

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EL PLAN DE MERCADEO DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS
ÉTICOS EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA NACIONAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JORGE AUGUSTO SILVA PALACIOS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2,006

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Canton Lee Villela
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal V	P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

PROFESIONALES QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO

Presidente	Lic. Carlos Enrique Sánchez
Secretario	Licda. Elvia Yolanda Orellana A.
Examinador	Lic. Armando Melgar Retolazza
Examinador	Lic. Juan José Narciso Chúa

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Secretario	Lic. Angel Miguel González Godoy
Examinador	Lic. Luis Alberto Castellanos Morales



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE ENERO DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 43-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de noviembre de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 101-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de agosto de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "EL PLAN DE MERCADEO DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS ÉTICOS EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA NACIONAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante JORGE AUGUSTO SILVA PALACIOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROBERTO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Guatemala, 12 de mayo de 2,006

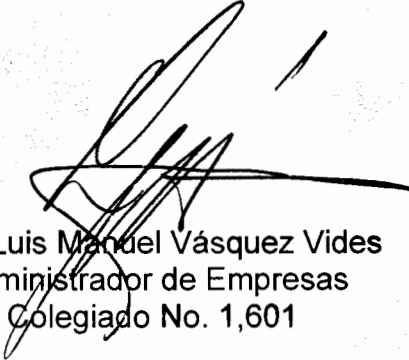
Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, fechado 13 de mayo de 2,004, donde me designa asesor del estudiante Perito Contador **Jorge Augusto Silva Palacios**, para la elaboración del trabajo de tesis titulado **"EL PLAN DE MERCADEO DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS ÉTICOS EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA NACIONAL"**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, el cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye una fuente de información útil, especialmente en lo referente al tema.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los lineamientos exigidos por la Facultad, lo recomiendo para que sea discutido en Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado Académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1,601

ACTO QUE DEDICO

A DIOS	Por ser mi guía espiritual fundamental para terminar la meta, para su honra y gloria.
A MI MADRE	Por su amor maternal, paciencia y templanza, infinitas, gracias.
A MI PADRE (+)	Por su ejemplo de valentía, honor y lealtad.
A MI ESPOSA	Elena Perla, gracias por su amor, aliento y comprensión.
A MIS HIJOS	Stephanie Sofía y Jorge Estuardo, los amo y deseo logren muchos triunfos, para dedicarlos al Señor. Que Dios les conceda sabiduría y humildad.
A MIS NIETOS	Christopher y Jorge Andrés, los amo y deseo logren éxitos en su vida.
A MI HERMANA	Elizabeth Silva por su apoyo incondicional y amor fraternal.
A MI TÍA	Por estar siempre a mi lado y darme ánimo y valor.
A MIS SOBRINAS	Arla, Lorena, Yorleny y Brena, porque las considero como mis hijas, gracias por su amor incondicional.
A MIS CUÑADOS	Hugo y Sergio Perla, los aprecio y respeto por su ejemplo de integridad y honor.
A MIS AMIGOS	En especial a Otto González, Oscar Samayoa y Lic. Nicolás García, por su apoyo, consejos y amistad incondicional.
ESPECIALMENTE A	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides, Licda. María del Carmen Mejía y Lic. Jorge Obregón (+), gracias por su asesoría profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 INDUSTRIA FARMACÉUTICA NACIONAL	
1.1.1 Definición	01
1.1.2 Importancia	03
1.1.3 Tipos de industria	12
1.1.4 Tamaño de la industria farmacéutica	15
1.1.5 Mercado	16
A) Mercado potencial	23
A) Mercado potencial	23
C) Farmacia privada	23
D) Farmacia estatal	25
1.1.6 Competencia	26
1.1.7 Filosofías de administración del marketing	26
1.1.8 Diferencia entre productos éticos y populares	31
A) Producto farmacéutico ético	31
B) Producto farmacéutico popular	32
1.1.9 Características de la industria farmacéutica	35
1.1.10 Mercadotecnia	39
1.1.11 Posicionamiento	39
1.1.12 Mezcla de mercadotecnia	40
A) Producto	40
B) Precio	46
C) Plaza	47
D) Promoción	48
1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	48
1.2.1 Definición	48
1.2.2 Importancia	49
1.2.3 Objetivos de la planeación estratégica	49
1.2 PLAN ANUAL DE MERCADEO	50
1.2.1 Resumen ejecutivo	52
1.2.2 Análisis de la situación	52
1.2.3 Objetivos y metas	53
1.2.4 Estrategias de mercadeo	54
1.2.5 Programas de acción	55
1.2.6 Presupuestos	55
1.2.7 Métodos de control	56

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE UN LABORATORIO FARMACÉUTICO NACIONAL EN RELACIÓN AL PLAN ANUAL DE MERCADEO DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS ÉTICOS

2.1	ASPECTOS GENERALES	57
2.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MACRO Y MICRO ECONÓMICO	59
2.2.1	Misión y objetivos	59
2.2.2	Estrategias, políticas y tácticas	60
2.2.3	Tamaño del mercado	61
2.2.4	Marco legal en la industria farmacéutica	64
2.2.5	Participación en el mercado segmento ético	66
2.2.6	Análisis de competencia	66
2.2.7	Análisis de portafolio de productos según la matriz crecimiento-participación	70
2.2.8	Análisis FODA empresa ABC	72

CAPÍTULO III

PROPUESTA DISEÑO DEL PLAN ANUAL DE MERCADEO DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS ÉTICOS EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA NACIONAL

3.1	RESUMEN EJECUTIVO	77
3.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	80
3.2.1	El plan anual de mercadeo de la línea de productos éticos	82
3.2.2	Evaluación del mercado de productos éticos	82
3.2.3	Análisis de la participación del mercado relevante	86
	A) Mercado total	86
	B) Mercado actual	87
	C) Mercado potencial	89
	D) Segmentación del mercado	90
3.2.4	Factores ambientales relevantes	91
3.2.5	Canales de distribución	94
	A) Farmacias	97
	B) Droguerías	98
3.3	OBJETIVOS DE MERCADEO	98
3.3.1	Supuestos de mercadeo	98
3.3.2	Objetivos cuantitativos y cualitativos	99
3.4	ELEMENTOS DE MERCADEO	107
3.4.1	Producto	107

	A) Marca	107
	B) Empaque	109
	C) Precio	109
3.4.2	Análisis de la competencia	109
3.4.3	Precio de mercado productos ABC	112
3.4.4	Promoción	113
	A) Publicidad	113
	B) Material promocional de ventas	115
	C) Fuerza de ventas	115
	D) Promoción de ventas	115
	E) Participación en congresos	116
3.5	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	116
3.5.1	Segmentación del mercado por grupo receptor	119
3.5.2	Segmento médico	120
3.5.3	Posicionamiento	120
3.6	PROGRAMAS DE ACCIÓN	124
3.6.1	Programas de acción de mercadeo	124
3.7	PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA	124
3.7.1	Actividades para el plan de mercadeo	124
3.7.2	Control del plan de mercadeo	125
	A) El presupuesto de mercadeo	126
	B) Estado de resultados proyectado	127
3.8	SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ANUAL DE MERCADEO	
3.8.1	Control de la rentabilidad por producto	130
3.8.2	Control rentabilidad de línea de productos éticos	130
3.8.3	Control estratégico	130
3.8.4	Control del presupuesto de ventas	131
3.8.5	Control de la participación de mercado	131
3.8.6	Control de análisis de gastos de mercadeo	131
3.8.7	Control de trabajo diario personal visita médica	131

CONCLUSIONES
 RECOMENDACIONES
 BIBLIOGRAFÍA
 GLOSARIO
 ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Clasificación industrial por estrato y personal ocupado	04
2	Clasificación por estrato de personal ocupado en la industria farmacéutica a nivel centroamericano año 2,005	11
3	Mercado total ético y OTC Guatemala en valores US\$, real año 2,004 y proyectado año 2,005	18
4	Mercado total ético y OTC Guatemala en unidades US\$, real año 2,004 y proyectado año 2,005	18
5	Comparativo de mercado salud privado y público Guatemala años 2,000 al 2,004 en valores miles US\$	24
6	Crecimiento del mercado farmacéutico público y privado latinoamericano años 1,995 y 2,000	24
7	Mercado total farmacéutico en Guatemala en unidades y valores real año 2,004 y proyectado año 2,005 en US\$	62
8	Participación de la empresa ABC en el mercado farmacéutico a nivel centroamericano año 2,005.	63
9	Participación de mercado relevante de los productos A, B y C en las clases terapéuticas de su segmento año 2,005	70
10	Análisis FODA de la empresa ABC año 2,006	72
11	Análisis FODA de productos A, B y C	75
12	Matriz FODA línea ética de productos A, B y C	76

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
13	Participación de mercado de los productos A, B y C real a diciembre del año 2,005 y proyectados años 2,006 y 2,007	79
14	Mercado en unidades productos A, B y C real año 2,005	88
15	Mercado en unidades productos A, B y C proyectado año 2,006	88
16	Mercado en unidades productos A, B y C proyectado año 2,007	89
17	Cobertura de canales de distribución de la empresa ABC	97
18	Precio producto "A" versus sus principales competidores clase terapéutica D06A0 – Antibióticos/Sulfa Tópicos	110
19	Precio producto "B" versus sus principales competidores clase terapéutica N02B0 Anti-inflamatorios no narcóticos	111
20	Precio producto "C" versus sus principales competidores clase terapéutica A06A4-Enemas laxantes	112
21	Precio promedio empresa ABC versus sus principales competidores	112
22	Posicionamiento propuesto para los productos A, B y C	121
23	Presupuesto de mercadeo para los productos A, B y C de la empresa ABC	127
24	Estado de resultados proyectado empresa ABC real 2,005 y proyectado años 2,006 y 2,007	129

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Participación del mercado relevante de los productos A, B y C año 2,005	70
2	Participación de mercado productos A, B y C años 2,005, 2,006 y 2,007	79

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	42
2	Proceso de elaboración del plan de mercadeo derivado de la planeación estratégica	51
3	Organigrama general de la empresa ABC	59
4	Matriz de crecimiento-participación de mercado BCG resultado del análisis de portafolio de la empresa ABC	71
5	Canales de distribución de medicamentos farmacéuticos empresa ABC	95
6	Canales de promoción de medicamentos farmacéuticos empresa ABC	96
7	Resultado de la implementación de las estrategias de mercado aplicadas en la empresa ABC con la utilización de la técnica de la matriz BCG	123
8	Proceso de control del plan de mercadeo empresa ABC	125

