no es tan grande como en la competencia perfecta; puede ser un reducido número o bien un solo vendedor. En este caso los oferentes sí pueden intervenir para modificar los precios.

No existe plena movilidad de mercancías y factores productivos. Es decir, existe o puede existir algún grado de control sobre las mercancías o los factores productivos.

Puede haber diferenciación de productos (los productos no son homogéneos). Debido a estas diferencias (reales o supuestas) de las mercancías puede existir la publicidad competitiva.

No hay plena libertad para que nuevos oferentes entren al mercado, ya que puede haber control de patentes, control tecnológico, etcétera.

No existe perfecto conocimiento de todos los movimientos que ocurren en el mercado sobre todo de los demandantes. Es posible que los oferentes conozcan mejor los movimientos del mercado aunque no en forma perfecta.

3.3 TAMAÑO DE MERCADO

El tamaño del mercado se puede cuantificar en base a los siguientes parámetros.

- ❖ Por la cantidad de productos al año: Toma como referencia el número de artículos o bienes que se venden anualmente.
- ❖ Por el número de consumidores: De acuerdo al número de clientes que adquieren un bien o servicio.
- ❖ Por la cantidad de unidades monetarias al año: Según la cantidad de dinero que ingresa por concepto de ventas.

Para elaborar un pronóstico de ventas (para 1 año, 1 semestre o una temporada específica) el mercadólogo necesita conocer el tamaño actual del mercado meta, y para ello, necesita realizar un estudio de mercado que le permita obtener ese importante dato.

3.4 ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DE MERCADO

- ❖ **Demanda Actual del Producto:** La demanda actual es la cantidad de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar hoy dependiendo de su poder adquisitivo. El estudio de la demanda actual es la base de cualquier predicción, sin embargo, cualquier estudio en la actualidad puede tener cambios significativos cuando el proyecto se esté poniendo en marcha.

La proyección de la demanda se realiza de acuerdo a los datos históricos y aplicando una de las siguientes técnicas o modelos:

- ❖ Modelos Estadísticos de Proyección de la Demanda: Que se apoyan en antecedentes cuantitativos históricos como el modelo de regresión que muestra como se relacionan varias variables, el de correlación que determina la

intensidad de esta correlación, econométricos y las encuestas de intenciones de compras.

- ❖ La Investigación de Mercados: Es el enfoque sistemático y objetivo del desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo.

3.5 POTENCIAL DE MERCADO

Es la cantidad máxima que de un producto o servicio puede venderse durante un periodo dado de tiempo en un mercado y en unas condiciones determinadas. También suele denominarse a este concepto potencial del mercado. El potencial del mercado depende en la mayoría de los casos de la situación económica del país, así como el conjunto de acciones comerciales que las empresas productoras y vendedoras de un determinado bien puedan realizar.

3.6 DEMANDA

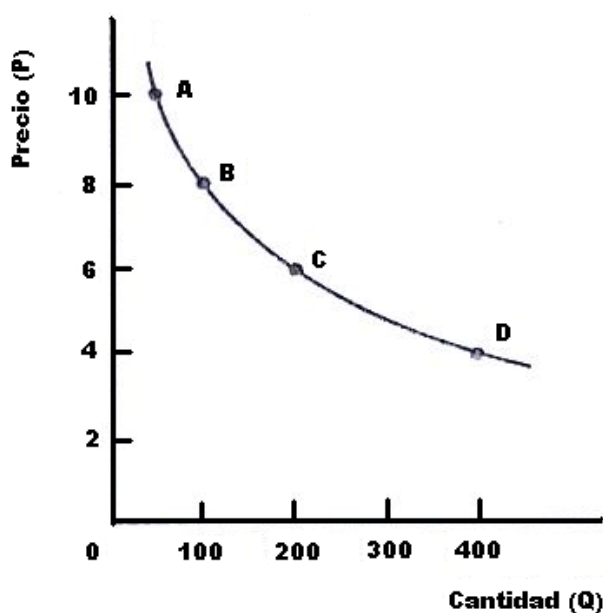
En el ambiente económico la demanda es definida como la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un valor en unidad monetaria o precio, expuesto en un momento determinado. La demanda está determinada por factores como el precio del bien o servicio, la renta personal y las preferencias individuales del consumidor.

La demanda se expresa gráficamente por medio de la curva de la demanda. La pendiente de la curva determina cómo aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o un aumento del precio. Este concepto se denomina como la elasticidad de la curva de demanda.

En general, la ley de la demanda indica que existe una relación inversa entre el precio y la cantidad demandada de un bien durante un cierto periodo; es decir, si el precio de un bien aumenta, la demanda por éste disminuye; por el contrario, si el precio del bien disminuye, la demanda tenderá a subir.

3.7 TIPOS DE DEMANDA: FORMULA Y GRÁFICO

La curva decreciente de demanda relaciona la cantidad demandada con el precio. Al reducirse el precio aumenta la cantidad demandada. A cada precio (P) corresponde una cantidad (Q) que los consumidores estarán dispuestos a adquirir.



La curva de demanda de un bien, como expresión gráfica de esta ley, muestra las cantidades del bien determinado que serán demandadas durante un período de tiempo determinado por una población específica a cada uno de los posibles precios.

3.8 DEMANDA POTENCIAL

Es la demanda futura, en la cual no es efectiva en el presente, pero que en algunas semanas, meses o años será real.

3.9 DIFERENCIAS ENTRE MERCADO Y DEMANDA

El mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarle con otras variables, como el producto o una zona determinada. La demanda es la cantidad de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar dependiendo de su poder adquisitivo. La curva de demanda representa la cantidad de bienes que los compradores están dispuestos a adquirir a determinados precios, suponiendo que el resto de los factores se mantienen constantes). La curva de demanda es por lo general decreciente, es decir, a mayor precio, los consumidores comprarán menos.

Los mercados pueden clasificarse principalmente en base a las características de los compradores y en base a la naturaleza de los productos. Los determinantes de la demanda de un individuo son el precio del bien, el nivel de renta, los gustos personales, el precio de los bienes sustitutivos, y el precio de los bienes complementarios.

3.10 TIPOS DE SEGMENTACIÓN

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en identificar o dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación en donde se estudia un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

3.11 ESTRATEGIAS GENERALES DE SEGMENTACIÓN

- ❖ Estrategia Indiferenciada: Misma estrategia de producto, precio, distribución y promoción, para todos los segmentos de manera que considera satisfacer necesidades distintas de cada uno de los segmentos con una única oferta comercial. Para ello se basa en las características comunes de los segmentos.

- ❖ Estrategia Diferenciada: Desarrollar un marketing-mix distinto para cada uno de los segmentos objetivo detectado, y ofrecer un producto adaptado a las necesidades de cada uno de estos segmentos.

- ❖ Estrategia Concentrada: Es la estrategia del especialista, que busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado. Los esfuerzos se dirigen a uno o pocos segmentos en los que se posea una ventaja comparativa.

3.12 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Son similares tanto para el mercado de consumidores como para el industrial, sin embargo a continuación se desglosa las utilizadas mayormente en el mercado de consumidores finales:

- ❖ Segmentación Geográfica: requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunas, poblaciones, etc.

- ❖ Segmentación Demográfica: consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.

- ❖ Segmentación Socioeconómica: Consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.

- ❖ Segmentación Psicográfica: Divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida, motivaciones y personalidad.

- ❖ Segmentación Conductual: Divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.

Ahora se puede analizar las Variables De Segmentación De Mercados Industriales:

En este, los consumidores son empresas, industrias, consumidores que compran materias primas, materiales, maquinarias, insumos en general. Tres son los criterios principales:

- ❖ Segmentación geográfica, de modo similar a la distribución de la población, las empresas están también distribuidas geográficamente.

- ❖ Segmentación de tamaño, Una forma tradicional de segmentar los mercados industriales o institucionales es por tamaño, medido en términos de personal ocupado, tamaño de los activos, volumen de ventas u otros similares.

- ❖ Segmentación por actividad, En los mercados industriales las necesidades de los consumidores, empresas cambian, en función de la actividad que desarrollan esas empresas. Es de gran utilidad la clasificación industrial uniforme de todas las actividades económicas, entre las que se distinguen muchos grupos o segmentos de industria, como por ejemplo:
 - Productos alimenticios, bebidas y tabacos.
 - Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero.
 - Industria de la madera y productos de madera, incluidos muebles.
 - Farmacéutica
 - Automotriz
 - Construcción, etc.

3.13 HÁBITOS DE CONSUMO DE LAS PERSONAS

Los hábitos de consumo de los productos o servicios tienen relación directa con varios factores: tiempo, costo, rapidez en el servicio y calidad del producto.

En el comportamiento de consumo se presentan tres momentos básicos que son: antes, durante y luego de la compra. Antes de la compra el consumidor identifica el producto-servicio que satisface su problema, el consumidor se vale de la información proporcionada por el productor a través de la publicidad y la promoción conociendo las cualidades, atributos y beneficios que brinda el producto.

Durante la compra el producto seleccionado debe estar disponible, o sea, el productor debe poner a disposición de los consumidores los bienes y servicios a través del canal de distribución para lograr un efectivo intercambio. El producto

debe estar en los lugares y momentos específicos para que se realice el intercambio.

Luego de haber comprado y utilizado el producto el consumidor o el comprador se forma una nueva actitud basada en el grado de satisfacción o insatisfacción de acuerdo a esto conducirá a un comportamiento de post-compra que llevará a la fidelidad o no de una marca.

3.14 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

- Inferencia Estadística: Técnica mediante la cual se saca conclusiones o generalizaciones acerca de parámetros de una población basándose en el estadígrafo o estadígrafos de una muestra de población. Extraer las conclusiones útiles sobre la totalidad de todas las observaciones posibles basándose en la información recolectada.

Los procedimientos de la estadística inferencial se emplean en la interpretación y valoración cuantitativa de las magnitudes del proceso o fenómeno que se estudia, donde se determinan las regularidades y relaciones cuantitativas entre propiedades sobre la base del cálculo de la probabilidad de ocurrencia.

Entre las técnicas más aplicadas de la estadística inferencial tenemos la prueba chi-cuadrada, el análisis factorial, la correlación, la regresión lineal y otros.

- Descriptiva: Es la técnica que se va a encargar de la recopilación, presentación, tratamiento y análisis de los datos, con el objeto de resumir, describir las características de un conjunto de datos y por lo general toman forma de tablas y gráficas. El objetivo de la estadística descriptiva consiste en proporcionar medidas de resumen de los datos contenidos en todos los elementos de una muestra. Al hacer esto, el investigador de marketing usualmente se interesa en medidas de tendencia central y de dispersión.

- Aplicada: La estadística aplicada, intenta describir, categorizar y evaluar la calidad de las mediciones, también, mejora su utilización, su precisión y significado, así mismo propone métodos para desarrollar nuevos y mejores instrumentos de medición.

3.15 METODOS DE MUESTREO

- **PROBABILÍSTICOS.-** Si cada elemento de la población tiene una probabilidad, conocida y distinta de 0, de ser elegido dentro de la población, al formar parte de la muestra.

La gran ventaja que presentan las muestras probabilísticas es que permiten la inferencia estadística. Es decir, permiten trasladar los datos de la muestra al conjunto de la población mientras que las no probabilísticas no.

Para que un muestreo sea probabilístico han de seguirse determinadas normas en el proceso de elección de los individuos (o unidades muestrales). Esas normas dan origen a los 4 métodos básicos de muestreo probabilístico. De los 4 métodos, los 3 primeros son monoetápicos, las unidades muestrales se eligen en una sola etapa.

El muestreo por conglomerados suele ser polietápico, y esas unidades muestrales no son individuales, sino conglomerados de elementos.

- ❖ Muestreo aleatorio simple.- Los elementos de la muestra se eligen al azar, directamente y en una sola etapa. En la práctica, equivale en sacar al azar del censo de la población objeto del estudio, los elementos que van a formar parte de la muestra. Para esa selección al azar, se usan las tablas de números aleatorios. El muestreo aleatorio simple se aplica fundamentalmente en poblaciones pequeñas y plenamente identificables.

- ❖ Muestreo aleatorio sistemático.- Es una variante del anterior. Sistematiza la elección de los componentes de la muestra. Se calcula el coeficiente de elevación (número de veces que el tamaño de población tiene al de muestra). Se elige al azar un número igual o menor a ese coeficiente. El individuo al que corresponde ese número forma parte de la muestra. Los restantes se obtienen sumando sucesivamente el coeficiente de elevación al número obtenido.

- ❖ Muestreo estratificado.- Si el universo no es homogéneo, sino que está formado por estratos diferentes que constituyen categorías importantes para la investigación, la elección de la muestra no debe hacerse globalmente para todos los estratos a la vez, ya que nos expondríamos a que unos estratos estuvieran más representados que lo que proporcionalmente les corresponde.

En estos casos se debe elegir una muestra para cada estrato por alguno de los procedimientos anteriores. No es aconsejable elevar la división en estratos demasiado lejos, ya que los estratos muy pequeños complican el diseño al aparecer estratos vacíos. Para determinados estratos se suele recurrir a variables espaciales (comunidades, provincias, municipios, por ejemplo), o subdivisiones inherentes al universo en estudio (enseñanza pública/privada, etcétera, por ejemplo).

El muestreo estratificado es el más utilizado en la práctica. Una vez definidos los estratos, dentro de cada uno de ellos se lleva a cabo un muestreo aleatorio simple o sistemático para elegir la submuestra correspondiente al mismo: la determinación del número de elementos que ha de tener cada una de estas submuestras se le denomina afijación de la muestra.

Para hallar la afijación proporcional se extrae de cada estrato el número necesario de individuos para que la distribución de la población y de la muestra coincida.

Respecto a la afijación de la muestra, se dice que la afijación es simple si en cada estrato elegimos el mismo número de individuos. Por ejemplo, si se quiere elegir una muestra de 500 individuos y tengo 4 estratos, cada estrato tendrá 125 individuos ($500/4$).

- ❖ Muestreo aleatorio conglomerado.- En este muestreo, las unidades muestrales no son simples, sino que son colectivos. Por ejemplo, las escuelas, los hospitales, etcétera. Cada uno de estos colectivos reciben el nombre de conglomeraciones.
- **NO PROBABILÍSTICOS.**- Se basa en el juicio personal del investigador más que en la oportunidad de seleccionar elementos de muestras.
- ❖ Muestreo por Conveniencia.- La muestra se selecciona, como el nombre lo indica, por conveniencia de la persona que realiza la investigación. Ej.: voluntarios en encuestas. La base de su selección es su fácil disponibilidad. Pueden darse en la etapa exploratoria de investigación.

Las muestras se seleccionan según un criterio de accesibilidad o comodidad. Suele emplearse en centros comerciales, plazas, estaciones de autobuses o de tren, metro, aeropuertos o lugares de gran afluencia pública.

Se utiliza para obtener un mayor número de cuestionarios completados de forma rápida y económica.

Adecuado en la investigación exploratoria que venga seguida de una investigación adicional en la que se extraiga una muestra probabilística.

- ❖ Muestreo accidental.- Es un muestreo no probabilístico donde el investigador elige a aquellos individuos que están a mano. Por ejemplo, un periodista que va por la calle preguntando a las personas que salen a su paso, sin atender ningún criterio especial de elección. No es probabilístico porque aquellas personas que no pasan por ese sitio no tiene la posibilidad de entrar en la muestra.

- ❖ Muestreo por cuotas.- Se aplica en la última fase del muestreo, y consiste en facilitar al entrevistador el perfil de las personas que tiene que entrevistar dejando su criterio, la elección de las mismas, siempre y cuando cumplan con el perfil.

- ❖ Muestreo intencionado.- Se basa en una buena estrategia y el buen juicio del investigador. Se puede elegir las unidades del muestreo. Un caso frecuente es tomar elementos que se juzgan típicos o representativos de la población, y suponer que los errores en la selección se compensarán unos con otros. El problema que plantea es que sin una comprobación de otro tipo, no es posible saber si los casos típicos lo son en realidad, y tampoco se conoce como afecta a esos casos típicos los posibles cambios que se producen.

- ❖ Muestreo de Bola de Nieve.- Un grupo inicial de encuestados es seleccionado en forma aleatoria. Los siguientes encuestados se seleccionan en base a referencias de los encuestados iniciales, y así obtener referencias de las referencias.

3.16 FÓRMULA PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

- ❖ Muestras Finitas: Cuando es conocido el tamaño de la población que se va a investigar

La fórmula utilizada para este tipo de muestras es la siguiente:

Tamaño de la población finito

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño muestral

N = Tamaño de la población.