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1	Acuerdos más importantes de la OMC y OMS en materia de salud mundial	05
2	Principales diferencias entre las filosofías más importantes de la administración del marketing orientadas a las ventas y con orientación al mercado	31
3	Principales diferencias entre productos populares, industriales y de prescripción médica (éticos)	33
4	Pasos para el desarrollo de un producto medicinal nuevo	36
5	Fases de la investigación clínica para el desarrollo de medicamentos farmacéuticos	38
6	Análisis comparativo de los principales laboratorios farmacéuticos nacionales, MAT junio año 2,005	67
7	Indicadores económicos de Guatemala años 2,001 al 2,005	91
8	Indicadores Sociales de Centroamérica año 2,005	92
9	Parámetros macroeconómicos países centroamericanos año 2,005	93
10	Objetivos cuantitativos y cualitativos producto "A" años 2,006 y 2,007	99
11	Objetivo de rentabilidad del producto "A" empresa ABC	101
12	Objetivos cuantitativos y cualitativos producto "B" años 2,006 y 2,007	102
13	Objetivo de rentabilidad del producto "B" empresa ABC	103
14	Objetivos cuantitativos y cualitativos producto "C" años 2,006 y 2,007	104
15	Objetivo de rentabilidad del producto "C" empresa ABC	105
16	Objetivos generales productos A, B y C año 2,007	106
17	Estrategias del producto "A" empresa ABC clase terapéutica D06A0 – Antibióticos/sulfa Tópicos año 2,007	117

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
18	Estrategias del producto “B” empresa ABC clase terapéutica N02B0 Anti-inflamatorios no narcóticos año 2,007	118
19	Estrategias del producto “C” empresa ABC clase terapéutica A06A4 – Enemas Laxantes año 2,007	119
20	Resultado del análisis de participación relativa en el mercado versus la tasa de crecimiento del mercado empresa ABC	122

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido
1	Rentabilidad producto "A" año 2,007
2	Presupuesto mercadológico producto "A" año 2,007
3	Presupuesto mercadológico producto "A" año 2,007
4	Presupuesto de ventas unidades y valores Q. producto "A" año 2,007
5	Rentabilidad producto "B" año 2,007
6	Presupuesto mercadológico producto "B" año 2,007
7	Presupuesto mercadológico producto "B" año 2,007
8	Presupuesto de ventas unidades y valores Q. producto "B" año 2,007
9	Rentabilidad producto "C" año 2,007
10	Presupuesto mercadológico producto "C" año 2,007
11	Presupuesto mercadológico producto "C" año 2,007
12	Presupuesto de ventas unidades y valores Q. producto "C" año 2,007
13	Plan de Acción de la empresa ABC año 2,007
14	Plan de Acción de la empresa ABC año 2,007
15	Plan de Acción de la empresa ABC año 2,007
16	Análisis de rentabilidad por producto y visitador médico
17	Análisis de venta resumido por visitador médico
18	Control de participación de mercado año 2,007
19	Informe diario de trabajo del visitador médico empresa ABC

INTRODUCCIÓN

El dinámico mundo de los negocios en la actualidad, exige a las industrias emprender la búsqueda de estrategias más eficaces, capaces de responder con versatilidad a un entorno cambiante, complejo, dinámico y cada vez más agresivo. Hoy por hoy se experimenta un proceso de globalización en todos los ámbitos, lo que exige un constante desarrollo; la aplicación de estrategias innovadoras; acceso oportuno a información confiable y completa del mercado, productos y competidores. De esta forma, las rápidas transformaciones que se generan en el mercado farmacéutico hacen imperativo el incremento en la calidad, productividad y competitividad.

La industria farmacéutica nacional no es ajena a estos cambios en la logística empresarial, es una industria bien desarrollada integrada por algunas empresas con más de 25 años de experiencia en fabricación y comercialización; también existe otro gran número de empresas que no cuentan aún con una trayectoria empresarial tan larga, principalmente debido a la presión que ejercen las compañías farmacéuticas transnacionales que introducen productos de alta calidad, con el fin de llenar las expectativas tanto del gremio médico, farmacéutico y consumidor final, quienes exigen productos nuevos de mejor calidad, menores efectos secundarios y rapidez de acción.

Para las empresas farmacéuticas nacionales es vital disponer de la tecnología, experiencia y visión estratégica, con el propósito de mejorar su participación en un determinado mercado; la mayor parte de empresas carecen de una visión estratégica y regularmente contemplan planes a corto plazo, que únicamente logran resolver superficialmente los problemas urgentes que afrontan, lo que afecta considerablemente el desarrollo de sus operaciones.

En consecuencia, el objetivo principal de este estudio es proporcionar a las empresas farmacéuticas guatemaltecas una propuesta de diseño de un plan anual de mercadeo de una línea de productos éticos, que permita a la alta gerencia disponer de un instrumento de control a corto plazo que se fundamente en la planificación estratégica, con la finalidad de asegurar la supervivencia y crecimiento de su organización. Esto se puede lograr a través de la definición de una misión orientada al mercado, el establecimiento de objetivos y estrategias claras y sencillas cuyo fin primordial sea mejorar su competitividad, optimizar sus recursos y explotar al máximo las oportunidades que ofrece el mercado en donde opera.

El estudio en referencia está dividido en tres capítulos: en el primero, se presenta el marco teórico, en donde se hace una descripción de la industria, su importancia, tipo y tamaño; luego se procede a identificar las diferentes categorías de industria, enfocándose en aspectos vitales como sus características, problemas, ventajas y limitaciones que afronta; seguidamente se describen aspectos teóricos y técnicos del mercado, la competencia y la mezcla de mercadeo de los productos farmacéuticos éticos prescritos por los médicos y la diferencia con los productos populares o de venta masiva. Además se realiza una breve descripción de la planeación estratégica, haciendo referencia especialmente a su definición, importancia y objetivos; finalmente se presenta el contenido de un plan de mercadeo de la línea ética de la empresa ABC.

En el segundo capítulo se muestra el diagnóstico de la empresa farmacéutica ABC de categoría de gran industria, en la cual se analiza su situación macro y microeconómica, mediante la evaluación y análisis de aspectos como: conocimiento de la misión, objetivos, estrategias, políticas y tácticas actuales

en la comercialización de sus productos farmacéuticos éticos en el mercado guatemalteco, después se procede a realizar un análisis FODA que consiste en establecer y detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de determinar que factores internos y externos influyen en el desenvolvimiento de la organización; luego se valúa el mercado ético en los segmentos donde participan los productos A, B y C y a la competencia.

Seguidamente, se realiza un análisis de portafolio de los productos A, B y C mediante la matriz de participación de crecimiento BCG (enfoque del Boston Consulting Group), método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios (SBU) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado. En esta matriz, las unidades estratégicas de negocios de la empresa ABC se clasifican como estrellas, vacas de dinero, interrogantes y perros.

El tercer y último capítulo, está integrado por la propuesta de diseño del plan de mercadeo de la línea de productos éticos en la industria farmacéutica nacional, incluye un resumen ejecutivo, análisis de la situación, objetivos, elementos y estrategias de mercadotecnia necesarias para la creación de programas de acción, así como presupuestos de ventas y mercadeo, métodos de supervisión, evaluación y control que son necesarios implementar para contribuir al desarrollo sostenible de la empresa objeto de estudio.

Finalmente, se describen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía, anexos, cuadros y gráficas, que ayudan a tener una mejor comprensión del estudio realizado, de tal forma, que la metodología descrita y sugerida del plan de mercadeo para una línea ética, es un aporte para empresarios, ejecutivos de marketing, estudiantes y profesionales que se interesen por dicho tema.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 INDUSTRIA FARMACÉUTICA NACIONAL

1.1.1 Definición

La misión de la industria farmacéutica es el descubrimiento, la manufactura y el marketing de fármacos que curen enfermedades, retarden su progresión, disminuyan la intensidad de sus síntomas y mejoren la calidad de vida de pacientes o consumidores. Algunas empresas del sector fabrican productos químicos farmacéuticos a granel (producción primaria), y todas ellas lo preparan para su uso médico mediante métodos conocidos colectivamente como producción secundaria. Entre los procesos de producción secundaria, existen manuales, semi-automatizados y automatizados, se encuentran la fabricación de fármacos dosificados, como pastillas, cápsulas, o sobres para administración oral, soluciones para inyección, óvulos y supositorios.

Algunos conceptos que son utilizados con frecuencia en la industria farmacéutica son:

- **Sustancia medicinal:** toda materia, cualquiera que sea su origen, humano, animal, vegetal, químico o de otro tipo, a la que se atribuye una actividad apropiada para constituir un medicamento.
- **Medicamento:** sustancia medicinal y sus asociaciones o combinaciones destinadas a su utilización en personas o animales, que se presente dotada de propiedades para prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar enfermedades o dolencias, o para afectar a funciones corporales o al estado mental.

- **Especialidad farmacéutica:** medicamento de composición e información definidas, de forma farmacéutica y dosificación determinadas, preparado para su uso medicinal inmediato, dispuesto y acondicionado para su venta al público.
- **Especialidad farmacéutica OTC:** especialidad farmacéutica de libre uso y venta sin receta médica, empleada para el alivio o tratamiento de síndromes menores que no requieren atención médica, para la prevención de los mismos y que sea autorizada como tal.

En los últimos 25 años el campo de medicamentos ha experimentado grandes cambios que van desde la incorporación de productos innovadores para la prevención, tratamiento y curación de ciertas morbilidades hasta la exclusión de otros por sus efectos adversos. En esta etapa ha habido un fortalecimiento y desarrollo en el rol del estado respecto a la vigilancia y control de medicamentos, lo que se evidencia en la mayoría de países de América Latina, en los cuales se cuenta con autoridades reguladoras de medicamentos y laboratorios de control que permiten asegurar la calidad de los productos que llegan a la población. El desarrollo de normativas y guías internacionales para el registro, vigilancia y control a fin de asegurar la eficacia, seguridad y calidad de los medicamentos y la adopción de éstas por parte de las autoridades han representado un gran avance en las últimas décadas del milenio recién pasado.

De igual forma esta ha sido una etapa en la que los países han sufrido transformaciones en la prestación de servicios de salud. Apareció una reforma en el sector salud guardando los principios de equidad, eficiencia y calidad, lo que ha llegado a cambiar el rol del estado como prestador de servicios.

Los procesos de globalización y libre mercado promovidos por la OMC (Organización Mundial del Comercio) han favorecido la conformación de

iniciativas de libre comercio entre países, entre las que se pueden mencionar: NAFTA (Estados Unidos, México, Canadá), SICA (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y República Dominicana), CAN (Comunidad Andina de Naciones: Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador y Bolivia) CARICOM (Jamaica, Trinidad y Tobago y Barbados), MERCOSUR (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay) y otros regionales como ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración).

“Por otro lado, si bien se ha tomado consciencia acerca de lo importante que es que los medicamentos sean accesibles para todos y prueba de ello, es la introducción del concepto medicamentos esenciales hace 25 años y de los conceptos de política farmacéutica nacional, a la fecha, el acceso a medicamentos por parte de la población, especialmente aquella con más escasos recursos, es uno de los obstáculos a superar. Por ejemplo, en Brasil, uno de los países de mayor desarrollo en América Latina, se estima que solamente el 31% de su población tiene acceso a medicamentos”. (21:10)

1.1.2 Importancia

Los países con más alto nivel de vida, son aquellos que han logrado desarrollar su industria. Las bases para el desarrollo industrial son la ciencia y la tecnología, infraestructura adecuada, mano de obra calificada y especializada, disponibilidad de recursos financieros, existencia de leyes y regulaciones claras y duraderas. La importancia de la industria farmacéutica radica en la trascendencia que tiene la misma en la economía moderna, ya que por su naturaleza productiva, de transformación y valor agregado, genera empleos y riqueza, lo cual es vital para el desarrollo de cualquier economía.

La industria guatemalteca juega un papel muy importante en el medio, debido a que ha contribuido al crecimiento económico del país y a la constante búsqueda

de oportunidades para la apertura de nuevos mercados y nuevas fuentes de trabajo. “A nivel nacional se ha reportado un crecimiento, según datos recabados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), para el año 2,001, el número total de establecimientos industriales dedicados a diferentes labores productivas ascendió a 2,852 industrias”. (11:15) (Véase cuadro 1)

CUADRO 1
CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL POR ESTRATO Y PERSONAL OCUPADO

ESTRATO	AMPLITUD DEL ESTRATO PERSONAL OCUPADO	NÚMERO ESTABLECIMIENTOS
I	Cinco - diecinueve	1,423
II	Veinte - cuarenta y nueve	518
III	Cincuenta - noventa y nueve	285
IV	Cien - ciento noventa y nueve	294
V	Doscientos o más...	332
TOTAL		2,852

FUENTE: Directorio Nacional de Establecimientos Industriales, INE año año 2,001.

De igual forma, el proceso de globalización se viene concretando fuertemente en la región, en el año 2,001 la Organización Mundial del Comercio (OMC) ya contaba con 140 miembros signatarios de los tratados de libre comercio, donde se da prioridad al manejo de los medicamentos.

“Al incorporarse a la OMC (Organización Mundial de Comercio) los miembros suscriben 18 acuerdos específicos, siendo tres los de mayor importancia para el sector salud a nivel mundial y especialmente para la región centroamericana”. (20:59). (Véase tabla 1)

TABLA 1
ACUERDOS MÁS IMPORTANTES DE LA OMC Y OMS EN MATERIA DE SALUD
A NIVEL MUNDIAL

No.	ACUERDO	OBJETIVO	ALCANCE	AÑO VIGENCIA
1	ADPIC Acuerdo sobre derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el comercio.	Protección a nivel global de la propiedad intelectual	Mundial	1,995
2	MSF Acuerdo relativo a Medidas Sanitarias y Fitosanitarias.	Mantener un control efectivo de calidad de los productos farmacéuticos veterinarios	Mundial	1,995
3	GATT Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio.	Establecer controles aduaneros y de comercio a nivel mundial	Mundial	1,948

FUENTE: Informes sobre acuerdos en materia de salud emitidos por la Organización Mundial de la Salud y la Organización Mundial de Comercio.

De los acuerdos mencionados anteriormente el que puede incidir en políticas a medicamentos es el de ADPIC, ya que los productos que se encuentren bajo patente, los habitantes de los países pobres de América Latina van a tener poca posibilidad de adquirirlos. Por otra parte la incorporación de la ley de patentes ha permitido un mayor atractivo de las compañías multinacionales en la región. En un documento de IMS (Investigación de mercado farmacéutico) se menciona que

América Latina se está convirtiendo en un mercado más atractivo para las multinacionales como producto de la protección de patentes que se viene implementando en la mayoría de países.

La armonización de la reglamentación farmacéutica se inserta dentro de los procesos globales de integración y por consiguiente se ve influenciado por aspectos que van más allá del sector salud. En el campo de medicamentos, cuatro foros vienen discutiendo aspectos de armonización de la regulación farmacéutica. Estos han alcanzado diversos grados de avance, los cuales han estado dependientes de procesos del campo económico.

“La Comunidad Andina de Naciones es el tratado de libre comercio de mayor tiempo en la región, se inició en 1,969 con el Tratado de Cartagena. Entre los avances de éste periodo pueden mencionarse el establecimiento de requisitos para el registro de medicamentos en los países participantes, la aprobación de los requisitos abreviados para el registro, aplicables sólo a productos fabricados en el Área Andina y el alcance de acuerdos sobre la importancia de las normas de buenas prácticas de manufactura conformándose un grupo de trabajo para que se inicie la adopción de las buenas prácticas de fabricación propuestas por OMS en 1,992”. (21:20)

MERCOSUR se inicia en el año de 1,991, llevándose a cabo procesos que han resultado en la aprobación de regulaciones para buenas prácticas de fabricación OMS 1,992, aprobación de guías de inspección a laboratorios farmacéuticos y el establecimiento de un proceso de formación de inspectores. A la fecha, se han desarrollado algunas inspecciones conjuntas a laboratorios farmacéuticos de Argentina-Brasil y Argentina-Paraguay).

Centroamérica, no cuenta con un proceso legalmente establecido para dar seguimiento a los acuerdos de armonización en el área de medicamentos.

Existe una estructura SICA (Sistema de Integración Centroamericana) en donde una secretaría aborda los aspectos de salud. A partir del año 1,999 se inició el proceso de Unión Aduanera en el que participan cuatro países, tales como: Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua; esperando fomentar el libre comercio de bienes. La experiencia previa de reuniones de autoridades reguladoras de medicamentos ha permitido definir aspectos prioritarios de Armonización como requisitos para el registro sanitario de medicamentos, buenas prácticas de manufactura y certificación de laboratorios de control de calidad.

Dentro del tratado de libre comercio vigente denominado NAFTA que reúne a los países de Canadá, Estados Unidos y México se han desarrollado acuerdos bilaterales con Canadá y México y se está trabajando en un proceso de armonización de la reglamentación farmacéutica.

Posteriormente a la realización de la cumbre de presidentes realizada en Miami, Florida Estados Unidos de Norte América en el año 2,006, se inició el Tratado de Libre Comercio de las Américas (ALCA), cuyos aportes serán percibidos a mediano plazo. Su objetivo principal es la eliminación progresiva de barreras al comercio y a la inversión mediante el pacto para el desarrollo de la prosperidad y libre comercio de las Américas.

Países con un 60-80% de productos importados (Centroamérica, República Dominicana, Haití, Ecuador y Bolivia) se encuentran participando en el sistema OMS (Organización Mundial de la Salud) de certificación de calidad de productos farmacéuticos objeto de comercio internacional, además aplican normas de buenas prácticas de manufactura en la producción local de medicamentos con excepción de Haití, El Salvador y Honduras. En países que cuentan con una producción representativa de medicamentos como México, Brasil, Argentina,

Chile y Colombia ha sido importante la adopción de Buenas Prácticas de Manufactura propuestas por OMS en el año 1,992.

La labor de vigilancia en el cumplimiento de estas normas se hace por medio de equipos de inspectores, quienes realizan auditorías de control de calidad y captación de muestras al azar, efectuándose controles en productos terminados, materias primas y el proceso de producción. Un problema detectado es la falta de recurso humano capacitado en este aspecto por lo que en alianza con la FDA (Federación de Control de Alimentos de Estados Unidos de Norte América) en junio de 2,001 se inició un proceso de capacitación de profesionales en este campo, tanto de la autoridad reguladora como de la industria nacional.

Además de Estados Unidos y Canadá que cuentan con legislación actualizada y sistemas de aprobación y supervisión de estudios clínicos, en los países de América Latina con un mayor grado de desarrollo de sus autoridades reguladoras (Venezuela, Argentina, Brasil y México) se cuenta con legislación sobre Buenas Prácticas Clínicas, sin embargo no desarrollan acciones de inspección y seguimiento a estudios clínicos que se desarrollan en sus países.

Alrededor del 50% de los países cuentan con programas de fármaco vigilancia donde se contempla la obligatoriedad de notificar efectos adversos de los productos.

Un aspecto de preocupación de los países de la región es el desbordamiento de la publicidad sobre medicamentos lo que ha venido a incidir en el uso irracional de los mismos. Por otro lado, la falsificación de medicamentos es un problema que existe en diverso grado en la mayoría de los países de la región, aunado a la carencia de legislación actualizada que permita enfrentar este delito y la

aplicación de sanciones, por lo que constituye un tema de discusión dentro de los procesos de armonización que se están realizando en el área de Centroamérica.

“En la región puede observarse tres formas de comportamiento del mercado farmacéutico, por una parte países como Estados Unidos, Canadá, México, Argentina y Brasil, que han desarrollado una industria nacional que tiene un porcentaje alto en el mercado de sus países con productos copia y que además cuentan con laboratorios de los grandes consorcios de industria internacional (Aventis, Novartis, Roche, Bristol Myers Squibb). Otros países tuvieron una industria de producción de medicamentos incipiente en las décadas del 70 a 80 y en la actualidad, producto de la globalización y de la fusión de empresas, depende del mercado de medicamentos importados hasta en un 80%: Perú, Ecuador, Colombia, Costa Rica y Guatemala, países como los del Caribe angloparlantes y otros de Latinoamérica dependen de la importación de medicamentos para el abastecimiento de sus mercados.” (21:16)

“Estados Unidos es el país que ocupa el liderazgo del mercado mundial de medicamentos, según estadísticas realizadas en el año 2,000 por OMS (Organización Mundial de la Salud) con una venta anual de US\$ 93.5 billones, seguido de Canadá con US\$ 4.49 billones, mientras que en América Latina los países de Argentina, Brasil y México ocuparon los primeros lugares en venta con US\$ 3.4, US\$ 5.09 y US\$ 4.61 billones, lo que representa un 6% del mercado mundial. Se considera un crecimiento de este mercado a un promedio de 4% anual. Dentro de este mercado las compras del sector público no rebasan el 12% ocupando el 88% el mercado privado”. (21:17)

Durante el año 1,998 el mercado lo ocupaban los productos originales, lo que evidencia que la firma de los acuerdos de la OMC y el cumplimiento con el acuerdo ADPIC está causando que las compañías nacionales cambien de estrategia hacia el desarrollo de productos originales, licenciamiento o alianzas

con empresas multinacionales por medio de acuerdos de co-mercadeo. En México los laboratorios nacionales están desarrollando planes para incrementar sus exportaciones y haciendo alianzas con otras compañías a fin de asegurar su permanencia en el mercado.

En diversos foros las autoridades de salud han manifestado la preocupación del alto costo de los medicamentos, esto ha sido evidente en el caso de medicamentos para el tratamiento de enfermedades como SIDA y Cáncer que son altamente costosos. Ante esta problemática la OPS (Organización Panamericana de la Salud) ha desarrollado como una alternativa de adquisición de medicamentos el Fondo Rotatorio para suministros de Salud Pública en el cual se contemplan medicamentos antiretrovirales, antituberculosos, antimaláricos, a fin de que por medio de una adquisición conjunta que permita alcanzar economías de escala. A la fecha cuatro países cuentan con convenios firmados (Brasil, Venezuela, Guatemala y Haití).