Z = Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para $\alpha=0,05$ y 2,58 para $\alpha=0,01$.

p = Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable ($p=0,5$), que hace mayor el tamaño muestral.

q = 1-p (Si $p=30\%$, $q=70\%$)

i = Error que se prevé cometer. Por ejemplo, para un error del 10%, introduciremos en la fórmula el valor 0,1. Así, con un error del 10%, si el parámetro estimado resulta del 80%, tendríamos una seguridad del 95% (para $\alpha=0,05$) de que el parámetro real se sitúa entre el 70% y el 90%. Se ve, por tanto, que la amplitud total del intervalo es el doble del error que introducimos en la fórmula

- ❖ Muestras Infinitas: Cuando el tamaño de la población es infinito o desconocido, se usa la siguiente fórmula:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{p \cdot q}{i^2}$$

Donde:

n = Tamaño muestral

Z = Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para $\alpha=0,05$ y 2,58 para $\alpha=0,01$.

p = Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable ($p=0,5$), que hace mayor el tamaño muestral.

q = 1-p (Si $p=30\%$, $q=70\%$)

i = Error que se prevé cometer. Por ejemplo, para un error del 10%, introduciremos en la fórmula el valor 0,1.

3.17 QUÉ ES PRECISIÓN, ERROR, PQ,

- ❖ Precisión: Se refiere a la identidad o por lo menos a la similitud entre dos o más mediciones de la misma cantidad. En cierto grado, la precisión está relacionada con la estabilidad de la técnica del experimentador, que puede necesitar más mejoras de las que él cree.

El tamaño de la muestra depende de la precisión que se quiera conseguir en la estimación que se realice a partir de ella. Para su determinación se requieren técnicas estadísticas superiores, pero resulta sorprendente cómo, con muestras notablemente pequeñas, se pueden conseguir resultados suficientemente precisos.

❖ Error: Es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente. Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población, da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación indicará hasta qué medida cometerlo (los resultados se someten a error muestral e intervalos de confianza que varían muestra a muestra). Varía según se calcule al principio o al final. Un estadístico será más preciso en cuanto y tanto su error es más pequeño. Se puede decir que es la desviación de la distribución muestral de un estadístico y su fiabilidad.

p: Probabilidad de ocurrencia

q: Probabilidad de no ocurrencia

3.18 FUENTES DE INFORMACIÓN

Existen dos tipos de información en investigación de mercados, la primaria y la secundaria.

La información Primaria es aquella que se releva directamente para un propósito específico.

La información Secundaria se refiere a aquella que ya existe en algún lugar y se recolectó para otro propósito. Por lo general este tipo de información es menos costosa que la primaria y en ocasiones basta con la revisión de Internet o con una visita a la biblioteca local.

❖ Fuentes primarias: Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se

está estudiando. Algunos tipos de fuentes primarias son: Las personas, las organizaciones y los hechos (acontecimientos)

- ❖ Fuentes secundarias: Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias. Algunos tipos de fuentes secundarias son: Las revistas especializadas, estadísticas, entre otros.

3.19 PASOS PARA EL DISEÑO DEL FORMULARIO DE ENCUESTA

Antes de comenzar a redactar preguntas, es necesario seguir una serie de pasos que nos ayudarán a elaborar un buen cuestionario:

Determinar qué información queremos:

- Definir correctamente el problema a investigar.
- ¿Cuál es el objetivo Mercadológico de la investigación?
- ¿Cuál es el objetivo general de investigación?
- ¿Cuáles son los datos más relevantes que deseamos obtener (objetivos específicos)?
- Formular de forma precisa la hipótesis.
- Especificar adecuadamente las variables y las escalas de medida.
- ¿Cuáles son los datos complementarios?
- ¿Cuál va a ser la información necesaria para comprobar la hipótesis?

Se necesita:

- Determinar qué tipo de cuestionario vamos a diseñar
- Determinar el contenido de las preguntas individuales
- Determinar el tipo de pregunta

- Decidir la redacción de las preguntas

Para un diseño apropiado del cuestionario es fundamental cumplir los requisitos siguientes:

- ❖ El cuestionario debe ser lo más breve posible, pero no puede establecerse una longitud concreta; varía en función del interés que el tema de la investigación tenga para el encuestador.
- ❖ La redacción del cuestionario, ha de confeccionarse con una idea clara de los objetivos, pues tras la tabulación de sus respuestas se obtendrán los datos precisados para solucionar el problema.

3.20 USO DE LA MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE Porter PARA SELECCIONAR MERCADOS

Porter ha identificado 5 fuerzas que determinan el atractivo a largo plazo de un mercado o de un segmento dentro del mismo, cada una de ellas puede constituir una amenaza para el desarrollo del proyecto.

1. Amenaza de Intensa Rivalidad: Un segmento es poco atractivo si tiene competidores numerosos, fuertes o agresivos esta competencia se acentúa por las siguientes causas:

- ❖ Gran número de competidores igualmente equilibrados.
- ❖ Crecimiento lento en el sector industrial.
- ❖ Costos fijos elevados.
- ❖ Falta de diferenciación.
- ❖ Incrementos importantes de la capacidad.
- ❖ Competidores diversos.

- ❖ Fuertes barreras de salida. Entre ellas: Activos especializados, costos fijos de salida, barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales.

Esta suele ser la variable más poderosa de las cinco que conforman el esquema. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrá éxito en la medida en esta ofrezca una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen la competencia. El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme:

- ❖ Aumenta la cantidad de competidores.
- ❖ Los competidores se van igualando en tamaño y capacidad.
- ❖ La demanda de los productos de la industria disminuye.
- ❖ La reducción de precios resulta común y corriente.
- ❖ La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad.

2. Amenaza de productos sustitutos: Un segmento es poco atractivo, si existen actuales o potenciales sustitutos de producto, porque ponen límites a los precios y beneficios potenciales que pueden ganarse en un segmento.

En muchas industrias, las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto, las presiones que surgen de los productos sustitutos aumenta conforme el precio relativo de estos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan.

3. Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores/consumidores: Un segmento es poco atractivo si los compradores poseen un fuerte y/o creciente poder de negociación este poder crece si:

- ❖ Existen compradores de grandes volúmenes.
- ❖ Las materias primas que compran representan una fracción importante de los costos o costos del comprador.
- ❖ Los productos son no diferenciados.
- ❖ Se enfrentan costos bajos por cambios de proveedor.
- ❖ Amenaza de integración hacia atrás.
- ❖ El producto no es importante para la calidad o servicio del comprador.
- ❖ El comprador tiene información total.

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.

4. Poder de negociación de los proveedores: Un segmento es poco atractivo, son capaces de incrementar los precios y reducir la cantidad y la calidad de los bienes y servicios demandados, su poder se aumenta cuando:

- ❖ Está dominado por pocas empresas.
- ❖ No están obligados a competir con productos sustitutos.
- ❖ La empresa no es un cliente importante.
- ❖ Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- ❖ Que los productos estén diferenciados.
- ❖ Amenaza de integración hacia delante.

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

- 5. Amenaza de nuevos ingresos:** Un segmento es poco atractivo, si es probable que penetren en el mismo, nuevos competidores que desarrollen nuevas capacidades e incluso un deseo por conseguir nuevas cuotas de mercado. La cuestión principal es, analizar si los nuevos competidores pueden o no entrar fácilmente. Este quizás es uno de los elementos más importantes a tener en cuenta, para analizar la posibilidad que tendrá el proyecto de entrar a un mercado particular, la cual dependerá en gran medida de las barreras de entrada existentes en él.

Una de las barreras de entrada la constituye las economías de escala desarrolladas por las empresas que ya estén representadas en el segmento, ello obligará a cualquier nuevo inversionista a entrar también en gran escala, con altos niveles de inversión, asegurando la disponibilidad de los productos y el financiamiento necesarios y con el requisito de contrarrestar el efecto de una experiencia productiva y comercial entre otros, para competir con cierto éxito.

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre empresas. A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar en las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

PARTE PRÁCTICA

3.21 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO

En el Ecuador se ha estimado que la población ecuatoriana se encuentra alrededor de los 13.000.000 de habitantes, y según datos del INEC, la población económicamente activa es del 47% aproximadamente; es decir que 6.000.000 de habitantes, pueden tener la suficiente capacidad como para adquirir Septin en caso de requerirlo, asumiendo de que son personas que tienen la capacidad de invertir en su salud, por que los demás realmente no tienen acceso.

En este contexto se analiza que la incidencia de las dermatitis Infectadas se encuentra alrededor del 38%, lo que significa que del grupo de la PEA, habrá la probabilidad de que en 2.280.000 personas pueda presentarse la enfermedad en el lapso de un año.

Esto significa que se puede estimar un mercado de unas 2.280.000 unidades/año

Con lo anterior, se puede predecir el valor que puede tener el mercado al analizar el precio promedio de este tipo de productos farmacéuticos; el cual se encuentra alrededor de los US\$ 3. Lo anterior significa que el valor del mercado podría estar en los US\$ 6.840.000.

3.22 PRESELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

La industria farmacéutica para comercializar cualquier producto, procura presentarlo tanto a médicos para la prescripción y a las farmacias para la comercialización. Por ello. Tratándose de escoger las variables de segmentación se tomará en cuenta a estos dos actores.

3.23 EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

TABLA DE PRESELECCIÓN DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN					
FARMACIAS					
No.	TIPO DE VARIABLE	NOMBRE	DEFINICIÓN	CATEGORÍA	PARÁMETROS
1	GEOGRÁFICA	CIUDAD	LOCALIZACIÓN DE LA FARMACIA	QUITO	NORTE
					CENTRO
					SUR
					PERIFERIA
2		CADENA	SI LA FARMACIA ES DE ALGUNA CADENA O ES INDEPENDIENTE	PERTENECE	
				NO PERTENECE	
3	SOCIO-ECONÓMICA	NIVEL DE ROTACIÓN POR SEMANA	CANTIDAD DE PRODUCTO QUE ROTA EN UNA SEMANA	BAJO	10 UNIDADES O MENOS
				MEDIO	DE 11 A 19 UNIDADES
				ALTO	20 UNIDADES O MÁS
4		PROVEEDOR	PROVEEDORES MAS IMPORTANTES	NOMBRES	
5		REPOSICIÓN	FRECUENCIA DE REPOSICIÓN	DIARIO	
				SEMANAL	
				QUINCENAL	
				MENSUAL	
6	CONDUCTUAL	COMPETITIVIDAD	PRODUCTOS DE MAYOR ROTACIÓN	NOMBRES	
7		RAZONES DE USO	PORQUE RECOMIENDA	ALTERNATIVAS	
8		RECOMENDACIÓN	DISPOSICIÓN A LA RECOMENDACIÓN	SI NO	
9		COMERCIALIZACIÓN	COMERCIALIZA PRODUCTOS PHARMABRAND	SI NO	NOMBRES
MÉDICOS					
No.	TIPO DE VARIABLE	NOMBRE	DEFINICIÓN	CATEGORÍA	PARÁMETROS
1	SOCIO-ECONÓMICA	PRECIO	PRECIO DE LA CONSULTA	BAJO	\$10 O MENOS
				MEDIO	DE \$10 A \$30
				ALTO	\$30 O MÁS
2		ESPECIALIDAD MÉDICA	TIPO DE ESPECIALIDAD QUE TIENE EL MÉDICO	GENERAL	
				ESPECIALISTA	
3	DEMOGRÁFICA	EXPERIENCIA	AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL EJERCICIO PROFESIONAL	BAJO	5 AÑOS O MENOS
				MEDIO	DE 5 A 15 AÑOS
				ALTO	MAS DE 15 AÑOS
4		CONSULTA	TIPO DE CONSULTORIO	PRIVADO	
				HOSPITAL	
				OTRO	
5		EDAD	EDAD DE LOS PACIENTES	JOVEN	MENOS DE 20 AÑOS
				ADULTO JOVEN	DE 21 A 30 AÑOS
				ADULTO	DE 31 A MÁS
6		TASA DE USO	CON QUE FRECUENCIA PRESCRIBE EL PRODUCTO	BAJA	10 UNIDADES/MES O MENOS
				MEDIA	DE 10 A 30 UNIDADES/MES
				ALTA	30 UNIDADES/MES O MÁS
7		POTENCIALIDAD	CANTIDAD DE PACIENTES POR DÍA	BAJA	DE 1 A 5
				MEDIA	DE 6 A 10
				ALTA	MAS DE 10
8	CONDUCTUAL	INFORMACIÓN	MEDIO PARA INFORMARSE SOBRE MEDICAMENTOS NUEVOS	NOMBRES	
9		ORIENTACIÓN A LA PATOLOGÍA	TIENE PACIENTES CON DERMATITIS INFECTADAS	SI NO	
10		RAZONES DE USO	PORQUE RECOMIENDA	NOMBRES	
11		BENEFICIOS DESEADOS	CARACTERÍSTICAS DESEADAS DEL NUEVO PRODUCTO	ENUMERAR	
12	COMPETITIVIDAD	PRODUCTOS DE MAYOR PRESCRIPCIÓN	ENUMERAR		
13	BENEFICIOS DESEADOS	CUALES SON LAS DESVENTAJAS DE LOS COMPETIDORES	ENUMERAR		
14	SICOGRAFICA	NIVEL SOCIO-ECONÓMICO	COSTO DE LA CONSULTA	BAJO	MENOS DE \$20
				MEDIO	DE \$21 A \$40
				ALTO	\$41 O MÁS

3.24 ELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

EVALUACIÓN DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN									
FARMACIAS									
No.	TIPO DE VARIABLE	NOMBRE	DEFINICIÓN	MEDIBLE	OBTENIBLE	RESPUESTAS DIFERENCIADAS	ACCESIBLE	RENTABLE	TOTAL
1	GEOGRÁFICA	CIUDAD	LOCALIZACIÓN DE LA FARMACIA	5	5	5	5	5	25
2	SOCIO-ECONÓMICA	CADENA	SI LA FARMACIA ES DE ALGUNA CADENA O ES INDEPENDIENTE	5	3	3	3	3	17
3		NIVEL DE ROTACIÓN POR SEMANA	CANTIDAD DE PRODUCTO QUE ROTA EN UNA SEMANA	5	1	1	3	5	15
4		PROVEEDOR	PROVEEDORES MAS IMPORTANTES	5	3	3	3	3	17
5	CONDUCTUAL	REPOSICIÓN	FRECUENCIA DE REPOSICIÓN	1	1	1	3	3	9
6		COMPETITIVIDAD	PRODUCTOS DE MAYOR ROTACIÓN	3	3	3	3	5	17
7		RAZONES DE USO	PORQUE RECOMIENDA	5	5	3	3	5	21
8		RECOMENDACIÓN	DISPOSICIÓN A LA RECOMENDACIÓN	3	3	5	5	5	21
9		COMERCIALIZACIÓN	COMERCIALIZA PRODUCTOS PHARMABRAND	1	3	3	3	5	15
MEDICOS									
No.	TIPO DE VARIABLE	NOMBRE	DEFINICIÓN	MEDIBLE	OBTENIBLE	RESPUESTAS DIFERENCIADAS	ACCESIBLE	RENTABLE	TOTAL
1	SOCIO-ECONÓMICA	PRECIO	PRECIO DE LA CONSULTA	5	3	3	3	5	19
2	DEMOGRÁFICA	ESPECIALIDAD MÉDICA	TIPO DE ESPECIALIDAD QUE TIENE EL MÉDICO	5	5	5	5	5	25
3		EXPERIENCIA	AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL EJERCICIO PROFESIONAL	5	3	3	5	1	17
4		CONSULTA	TIPO DE CONSULTORIO	5	5	3	5	5	23
5		EDAD	EDAD DE LOS PACIENTES	3	3	3	3	1	13
6	CONDUCTUAL	TASA DE USO	CON QUE FRECUENCIA PRESCRIBE EL PRODUCTO	3	3	3	3	3	15
7		POTENCIALIDAD	CANTIDAD DE PACIENTES POR DÍA	3	5	3	5	5	21
8		INFORMACIÓN	MEDIO PARA INFORMARSE SOBRE MEDICAMENTOS NUEVOS	3	3	3	3	1	13
9		ORIENTACIÓN A LA PATOLOGÍA	TIENE PACIENTES CON DERMATITIS INFECTADAS	5	3	3	1	5	17
10		RAZONES DE USO	PORQUE RECOMIENDA	3	1	1	3	5	13
11		BENEFICIOS DESEADOS	CARACTERÍSTICAS DESEADAS DEL NUEVO PRODUCTO	3	3	1	3	3	13
12		COMPETITIVIDAD	PRODUCTOS DE MAYOR PRESCRIPCIÓN	5	3	3	3	3	17
13		BENEFICIOS DESEADOS	CUALES SON LAS DESVENTAJAS DE LOS COMPETIDORES	3	3	5	1	3	15
14	SICOGRÁFICA	NIVEL SOCIO-ECONÓMICO	COSTO DE LA CONSULTA	3	3	5	3	5	19

Una vez calificadas las variables se puede observar que las de mayor puntaje son:

- Localización Geográfica

- Especialidad Médica

3.25 INFORME TÉCNICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.25.1 TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN.-

La investigación se la realiza en dos de los actores del proceso de venta del producto que se va a lanzar como son: **Médicos** y **Farmacias**. Los médicos son los potenciales prescriptores del producto a los pacientes y las farmacias, por un lado, expenden el producto por la prescripción, y por otro, también recomiendan el mismo, cuando el paciente solicita un tratamiento de las afecciones de la piel. Esta situación es muy común en el mercado ecuatoriano.

En virtud de lo anterior, se ha seleccionado dos poblaciones para realizar la investigación: Los médicos y las farmacias de la ciudad de Quito, específicamente.

En el Mercado Farmacéutico Ecuatoriano, existe un informe estadístico efectuado por la empresa Close Up, llamado “Farmamix” en el que se dispone de datos tanto de los médicos como de las farmacias, tales como: cantidad de médicos por ciudad, hábitos prescriptivos, cantidad de farmacias por ciudades, rotación de los principales productos en las farmacias, etc.

En base a esta información se puede conocer la cantidad de médicos y farmacias en la ciudad de Quito, que son las siguientes: Los **médicos** suman un número de **5.566**, y las **farmacias** son **878**. Con estos datos se puede calcular los tamaños de las muestras a ser investigadas.

3.25.2 DETERMINACIÓN DEL TIPO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

❖ FARMACIAS.-

El método de muestreo a ser utilizado será un no probabilístico por conveniencia, ya que se escogerá de la población, la muestra de acuerdo con la conveniencia, accesibilidad y receptibilidad de las farmacias encuestadas.

La fórmula a ser utilizada es la que determina el tamaño de una población finita, como es el caso de la investigación:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra = ?

i: índice de error = 5% = 0.05

Z: nivel de confianza. Para nivel de confianza = 95%; Z = 1.96

N: universo = 878

q: 1-p = 0.1

p: prevalencia esperada = 0.9

$$n = \frac{(1.96)^2 (878)(0.9)(0.1)}{(0.05)^2 (878 - 1) + (1.96)^2 (0.9)(0.1)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(79,02)}{(0,0025)(877) + (3,8416)(0,09)}$$

$$n = \frac{303,563}{(2,193) + (0,346)}$$

$$n = \frac{303,563}{2,539} = 123,57$$

Entonces se puede concluir que se tiene que investigar a 124 farmacias de la ciudad de Quito.

❖ MÉDICOS.-

Así mismo se investigará al grupo médico objetivo de la ciudad de Quito, utilizando también un muestreo no probabilístico por conveniencia. Como se mencionó anteriormente, la población médica de la ciudad de Quito es de 5.566 médicos tanto generales como especialistas.

También se utiliza la fórmula para poblaciones finitas, de la siguiente manera:

$$n = ?$$

$$i = 5\% = 0.05$$

$$Z = \text{para nivel de } 95\%; Z = 1.96$$

$$N = 5.566$$

$$q = 0.1$$

$$p = 0.9$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (5.566)(0.9)(0.1)}{(0.05)^2 (5.566 - 1) + (1.96)^2 (0.9)(0.1)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(5.566)(0.09)}{(0,0025)(5.565) + (3,8416)(0,09)}$$

$$n = \frac{1.924,41}{(13,92) + (0,346)}$$

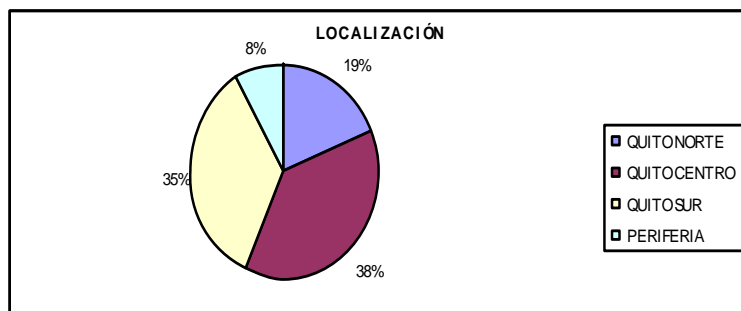
$$n = \frac{1.924,41}{14,27} = 137,86$$

Entonces la muestra a ser considerada para los médicos será de 138 médicos en la ciudad de Quito.

3.26 RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN EN FARMACIAS

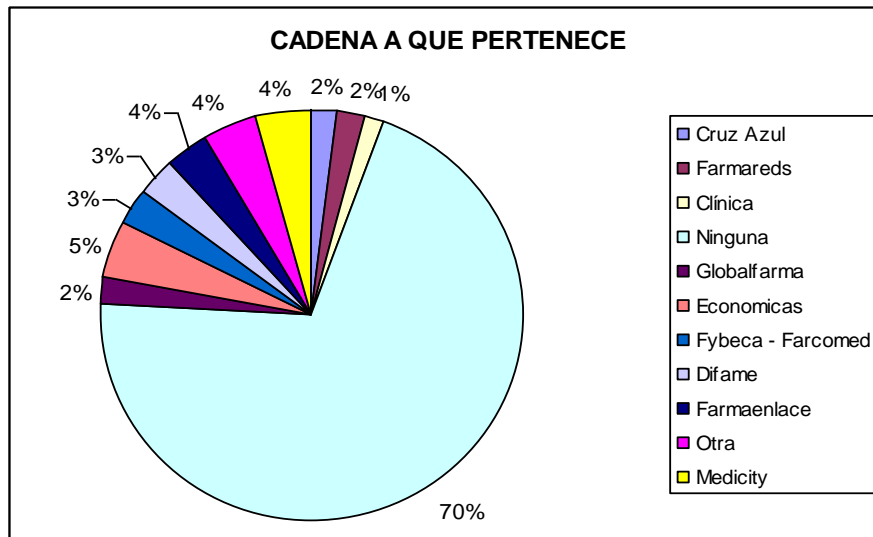
1.- Localización de la Farmacia.

No.	Concepto	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
1	Localización de la farmacia.	QUITO NORTE	24	19%	Mantener la presencia en los sectores Centro y sur e incrementar la promoción en Norte y Periferia
		QUITO CENTRO	46	37%	
		QUITO SUR	44	35%	
		PERIFERIA	10	8%	
			124	100%	



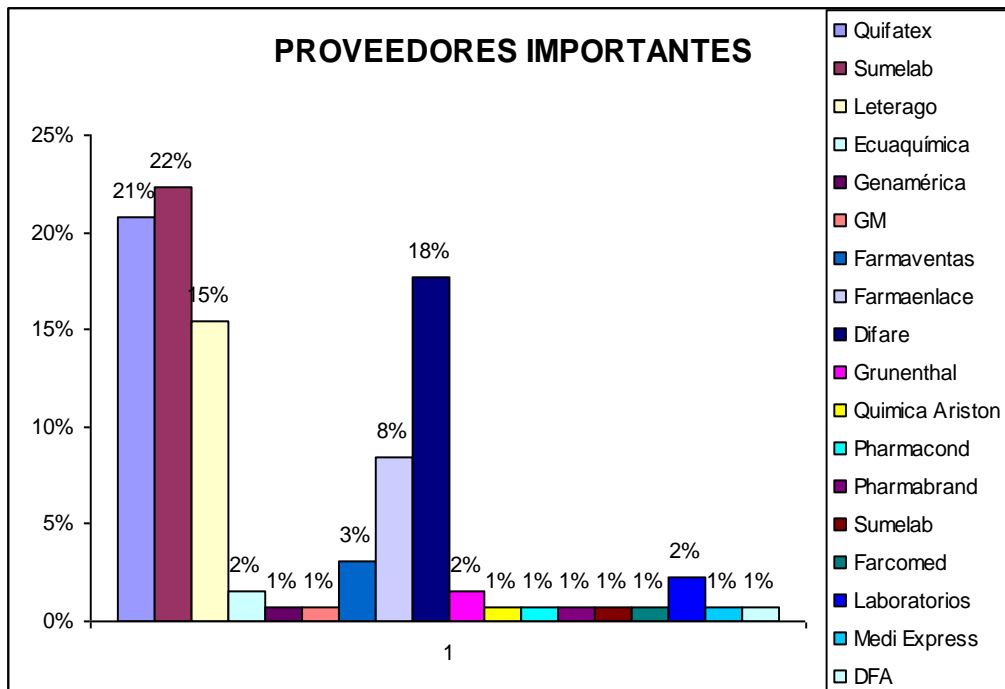
2.- Cadena a la que pertenece.

No.	Concepto	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
2	A qué cadena de farmacias pertenece?	Cruz Azul	5	2%	Mantener la venta directa a farmacias independientes y establecer estrategias para desarrollar los distribuidores en general
		Farmareads	6	2%	
		Clinica	3	1%	
		Ninguna	180	70%	
		Globalfarma	5	2%	
		Economicas	12	5%	
		Fybeca - Farcomed	7	3%	
		Difame	8	3%	
		Farmaenlace	9	4%	
		Otra	10	4%	
		Medicity	11	4%	
		256	100%		



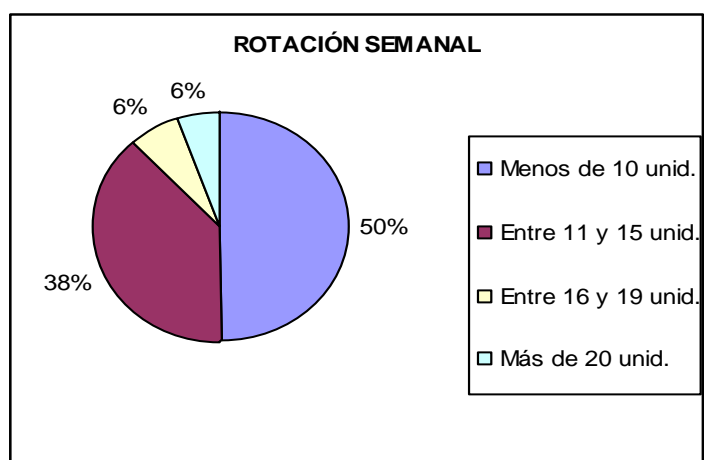
3.- Proveedores importantes.

No.	Concepto	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de acciones
3	En orden de prioridad indique, cuáles son sus proveedores más importantes?	Quifatex	27	21%	Establecer estrategias para desarrollar la participación de Pharmabrand como proveedor importante
		Sumelab	29	22%	
		Leterago	20	15%	
		Ecuaquímica	2	2%	
		Genamérica	1	1%	
		GM	1	1%	
		Farmaventas	4	3%	
		Farmaenlace	11	8%	
		Difare	23	18%	
		Grunenthal	2	2%	
		Química Ariston	1	1%	
		Pharmacond	1	1%	
		Pharmabrand	1	1%	
		Sumelab	1	1%	
		Farcomed	1	1%	
		Laboratorios	3	2%	
		Medi Express	1	1%	
DFA	1	1%			
		130	100%		



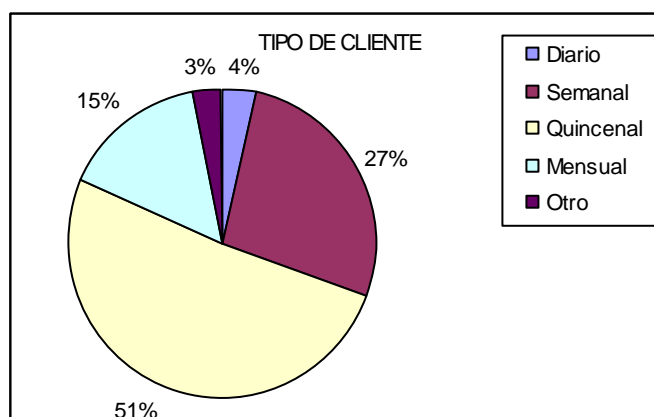
4.- Rotación semanal.

No.	Concepto	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de acciones
4	Cuál es la rotación total en unidades de cremas tópicas polivalentes para tratar las dermatitis infectadas, durante una semana, tanto por recetas como recomendadas?	Menos de 10 unid.	124	50%	Establecer estrategias para que la farmacia incremente su rotación
		Entre 11 y 15 unid.	95	38%	
		Entre 16 y 19 unid.	16	6%	
		Más de 20 unid.	14	6%	
			249	100%	



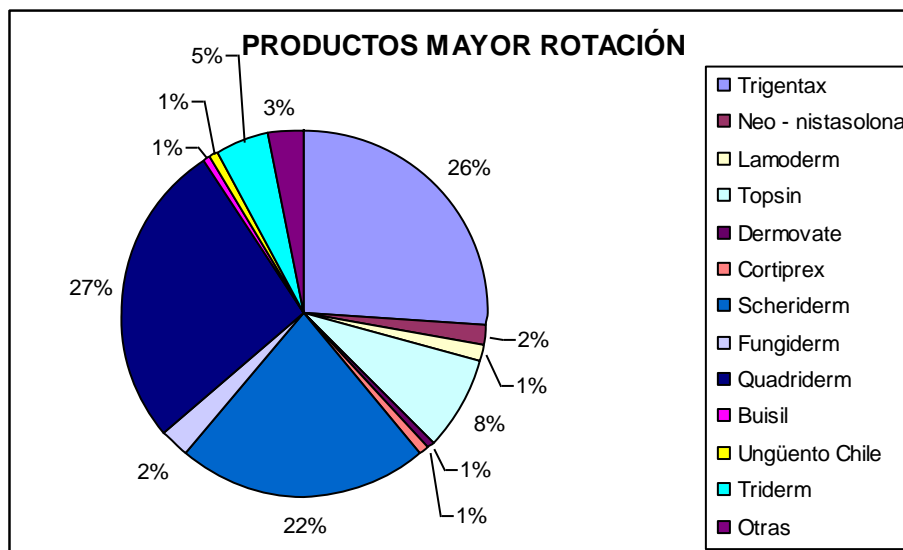
5.- Frecuencia de reposición.

No.	Concepto	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
5	Con que frecuencia generalmente hace la reposición de cremas tópicas polivalentes?	Diario	9	4%	Mantener stocks adecuados de Septin para disponer quincenalmente de producto para la farmacias
		Semanal	69	27%	
		Quincenal	131	51%	
		Mensual	39	15%	
		Otro	8	3%	
			256	100%	



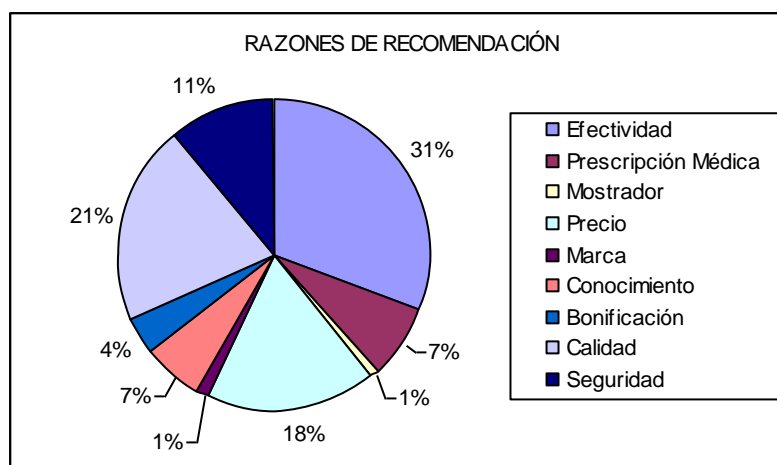
6.- Productos de mayor rotación.

No.	Concepto	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
6	En orden de prioridad indique, cuáles son las cremas tópicas polivalentes de mayor rotación en su farmacia?	Trigentax	43	26%	Identificar ventajas competitivas de Septin frente a Quadriderm, Trigentax y Scheriderm especialmente
		Neo - nistasolona	3	2%	
		Lamoderm	2	1%	
		Topsin	14	8%	
		Dermovate	1	1%	
		Cortiprex	1	1%	
		Scheriderm	37	22%	
		Fungiderm	4	2%	
		Quadriderm	45	27%	
		Buisil	1	1%	
		Ungüento Chile	1	1%	
		Triderm	8	5%	
		Otras	5	3%	
				165	



7.- Razones de recomendación.