En otro orden de asuntos, las cadenas de farmacias están consolidándose en toda la América Latina con diferentes grados de crecimiento en un mercado competitivo, las cuales están representando una proporción significativa en el proceso de distribución de medicamentos.

La industria farmacéutica nacional se clasifica como grande, mediana y pequeña, atendiendo al número de personal que ocupa y a su volumen de venta anual. Existen 647 laboratorios a nivel centroamericano; de los cuales en Guatemala están registrados 350, entre nacionales y transnacionales, alrededor de 150 laboratorios nacionales comercializan productos farmacéuticos y 25 de ellos fabrican y comercializan sus productos en Guatemala. (Véase cuadro 2)

CUADRO 2
CLASIFICACIÓN POR ESTRATO DE PERSONAL OCUPADO
EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA A NIVEL CENTROAMERICANO AÑO 2,005

ESTRATO	AMPLITUD DEL ESTRATO PERSONAL OCUPADO	NÚMERO DE LABORATORIOS
I	5 a 19	300
II	20 a 49	250
III	50 a 99	90
IV	100 a 199	5
V	200 ó más	2
TOTAL		647

FUENTE: elaboración propia con base a investigación realizada en el mercado farmacéutico centroamericano, según estadísticas de IMS HEALTH MAT año 2,005.

Históricamente, la industria farmacéutica transnacional ha dominado el mercado guatemalteco, desde los años 70 a la fecha; por su parte, la industria farmacéutica nacional en la última década ha tenido un alto crecimiento en la participación de mercado, desarrollando productos de marca con las mismas moléculas o principios activos que ofrecen las transnacionales, a precios más accesibles y con algunas ventajas de uso, adecuadas a la necesidad del consumidor final del mercado guatemalteco. En la actualidad, la industria farmacéutica afronta el desafío de adicionar a sus productos el concepto de valor agregado para el consumidor.

El escenario en el que la Industria farmacéutica nacional se desenvuelve, crece en incertidumbre y complejidad como resultado de tener que afrontar un desarrollo científico y tecnológico continuo y acelerado, producto de la vigencia en el año 2,006 del TLC (Tratado de Libre Comercio) suscrito recientemente entre Estados Unidos y Guatemala, se hace imperativo introducir cambios organizacionales con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia de las empresas.

El mercado de la industria farmacéutica, como cualquier otro, es el resultado de la oferta y demanda, mientras que en el pasado, la dinámica del mercado estuvo más determinada por la oferta, en la actualidad, la demanda tiende a imponer condiciones a la oferta.

El efecto de mayor influencia que este cambio de dinámica ha producido, se observa en el proceso de determinación de precios. “Cuando la dinámica del mercado era determinada por la oferta, las compañías farmacéuticas podían establecer un precio por sus productos que les permitía lograr lo que era considerado un retorno razonable sobre la inversión. Hoy las compañías farmacéuticas ya no pueden proceder así. En un mercado determinado por la demanda, el precio ha pasado a ser un indicador de cómo el producto es valorado por el consumidor.” (25:5)

1.1.3 Tipos de Industria

La industria en general puede clasificarse según el nivel de ocupación y la actividad a que se dedica.

- **Industria familiar o doméstica:**
Se caracteriza por la participación exclusiva del grupo familiar en las labores de preparación y transformación de la materia prima. El trabajo es básicamente manual y los instrumentos utilizados son rudimentarios.

- **Industria artesanal:**
Se agrega al trabajo familiar la mano de obra retribuida, los instrumentos no son tan rudimentarios. La división del trabajo es baja, el operario normalmente realiza todos los procesos hasta el acabado del producto.
- **Industria manufacturera:**
En este tipo de industria se aplica la división del trabajo, en la cual los obreros se especializan en las diferentes etapas del proceso de producción del producto.
- **Industria fabril:**
Se basa en la contratación de obreros, así como la utilización de máquinas para producir bienes. La producción es en serie y se racionaliza el trabajo.

La industria también se clasifica según su orientación en dos actividades, una de transformación y otra se denomina extractiva, como se describe a continuación:

- **De transformación:**
Cuando las actividades económicas producen bienes materiales que han sufrido una transformación durante el proceso productivo.
- **Extractiva:**
Su finalidad es la de extraer de la naturaleza algunos recursos materiales para su transformación.

Finalmente puede clasificarse según el destino de la producción, en cuatro grupos; dependiendo la función que se realice a los diferentes bienes:

- Grupo A. “Bienes de consumo no duradero: está constituido por las ramas típicas productoras de bienes de consumo final, especialmente no duraderos, así como de bienes intermedios ligados a esa producción. Entre estas industrias se pueden mencionar las de alimentos, bebidas, calzado, textiles, prendas de vestir, farmacéuticas, etc.” (19:25)
- Grupo B. “Bienes intermedios: comprende las ramas típicas productoras de bienes intermedios, principalmente materias primas, tales como pulpa y papel, derivados del petróleo, del caucho, químicos, etc.” (19:25)
- Grupo C. “Bienes de capital y consumo duradero: comprende el tipo de bienes ligados a los que se conoce como medios de trabajo, así como artículos de consumo con cierto grado de complejidad en su fabricación, tales como la rama metal-mecánica, aparatos eléctricos, la rama automotriz, etc.” (19:25)

La industria farmacéutica transnacional fue la primera que traslado su tecnología químico-farmacéutica a los países centroamericanos, produciendo sus productos en plantas propias e importando de sus países de origen a Guatemala productos terminados de marca e investigación. De esta forma a finales del siglo XIX la Industria Farmacéutica Nacional inició y se desarrolló imitando y comprando tecnología, especialmente de los países de Alemania y Estados Unidos.

Desde entonces la industria ha crecido y los laboratorios farmacéuticos nacionales se han tenido que enfrentar a un mercado muy competitivo, lo que ha llamado la atención de profesionales interesados en la realización de investigaciones que ayuden a conocer la organización de esta industria.

1.1.4 Tamaño de la industria farmacéutica

Para clasificar la industria debe considerarse una serie de variables, entre las más importantes se consideran variables como: el número de trabajadores, monto de la inversión, volumen de producción y de ventas, la capacidad instalada y otras variables. La industria se divide en: (11:26)

- Gran industria

Esta industria se caracteriza por generar empleos con más de 50 trabajadores, cuentan con un patrimonio mayor de Q. 300,000.00, regularmente tienen una organización descentralizada, su tecnología productiva es automatizada y poseen una capacidad gerencial definida.

- Mediana industria

Son empresas que dan ocupación a un número de 20 a 50 empleados, tienen un patrimonio no mayor de Q. 300,000.00, con una organización descentralizada funcional, su tecnología productiva es tendiente a la automatización y su capacidad gerencial es aceptable por formación.

- Pequeña industria

Grupo de empresas que dan ocupación a un número no mayor de 20 empleados, poseen un patrimonio no mayor de Q.100,000.00, tienen una organización individual con alguna descentralización, su tecnología productiva es manual y/o mecánica y su capacidad gerencial es mínima por experiencia.

La industria farmacéutica nacional en la actualidad está integrada por más de 350 laboratorios, entre pequeños, medianos y grandes, los 6 laboratorios nacionales catalogados como los más importantes, comparten el mercado con los laboratorios transnacionales, algunos de los cuales producen y comercializan, otros únicamente distribuyen productos terminados.

La farmacología se daba en años pasados a través de los agentes farmacéuticos que sobre la base de sus conocimientos químicos hacían mezclas para formar pomadas y colirios, valiéndose en su mayoría de elementos naturales para satisfacer las necesidades de salud; laboratorios nacionales como: Unipharm, Laprin, Donovan Werke, Bonin, Lancasco y Frycia, poseen sus propias plantas de fabricación, donde producen sus productos y comercializan diferentes líneas de productos como: productos OTC (popular), institucional (hospitalaria) y éticas con productos pediátricos y cardiológicos. También han incorporado la línea cosmética y/o veterinaria.

1.1.5 Mercado

Existen varias definiciones que tratan de explicar lo que es el mercado, algunas sugieren que consiste en personas o empresas con necesidades o deseos y la capacidad y voluntad de comprar. Otros lo visualizan como el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Philip Kotler define el mercado como: “Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio”. (14:9)

“El mercado es un cuerpo social; es el más importante cuerpo social. Los fenómenos del mercado son fenómenos sociales. Son el resultado de la contribución activa de cada individuo”. (31:127)

El mercado en el cual participa la industria farmacéutica nacional ha tenido en la última década un crecimiento considerable, tanto en demandantes como en oferentes; es un mercado altamente competitivo y cambiante, debido a que las moléculas y/o principios activos de los productos cada día están evolucionando, por los constantes descubrimientos científicos de la medicina.

En consecuencia, cada vez más se hace necesario que los laboratorios nacionales dispongan de un plan de mercadeo de la línea de productos éticos que les permita administrar la comercialización de sus productos de forma ordenada y sistemática, para producir la rentabilidad deseada que garantice competir con calidad y precio con los laboratorios transnacionales. El tener estrategias y objetivos definidos con claridad, permite asegurar el crecimiento de la participación en el mercado y la supervivencia de la organización a mediano y largo plazo.

El mercado farmacéutico guatemalteco continúa siendo un mercado abierto y extremadamente competido. Los trámites de registro de marca y sanitarios se deben realizar ante el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

La participación de los laboratorios nacionales se mantiene en unidades pero los mismos están perdiendo participación en valores. Las industrias farmacéuticas transnacionales continúan cerrando sus plantas y trasladándose a importar productos terminados, principalmente de México.

Entre todos los laboratorios nacionales se encuentra uno de capital estatal, operado por la Universidad de San Carlos de Guatemala, coordinado por la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, entidad que lo utiliza para fabricar algunos productos que suministra a la red de hospitales públicos y que forma parte de su programa de docencia en farmacia industrial.

El mercado farmacéutico nacional se divide en dos categorías, el mercado de productos éticos y el de OTC (populares de distribución masiva), la venta anual de unidades y valores en Guatemala durante los años 2,004 y 2,005 y finalmente el porcentaje de participación de cada segmento de mercado. (Ético y OTC) dentro del total del mercado. (Véase cuadros 3 y 4)

CUADRO 3

MERCADO TOTAL ÉTICO Y OTC GUATEMALA EN VALORES US\$ AÑOS 2,004 REAL Y PROYECTADO 2,005

MERCADO	% PARTI-CIPACIÓN	Año real 2,004	% PARTI-CIPACIÓN	Año proyectado 2,005	% CRECI-MIENTO
TOTAL	100%	185,535,861	100%	210,630,321	13.5%
ÉTICO	90%	166,982,270	89%	187,460,980	12.0%
POPULAR (O.T.C.)	10%	18,553,591	11%	23,169,341	24.8%

FUENTE: IMS HEALTH estadística en valores MAT año 2,004 y proyectado año 2,005.