No.	Concepto	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de acciones
7	De las anteriores, cuáles son las razones que tiene al recomendarlas?	Efectividad	33	31%	En la promoción se debe hacer énfasis en la calidad, efectividad y precio de SEPTIN
		Prescripción Médica	8	7%	
		Mostrador	1	1%	
		Precio	19	18%	
		Marca	1	1%	
		Conocimiento	7	7%	
		Bonificación	4	4%	
		Calidad	22	21%	
		Seguridad	12	11%	
		107	100%		



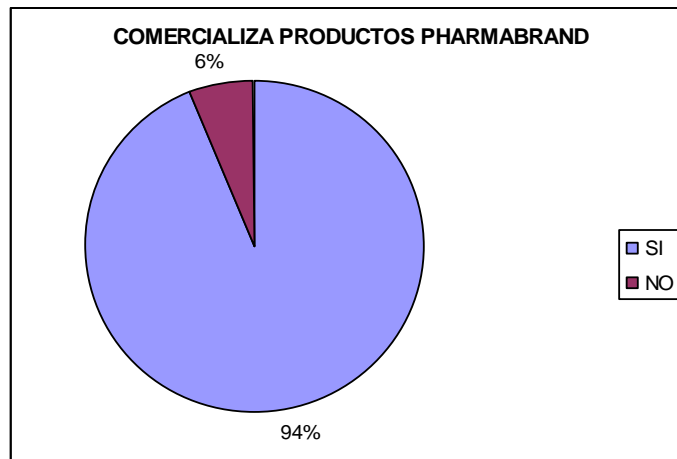
8.- Recomendaría un nuevo Producto.

No.	Concepto	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
8	Estaría dispuesto a recomendar una nueva crema polivalente que asocie corticoide, antimicótico y antibiótico en su formulación, a un precio muy accesible y con una bonificación atractiva?	SI	240	94%	Aprovechar la aceptación que tienen estos productos en la farmacia
		NO	16	6%	
			256	100%	



9.- Comercializa productos Pharmabrand S.A.

No.	Concepto	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
9	Comercializa medicamentos de laboratorios Pharmabrand S.A.?	SI	240	94%	Atacar a las farmacias que conocen al laboratorio y comercializan sus productos
		NO	16	6%	
			256	100%	



3.27 RESULTADOS CON SEGMENTO

FARMACIAS												
CUADRO GENERAL DE RESULTADOS CONSIDERANDO EL SEGMENTO DE MERCADO												
No.	Concepto	Parámetros	QUITO NORTE		QUITO CENTRO		QUITO SUR		PERIFERIA		TOTAL	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	A qué cadena de farmacias pertenece?	Cruz Azul	2	8%	2	4%	6	14%	0	0%	10	8%
		Farmareds	0	0%	4	9%	2	5%	0	0%	6	5%
		Clínica	0	0%	2	4%	0	0%	0	0%	2	2%
		Ninguna	18	75%	34	74%	32	73%	6	60%	90	73%
		Globalfarma	0	0%	0	0%	0	0%	2	20%	2	2%
		Economicas	0	0%	2	4%	2	5%	0	0%	4	3%
		Fybeca - Farmamed	0	0%	2	4%	0	0%	0	0%	2	2%
		Difame	0	0%	0	0%	0	0%	2	20%	2	2%
		Farmaenlace	2	8%	0	0%	0	0%	0	0%	2	2%
		Otra	2	8%	0	0%	0	0%	0	0%	2	2%
Medicity	0	0%	0	0%	2	5%	0	0%	2	2%		
		24	100%	46	100%	44	100%	10	100%	124	100%	
2	En orden de prioridad indique, cuáles son sus proveedores más importantes?	Quifatex	6	25%	6	13%	6	14%	0	0%	18	15%
		Sumelab	2	8%	4	9%	4	9%	0	0%	10	8%
		Leterago	1	4%	6	13%	4	9%	0	0%	11	9%
		Ecuauquímica	2	8%	4	9%	4	9%	0	0%	10	8%
		Genamérica	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		GM	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Farmaventas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Farmaenlace	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Difare	12	50%	24	52%	24	55%	10	100%	70	56%
		Grunenthal	1	4%	2	4%	2	5%	0	0%	5	4%
		Química Ariston	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Pharmacond	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Pharmabrand	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Farcomed	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Laboratorios	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Medi Express	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		DFA	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		24	100%	46	100%	44	100%	10	100%	75	60%	

CUADRO GENERAL DE RESULTADOS CONSIDERANDO EL SEGMENTO DE MERCADO												
No.	Concepto	Parámetros	QUITO NORTE		QUITO CENTRO		QUITO SUR		PERIFERIA		TOTAL	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	Cuál es la rotación total en unidades de cremas tópicas polivalentes para tratar las dermatitis infectadas, durante una semana, tanto por recetas como recomendadas?	Menos de 10 unidades	12	50%	16	35%	28	64%	0	0%	56	45%
		Entre 11 y 15 unidades	8	33%	16	35%	14	32%	10	100%	48	39%
		Entre 16 y 19 unidades	4	17%	8	17%	2	5%	0	0%	14	11%
		Más de 20 unidades	0	0%	6	13%	0	0%	0	0%	6	5%
			24	100%	46	100%	44	100%	10	100%	124	100%
4	Con que frecuencia generalmente hace la reposición de cremas tópicas polivalentes?	Diario	2	8%	2	4%	2	5%	0	0%	6	5%
		Semanal	10	42%	10	22%	14	32%	2	20%	36	29%
		Quincenal	10	42%	24	52%	16	36%	8	80%	58	47%
		Mensual	2	8%	10	22%	8	18%	0	0%	20	16%
		Otro	0	0%	0	0%	4	9%	0	0%	4	3%
			24	100%	46	100%	44	100%	10	100%	124	100%
5	En orden de prioridad indique, cuáles son las cremas tópicas polivalentes de mayor rotación en su farmacia?	Trigentax	10	42%	18	39%	16	36%	6	60%	50	40%
		Neo - nistasolona	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Lamoderm	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Topsin	2	8%	4	9%	4	9%	0	0%	10	8%
		Dermovate	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Cortiprex	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		S cheriderm	4	17%	8	17%	8	18%	0	0%	20	16%
		Fungiderm	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Quadriderm	6	25%	12	26%	12	27%	4	40%	34	27%
		Buisil	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Ungüento Chile	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Triderm	2	8%	4	9%	4	9%	0	0%	10	8%		
Otras	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%		
			24	100%	46	100%	44	100%	10	100%	124	100%
6	De las anteriores, cuáles son las razones que tiene al recomendarlas?	Efectividad	8	33%	16	35%	14	32%		0%	38	31%
		Prescripción Médica	0	0%	0	0%	0	0%	4	40%	4	3%
		Mostrador	0	0%	2	4%	2	5%	6	60%	10	8%
		Precio	6	25%	12	26%	12	27%		0%	30	24%
		Marca	2	8%	2	4%	2	5%		0%	6	5%
		Conocimiento	0	0%	0	0%	0	0%		0%	0	0%
		Bonificación	0	0%	0	0%	0	0%		0%	0	0%
		Calidad	8	33%	14	30%	14	32%		0%	36	29%
Seguridad	0	0%	0	0%	0	0%		0%	0	0%		
			24	100%	46	100%	44	100%	10	100%	124	100%
7	Estaría dispuesto a recomendar una nueva crema polivalente que asocie corticoide, antimicótico y antibiótico en su formulación, a un precio muy accesible y con una bonificación atractiva?	SI	24	100%	44	96%	38	86%	10	100%	116	94%
		NO	0	0%	2	4%	6	14%	0	0%	8	6%
			24	100%	46	100%	44	100%	10	100%	124	100%
8	Comercializa medicamentos de laboratorios Pharmabrand S.A.?	SI	20	83%	44	96%	42	95%	10	100%	116	94%
		NO	4	17%	2	4%	2	5%	0	0	8	6%
			24	100%	46	100%	44	100%	10	100%	124	100%

3.28 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PORTER

De acuerdo con lo anterior se puede observar la matriz de tamaño, crecimiento y atractivo de mercado; la cual indica que la ciudad de Quito se encuentra dividida en 4 sectores, de los cuales los de mayor grado en atractividad son Sur, Centro y Norte.

Es por esta razón que la promoción se dirigirá con mayor énfasis dentro de este sector.

MATRIZ DE TAMAÑO, CRECIMIENTO Y ATRACTIVO DE MERCADO FARMACIAS											
No.	Segmento	Tamaño	Calificación	Crecimiento %	Calificación	5 Fuerzas de Porter					Total
						Poder de Negociación Proveedores	Poder de Negociación Clientes	Productos Sustitutos	Competencia	Barreras de Entrada	
1	Norte	170	2.6	2.3	5.0	3	1	5	5	1	22.6
2	Centro	326	5.0	1.3	2.8	3	1	5	5	1	22.8
3	Sur	312	4.8	1.4	3.0	3	1	5	5	1	22.8
4	Periferia	71	1.1	0.9	2.0	3	1	5	5	1	18.0
		878		5.9							

INFERENCIA ESTADÍSTICA				
No.	Segmento	Segmentos Tamaño	% Relativo	En el Universo
1	Norte	24	19%	170
2	Centro	46	37%	326
3	Sur	44	35%	312
4	Periferia	10	8%	71
		124	100%	878

CAPÍTULO 4

PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es una disciplina, una creación estructurada mentalmente que integra estrategias y tácticas fundamentadas en la realidad y la reflexión de las circunstancias presentes y previsibles.

Esto coadyuva a la definición de Dirección Estratégica, en un proceso conocido como Planeación Estratégica, que utiliza a su vez, tres estrategias fundamentales:

- ❖ *Estrategia Corporativa*
 - ❖ *Estrategia de Mercadeo*
 - ❖ *Estrategia Operativa o de Competitividad*

 - ❖ *La Estrategia Corporativa considera los objetivos de los socios, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos, y los principios corporativos para definir acciones multidimensionales que conllevan a programas de inversión con objetivos de: crecimiento (nuevos productos y mercados), reducción de costos (aumento de eficiencia) ó ambos*

 - ❖ *La Estrategia de Mercadeo, motiva la operación empresarial, sin ella, no existen los clientes y no tiene sentido la producción de productos y servicios en la organización. La estrategia de mercadeo es el resultante de un ejercicio analítico, que puede ser elaborado en base a diferentes modelos, como: Estrategias de Océano Azul, Enfoque Producto-Mercado, Matriz BCG, Las Cinco fuerzas de Porter, las Disciplinas de Valor, el Esquema CRM, etc.*
-

❖ La Estrategia Operativa o de Competitividad, es el elemento duro del proceso estratégico porque debe estructurar un esquema funcional alineado con las estrategias corporativas y de mercadeo y comprometer a toda la organización. Incorpora actividades financieras, administrativas tecnológicas, de recursos humanos, manufactura, mercadeo, comerciales, de negocios internacionales. Para formular la Estrategia Operativa se requiere:

1. *Evaluar objetivamente la posición competitiva de la unidad de negocio, detallando los elementos individuales de competencia con los diversos tramos de la organización.*
2. *Identificar las claves e éxito o factores determinantes en la operación.*

4.2 VISION ¿Qué queremos ser?

❖ DEFINICION.- La pregunta es una invitación a imaginar el futuro posible para luego tratar de alcanzarlo. Supone evaluar nuestras posibilidades de alcanzar el futuro deseado. La visión es la forma en que se visualiza el presente con proyección de futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo. Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?.

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una **visión** de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

- ❖ Elementos de la VISION Formulada por los líderes de una organización Integradora. La dimensión temporal Positiva y alentadora Amplia y detallada Una visión sin acción es debe ser una utopía, una acción sin consistente. visión es un esfuerzo inútil; debe ser difundida pero una visión con acción es interna y revolución” externamente.

Algunos ejemplos:



Declaración de la Visión de KPMG.

Ser líderes en los mercados en los que participamos.



Declaración de la Visión de Ford.

Nuestra visión: Convertirnos en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil.

4.3 MISION ¿Cómo queremos ser?

- ❖ DEFINICION La misión es la razón de la Institución. Formula, en forma explicita, los propósitos o tareas primordiales de la institución. Implica un ejercicio destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización.

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que exista la organización?

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas .

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "*Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir*".

- ❖ Requisitos para formular una Misión, primero definir lo que es y hace una organización. Definir el servicio en términos de valor o beneficio que proporciona. Precisar y destacar el concepto del servicio. Incluir los principales rasgos distintivos de la organización.

Algunos ejemplos:



Declaración de la misión de la prestigiosa consultora KPMG

Transformar el conocimiento en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales.



Declaración de la misión de Ford

Nuestra misión: somos una familia global, diversa con una herencia orgullosa, confiada apasionado a proporcionar productos excepcionales y servicios.

4.4 Diferencias Entre Misión y Visión:

Según Jack Fleitman, hay muchas diferencias entre **misión y visión**. Por ejemplo:

1. Algunos dicen que la **visión** es más genérica que la **misión** y, por lo tanto, que es menos precisa.
2. Otros creen que la **visión** es algo que yace en la mente de una persona y, por consiguiente, que es menos objetiva que subjetiva.
3. En contraparte, suele pensarse que la **misión** es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza.

En todo caso, conocer el sitio adonde se va allana considerablemente el camino, y desde este punto de vista, el concepto de **misión** es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su **visión**.

Sin embargo, cabe señalar que existen otros puntos de vista acerca de las diferencias entre la **misión** y **visión**, y que se pueden resumir en los siguientes conceptos:

- Lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad), es la **misión**.
- Lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la **visión**.

En otras palabras, la **misión** pone énfasis en la "actualidad" del negocio, en cambio la **visión**, en el futuro a largo plazo de éste.

4.5 Fusión de Misión y Visión:

Dentro de las múltiples posibilidades que se pueden dar al momento de elaborar una exposición de **misión y visión**, está la de tener ambas fusionadas, por ejemplo, en una sola declaración de **misión**.

Acerca de ésta afirmación, los autores Thompson y Strickland mencionan que en caso de que la exposición de la **misión** de una compañía no solo establezca una diferenciación clara del negocio actual, sino que también indique hacia dónde se dirige la compañía y en qué se convertirá en los años próximos, conlleva a que los conceptos de la **misión** de la compañía (o exposición de la misión) y la **visión** estratégica se fusionen; en otras palabras, una **visión** estratégica y una **misión** del negocio orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo .

4.6 OBJETIVOS ESTRETÉGICOS

❖ **Concepto**

Establecen lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados. El objetivo es un propósito o cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo.

La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

Los objetivos estratégicos se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.

❖ **Importancia**

Son importantes porque facilitan la evaluación de desempeño, definen responsabilidades y mediante estos se hace un seguimiento a la consecución de resultados esperados, dando como resultado la correcta toma de decisiones.

❖ **Características de los objetivos**

Los objetivos deben ser:

- Susceptibles de ser medidos o evaluados.

- Establecidos con un plazo para ser alcanzados.
- Factibles (susceptibles de lograrse).
- Comprensibles.
- Y lo que es muy importante, conocidos y aceptados por toda la comunidad, y relacionados con la Misión participativamente generada.