CUADRO 4

MERCADO TOTAL ÉTICO Y OTC GUATEMALA EN UNIDADES AÑOS 2,004 REAL Y PROYECTADO 2,005

MERCADO	% PARTI-CIPACIÓN	Año real 2,004	% PARTI-CIPACIÓN	Año proyectado 2,005	% CRECI-MIENTO
TOTAL	100%	26,985,816	100%	27,041,889	0.2%
ÉTICO	77%	20,779,078	75%	20,281,416	-2.4%
POPULARES	23%	6,206,738	25%	6,760,473	8.9%

FUENTE: IMS HEALTH estadística en unidades MAT año 2,004 y proyectado año 2,005.

La legislación vigente en Guatemala relacionada con patentes data del año de 1,985 y reformada según la ley de Propiedad Industrial de Marcas y Patentes, está fundamentada en el decreto Ley No. 57-2,000. Ésta, no considera patentables las moléculas químicas y por ello no son patentables las sales farmacéuticas; pero si los procedimientos para obtenerlas. Adicionalmente cabe indicar que el tiempo de protección de una patente es de 10 años.

“Guatemala es miembro de la OMC y signataria del Acuerdo ADPIC's (Acuerdo Sobre Derechos de Propiedad Intelectual Relacionado con el Comercio) por lo cual está obligada a adaptar su legislación sobre protección a la propiedad intelectual a lo convenido dentro de dicho acuerdo. La región centroamericana, a través de la instancia de reuniones de sus Jefes de Oficinas de Registro de Propiedad Industrial ha preparado un proyecto de Protocolo Centroamericano de Protección a la Propiedad Intelectual que ha merecido la aprobación de los viceministros del área responsables de la integración entre estos países. Guatemala puede utilizar los plazos que le otorgó ADPIC's para hacer las modificaciones a su ley de patentes por no tener el tema protegido al entrar éste en vigor y ampliar el plazo como país de bajo nivel de desarrollo”. (21:5)

En estos momentos los Estados Unidos ha aumentado su presión política para que Guatemala modifique su legislación de patentes, la ha colocado en el listado de países en observación. Es entonces previsible que el ejecutivo envíe al Congreso de la República el protocolo ya discutido en el ámbito técnico por su Oficina de Registro de la Propiedad Industrial o un nuevo proyecto.

En Guatemala ya existe el mail box o buzón al que obliga el acuerdo ADPIC's y está siendo utilizado por la industria transnacional. Se reporta un número importante de solicitudes de patentes ingresadas al registro de propiedad industrial por este mecanismo, y la mayoría son farmacéuticas.

Uno de los esfuerzos más grandes detectado de la industria transnacional es el de ligar el trámite de registro sanitario a la demostración que se posee una patente sobre la molécula del principio activo o reglamentar que un registro de un producto farmacéutico de un producto no-pionero sólo pueda iniciarse cuando haya vencido la protección patentaria del pionero. Han sido evidentes sus esfuerzos por lograr que esto quede contenido dentro de las nuevas leyes sanitarias de Guatemala.

El registro sanitario de productos nuevos de sales que nunca antes se han comercializado en el país requiere presentar una monografía con estudios que demuestren las cualidades del producto para el tratamiento del cuadro clínico que se recomienda.

Los productos similares a otro producto que ya ha obtenido registro sanitario tienen un trámite simplificado que no incluye la presentación de nueva información farmacológica. Sin embargo si debe de presentarse toda aquella información que fuera a utilizarse en empaques o en la comunicación a médicos y ésta debe ser autorizada antes de ser utilizada.

El plazo para el otorgamiento de un registro sanitario es de uno y dos meses. El trámite se interrumpe si se le comunica al interesado que debe de resolver alguna deficiencia o si se le solicita información adicional. Para obstaculizar la obtención de registros sanitarios la industria transnacional está tratando de relacionar el registro con los temas patentarios, de información no divulgada y equivalencia farmacéutica. Esta industria está realizando cabildeos continuos con autoridades y sus asesores buscando se exija a los laboratorios nacionales la posesión de la patente o licencia de sales que gocen de protección patentaria en otros países y están tratando de permear conceptos interrelacionados de

quivalencia farmacéutica, bioequivalencia farmacéutica e información no divulgada.

En el reglamento de Registro y Control de Medicamentos ha quedado contenido que la información proporcionada a dicha oficina con propósitos de registro no es para el dominio público, pero la oficina puede utilizarla para el análisis y aprobación de todo tipo de expediente o trámite que ella efectúe.

El proyecto de Ley de Protección a la Propiedad Industrial acoge el tema de confidencialidad de información dentro de los parámetros contenidos en ADPIC's (Acuerdo Sobre Derechos de Propiedad Intelectual Relacionado con el Comercio). A pesar de los esfuerzos de la industria farmacéutica nacional no ha sido posible lograr que este tema fuera objeto de una legislación especial.

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) está promoviendo el denominado Programa de Accesibilidad de Medicamentos (PROAM) con la asesoría de Organización Panamericana de la Salud (OPS). Este programa combina un programa para adquirir medicamentos genéricos a través de un Concurso de Precios denominado Contrato Abierto que ofrece la exclusividad por un año en el suministro de medicinas al Ministerio de Salud, al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y a las ONG's con programas de asistencia sanitaria autorizadas por dicho Ministerio con un sistema de venta a través de farmacias estatales, ventas sociales de medicinas y botiquines rurales. Los oferentes pueden cotizar productos genéricos o productos de marca. Los medicamentos corresponden al listado de medicamentos esenciales de OPS más los medicamentos de uso hospitalario.

El Ministerio de Salud Pública por intermedio del PROAM ha conseguido ampliar la cobertura de medicamentos a sectores de población que antes no tenían acceso a medicamentos, pero se ha convertido en un elemento de competencia

desleal con el sistema privado de abastecimiento de medicamentos. Las pequeñas farmacias de barrio están sufriendo bajas de sus ventas ante la competencia de medicamentos de bajo costo que se venden bajo la única condición de presentar una receta extendida por un médico con el nombre genérico del medicamento.

Los laboratorios farmacéuticos comercializan sus productos por medio de droguerías y directamente a farmacias e instituciones de asistencia en materia de salud.

El régimen de precios en Guatemala es libre; los laboratorios farmacéuticos nacionales y transnacionales fijan sus precios de venta de acuerdo a la ley de la oferta y la demanda y deben ser marcados con el precio de público o final; el control de esta disposición está normada por el gobierno y para ese fin está vigente el “Decreto número 006-2,006 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Protección al Consumidor y Usuario, en el capítulo II y III artículos 16, 18 y 19”; con esta disposición se protege a los consumidores de los diferentes productos. (33: 8)

En el mercado nacional de medicamentos pesa fuertemente el precio en la decisión de compra por parte de los pacientes o consumidores. Consecuentemente las droguerías con poder de compra han organizado cadenas de farmacias que ofrecen descuentos que las pequeñas farmacias no pueden igualar. Con ello cada día es más evidente que las pequeñas farmacias no podrán sobrevivir a esta competencia y a la que opera el sistema estatal de distribución de medicamentos a bajo costo.

A) Mercado Potencial

La predicción del mercado expresa la demanda que se espera del mercado, considerando que en un caso normal, a los niveles más altos de esfuerzo de mercadotecnia por parte de la industria corresponderán niveles análogamente elevados de la demanda de mercado y lo más probable es que ésta aumente a un ritmo de disminución. Los niveles incrementados de la promoción y otros factores de mercadeo ejercerán con el tiempo efecto escaso en la estimulación de la demanda. “En resumen, el potencial del mercado es el límite alcanzado por la demanda del mercado al aumentar hasta el infinito el esfuerzo comercial de la industria en un determinado ambiente”. (14:694-A1)

De esta forma, el potencial de la empresa, puede definirse como el límite a que llega la demanda de la misma al intensificar su esfuerzo de mercadotecnia en relación con el de la competencia.

B) Mercado total

Es importante conocer profundamente el potencial total del mercado para planificar el nivel de participación que se espera para el lanzamiento de un nuevo producto o bien uno ya existente, con el propósito de establecer si puede obtener un índice aceptable de rendimiento sobre su inversión.

Para iniciar se debe determinar cuáles serán los compradores y usuarios de los productos. En este paso es necesario predecir las ventas en los diferentes segmentos del mercado. Una vez establecido a que segmento se le brindará mayor interés, será más fácil asignarle el esfuerzo y recursos necesarios.

Una vez se establece quién es el comprador o usuario primario, se debe comparar el perfil demográfico de la categoría con el de los clientes actuales, al

compararla se logra averiguar si es necesario ajustar el enfoque de mercado con el propósito de alcanzar un mayor potencial para el producto.

El mercado farmacéutico de Guatemala se divide en mercado privado y público, para efecto del presente estudio, se considera que el mercado privado esta integrado por todos los compradores de productos farmacéuticos que no tienen ninguna relación con el Estado, y el mercado público lo integra el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS). (Véase cuadro 5)

CUADRO 5

COMPARATIVO DE MERCADO SALUD PRIVADO Y PÚBLICO GUATEMALTECO AÑOS 2,000 AL 2,004 (Valores en miles de US\$)

MERCADO	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
MSPAS	18,323.00	17,000.00	38,461.00	19,800.00	19,299.00
IGSS	86,186.00	86,000.00	76,923.00	87,483.00	108,645.00
SUB TOTAL US\$	104,509.00	103,000.00	115,384.00	107,283.00	127,944.00
PRIVADO	142,076.00	157,888.00	184,022.00	199,030.00	222,821.00
TOTAL US\$	246,586.00	260,888.00	299,406.00	306,313.00	350,765.00

FUENTE: Informes Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social años 2,000 al 2,004.

CUADRO 6

CRECIMIENTO DEL MERCADO FARMACÉUTICO PÚBLICO Y PRIVADO LATINOAMERICANO PERÍODO 1,995-2,000 (Miles de US\$)

PAÍS	MERCADO PRIVADO 1,995 US\$	MERCADO PÚBLICO 1,995 US\$	TOTAL USD \$	MERCADO PRIVADO 2,000 US\$	MERCADO PÚBLICO 2,000 US\$	TOTAL US\$
Brasil	5.416.00	1.492.00	6.908.00	5.300.00	2.200.00	7.500.00
Argentina	3.173.00	735.00	3.908.00	4.010.00	842.00	4.852.00
México	2.205.00	1.108.00	3.223.00	3.600.00	900.00	4.500.00
Venezuela	512.00	108.00	620.00	1.600.00	550.00	2.150.00
Centroamérica	494.00	145.00	639.00	601.00	190.00	791.00
Perú	356.00	59.00	415.00	251.00	63.00	314.00

FUENTE: Informe Organización Mundial de la Salud (OMS).