❖ **Clasificación de los objetivos:**

De acuerdo con la [naturaleza](#) de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

- ✿ Largo Plazo: están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

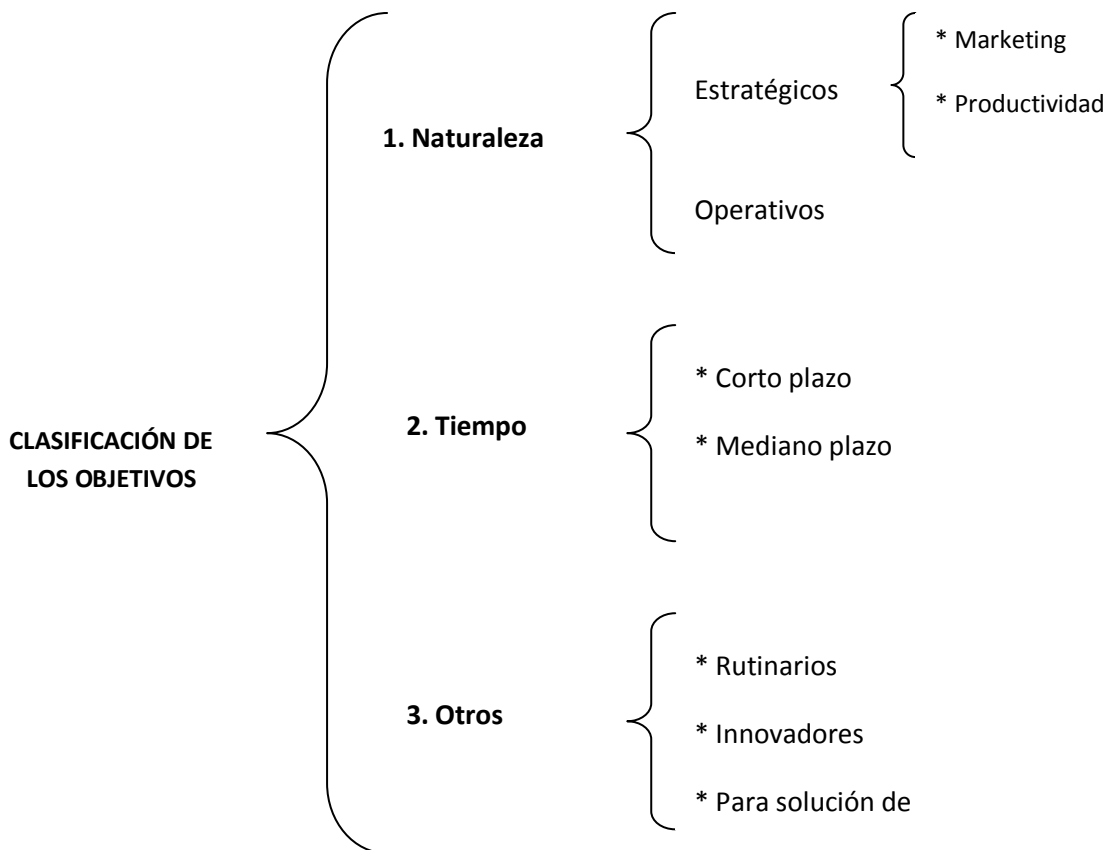
Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Ⓢ Consolidación del [patrimonio](#).
- Ⓢ Mejoramiento de la [tecnología](#) de punta.
- Ⓢ Crecimiento sostenido.
- Ⓢ Reducción de la cartera en mora.
- Ⓢ [Integración](#) con los socios y la [sociedad](#)
- Ⓢ [Capacitación](#) y mejoramiento del [personal](#)
- Ⓢ Claridad en los conceptos de cuales son las áreas que componen la empresa.
- Ⓢ Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.

- ✿ Mediano plazo: son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados

los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

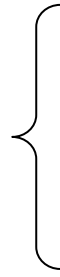
- ✿ Corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un [plan](#) para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de [lógica](#), consistencia y practicabilidad.



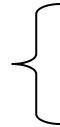
- * Ventas
- * Productos
- * Mercados

**CLASIFICACIÓN DE
LOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS**

1. Marketing



2. Financieros



* Rentabilidad

* Inversiones

**3. Recursos
Humanos**



* Contratación

* Motivación

* Retribución

4. Productividad



* De la organización

* Por departamento

❖ **Factores a tomar en cuenta para definir objetivos:**

- Requerimientos de beneficio.
- Recursos financieros y físicos disponibles
- Posición y cambios de mercado
- Situación y cambios de mercado
- Capacidad de producción
- Responsabilidad social

❖ **Métodos para definir objetivos:**

- ⊕ Desempeño del pasado
- ⊕ Adaptado a fuerzas futuras
- ⊕ Tendencias de la industria
- ⊕ Utilización de recursos disponibles en la empresa
- ⊕ Resultados del FODA
- ⊕ Basados en las estrategias

4.7 ESTRATEGIA:

❖ **DEFINICIÓN:**

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

También es un término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

La Estrategia se aplica a distintas disciplinas y/o situaciones donde se persigan objetivos concretos. Por ejemplo la "estrategia de negocios" indicaría que se ha elaborado un plan acorde a la mejor forma de alcanzar los objetivos vinculados a una actividad comercial. Pero esto es mucho más amplio, porque también existe la "estrategia de ventas" que puede ser parte de la "la estrategia de negocios". Todo esto podría ser de la misma forma, parte de un "plan estratégico". El plan estratégico sería la visión más elevada que se pueda tener en la búsqueda de obtener los objetivos primarios. De ese plan podrían desprenderse otros planes, estrategias focalizadas en algunos de los objetivos, la elaboración de las tácticas y la definición del mejor management para poder ejecutarlo.

❖ **IMPORTANCIA:**

La estrategia lo es todo. En la vida nos vemos forzados a planear nuestra estrategia ante toda situación. Por lo general pensamos, razonamos e implementamos nuestra estrategia en la escuela, en el trabajo, en nuestras relaciones personales, en los negocios, en nuestras finanzas, en el amor... en fin, en todo momento.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones poseen múltiples metas, pero las metas principales que son aquellas que afectan a la dirección general y la viabilidad de la entidad se llaman metas estratégicas.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, y aquellas que guían la dirección general se llaman políticas estratégicas.

❖ **CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.-**

Las estrategias competitivas básicas, según la naturaleza competitiva podemos decir que son las siguientes: a) Liderazgo de Costos, b) Diferenciación, c) Segmentación o especialización.

- a) **Liderazgo de Costos.-** La más común en épocas de expansión, característica de los años setenta por la popularidad de la curva de la experiencia, consiste en procurar ser líder en costos en el sector, para lo que se llevarán a cabo todas aquellas acciones que logren producir y vender al menor costo.

Es necesario tener una importante cuota de mercado y un fácil acceso a los mercados de materias primas. El mayor condicionante de esta estrategia es la excesiva carga de la empresa por renovar sus bienes de equipos, por controlar el proceso productivo y por procurar estar al día en innovaciones.

Los riesgos en que generalmente se puede incurrir son los siguientes:

- ✚ El cambio tecnológico puede anular el aprendizaje logrado.
- ✚ El aprendizaje puede ser fácil para los competidores.
- ✚ La excesiva atención a la minoración del coste puede hacer que se pierda de vista los cambios de la demanda y la innovación del producto.
- ✚ La inflación de costos puede estrechar el margen de maniobra de la empresa, en detrimento de una adecuada política comercial de diferenciación del producto frente a los competidores.

b) **Diferenciación.** Clara orientación hacia los mercados y a atender las necesidades y características del consumidor potencial. Los métodos para diferenciar el producto respecto a sus competidores pueden ser diversos, tales como tecnológicos, de imagen de marca, diseño, servicio postventa, etc.

Esta estrategia no está exenta de riesgos:

- a) Si la diferencia entre precios del competidor con estrategias de costos es muy amplia, es difícil mantener la lealtad de marca por parte del cliente.
 - b) Los procesos de imitación, normales en sectores maduros, limitan los efectos de la diferenciación.
- c) **Segmentación o especialización.-** La tercera estrategia consiste en buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado. La empresa que consigue una alta segmentación o gran especialización puede estar en condiciones de conseguir un rendimiento superior a la media sectorial o de su grupo estratégico, tanto por el enfoque hacia los costos, como hacia la diferenciación.

Los riesgos podemos decir que son:

- ✚ Las empresas competidoras suelen encontrar submercados dentro del mismo ámbito competitivo y así ponen fuera del enfoque estratégico a la empresa
- ✚ El diferencial entre el coste de los competidores y la empresa especializada se puede ampliar para eliminar las ventajas conseguidas bien por el enfoque hacia los costos o hacia la diferenciación.

❖ ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

Las distintas formas del crecimiento de la empresa se pueden concretar del modo siguiente:

- a) **Crecimiento cero o de mantenimiento de la posición competitiva.-** opción que persigue la supervivencia de la empresa.
- b) **Crecimiento interno.-** Basado en el desarrollo de productos y de mercados, generando nuevas inversiones en el seno de la empresa a través del consumo de recursos. Distinguimos: Crecimiento puro y crecimiento diversificado.
- c) **Crecimiento externo.-** logrado mediante la adquisición y control de empresas. Realmente no se genera nueva inversión, salvo que se necesite financiación externa para atender el precio de las acciones y participaciones u otros títulos valores que dan el derecho de propiedad de la empresa participada o controlada.

El crecimiento interno se verá materializado en inversiones tales como: bienes de equipo, plantas industriales, instalaciones, patentes, etc. y tendrá una consecuencia inmediata en la empresa: un incremento en la capacidad productiva.

❖ ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y ENTORNO.

En relación a las estrategias competitivas genéricas que pueden contemplar dos nuevos tipos de estrategias denominadas complementarias de aquéllas. Estas son las estrategias de innovación y de entorno.

1. **Estrategias de innovación.-** Las que potencian la I+D en la empresa con el fin de que permita llevara cabo políticas de lanzamiento de nuevos productos, de

adaptación de procesos, de diferenciación de productos, de venta de tecnología y de independencia técnica respecto a otras empresas y países.

Las estrategias de innovación no implican el crecimiento de la empresa, sino que puede también garantizar su supervivencia al adaptarse a los cambios.

Existen tres tipos de motivaciones para esta estrategia:

- a) La necesidad imperativa para la empresa en dificultades cuya actividad está sujeta a su capacidad innovadora, por lo que la única alternativa que se le presenta a la empresa es innovar o desaparecer.
- b) La necesidad relativa para la empresa que desea conservar su cuota de mercado y situarse en una buena posición competitiva a la expectativa de un posible reactivamiento de la economía.
- c) Posibilidad de aprovechar una oportunidad en el mercado que garantice su despegue económico.

La estrategia innovadora aparece como imperativa en sectores competitivos o con estructuras oligopolistas en donde la rivalidad no se centra en los precios, sino en la diferenciación del producto, en los esfuerzos publicitarios o en la innovación.

Existen tres categorías innovadoras:

- a) Innovación tecnológica.
 - Nuevos productos.- Estrategia de diferenciación.
 - Nuevos procesos.- Estrategia liderazgo de costos.
- b) Innovación en métodos de gestión.- Problemas de diseño, organización, información y control.
- c) Innovación social o relativa a la búsqueda de soluciones.

2. Estrategia de entorno.- Las que persiguen relacionar la empresa con un sistema social, con el fin de que sus objetivos sean posibles, promocionando la imagen pública e integrando la empresa con las fuerzas sociales (Instituciones).

Las fuentes de justificación son las siguientes:

- ✚ Aceptación de los países industrializados de la responsabilidad social de la empresa. Se elaboran informes de balance social que se adjunta con las memorias y cuentas anuales.
- ✚ Esta segunda fuente deriva de la observación de la economía japonesa “política de concentración social”.

CUADRO 11.- CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
ESTRATEGIAS DEL DESARROLLO DE UN PRODUCTO EN EL MERCADO	Penetración en el mercado	Aplica cuando con un producto actual atacamos al mercado actual , de forma que se busque incrementar la participación de mercado con los productos y mercados existentes.
	Desarrollo del mercado	Busca vender sus productos actuales en nuevos mercados , esto quiere decir, que buscarán grupos o segmentos que puedan utilizar el producto además de los actuales.
	Desarrollo del producto	Pueden desarrollarse productos nuevos que se encuentren dirigidos al mercado actual, con la finalidad de utilizar la experiencia de marca en los mismos.
	Diversificación	Surge principalmente cuando la empresa detecta una oportunidad de mercado para desarrollar productos nuevos en mercados nuevos , esta puede ser concéntrica , es decir, productos que utilicen la misma tecnología básica de producción; puede ser horizontal , o sea, productos complementarios a productos ya existentes; y pueden ser conglomerada , a partir de

		productos totalmente diferentes.
ESTRATEGIAS DE INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO MERCADO	Cobertura rápida	Para lograr este nuevo producto que se está introduciendo al mercado tenga una cobertura rápida, se deberá establecer un precio alto en comparación con el resto del mercado y hacer una promoción alta .
	Cobertura lenta	Si se lo desea al lanzar un nuevo producto es recuperar rápidamente la inversión, entonces se debe seguir una estrategia de cobertura lenta, donde no se gaste mucho en promoción por ser esta baja y se venda el producto en un precio alto .
	Penetración rápida	Si en el momento de lanzar el producto se utiliza un precio bajo apoyando de una promoción alta , se obtendrá seguramente una participación alta de mercado.
	Penetración lenta	La lógica de esta estrategia está relacionada con el tamaño del mercado, si el misma es muy grande, es conveniente lanzar el producto con un precio bajo y una promoción baja, para lograr una cobertura lenta pero eficiente que permita participar en el mercado
ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN DE PROMOCIÓN Y PRODUCTO PARA	Extensión directa	Existen productos que debido a la imagen de marca, o al uso generalizado o simplemente debida a la calidad que ofrecen, en el momento de introducirse en el

UN MERCADO EXTRANJERO		extranjero, no se cambia el producto y no se cambia la promoción.
	Adaptación de productos	Si las condiciones culturales, de almacenaje, de uso radicalmente diferentes en el país al que se introducirá el producto, entonces se deberá adaptar al producto y no ha cambiar la promoción , para poder participar en el mercado.
	Adaptación de la comunicación	En muchas ocasiones, el producto puede tener las características necesarias para participar en el mercado de otro país, por lo que no se deberá cambiar el producto , pero probablemente sea necesario adaptar la comunicación para causar impacto en la misma.
	Adaptación Dual	Algunos países tienen diferencias culturales y raciales con nuestro país, por lo que será necesario adaptar el producto y cambiar la promoción , para poder tener acceso al mercado.
	Diseño de nuevos productos	Falta de adaptación del producto al país al que nos dirigimos o tiene diferencias de uso y consumo con el nuestro.

ESTRATEGIAS DE MARCAS	Extensión de línea	Si una empresa decide agregar artículos nuevos a sus líneas de productos, utilizando una marca existente en una categoría de producto existente , entonces estará
------------------------------	--------------------	---

		haciendo una extensión de línea.
	Extensión de marca	Dentro de una categoría de producto nueva , es posible lanzar productos apoyados en una marca existente en otra categoría de producto, esto es rentable cuando la marca está posesionada en el mercado y se desea buscar el mismo posicionamiento para otros productos.
	Marcas múltiples	Las empresas pueden optar por tener diferentes marcas dentro de una misma categoría, es decir, utilizar una marca nueva , en una categoría de producto existente . Esto permite buscar más opciones de posicionamiento y un crecimiento tanto horizontal como vertical
	Nuevas marcas	Si la empresa inicia la comercialización de nuevos productos, en una categoría de producto nueva , con una marca nueva .
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	De presión	Consiste en realizar todos los esfuerzos de mercadotecnia hacia el intermediario, de forma tal que él sea quien genere la demanda hacia el consumidor final y hacia el producto.
	De impulso	Pretende generar demanda desde el usuario o consumidor final hacia el intermediario y después hasta el productor, mediante un esfuerzo de mercadotecnia dirigido hacia el consumidor final

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	Posicionamiento por diferenciación	Surge a partir de una pregunta muy simple, ¿En que es mi producto significativamente diferente al resto de los productos de la competencia?, este es sumamente efectivo mientras que la competencia no tenga esa característica que no ha hecho únicos.
	Posicionamiento por beneficios	Este tipo de establece un beneficio real para el consumidor, que lo deberá considerar verdaderamente significativo.
	Posicionamiento por usuarios del producto	Este busca dirigirse a un grupo de consumidores específicos, haciendo hincapié en que el producto ha sido elaborado especialmente para ellos. En esté se hace sentir que el producto es exclusivo para él.
	Posicionamiento por uso	Resalta las características del producto, provoca la evocación del mismo en determinados momentos de la vida del consumidor. Es útil únicamente para productos que tengan usos y tiempos de vida determinados.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	Del líder	La empresa líder de un mercado es aquella que ocupa una posición dominante en el mismo y es reconocida como tal por sus competidores
	Del retador	Se considera como retador a la empresa que decide atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante
	Del seguidor	El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento alineando sus decisiones

		sobre las que ha tomado la competencia
	Del especialista	La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado

4.8 CLASIFICACIÓN

Clasificación de Estrategias d Desarrollo	1. Básicas	Liderazgo de Costos		
		Diferenciación		
		Concentración		
	2. De Crecimiento	Intensivo	Penetración	
			Desarrollo de mercados	
			Desarrollo de productos	
		Integrado	Integración hacia arriba	
			Integración hacia abajo	
			Integración horizontal	
	Diversificado	Diversificación concéntrica		
		Diversificación Pura		
	3. Competitiva	De Líder		
		De Retador		
		Del seguidor		
		Del especialista		
	4. Innovación Tecnológica	De Administración del Conocimiento		
		De Planeación Estratégica		
De Calidad Total				
De orientación al Cliente				

4.9 MATRIZ DE IGOR ASTOLFF

		MERCADOS	
		ACTUALES	NUEVOS
PRODUCTOS	ACTUALES	Penetración Intensiva hasta saturar el mercado	Desarrollo de Mercados
	NUEVOS	Desarrollo de Productos	Diversificación: Pura o Concéntrica

4.10 QUÉ ES POSICIONAMIENTO

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

4.11 FORMAS DE POSICIONAMIENTO

- 1. Posicionamiento en función de los atributos:** Una opción muy típica es posicionar en función de un atributo del producto o servicio. El atributo seleccionado debe ser valorado por los consumidores.