C) Farmacia privada

Es un establecimiento debidamente registrado como empresa, ante el Registro Mercantil y el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, siendo el lugar donde acude el paciente a comprar los medicamentos prescritos por médicos de clínicas privadas o por médicos del IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social), en el primer caso la ley obliga al propietario de la farmacia contratar un regente profesional registrado en el Ministerio de Salud. En la actualidad existen registradas en dicho ministerio alrededor de 10 cadenas de farmacias y más de 2,500 farmacias clase “A” en toda la república de Guatemala.

D) Farmacia estatal

Es un establecimiento autorizado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social donde se venden diferentes clases de medicamentos de marca y genéricos a precios iguales o similares a los que otorgan los proveedores de salud en el Contrato Abierto, éste es administrado por el gobierno de Guatemala por medio del Ministerio de Finanzas Públicas y el ente regulador es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; las recetas son generadas por médicos del hospital y los medicamentos se otorgan al paciente sin ningún costo, para favorecer a personas de escasos recursos; éstas farmacias regularmente se localizan dentro de los hospitales nacionales o muy cerca de ellos, ejemplo farmacias PROAM (Programa de Accesibilidad de Medicamentos).

1.1.6 Competencia

La industria farmacéutica se ha distinguido por su rentabilidad. Sin embargo, los críticos afirman que este éxito ha sido posible debido a que las fuerzas competitivas de esta industria, requieren una considerable inversión y tiempo para desarrollar y someter a prueba medicamentos nuevos, lo cual beneficia a los usuarios y desalienta a los competidores, que no pueden retar al líder del mercado y obligarlo a bajar los precios.

Es una industria muy competitiva, de rápida evolución, debido que constantemente se están innovando los productos por los cambios de las diferentes patologías y la búsqueda de menores efectos secundarios para la salud y mayor eficacia terapéutica de los medicamentos.

1.1.7 Filosofías de administración del marketing

Cuatro filosofías empresariales influyen fuertemente en las actividades de marketing y están orientadas a la producción, ventas, marketing y marketing social.

La filosofía orientada a la producción: “se enfoca hacia la capacidad interna de la empresa, en lugar de hacerlo hacia los deseos y necesidades del mercado”. (16:7) “Una orientación a la producción es incompleta porque no considera si los bienes o servicios que la empresa produce con mayor eficiencia satisfacen también las necesidades del mercado.” (16:7) Las empresas que alcanzan el éxito en mercados competitivos tienen claro que primero deben determinar lo que los clientes desean y luego producirlo, en lugar de anteponer lo que la administración de la organización crea que debe producirse”, (16:7) se fundamenta en:

- La empresa debe concentrar sus esfuerzos en fabricar productos al costo más bajo posible.
- Los consumidores desean comprar productos, no resolver problemas.
- Los consumidores conocen las diferentes ofertas existentes.
- Los consumidores seleccionan entre las ofertas existentes en función de calidad y precio.
- Cuando la competencia es débil o la demanda excede a la oferta, una empresa que está orientada a la producción puede sobrevivir e incluso prosperar.

La filosofía con orientación a las ventas: está basada en la idea de que las personas comprarán más productos y servicios si se utilizan técnicas enérgicas de ventas, y que grandes ventas rinden grandes utilidades. El problema fundamental de la orientación a las ventas, al igual que con la orientación a la producción, es que no existe la comprensión de las necesidades y deseos del mercado. Las empresas con tendencia a las ventas con frecuencia encuentran que a pesar de la calidad de sus vendedores, no pueden convencer a la gente de comprar bienes o servicios que no desean ni necesitan. “Esta mentalidad emerge en los años veinte y se generaliza durante la primera mitad del siglo XX, se considera que es la consecuencia inevitable del incremento de la oferta producido por la evolución de las empresas con mentalidad de producción”. (16:7)

Este enfoque es similar al anterior, pero difiere por el hecho que las organizaciones al determinar que su producción masiva estaba en su bodega y no vendida en el mercado, recurren a la estimulación de la demanda para mantenerse en el mercado. Dentro de este contexto, se parte de la aceptación que la demanda por sí misma es insuficiente, pero que los consumidores pueden

ser estimulados a comprar mediante la utilización de técnicas agresivas de ventas, lo cual puede constituir un esfuerzo comercial rentable.

Entre las actividades características de esta orientación se mencionan:

- Promociones de ventas dirigidas a consumidores finales y a los Intermediarios.
- Inversiones en grandes campañas publicitarias.
- Énfasis en la preparación de equipos de ventas con alto grado de agresividad en la materia.
- Existencia de guerra de precios entre competidores por conquistar más consumidores.

Algunas empresas continúan denominando marketing a la estimulación de la demanda, sin estudiar y evaluar los hábitos y deseos de los consumidores. A pesar de realizar importantes inversiones comerciales, se basan más a sus necesidades internas que a las del mercado al que se dirigen. El esfuerzo inmediato y continuo para mantener o incrementar el volumen de ventas, resulta ser la principal razón por la cual las empresas no cuentan con el tiempo suficiente para la planeación estratégica de mercadeo, la falta de coordinación entre los diferentes departamentos dificulta que las actividades de planificación se realicen en forma eficiente.

Filosofía orientada al marketing: “la orientación al mercado es una filosofía sencilla e intuitivamente atractiva. Afirma que, en los aspectos social y económico, la razón fundamental de la existencia de una organización consiste en satisfacer los deseos y necesidades del cliente a la par que se alcanzan los objetivos de esa empresa”. (16:9)

Las empresas que adoptan y llevan a la práctica el concepto de marketing, se dice que están orientadas al mercado. La orientación al mercado requiere liderazgo de alta administración, enfoque en el cliente, inteligencia para competir y coordinación para satisfacer los deseos y necesidades del cliente y dar valor agregado, de igual manera, implica que se establezcan y mantengan relaciones mutuamente gratificantes con los clientes.

El concepto de marketing reconoce que no hay una razón por la cual los clientes deban comprar lo que ofrece una organización a menos que de alguna manera sirva mejor a sus deseos y necesidades, que las ofertas de los competidores. Los clientes tienen expectativas más altas y más de donde elegir que nunca antes. Esto también quiere decir que los mercadólogos deben escuchar ahora con mayor atención que nunca lo que el consumidor final requiere para satisfacer sus necesidades.

En síntesis, “es la filosofía que supone que una venta no depende de una fuerza de ventas agresiva e insistente, sino de la decisión del cliente de comprar un producto. En lugar de partir de la empresa, sus productos, su estructura, etc. para la toma de decisiones, las organizaciones consideran que el punto de arranque es el mercado, por que la función de las mismas consiste en detectar la existencia de un segmento apropiado y adaptarse a él para satisfacer las necesidades de los consumidores”. (32:3)

Desafortunadamente, algunas empresas confunden el término ventas y promociones con marketing, como se indicó con anterioridad, marketing significa que la razón de ser social y económica de una empresa es la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, al mismo tiempo de que se cumplen los objetivos de la organización.

Lo anterior implica que la función principal del mercadeo de una empresa consiste en determinar las características de un segmento de mercado y ajustar su capacidad organizativa para ofrecerle y proveerle los medios necesarios para obtener las satisfacciones deseadas, en forma más eficiente que sus competidores.

Seguidamente se describe algunos de los supuestos en los que se basa esta filosofía:

- La razón de ser de la empresa está vinculada a la satisfacción que se brinde a un grupo concreto de consumidores, produciendo la rentabilidad deseada.
- Es importante realizar una investigación del mercado para seleccionar técnicamente el segmento de mercado correspondiente.
- Todas las actividades, acciones y decisiones que la empresa ejecute deben estar coordinadas en función de los deseos y necesidades de los consumidores.
- La empresa debe estar convencida que si logra satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores, obtendrá su lealtad y logrará adquirir una mejor imagen de prestigio, la cual se puede transmitir a los clientes potenciales, logrando mejorar su posición en el mercado.

Finalmente, **la filosofía orientada al marketing social:** “es una nueva filosofía que tiene la idea de que una organización existe no sólo para satisfacer los deseos y necesidades del cliente y para obtener los objetivos de dicha organización, sino también para velar por intereses de los individuos y la sociedad a largo plazo”. (16:9) Entre los beneficios sociales como agregados de valor que las empresas pueden generar se mencionan entre otros: vender productos y envases que sean menos tóxicos que los de uso regular, más durables, que contengan materiales reutilizables o que estén hechos de

materiales reciclables, que tengan armonía con su eco-ambiente, en el sentido que no dañen la capa de ozono de la alta atmósfera. (16:9) (Véase tabla 2)

TABLA 2
PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LAS FILOSOFÍAS
MÁS IMPORTANTES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING
ORIENTADAS A LAS VENTAS Y AL MERCADEO

FILOSOFÍA	ENFOQUE DE LA ORGANIZACIÓN	NEGOCIO EN QUE OPERA LA EMPRESA	A QUIÉN SE DIRIGE EL PRODUCTO	META PRINCIPAL	ESTRATEGIAS APLICADAS
Orientación a las ventas	Hacia adentro, sobre las necesidades de la empresa	La venta de bienes y servicios	A todas las personas	Utilidades por el volumen de ventas	Principalmente mediante una promoción intensa
Orientación al marketing	Hacia fuera, sobre los deseos y preferencias del cliente	La satisfacción deseos del consumidor y la entrega de valor agregado	Grupos específicos de personas	Utilidades mediante la satisfacción del cliente	Por medio de actividades coordinadas de marketing e interfuncionales

FUENTE: McDaniel, Hair Lamb, Marketing.

1.1.8 Diferencias entre productos éticos y populares

A. Producto farmacéutico ético

Un producto ético es el que posee una marca registrada, un registro sanitario y su fórmula esta aprobada por el laboratorio de control de calidad de la empresa y por la oficina de Marcas y Patentes del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social del estado de Guatemala. Previo a su fabricación se realiza un proceso de investigación, desarrollo y posteriormente estabilización, que generalmente es de dos a cinco años. En esta última fase, se pone a prueba la calidad, comparándose con los resultados de otros productos de principios activos similares o iguales tanto de marcas locales como transnacionales. Luego de pasar todas las pruebas pertinentes, los productos éticos son lanzados al

mercado, distribuidos a través de droguerías y farmacias a nivel nacional. Su promoción se realiza exclusivamente con médicos, respetando la especialidad y el segmento de mercado para el cual fueron diseñados. Su fin primordial es ser de utilidad para prevenir o curar determinada enfermedad y participar dentro de la clase terapéutica en un segmento de mercado específico. Una línea de productos farmacéuticos éticos, es un grupo de productos estrechamente relacionados entre sí, ya sea porque funcionan de manera similar o porque se dirigen a un mismo grupo de consumidores, corresponden a clases terapéuticas y a segmentos de mercado diferentes, se comercializan a través de un mismo tipo de canal y tienen un precio parecido.

B. Producto farmacéutico popular (OTC)

Un producto popular en cambio, posee una marca registrada y sus principios activos que están destinados para prevenir o curar enfermedades menos específicas. Por lo general no necesitan ser prescritos por un médico y son fabricados para atender la demanda de un mercado masivo; se distribuyen principalmente en droguerías y farmacias, se promocionan a través de medios de comunicación masiva, tales como televisión, radio y prensa, entre otros.

Seguidamente se presenta las principales diferencias entre un producto farmacéutico ético y popular y se compara contra productos industriales, con la finalidad de conocer en que difiere uno del otro. (Véase tabla 3)

TABLA 3
PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE PRODUCTOS POPULARES, INDUSTRIALES
Y DE PRESCRIPCIÓN MÉDICA

PASOS	Medicamentos populares OTC	Productos industriales	Medicamentos de receta médica
Proceso de compra.	El consumidor decide la compra.	Organización de compras compleja dentro de la empresa.	1. Prescriptor: médico. 2. Influenciadores: autoridades sanitarias, líderes de opinión, farmacias médicos, etc. 3. Consumidor: paciente.
Financiación compra.	Consumidor.	Empresa compradora.	El paciente y el resto el sector público.
Normativa legal.	Importancia relativa.	Importancia relativa.	Muy importante, afecta a todos los elementos del marketing mix.
Patentes.	Importancia relativa.	Importante en algunos casos.	Muy importante.
Investigación y desarrollo.	No es decisiva como en los productos industriales y farmacéuticos.	Importancia de venta personal. Folletos, prensa especializada La mayoría de productos nuevos, procede de las sugerencias de los clientes.	Costosa, larga, arriesgada y reglamentada. Complicado y con severos controles legales, porque los nuevos productos de investigación deben desarrollarse primero en humanos, antes de ser aprobados.
Mezcla de comunicación.	Importancia de la comunicación masiva por medios como T.V., radio y prensa en general.	Importancia de la venta personal. Folletos, prensa especializada.	Importancia de la venta personal. Uso de literaturas médicas, folletos, estudios clínicos, revistas médicas, congresos y convenciones, etc.

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

En los países de América Latina se ha incrementado la adquisición y utilización de productos OTC sobre el mostrador, (es decir de venta sin prescripción médica) los medicamentos de prescripción obligatoria equivalen a cerca del 70% de la oferta total y los de venta libre a 30%. En otras regiones del mundo, los de venta libre tienen un peso relativamente menor (18% en el mercado mundial, 12% en USA-Canadá y 19% en Europa).

En Brasil este mercado se viene extendiendo rápidamente llegando a ocupar un 7-10% del mercado total. Una de las causas de este crecimiento en el mercado de OTC lo constituye la falta de un marco regulatorio efectivo y las presiones de esta industria productora.

“Un estudio realizado en 6 países latinoamericanos muestra que dos tercios de los medicamentos adquiridos pertenece a la categoría de medicamentos bajo prescripción es decir que la auto prescripción duplica la automedicación. Una investigación realizada en Colombia confirma tales tendencias, de cada 100 productos farmacéuticos solicitados en las farmacias, 28% son para atender una prescripción médica y 72% una escogencia del usuario, siendo la auto prescripción cerca de dos tercios de esta última categoría. Todo ello viene a afectar los hábitos de consumo incidiendo en un uso irracional de medicamentos, en Perú representa un 20% en términos de volumen del mercado farmacéutico”.

(21:10)

En Guatemala la relación es diferente, un 70% prescripción médica y 30% auto prescripción y escogencia del usuario. En el medio guatemalteco aún se respeta la prescripción del médico, aunque por la variedad de opciones eventualmente el farmacéutico o dependiente de farmacia pueden ofrecer un producto sustituto o equivalente. En varios países de Latinoamérica no existe mayor distinción entre productos OTC y de prescripción; ya que los medicamentos clasificados como

de prescripción se venden en las farmacias sin que se requiera de una prescripción médica. Caso contrario ocurre en los Estados Unidos y Europa, debido que es requisito presentar la prescripción médica previo a la venta del medicamento.

Una solución sostenible a largo plazo para garantizar el acceso regular de la población a los medicamentos son los sistemas de seguridad social, sobre todo aquellos que se caracterizan por tener un financiamiento público con recursos provenientes de impuestos y que garantizan un acceso universal a los servicios de salud y a los medicamentos como es el caso de Costa Rica. El sistema de Estados Unidos de América basado en seguros privados de salud, permite un acceso total a la población, con la presión de un costo muy elevado. En Guatemala la población es de 11.2 millones de habitantes, se estima que un 27% tiene acceso al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

1.1.9 Características de la industria farmacéutica

La industria farmacéutica posee ciertas características propias que la diferencian sustancialmente de otros sectores empresariales, por lo que se hace preciso ajustar los principios básicos de marketing a las características específicas del sector farmacéutico, las cuales se fundamentan en lo siguiente:

- El proceso de investigación y desarrollo, (I+D).
- La intervención del Sector Público como regulador.
- La intervención del Sector Público como pagador.

- La complejidad del proceso de comunicación y venta de los medicamentos.

Proceso de Investigación y Desarrollo (I + D)

Este proceso de investigación y desarrollo de productos farmacéuticos presenta en la actualidad una serie de características peculiares que se describen a continuación:

- **Es costoso, con tendencia al alza.** La inversión media para lanzar un fármaco con éxito a nivel mundial, que en los años 70 se situaba entre los 100-200 millones de dólares, hoy día puede alcanzar los 500-600 millones de dólares. (2:12)
- **Es largo.** El plazo necesario para el desarrollo de un nuevo fármaco, desde la presentación de la patente hasta la disponibilidad comercial del producto, suele ser de 10 a 13 años, como se observa en la siguiente ilustración. (Véase tabla 4)

TABLA 4

PASOS PARA EL DESARROLLO DE UN PRODUCTO MEDICINAL NUEVO

Investigación y desarrollo	Solicitud de patente de toxicidad crónica	Toxicidad aguda Fase I Ensayos clínicos	Farmacología Fase II Fase III
Procedimientos Administrativos	Registro	Precio	Farmacovigilancia

FUENTE: Atmetlla, Benavent Emilio – Marketing Farmacéutico.

El desarrollo de un producto ético de investigación conlleva una serie de pasos, al llegar a la fase III, luego de 2-3 años de procedimientos administrativos, explotación de la marca durante 5-7 años y posteriormente el vencimiento de la patente es de 20 años. Previamente a su vencimiento, las empresas

transnacionales de investigación pueden obtener un Suplemento de Protección Certificado para un máximo de 5 años más.

Para sobrevivir, las empresas tienen de 12 a 15 años para reemplazar su portafolio actual con fármacos patentados que produzcan mayores ingresos y beneficios.

- **Es arriesgado:** para corroborarlo basta indicar que el 80% de los productos que se encuentran en Fase I no llegan a comercializarse a escala mundial.
- **Está rigurosamente controlado:** por tratarse de productos que inciden en la salud de la población, el control del proceso de desarrollo del medicamento por parte de las autoridades sanitarias es muy estricto.

“La integración del proceso descrito con anterioridad es costosa, larga, arriesgada y reglamentada, por lo que plantea un reto al marketing farmacéutico de productos de prescripción médica”. (2:13)

En el caso particular de la industria farmacéutica nacional es menos complicado, debido que regularmente se realizan copias de las moléculas y únicamente debe cumplirse con el período de estabilización de un producto es de 2 a 3 años y el trámite del registro de marca y sanitario puede realizarse en un año.

Aquí se evidencia lo costoso que resulta todo el proceso, no obstante, es importante mencionar que la industria nacional se ha fortalecido en los últimos 10 años, al punto de contar con plantas de producción propias, innovación, desarrollo de sus propias marcas y exportaciones dentro y fuera del área centroamericana.

Si bien la investigación clínica en animales es un método comúnmente empleado para determinar los efectos de un nuevo fármaco, esta experiencia no es suficiente para garantizar la aplicación de una terapia en humanos, dadas las dificultades de extrapolación de las condiciones de una especie a otra. “Es por ello, que antes de la administración de un medicamento en seres humanos, se hace preciso proceder a su evaluación experimental utilizando el método actual más fiable y objetivo para conocer el potencial terapéutico de los medicamentos”. (2:14) (Véase tabla 5)

TABLA 5

FASES DE LA INVESTIGACIÓN CLÍNICA PARA EL DESARROLLO DE MEDICAMENTOS FARMACÉUTICOS

FASE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS
FASE I	Estudios de farmacocinética y farmacodinamia realizados en voluntarios sanos.	Información preliminar sobre efecto y seguridad del producto.
		Orientar sobre la pauta de administración más adecuada.
FASE II	Estudios generalmente controlados, comparativos con placebo o fármaco de referencia y aleatorios en pacientes voluntarios (ensayo selectivo).	Información preliminar sobre la eficacia del producto. Establecer la relación dosis-respuesta. Ampliación de datos seguridad fase I.
FASE III	Estudios controlados y aleatorios en pacientes voluntarios (ensayo masivo).	Evaluación de eficacia y seguridad en condiciones normales de uso.
FASE IV	Estudios controlados y aleatorios realizados después de la comercialización del producto.	Nuevas indicaciones. Evaluación de aspectos no valorados.

FUENTE: Atmetlla, Benavent Emilio – Marketing Farmacéutico.

1.1.10 Mercadotecnia

Marketing lo define Kotler como: “el análisis, planeación, implementación y control de programas diseñados para crear, forjar y mantener intercambios provechosos con los compradores meta y así alcanzar las metas de la organización”. (14:10)

El marketing farmacéutico utiliza los diferentes métodos y técnicas administrativas, que se ajusten al producto y mercado; con el objeto que los grupos receptores puedan percibir los productos de acuerdo al posicionamiento de cada uno, y que al utilizarlos cumplan con la finalidad de resolver las necesidades de salud de determinado segmento o clase terapéutica al cual están destinados.

1.1.11 Posicionamiento

Todo producto tiene doble dimensión: las características y los beneficios que ofrece al consumidor final. “Por posicionamiento se entiende crear una imagen del producto en la mente de los integrantes del mercado meta”. (9:103)

El posicionamiento es una de las estrategias de mercadeo que se considera pertenece a la categoría de estrategias creativas, su importancia radica en que el mensaje publicitario o promocional debe fijarse en la mente del consumidor del producto. “Define en dónde desea colocar su producto o servicio en relación con la competencia, así como en la mente del grupo objetivo.” (15:87)

Es de vital importancia definir un posicionamiento adecuado para darle al producto una personalidad que sea percibida por el grupo objetivo de mercado.

1.1.13 Mezcla de mercadotecnia

Una vez la compañía decide cuál será su estrategia mercadológica competitiva general, está preparada para empezar a planificar los detalles de la mezcla de mercadotecnia. Esta mezcla, no es más que el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, que la empresa combina para producir la respuesta que quiere en el mercado meta. Es decir, todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

Para lograr que el Plan de Mercadeo sea efectivo, se debe combinar todos los elementos de la mezcla, en un programa coordinado, diseñado para lograr los objetivos de mercadotecnia de la empresa, para proporcionar valor agregado a los usuarios finales. Para entenderlo mejor, las numerosas posibilidades se han reunido en lo que comúnmente se conoce como las “**cuatro Ps**”: producto, precio, plaza y promoción.