Lo ideal es que se trate de un posicionamiento que no tenga ningún competidor.

Se puede seleccionar un posicionamiento en el que se tiene competidores directos que están empleando el mismo atributo pero se dispone de alguna ventaja competitiva.

Otra posibilidad es utilizar un atributo que posee el competidor pero que no ha comunicado suficientemente y que es desconocido por los consumidores.

Por ejemplo si se posiciona como el restaurante que ofrece el mejor y más fresco marisco se puede conseguir ser la opción preferente cuando se plantea ir a comer marisco. Los automóviles se pueden posicionar en relación a muchos atributos como la potencia, la velocidad, el diseño, la fiabilidad, el consumo. Volvo por ejemplo se posiciona como el coche seguro y muestra en sus anuncios como para los padres responsables y preocupados por la seguridad de sus hijos el Volvo es la mejor opción.

Los servicios también se posicionan frecuentemente en función de ciertos atributos valorados por los consumidores. Por ejemplo, ciertas empresas de

mensajería se posicionan como la mejor opción para enviar documentos y que se reciban en menos de unas horas.

Los anuncios que proclaman que entregan el documento a su destinatario antes de las 10 de la mañana refuerzan este posicionamiento.

- 2. Posicionamiento en función de la competencia:** Una forma de posicionar de forma muy sencilla una empresa es ponerla en relación a algún competidor importante. Los anuncios comparativos que mencionan expresamente la marca competidora pueden servir para colocar nuestra marca en la mente del consumidor en una posición determinada.

Por ejemplo, un banco pequeño se puede posicionar como más cercano, familiar y humano que tal gran banco que trata a sus clientes como un número más. Pepsi se posiciona en contra de Coca Cola como lo joven, la nueva generación, lo nuevo en contra de lo clásico.

- 3. Posicionamiento por el uso:** Una marca concreta se puede posicionar como la mejor para un uso concreto. Por ejemplo posicionando un zumo de frutas como el mejor para combinar con bebidas alcohólicas.

El posicionamiento en función del uso admite muchas variantes. Por ejemplo, se puede posicionar una cerveza como la mejor para tomar con los amigos.

- 4. Posicionamiento por estilo de vida:** Una gran parte de los productos se posicionan en función de un estilo de vida. Es decir se posicionan como la mejor alternativa para un tipo de personas, con una cierta forma de afrontar la vida. Por ejemplo, un producto se puede diferenciar por ser el adecuado para los Yupis, o el automóvil que deben comprar las personas preocupados por la ecología, por ser el más respetuoso con el medio ambiente.

Muchos productos visibles, es decir que los ven los otros consumidores como la ropa, los productos que se consumen con los amigos o los coches suelen posicionarse en función del estilo de vida.

4.12 TIPOS DE POSICIONAMIENTO: EMPRESA, MARCA, PRODUCTO

Existen tres tipos de posicionamiento:

- 1. Empresa:** Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos.

La primera empresa que penetre en la mente con un nuevo producto o una nueva idea, se hará famosa.

Un nombre inapropiado provoca una reacción en cadena que solo sirve para confirmar la opinión inicial desfavorable.

El nombre es el primer punto de contacto entre el mensaje y la mente. No es la bondad o conveniencia del nombre en un sentido estético lo que determina la eficacia del mensaje, sino lo apropiado o no del nombre: Eastern Airlines es menos reconocida que United Airlines porque tiene un nombre regional (que inspira localismo) que la sitúa en una categoría diferente ante el público.

Con un buen nombre de marca el trabajo de posicionamiento se hará mucho más sencillo.

- 2. Marca:** Una marca es un nombre o símbolo (como un logotipo, trademark, o diseño de envase) que identifica los bienes o servicios de una determinada empresa.

La marca ofrece al consumidor una garantía, y le permite protegerse de competidores que ofrezcan productos que parezcan idénticos.

La marca es lo que los consumidores compran y va mucho más allá de la propia materialidad del producto.

La marca es una notoriedad. Una marca desconocida es una marca sin valor; el consumidor preferirá aquellos productos de marcas conocidas que le garanticen seguridad y calidad. La notoriedad se adquiere por la publicidad, necesariamente apoyada en la calidad del producto y superando la prueba del tiempo: la imagen de la marca debe permanecer en la mente de los consumidores por un periodo indefinido.

La marca es un valor de referencia que identifica al producto, permitiendo la comparación del mismo con otras marcas y la elección libre entre ellas.

La calidad que inspira una marca debe estar directamente relacionada con la calidad del producto que ampara.

- 3. Producto:** Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante.

La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos. En lo fundamental están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos. Así una firma inteligente vende los BENEFICIOS DE UN PRODUCTO más que el mero producto.

El producto es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo o genérico que todo mundo comprende: manzanas, pelotas de beisbol, etc.

Los atributos del producto que suscitan la motivación del consumidor o provocan los patrones de compra no se incluyen en esta definición tan estricta.

4.13 FORMAS PARA MEDIR EL POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, además es un indicador de la percepción del cliente sobre nuestro producto y mezcla de marketing en comparación con los demás productos existentes en el mercado. Los mapas perceptuales son un panorama más visual de nuestro lugar con respecto a los competidores y de la percepción que tiene el cliente de nosotros. La escalera de productos se refiere a la posición que ocupa la empresa que mejor se recuerda con respecto a las otras.

El posicionamiento se puede medir a través de encuestas, entrevistas, investigaciones acerca del uso o consumo del producto, entre otros.

4.14 CÓMO LOGRAR EL POSICIONAMIENTO

Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar su producto con base en:

- ❖ Los atributos específicos del producto, por ejemplo los anuncios de Ford Festiva hablan de su precio bajo. Otros sin embargo hablan de su rendimiento, o de su tamaño. O como en el caso de Gillette prestobarba cabeza móvil, que hace alusión a los atributos del mismo resaltando en el comercial "si quieres que ellas (las mujeres) muevan su cabeza, utiliza un rastrillo que también la mueva.

- ❖ Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen, Ejemplo: Crest reduce la caries, en contraste con Colgate que ofrece Triple acción (limpieza, frescura y protección)

- ❖ Las ocasiones de uso, es decir la época del año en que tienen mayor demanda; por ejemplo Gatorade, en verano se puede posicionar como una bebida que sustituye los líquidos del cuerpo del deportista, pero en el invierno se puede posicionar como la bebida ideal cuando el médico recomienda beber muchos líquidos.

- ❖ Las clases de usuarios: a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto, por ejemplo: Johnson & Johnson aumentó su parte del mercado del champú para bebés, del 3 al 14%, volviendo a presentar el producto como uno para adultos que se lavan el cabello con frecuencia y que requieren un champú más suave.

- ❖ Comparándolo con uno de la competencia, Por ejemplo: Compaq y Tandi, en sus anuncios de computadoras personales, han comparado directamente sus productos con las computadoras personales de IBM. En su famosa campaña "Somos la segunda, así que nos esforzamos más", o en el caso de Avis que se colocó muy bien compitiendo con Hertz, mucho más grande que ella.

- ❖ Separándolo de los de la competencia, esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, por ejemplo: 7-Up se convirtió en el tercer refresco cuando se colocó como "refresco sin cola", como una alternativa fresca para la sed, ante Coca y Pepsi.

4.15 PASOS PARA LOGRAR EL POSICIONAMIENTO

1) Segmentar el mercado: Cada persona tiene necesidades distintas; un producto que trate de satisfacer todas esas necesidades terminará siendo un “todo para nadie”. Por esa razón el primer paso para posicionar una marca es identificar los segmentos existentes en el mercado para luego seleccionar el más atractivo.

2) Seleccionar el segmento objetivo o mercado meta: Una vez que la compañía ha identificado los segmentos que agrupan a los consumidores, el siguiente paso es elegir aquel segmento que resulta más atractivo para la compañía.

3) Determinar el atributo más atractivo: El siguiente paso es determinar qué atributos son importantes para el segmento objetivo y cómo están posicionados los productos de la competencia en la mente del consumidor, para así elegir un “hueco” donde ubicar nuestro producto.

4) Crear y testear conceptos de posicionamiento: Para llevar a la práctica este posicionamiento y su “razón para creer” generalmente se desarrollan varias alternativas que se testean con consumidores (en sesiones de grupo y/o estudios cuantitativos). Con estas pruebas se afina el concepto hasta lograr el óptimo de cara a comunicar el posicionamiento con todas las herramientas al alcance de la empresa.

5) Desarrollar un plan táctico para implantar el posicionamiento: Con el posicionamiento óptimo en un papel, llega la hora de diseñar un plan de comunicación que lo transmita y lo fije en la memoria de los consumidores, para que cuando tengan que decidir sobre qué marca comprar, la nuestra se la elegida.

6) Diseñar un plan de evolución hacia el posicionamiento ideal: En muchos casos la asociación entre marcas y atributos irá cambiando en el tiempo debido a reacciones competitivas, el lanzamiento de nuevas marcas, la aparición de nuevas tecnologías que permitirán satisfacer nuevas necesidades (creando nuevos atributos) o inclusive por la elevada sofisticación de los consumidores que irán demandando atributos de mayor orden.

Por esa razón, la empresa debe prever una evolución de su posicionamiento hacia niveles superiores, y trabajar activamente para liderar esa transformación y no depender de la competencia.

7) Crear un programa de monitoreo del posicionamiento: Con cierta frecuencia debemos controlar cómo evoluciona la asociación de nuestra marca y sus competidores con los atributos claves en la mente de los consumidores. Esto se realiza con entrevistas a un número estadísticamente representativo de consumidores con una frecuencia que típicamente es trimestral o bianual, y que como mínimo debe hacerse cuando hay discontinuidades en el mercado (por ej, lanzamiento de nuevas marcas, avances tecnológicos, etc.).

PARTE PRÁCTICA

**4.16 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ÁREAS DE INICIATIVAS
ESTRATÉGICAS**

4.16.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Con base en los análisis anteriores, se puede ya enlistar los objetivos estratégicos que son necesarios cumplir para que la empresa se mantenga y crezca de acuerdo con las oportunidades y fortalezas que tenga. Así se ve en la tabla a continuación

Tabla 15: Resumen de objetivos

MATRIZ RESUMEN DE OBJETIVOS		
No.	TIPO DE OBJETIVO	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS
1	ESTRATÉGICO DE PRODUCTIVIDAD	LLEGAR A SER LA PLANTA DE PRODUCCIÓN NACIONAL MÁS IMPORTANTE DEL PAÍS PARA EL AÑO 2013
2	ESTRATÉGICO DE MARKETING	CRECER EN EL MERCADO ECUATORIANO Y POSICIONARSE COMO EL PRIMER LABORATORIO NACIONAL CON CALIDAD Y ACCESIBILIDAD DE PRECIOS PARA EL AÑO 2010
3	ESTRATÉGICO DE PRODUCTIVIDAD	INCREMENTAR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA, LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE FARMACID PARA 2010
4	ESTRATÉGICO DE MARKETING	INCREMENTAR LAS VENTAS EN 25% Y LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN UN 10% PARA AÑO 2010
5	ESTRATÉGICO DE MARKETING	LOGRAR SOBRECUMPLIR LOS PRESUPUESTOS ESTABLECIDOS AL MENOS EN EL 100% EN 2009
7	ESTRATÉGICO FINANCIERO	MANTENER UNA SANA ESTRUCTURA FINANCIERA Y DISPONER DE LIQUIDEZ SUFICIENTE DURANTE 2009

4.16.2 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Con las siguientes matrices se puede identificar como se puede aprovechar las oportunidades, desde las fortalezas identificadas que tiene la empresa.

Tabla 16: Matriz para identificar estrategias ofensivas

MATRIZ PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS							
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES						
		1	2	3	4		
		DEMANDA CRECIENTE DEL SEGMENTO	AVANCES TECNOLÓGICOS	ALTAS BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR	RESTRICCIÓN DE LAS IMPORTACIONES	SUBTOTAL	
	A	PLANTA PROPIA ADECUADA Y CERTIFICADA	5	5	5	5	20
	B	FINANCIAMIENTO CON RECURSOS PROPIOS Y BAJO ENDEUDAMIENTO	3	5	3	5	16
	C	ÁREAS DE MARKETING Y VENTAS BIEN ESTRUCTURADAS	5	1	1	3	10
D	LABORATORIO 100% NACIONAL	5	1	3	5	14	
	SUBTOTAL	18	12	12	18		

Así mismo, de qué manera se puede enfrentar las amenazas, corrigiendo las debilidades latentes de la empresa.

Tabla 17: Matriz para identificar estrategias defensivas

MATRIZ PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS							
AMENAZAS	DEBILIDADES						
		1	2	3	4		
		INCONSISTENCIAS ORGANIZACIONALES	POCA INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	POCO COMPROMISO DE LOS DEPARTAMENTOS DE APOYO	CENTRALIZACIÓN DE DECISIONES	SUBTOTAL	
	A	INESTABILIDAD ECONÓMICA, POLÍTICA Y JURÍDICA	3	3	3	5	14
	B	GRAN CANTIDAD DE COMPETIDORES	3	3	5	5	16
	C	INCREMENTO DE PRODUCTOS GENÉRICOS	3	1	3	5	12
	SUBTOTAL	9	7	11	15		

4.16.3 PERFIL ESTRATÉGICO A ADOPTARSE

A continuación se manifiesta el perfil estratégico que se sugiere adopte la empresa.

Tabla 18: Perfil Estratégico a Adoptarse.

MATRIZ DEL PERFIL ESTRATÉGICO ADOPTARSE				
No.	TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIAS	ARGUMENTO O JUSTIFICACIÓN	ACCIONES
1	DE CALIDAD TOTAL	MANTENER ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA PLANTA Y LOGRAR MAYORES CERTIFICACIONES: OPS	INCREMENTO DE CLIENTES PARA LA PLANTA	SOMETERSE A CERTIFICACIONES
2	DE DESARROLLO DE MERCADOS	REALIZAR LOS ACERCAMIENTOS RESPECTIVOS CON LAS AUTORIDADES DEL GOBIERNO PARA QUE CONSIDEREN A LA PLANTA COMO DE PRIMERA ELECCIÓN PARA ELABORAR PRODUCTOS FARMACÉUTICOS EN VISTA DE LA RESTRICCIÓN DE IMPORTACIONES DE LOS MISMOS	INCREMENTO DE VENTAS	LOBBY CON AUTORIDADES
3	DE DESARROLLO DE PRODUCTOS	ORIENTAR LOS RECURSOS PARA REEMPLAZAR MAQUINARIA ANTIGUA, CON NUEVAS DE MAYOR TECNOLOGÍA, EFICIENCIA Y CAPACES DE MANUFACTURAR PRESENTACIONES DE PRODUCTO NOVEDOSAS	TECNOLOGÍA DE PUNTA	INVERSIÓN Y BÚSQUEDA DE MAQUINARIA
4	ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	FORTALECER EL ÁREA DE MARKETING Y VENTAS CON PERSONAL CAPACITADO, DE EXPERIENCIA Y ORIENTADO AL LOGRO	INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO	ADECUADA SELECCIÓN
5	ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	CREAR UN PLAN DE INCENTIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS CAPAZ DE INCENTIVAR ADECUADAMENTE SU DESARROLLO	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	PLAN DE INCENTIVOS ATRACTIVO
6	DE DESARROLLO DE PRODUCTOS	INTRODUCIR NUEVOS PRODUCTOS INNOVADORES Y DE SEGMENTOS DE MERCADO ATRACTIVOS	INCREMENTO EN PARTICIPACIÓN DE MERCADO	INVESTIGAR SEGMENTOS DE MERCADO INTERESANTES
7	DE INTEGRACIÓN VERTICAL ADELANTE	CONTROLAR QUE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA SEA MÁXIMO A 75 DÍAS	MANTENER LA LIQUIDEZ	PREMIOS POR COBRANZA

4.16.4 DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En base a lo anterior se puede desplegar las estrategias que se ocurran para el efecto, como se describe en la tabla a continuación:

Tabla 18: Despliegue de estrategias

DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS		
TIPO	ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO
1A	A) INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN B) MANTENER ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD C) ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA D) I&D NUEVOS PRODUCTOS Y FORMAS FARMACÉUTICAS	LLEGAR A SER LA PLANTA DE PRODUCCIÓN NACIONAL MÁS IMPORTANTE DEL PAÍS
2A	A) MANTENER ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD B) ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA	CRECER EN EL MERCADO ECUATORIANO Y POSICIONARSE COMO EL PRIMER LABORATORIO NACIONAL CON CALIDAD Y ACCESIBILIDAD
3A	A) I&D NUEVOS PRODUCTOS Y FORMAS FARMACÉUTICAS	INCREMENTAR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA, LA EFICACIA Y PRESENCIA EN EL MERCADO FARMACÉUTICO ECUATORIANO
4A	A) MANTENER ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD B) I&D NUEVOS PRODUCTOS Y FORMAS FARMACÉUTICAS	INCREMENTAR LAS VENTAS Y LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
2B	A) INNOVAR TECNOLOGÍA B) I&D NUEVOS PRODUCTOS Y FORMAS FARMACÉUTICAS	LOGRAR SOBRECUMPLIR LOS PRESUPUESTOS ESTABLECIDOS
4B	A) INTRODUCIR NUEVOS PRODUCTOS INNOVADORES Y DE SEGMENTOS DE MERCADO ATRACTIVOS B) ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON MULTINACIONALES PARA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LOCAL	FORTALECER LA POSICIÓN EN EL MERCADO DEL LABORATORIO
1C	A) APLICACIÓN CORRECTA DEL P.E.MARKETING B)CAPACITACIÓN DE FFVV C) APLICACIÓN DE ADECUADO SISTEMA DE INCENTIVOS	MANTENER UNA SANA ESTRUCTURA FINANCIERA Y DISPONER DE LIQUIDEZ SUFICIENTE
1D	A) APLICACIÓN CORRECTA DEL P.E.MARKETING B) CAPACITACIÓN DE FFVV C) APLICACIÓN DE ADECUADO SISTEMA DE INCENTIVOS	MANTENER UNA SANA ESTRUCTURA FINANCIERA Y DISPONER DE LIQUIDEZ SUFICIENTE
4D	A) APLICACIÓN CORRECTA DEL P.E.MARKETING B) CAPACITACIÓN DE FFVV APLICACIÓN DE ADECUADO SISTEMA DE INCENTIVOS C)	MANTENER UNA SANA ESTRUCTURA FINANCIERA Y DISPONER DE LIQUIDEZ SUFICIENTE

4.16.5 DEPURACIÓN Y FASEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

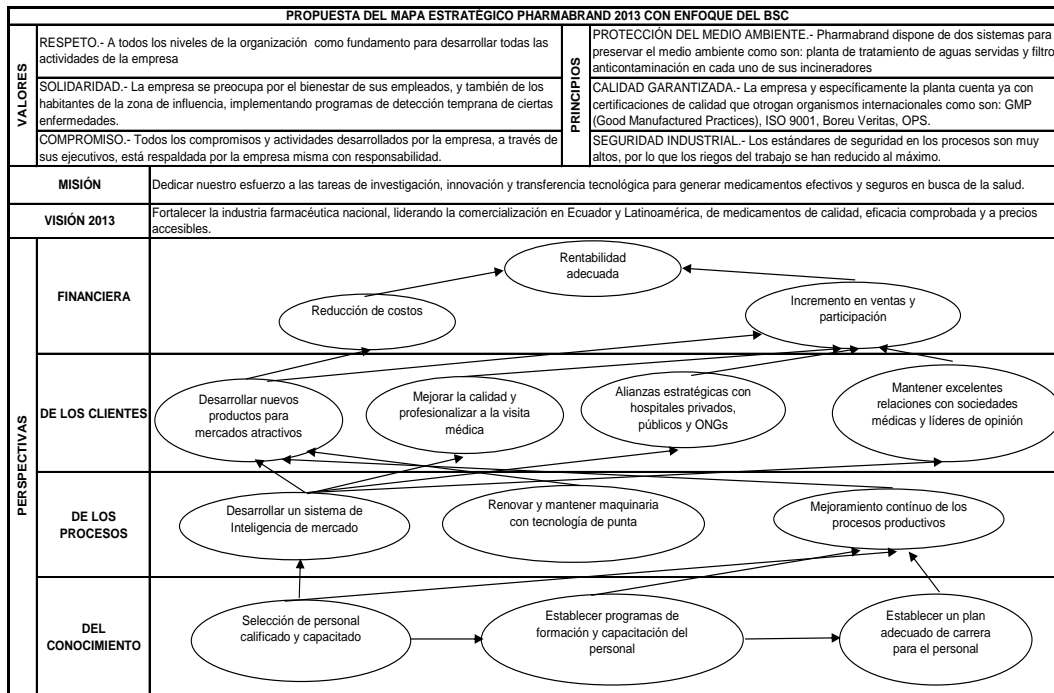
Analizando las estrategias de acuerdo con los objetivos determinados, en la siguiente tabla ya se puede establecer las estrategias adecuadas, eliminando las repeticiones y dando ya plazos coherentes para llevarlas a cabo:

Tabla 19: Estrategias Depuradas

DEPURACIÓN DE ESTRATEGIAS						
No.	ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FASEAMIENTO			
			ACCIÓN GERENCIAL	CORTO P.	MEDIANO P.	LARGO P.
			INMEDIATO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 3 AÑOS	> DE 3 AÑOS
1	INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN INCLUSO FABRICANDO PRODUCTOS QUE SE PROHIBAN SU IMPORTACIÓN	LLEGAR A SER LA PLANTA DE PRODUCCIÓN NACIONAL MÁS IMPORTANTE DEL PAÍS			X	
2	MANTENER ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y EFICIENCIA OBTENIENDO INCLUSO CERTIFICACIONES ADICIONALES: OPS	CRECER EN EL MERCADO ECUATORIANO Y POSICIONARSE COMO EL PRIMER LABORATORIO NACIONAL CON CALIDAD Y ACCESIBILIDAD		X		
3	INNOVACIÓN Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA	INCREMENTAR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA, LA EFICACIA Y PRESENCIA EN EL MERCADO FARMACÉUTICO ECUATORIANO				X
4	APLICACIÓN CORRECTA DEL P.E.MARKETING	INCREMENTAR LAS VENTAS Y LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO		X		
5	PLAN DE CAPACITACIÓN CONTINUA DE LA VISITA MÉDICA	DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS Y EFECTIVIDAD DE LA VISITA MÉDICA		X		
6	PLAN DE INCENTIVOS PARA LA VISITA MÉDICA	INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y MOTIVACIÓN DE LA VISITA MÉDICA	X			
7	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS INNOVADORES Y DE SEGMENTOS DE MERCADO ATRACTIVOS	FORTALECER LA POSICIÓN EN EL MERCADO DEL LABORATORIO			X	
8	PLAN DE EDUCACIÓN MÉDICA CONTINUA TANTO PARA MÉDICOS COMO FARMACIAS	FIDELIZAR CLIENTES POTENCIALES		X		
9	PARTICIPAR EN TODAS LAS LICITACIONES PUBLICAS DE FARMACOS EXISTENTES EN EL PORTAL COMPRAS PÚBLICAS RECIENTEMENTE CREADO	INCREMENTA VENTAS Y PRESENCIA EN EL SISTEMA DE SALUD PÚBLICA		X		
10	FORTALECER RELACIONES CON LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SALUD COMO IEES, MSP, ISFA, POLICÍA, ETC.	TENER PRESENCIA EN EL SISTEMA PÚBLICO DE SALUD		X		
11	LOGRAR MAYOR NÚMERO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON MULTINACIONALES PARA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LOCAL ADICIONALES A LAS ACTUALES	FORTALECER LA POSICIÓN EN EL MERCADO DEL LABORATORIO			X	

4.16.6 MAPA ESTRATÉGICO PHARMABRAND S.A

MATRIZ BSC



CAPÍTULO 6

PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS

6.1. QUÉ ES PRESUPUESTO

El presupuesto es un documento que permite establecer prioridades y evaluar los procesos para la toma de las decisiones tanto a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias.

El presupuesto representa la última etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. En el ámbito del consumo es un documento o informe que detalla el coste de un servicio.

6.1.1. FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

6.1.3. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

- Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.
- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

6.1.4. OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

- Planear e integrar sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

6.1.5. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber: ²

- Según la flexibilidad
- Según el periodo de tiempo que cubren
- Según el campo de aplicabilidad de la empresa
- Según el sector en el cual se utilicen

SEGÚN LA FLEXIBILIDAD

² SARMIENTO, Euclides Alfredo. Los presupuestos teoría y aplicaciones. Bogotá 1989.

◆ **Rígidos, estáticos, fijos o asignados**

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

◆ **Flexibles o variables**

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

SEGÚN EL PERIODO DE TIEMPO

◆ **A corto plazo**

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

◆ **A largo plazo**

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA

◆ De operación o económicos

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ventas:**

Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

- **Presupuestos de Producción:**

Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

- **Presupuesto de Compras:**

Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.

- **Presupuesto de Costo-Producción:**

Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.

- **Presupuesto de flujo de efectivo:**

Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

- **Presupuesto Maestro:**

Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

- ◆ **Financieros**

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos:

- El de Caja o Tesorería
- El de Capital o erogaciones capitalizables.

- **Presupuesto de Tesorería:**

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos períodos mensual o trimestralmente.

- **Presupuesto de erogaciones capitalizables:**

Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

SEGÚN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA EN EL CUAL SE UTILIZAN

◆ Presupuestos del Sector Público

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

◆ Presupuestos del Sector Privado

Son los usados por las empresas particulares,. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS Y DE MERCADOTECNIA

6.2.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

Es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. Existen una multitud de factores que afectan a las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.,etc..³

La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas. El pronóstico puede realizarse en diferentes niveles de la compañía.

■ PRONÓSTICO DE VENTAS

Es la estimación real de ventas que se realizarán, en dinero o unidades de P/S, en cierto territorio en un cierto período de tiempo por una empresa, empleando supuestos sobre las variables externas e internas que imperarán.

La meta de todo pronóstico de ventas es hacer la mejor estimación posible de las ventas futuras de la empresa, sobre la base del conocimiento que se tiene hoy.

Realizar un pronóstico de ventas ajustado a la realidad es de enorme importancia, ya que sobre la base de éste pronóstico se deberá tomar decisiones que luego resulta muy difícil o caro modificar: toma de financiamiento a largo plazo, incorporación o desvinculación de personal, incorporación de nuevas líneas de producción, etcétera.

COMO SE REALIZA EL PRONÓSTICO

³ H.W Allen Sweeny y Robert Rachlin - MANUAL DE PRESUPUESTOS. Editorial McGraw Hill, 1era Edición, [México](#).

- Fijar los objetivos del pronóstico: Se lo puede usar para estimar el potencial de un mercado al que se piensa ingresar, para mostrar el cash flow presupuestado, etcétera. Distintos objetivos requieren técnicas diferentes.
- Determinar la exactitud que se precisa: Ésta a su vez depende de la variabilidad de los datos, de la complejidad de línea de productos involucrada, del período de tiempo considerado y del estado de madurez del mercado considerado. Cuanta mayor exactitud se necesite, y cuanto más varíen las variables, más caro será el presupuesto en términos de dinero, tiempo y trabajo.
- Hacer un pronóstico preliminar: Se parte de lo conocido (ventas históricas) proyectándolo hacia el futuro.
- Modificar el pronóstico preliminar en base a los cambios internos, de la propia empresa. ¿Qué cambios se van a introducir? ¿Van a cambiar los precios? ¿Se hará una nueva campaña de publicidad? ¿Se incorporarán más vendedores?
- Modificarlo en base a los cambios externos. ¿Qué pasa con la economía? ¿Qué está haciendo la competencia? ¿Incorporaron más vendedores? ¿Hay nuevos productos? ¿Hay cambios de tecnología?
- Ajustarlo y compararlo con los objetivos de ventas y ganancias de la empresa. ¿Las ventas son suficientes? ¿Se obtendrán las ganancias esperadas? Si ambas cosas no concuerdan, se deberán reducir los objetivos de la gerencia o se deberá planificar el modo de mejorar los resultados.
- Revisar y evaluar: El pronóstico no es un elemento estático, y las condiciones bajo las cuales se lo preparó cambian continuamente. Cuando varían las condiciones internas o externas a la empresa, se debe ajustar el pronóstico o modificar el plan de trabajo.

Sin un pronóstico de ventas confiable no se podrá realizar un presupuesto de ventas ajustado, no se podrá dar la calidad de servicio adecuada a los clientes, y se provocará grandes pérdidas a la organización.

Para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia:

- ◆ Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
- ◆ Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etc., etc..
- ◆ Basándose en los datos deseados para el futuro que generó el pronóstico y en el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, elaborar el presupuesto de éstas tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, etcétera, de tal forma que se facilite su ejecución.
- ◆ Una vez aceptado el presupuesto de ventas, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que se planifique el presupuesto de insumos.

6.2.2. PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA

El presupuesto de mercadotecnia se encuadra influido por una serie de factores, que son los siguientes: ⁴

⁴ KOTLER, Philip. Armatrong, Gary -Fundamentos de Mercadotecnia. 4ta. Edición. Pearson. www.aulafacil.com/publicidad7lecc-27.htm.

■ **ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

La estrategia empresarial y la estrategia de marketing nos guía en la elaboración del presupuesto de publicidad. Algunas empresas mantienen una estrategia de líderes en costos, de forma que tratan de posicionarse como la opción más barata para los consumidores preocupados por el precio.

Las empresas que tratan de vender muy barato pueden elegir una estrategia de bajo gasto publicitario.

■ **LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES Y DE MARKETING**

Si el objetivo es crecer muy rápido en un mercado de consumo competitivo con una marca reconocida, para lograr el objetivo posiblemente será necesario un alto gasto publicitario.

■ **LOS COMPETIDORES Y EL GASTO PUBLICITARIO QUE REALIZAN**

El esfuerzo publicitario puede variar dependiendo de las acciones de la competencia. Dependiendo de la cuota de mercado y la de los competidores.

■ **EL PRODUCTO QUE SE VENDE**

Dependiendo del sector en el que se encuentre la empresa y de las características y beneficios que ofrece el producto. Algunos sectores muy competitivos requieren un alto gasto en publicidad si se quiere desarrollar una marca.

■ **SITUACIÓN EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

Se trata de un producto en fase de lanzamiento, crecimiento, madurez o declive. El tipo de publicidad y la cantidad de gasto publicitario son distintos. El lanzamiento de un producto suele requerir un mayor gasto publicitario para darlo a conocer.

El gasto publicitario ideal sería la cantidad que hace máxima la rentabilidad empresarial. Si se pudiera conocer a los distintos niveles de gasto en publicidad que ventas les corresponden se podría calcular el gasto publicitario idóneo.

Pero en la realidad el gasto en publicidad que hace máxima la rentabilidad empresarial se ve dificultado por:

◆ **Los efectos demorados**

El consumidor puede ver hoy el anuncio del automóvil y realizar la compra dentro de un año. Es difícil evaluar los efectos a largo plazo de la publicidad sobre las ventas.

◆ **Múltiples variables que intervienen**

Es difícil diferenciar el efecto de la publicidad del resto de las variables que influyen en las ventas. Al realizar un anuncio es complicado diferenciar el efecto del anuncio de otras variables como el comportamiento de la fuerza de ventas, la evolución del mercado, las acciones de los competidores, la actuación de los intermediarios.

◆ **Dificultades de cálculo**

No siempre es fácil determinar que ventas corresponden a cada periodo. Si por ejemplo los intermediarios acumulan producto en unas épocas de oferta y los venden en otros es complicado analizar el impacto de la publicidad sobre las ventas a los consumidores.

Es por tanto muy complicado saber que parte de un incremento de las ventas está ocasionado por una campaña de publicidad o por otros factores.

Para fijar el presupuesto publicitario debemos tener en cuenta algunos principios:

■ INTENSIDAD

Suele ser necesario un gasto mínimo. Si se ha descubierto el elixir de la eterna juventud puede ser suficiente un anuncio para vender toda la producción. En la mayor parte de las situaciones se precisa un cierto número de repeticiones para que el anuncio se note.

■ CONCENTRACIÓN

La publicidad suele requerir una cierta concentración en el tiempo y en los medios. Es preciso un número mínimo de anuncios concentrados en un periodo de tiempo.

■ COORDINACIÓN

El presupuesto de publicidad debe ser coherente y estar coordinado con el presupuesto de marketing de la empresa. Las diversas partidas del presupuesto de publicidad deben estar coordinadas entre si.

6.2.3. IMPORTANCIA: PRESUPUESTO DE VENTAS Y MARKETING

El presupuesto de ventas y marketing son técnicas y procedimientos necesarios que contribuyen en el desempeño y labor de una organización, para dar a conocer y promocionar el producto.

Los expertos señalan la importancia de elaborar presupuestos para hacer frente de manera adecuada el ejercicio siguiente de una compañía. Sin embargo, hay muchas empresas que no realizan esta tarea o bien la consideran un trámite, al que no se le da la importancia que requiere.

Ninguna compañía puede realizar su actividad de negocio sin planificar los pasos a seguir. Y para ello resulta imprescindible hacer previsiones de ingresos y gastos, a

partir de las cuales se establecerán objetivos y medios para alcanzarlos. Lógicamente, cuanto mayor sea una empresa, más complejo será su presupuesto.

Una pequeña compañía tendrá suficiente con un presupuesto que incluya tres partidas:

■ Objetivos de ventas:

Será vital la información aportada por los comerciales, análisis de ventas del ejercicio anterior, contenido de contratos firmados recientemente, nuevos productos de próximo lanzamiento o perspectivas del sector en el que actúa la empresa.

■ Previsiones de gastos necesarios para alcanzar esos objetivos:

Importante tener en cuenta partidas como la de los salarios del personal, gastos administrativos, abono de impuestos, publicidad, gastos financieros o inversiones en activos fijos.

■ Datos de tesorería:

Permitirán al empresario saber cuál va a ser la evolución de la curva financiera de la empresa durante el año, y anticiparse en la búsqueda de instrumentos para hacer frente a las distintas incidencias.

Existen 4 puntos claves para elaborar el presupuesto empresarial

- ◆ El presupuesto se basa en proyecciones, y éstas pueden resultar equivocadas. Se recomienda realizar las correcciones necesarias durante el ejercicio.
- ◆ Flexibilidad: No convertir el presupuesto en un esquema rígido. Hay que aprender a reaccionar sobre la marcha y rectificar a tiempo.

- ◆ Evitar exceso de optimismo: Mejor ser conservador en la planificación de gastos y de ingresos, pues ello es una garantía para mantener un cierto equilibrio entre las partidas.

6.2.4. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA

El método que se va a utilizar para definir el presupuesto de mercadotecnia es el método de objetivo y tarea, mediante el cual la empresa determina el presupuesto de marketing basándose en lo que quiere lograr con la promoción.

Este método brinda apoyo a las actividades de la mezcla de mercadotecnia para lograr alcanzar los objetivos de ventas y marketing.

Este método obliga a la gerencia a explicar en todos sus detalles sus hipótesis acerca de la relación entre el dinero gastado y los resultados de la promoción.

Los mercadólogos calculan los presupuestos de mercadotecnia mediante el siguiente proceso:

- Definiendo objetivos específicos.
- Definiendo las tareas que deben llevarse a cabo para alcanzarlos.
- Calculando los costos que implica realizar estas tareas. La suma de estos tres costos es el presupuesto promocional que se propone.

6.3. EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO

6.3.1. INTRODUCCIÓN

Ya finalizado el Plan de Marketing, se tiene que realizar un estudio para medir la rentabilidad del proyecto, el cual va a proveer una importante información para determinar si le conviene o no a la empresa llevarlo a cabo.

Dentro de este plan de marketing no se van a elaborar evaluaciones financieras - económicas muy detalladas, únicamente se realizará una evolución de los beneficios esperados del proyecto, para lo cual es necesario la utilización de estados de resultados, flujos de caja y el análisis de retorno de la inversión.

6.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN

A continuación se presenta la estructura de la evaluación:

- **DEFINICIÓN DE ESCENARIOS**, en función del pronóstico de ventas:
 - Pesimista
 - Optimista
 - Esperado

- **ELABORACIÓN DE FLUJOS DE CAJA MENSUALES**, para el período de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:
 - Sin aplicación del proyecto

- Con aplicación del proyecto
- Comparación y análisis de resultados

■ **ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS ANUALES**, proyectados para el fin del período de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:

- Sin aplicación del proyecto
- Con aplicación del proyecto
- Comparación y análisis de los resultados
- Conclusión e informe de evaluación económica

6.4. ESCENARIOS

6.4.1. CONCEPTO DE ESCENARIO

Los futuros flujos de ingresos y costos para el proyecto dependerán en gran medida de factores que se encuentran fuera del control de la empresa.

Los escenarios han sido preparados para evaluar los posibles valores de las variables claves durante la vida del producto y el grado hasta el que puedan variar.

6.4.2. IMPORTANCIA DE FIJARSE ESCENARIOS

Dentro del marco estratégico cobra especial importancia la configuración de los diversos escenarios a los cuales la empresa puede tener que enfrentarse. Con los

escenarios se miden las mas eficientes formas de actuación y los mejores controles, y también se prevé de forma creativa las diversas circunstancias tanto positivas como negativas que pueden darse tanto interna como externamente y que obligarían a la empresa a adoptar decisiones rápidas para obtener beneficios o impedir pérdidas.⁵

6.4.3. TIPOS DE ESCENARIOS

- **ESCENARIO OPTIMISTA:** Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera positiva para la empresa y se crea una situación favorable para la misma.

- **ESCENARIO ESPERADO:** Es aquel en donde las variables del entorno no influyen de manera negativa para la empresa y se crea una situación esperada, de acuerdo a las expectativas del entorno.

- **ESCENARIO PESIMISTA:** Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera negativa para la empresa y se crea una situación desfavorable para la misma.

6.5. FLUJOS DE CAJA

6.5.1. CONCEPTO DE FLUJO DE CAJA

El concepto de flujo de caja se refiere al análisis de las entradas y salidas de dinero que se producen (en una empresa, en un producto financiero, etc.), y tiene en cuenta el importe de esos movimientos, y también el momento en el que se producen. Estas

⁵ <http://www.gestiopolis.com/marketingestrategico.htm>

van a ser las dos variables principales que van a determinar si una inversión es interesante o no.⁶

La información básica para la construcción de un flujo de caja proviene de los estudios de mercado, técnicos, organizacional y como también de los cálculos de los beneficios. Al realizar el flujo de caja, es necesario, incorporar a la información obtenida anteriormente, datos adicionales relacionados principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo normal, valor residual, utilidades y pérdidas.

El control del flujo de caja es un método sencillo que sirve para proyectar las necesidades futuras de efectivo.

El estado de flujo de efectivo es un estado financiero básico que junto con el balance general y el estado de resultados proporcionan información acerca de la situación financiera de un negocio.

Ilustración simplificada del flujo de efectivo:

Saldo inicial
(+) Entradas de efectivo
(-) Salidas de efectivo

(=) Saldo final de efectivo (excedente o faltante)

⁶ BIONDI, Mario y T. de Zandana Fundamentos de Auditoría y Contabilidad Aplicada. Ediciones Machi-López, S.A. Buenos Aires, 1987.

6.5.2. IMPORTANCIA DE ELABORAR FLUJOS DE CAJA

El proyecto del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, debido a los resultados obtenidos en el flujo de caja se evaluará la realización del proyecto.

Es una excelente herramienta, porque le sirve para predecir las necesidades futuras de efectivo antes de que surjan.

Los flujos de caja permiten:

- Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.

6.6. ESTADO DE RESULTADOS

6.6.1. CONCEPTO DEL ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.⁷

Es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa.

Es un estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades en un periodo determinado.

La primera parte consiste en analizar todos los elementos que entran en la compra-venta de mercancía hasta determinar la utilidad o pérdida del ejercicio en ventas. Esto quiere decir la diferencia entre el precio de costo y de venta de los productos vendidos.

El formato del estado de resultados se compone de

■ Encabezado

⁷ ZAPATA, Pedro - Contabilidad General. Tercera edición
MENESES, Edilberto – Preparación y evaluación de proyectos. Cuarta edición.

- Sección de ingresos
- Sección de gastos
- Saldo de utilidad neta o pérdida neta.

6.6.2. IMPORTANCIA DE ELABORAR ESTADOS DE RESULTADOS

El estado de resultados es dinámico, pues es elaborado entre dos fechas, muestra la trayectoria de las actividades desplegadas por la empresa, refleja la productividad y eficiencia de la labor administrativa, siendo por ello el que más interesa a dueños y accionistas.

Este estado es importante porque mediante su información se puede determinar el resultado (positivo o negativo) de la gestión económica de la empresa y porque mediante su comparación interna podemos ver que porcentaje son determinados rubros uno de otro; por ejemplo se puede determinar que porcentaje es el costo de ventas, de las ventas netas, si es bajo, normal o elevado y si comparamos este porcentaje con el del estado de resultados de los últimos años veremos la tendencia del costo de ventas a bajar, subir o mantenerse constante, lo cual va a permitir tomar decisiones administrativas del caso.

El estado de resultados es importante por la información que brinda por sí solo y por el análisis que se puede hacer de dicha información independiente de la imagen que los resultados proyecten de la compañía.

6.6.3. DIFERENCIAS ENTRE FLUJO DE CAJA Y ESTADO DE RESULTADOS

Se considera que una de las principales aplicaciones que se da al flujo de caja o efectivo, es que está orientada a garantizar el dinero de los accionistas para, de esta forma, dar la información de cómo se mueven los ingresos y egresos de dinero.

El flujo de efectivo permite a la empresa garantizar una liquidez estable y permanente para que la empresa pueda desarrollar su gestión adecuadamente.

El Estado de resultados, trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables, se le llama resultado, el cual puede ser positivo o negativo. Si es positivo se le llama utilidad y si es negativo se le denomina pérdida.

El flujo de caja o efectivo abarca períodos de tiempo futuros y que ha sido modificado para mostrar solamente el efectivo: los ingresos de efectivo y los egresos de efectivo, y el saldo de efectivo al final de períodos de tiempo determinados.

6.7. RETORNO DE LA INVERSIÓN

6.7.1. CONCEPTO

El análisis del retorno de la inversión es una herramienta que ayuda a las empresas a evaluar las oportunidades para mejorar la productividad, evaluar el tiempo en el que se va a recuperar la inversión, evaluar los beneficios que se van a obtener y los riesgos en los que puede incurrir la empresa.

6.7.2. IMPORTANCIA DE EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

Es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo.

6.7.3. MÉTODOS PARA EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

Entre los criterios que han logrado un grado alto de aceptación técnica para la evaluación del retorno de la inversión por parte de los financistas, son los que consideran el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costos y beneficios. Se pueden mencionar entre ellos:

- Valor Actual Neto
- La Tasa Interna de Retorno
- La Relación Beneficio-Costo
- Período Real de Recuperación

Estos criterios brindan la información necesaria para el análisis de las inversiones. Hay que mencionar y analizar la tasa mínima aceptable de rendimiento.

- **Determinación de la TMAR**

La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, también llamada TIMA, tasa de interés mínima aceptable, es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto, se forma de tres componentes que son:

TMAR = inflación + tasa pasiva + tasa riesgo mercado

Cuando la inversión se efectúa en una empresa privada, la determinación se simplifica, pues la TMAR para evaluar cualquier tipo de inversión dentro de la empresa, será la misma y además ya debe estar dada por la dirección general o por los propietarios de la empresa. Su valor siempre estará basado en el riesgo que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades productivas y mercantiles.

■ **MÉTODO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

El Valor Actual Neto es un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial), donde éstas se representan con signo negativo, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio, se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.

El Valor Actual o Valor presente, es calculado 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 obtuvieran los flujos de caja previstos.

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \left(\frac{FNE_1}{(1+r)^1} \right) + \left(\frac{FNE_2}{(1+r)^2} \right) + \left(\frac{FNE_3}{(1+r)^3} \right) + \dots + \left(\frac{FNE_n}{(1+r)^n} \right) - I_0$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

r = Costo promedio ponderado de capital

n = Períodos a evaluar

lo = Inversión inicial

■ MÉTODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión.

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características, con unos sencillos ejemplos se expondrán sus fundamentos.

La fórmula de la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:

$$TIR = \sum \left[\frac{FNE}{(1+r^n)} \right]$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

r = Costo promedio ponderado de capital

n = Períodos a evaluar

■ MÉTODO DE LA RELACIÓN BENEFICIO/COSTO (B/C)

La relación Beneficio/costo esta representada por la relación

$$R.(B/C) = \sum \left[\frac{\text{Flujos generados por proyecto (ingresos)}}{\text{Inversión (egresos)}} \right]$$

En donde los ingresos y los egresos deben ser calculados utilizando el **VAN**, de acuerdo al flujo de caja; pero, en su defecto, una tasa un poco más baja, que se denomina "tasa social"; esta tasa es la que utilizan los gobiernos para evaluar proyectos.

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Al aplicar la relación Beneficio/Costo, es importante determinar las cantidades que constituyen los Ingresos llamados "*Beneficios*" y qué cantidades constituyen los Egresos llamados "*Costos*".

■ MÉTODO PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN (PRR)

La metodología del Periodo Real de Recuperación (PRR), es otro índice utilizado para medir la viabilidad de un proyecto, que ha venido en cuestionamiento o en baja. La

medición y análisis de este le puede dar a las empresas el punto de partida para cambiar sus estrategias de inversión frente al VAN y a la TIR.

El Método Periodo Real de Recuperación basa sus fundamentos en la cantidad de tiempo que debe utilizarse, para recuperar la inversión, sin tener en cuenta los intereses. Es decir, que si un proyecto tiene un costo total y por su implementación se espera obtener un ingreso futuro, en cuanto tiempo se recuperará la inversión inicial.

Al realizar o invertir en cualquier proyecto, lo primero que se espera es obtener un beneficio o unas utilidades, en segundo lugar, se busca que esas utilidades lleguen a manos del inversionista lo más rápido que sea posible, este tiempo es por supuesto determinado por los inversionistas, ya que no es lo mismo para unos, recibirlos en un corto, mediano o largo plazo, es por ello que dependiendo del tiempo es aceptado o rechazado.

La fórmula del Período Real de Recuperación es la siguiente:

$$PRR = "n" \xrightarrow{\text{hasta que}} \sum [FNE] = inversión$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

n = Períodos a evaluar

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

C1: Existe una alta incidencia en la población de enfermedades dermatológicas como la Dermatitis Infeccadas, caracterizadas por inflamación, hongos y

bacterias en zonas específicas de la piel. Esta incidencia está alrededor del 20% de la población total del Ecuador.

R1: Se recomienda la aplicación de este plan de lanzamiento para introducir al mercado Septin, con el fin de cubrir y satisfacer los requerimientos y necesidades insatisfechas del mercado.

C2: En Ecuador existen muchos laboratorios farmacéuticos, por lo que el mercado está muy atomizado y fragmentado, por lo que existe la posibilidad de ocupar nichos de mercado que estén disponibles.

R2: Se recomienda la aplicación de este plan de lanzamiento para introducir Septin con las estrategias que aseguren una ventaja diferencial frente a los competidores, logrando cubrir las necesidades del mercado.

C3: Una vez analizado las estrategias de marketing mix para el lanzamiento del producto Septin, se puede ver que la inversión estará en alrededor de los US\$ 64.500, para lograr un lanzamiento exitoso, que asegurará una venta sostenida en el tiempo.

R3: A pesar de que la recuperación de la inversión no es inmediata, es decir, dentro del primer año de la introducción; se recomienda el lanzamiento del producto para que Pharmabrand S.A, tenga un incremento en ventas y participación de mercado, y posteriormente logre recuperación de inversión y generación de utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- a.** SERNA, H. "Planeación y Gestión Estratégica", Fondo Editorial Legis, 1994.

- b.** SAMPIERI, R. "Metodología de la Investigación", Mcgraw-Hill, 2da. Edición, 2000.

- c.** LAMB, H. "Marketing", Thompson, 6ta. Edición, 2003.

- d. SORIANO, C. "Modelo estratégico para el lanzamiento de productos farmacéuticos", Ediciones Dias de Santos S.A, 1998.
- e. FERRÉ, J. "Nuevos Productos", Ediciones Dias de Santos S.A, 1998.
- f. IMS HEALTH III Q 2008
- g. KOTLER, Philip, "Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control, Sexta edición, 1992
- h. RIES, Al, "El Posicionamiento", última edición, 1999
- i. DRUCKER, Peter, "Administración y Planeación", última edición
- j. STANTON, William, "Fundamentos del Marketing", 1992
- k. SEGLIN, Jeffrey, Curso de mercadotecnia 36 horas, Mcgraw-Hill, 1992
- l. <http://www.gestiopolis.com>
- m. <http://www.deltaasesores.com>
- n. <http://www.inec.gov>
- o. <http://elcomercio.com>
- p. <http://www.ccq.org.ec>

q. <http://www.pharmabrand.com.ec>