A) Producto

El producto es la combinación de “bienes y servicios” que ofrece la compañía al mercado meta. Todo producto tiene una marca registrada y tiene la misión de satisfacer determinada necesidad del cliente o usuario final.

En términos generales, una marca es una señal que identifica a un producto. En mercadotecnia, este término se ha modificado para representar, el distintivo que el fabricante otorga a sus productos para distinguirlos del resto de la industria. La marca es uno de los activos más valiosos que posee una empresa; debido a que es por lo que los consumidores reconocen los productos; es función de marketing fomentar el reconocimiento y lealtad de los consumidores.

Cada producto terminado debe poseer una marca registrada, excepto los productos genéricos, que se identifican a través del nombre de su principio activo o molécula. Ambos tienen el objetivo de dar a conocer al usuario sus características y atributos dentro de su clase terapéutica y el segmento del mercado en que participan.

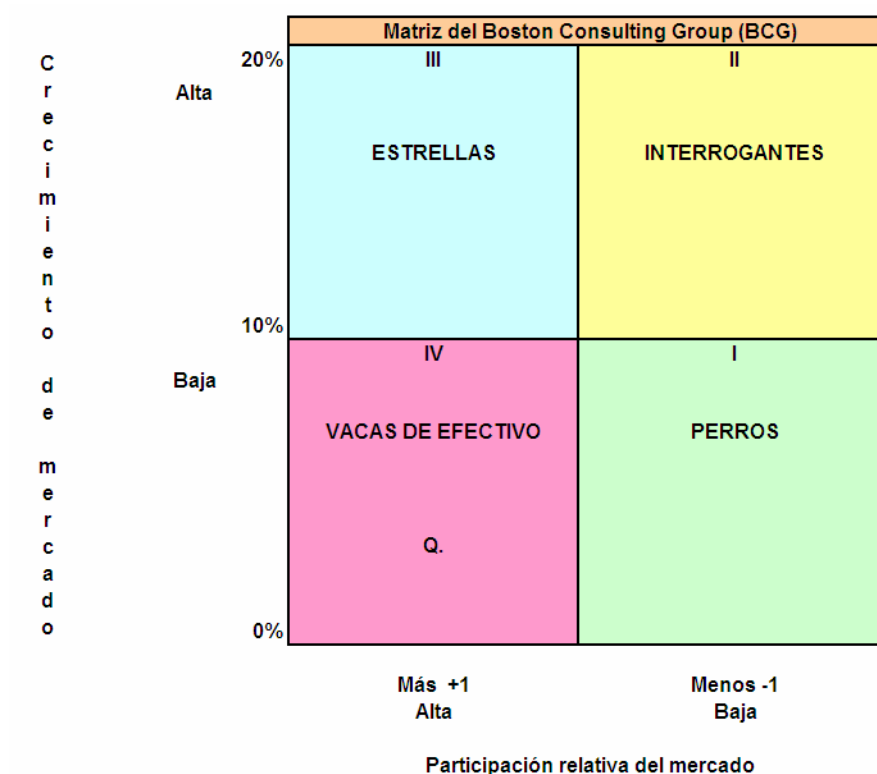
Se considera que todo producto debe tener doble dimensión: por una parte, la de sus características; y por otra, la de los beneficios que ofrece.

Características. Son los aspectos del producto demostrables, tangibles e independientes de cualquier consideración subjetiva. Por ejemplo, en el caso de los medicamentos, estos tienen una fórmula química, un mecanismo de acción, una presentación, un tamaño de envase y especialmente deben cumplir con el requisito fundamental de tener calidad y seguridad terapéutica.

Beneficios. Los productos se fabrican y venden para que lleven a cabo una función física (en el caso de los medicamentos curar o aliviar síntomas) y otra psicológica (dar prestigio, ofrecer seguridad, etc.).

“La matriz del Boston Consulting Group (BCG), representada por un importante despacho de consultaría gerencial y por la General Electric (GE) es uno de los mejores instrumentos para analizar el portafolio de productos de una empresa y consiste en saber decidir que niveles de inversión debe hacerse a cada producto, relacionándolo con su tasa de crecimiento y su participación relativa de mercado, considerando buscar un equilibrio entre los niveles de inversión y la productividad”. (14:40) (Véase figura 1)

FIGURA 1
MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)



FUENTE: Philip Kotler - matriz BCG del Boston Consulting Group.

- **Cuadrante I. Bajo crecimiento del mercado/ Baja participación relativa de mercado.**

Productos no atractivos que participan en mercados maduros o decrecientes dominados por la competencia. Son productos que necesitan poca inversión (crecimiento de mercado bajo), pero, al mismo tiempo generan pocos recursos a causa de su reducida participación de mercado.

- **Cuadrante II. Alto crecimiento del mercado/ Baja participación relativa de mercado.**

Productos interrogantes: generalmente de reciente lanzamiento en mercados con elevado potencial de crecimiento. Requieren elevadas inversiones, ya que tienen que luchar duramente con la competencia en mercados de elevado crecimiento. Por otra parte, sus bajas participaciones de mercado limitan su capacidad de generar recursos.

- **Cuadrante III. Alto crecimiento del mercado/ Alta participación relativa de mercado.**

Productos estrella: altas participaciones en mercados de elevado potencial. Estos productos generan suficientes recursos que son necesarios para defender o mejorar su excelente posición en mercados atractivos.

- **Cuadrante IV. Bajo crecimiento del mercado/ Alta participación relativa de mercado.**

Vacas de dinero: productos antiguos que generan importantes ventas y demandan pocos recursos, ya que están posicionados en mercados con bajos crecimientos. Generalmente proporcionan recursos superiores a las necesidades de inversión que necesitan.

Para valorar el portafolio de productos de una empresa es recomendable utilizar el método de planeación de cartera de productos llamado BCG (Boston Consulting Group) que evalúa las Unidades de Negocios Estratégicos (UNE) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su

participación relativa en el mercado. Clasifica a los productos de estrellas, vacas de efectivo, interrogantes y perros.

- **Estrellas:** corresponde a productos con alto crecimiento y alta participación. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará, y se convertirán en vacas de efectivo.
- **Vacas de efectivo:** pertenece a productos de bajo crecimiento y alta participación. Estas unidades de negocios estratégicos que han tenido éxito, necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado; por tanto, producen mucho efectivo que la empresa usa para poder apoyar otras UNE que necesitan inversión.
- **Interrogantes:** son unidades de negocios con baja participación en mercados de alto crecimiento. Estas UNE requieren mucho efectivo para mantener su participación, no digamos para incrementarla. La gerencia debe meditar concienzudamente para determinar qué interrogantes tratará de convertir en estrellas y qué otras debe discontinuar.
- **Perros:** productos de bajo crecimiento y baja participación. Estas unidades estratégicas de negocios podrían generar suficiente efectivo para mantenerse asimismo, pero no prometen ser fuentes importantes de efectivo.

La filosofía básica de la matriz del BCG es que algunos productos tienen que proporcionar los recursos necesarios que requieren otros, con la finalidad que la empresa pueda crecer con sus propios recursos en forma equilibrada.

La matriz BCG se fundamenta en el análisis de dos elementos clave del mercado, tales como:

- **Participación relativa de mercado (PRM)**

Se obtiene dividiendo la participación relativa de mercado del producto por la del líder del mercado. En el caso que el producto sea el líder del mercado, se obtiene dividiendo la participación de éste por la del segundo producto del mercado. La participación relativa del mercado está directamente relacionada con la rentabilidad del producto, aunque hay excepciones, por ejemplo en los casos en que los costos superan a los beneficios.

La línea de división entre productos con participación de mercado alta y baja se establece, en general, en un rango que va desde 0.3 hasta 3. Ello implica que sólo el líder del mercado y los productos más próximos se sitúan a la izquierda de la línea gráfica.

- **Tasa de crecimiento del mercado (TCM)**

En un mercado con elevadas tasas de crecimiento, el aumento de participación de mercado es menos costoso porque el aumento de ventas procede de nuevos prescriptores y pacientes; mientras que en un mercado estático y decreciente, en el que las recetas tienen que arrebatarse a los competidores, el aumento de la participación relativa de mercado es más difícil y costoso. La línea de separación entre mercados de alto y bajo crecimiento viene definida, generalmente, por el crecimiento medio del mercado farmacéutico y los rangos usualmente se establecen entre 0%, 10% y 20%. (Véase figura 4)

B) Precio

El precio se define como “la cantidad de dinero que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto determinado”. (30:102)

Debe tenerse cuidado al determinar el precio adecuado para cada producto, de este depende el éxito o fracaso de su comercialización. Al determinar los precios de los medicamentos, se han puesto en relieve muchos problemas. Pues si bien, la mayoría de los consumidores aprecia el constante flujo de medicamentos benéficos, producidos por la industria farmacéutica, también se manifiesta una constante preocupación, por la práctica de determinación de precios de monopolio, por lo común, los compradores no recorren las farmacias en busca de medicamentos al mejor precio, simplemente compran lo que el médico ordena.

Para poseer una buena fracción de la participación del mercado, es necesario que el precio se determine considerando, la existencia de productos alternativos, la legislación vigente de cada país y por que no, mostrando una conciencia social, de tal forma que se pueda incentivar la lealtad a la marca por parte de los consumidores. Después de todo, una determinación de precios socialmente responsable beneficiará tanto al consumidor, como a la compañía.

En Guatemala, atendiendo al precio, los medicamentos se pueden clasificar en dos categorías básicas:

- Medicamentos que se venden al sector Público a precios de Contrato Abierto.
- Medicamentos que se comercializan con el sector Privado con droguerías, farmacias y otras instituciones privadas.

Las especialidades farmacéuticas que se financian con fondos públicos (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala- MSPAS), incluyen a la mayoría de medicamentos de prescripción y genéricos, todos ellos están sujetos a la intervención de precios por parte del Estado.

En una economía de libre mercado, se justifica que exista un control administrativo de los precios para participar en contrato abierto, para abastecer de medicamentos a toda la red hospitalaria nacional, que administra el Ministerio de Finanzas Públicas, a través de la Dirección Normativa y Contrataciones del Estado de Guatemala; para obtener precios más bajos que los del mercado y a la vez tener un proceso más limpio y transparente.

Por su parte, las empresas que comercializan medicamentos de especialidades farmacéuticas que no se vendan al mercado público, pueden fijar los precios tomando en consideración el mercado y la competencia. En estos productos, el Estado no tiene ninguna interferencia en cuanto al precio, su principal interés es velar porque la calidad y seguridad terapéutica del medicamento, sean las apropiadas desde el momento de registrar el producto.

C) Plaza

Se refiere al sistema de distribución, es decir, a las actividades que la compañía realiza para colocar el producto a la disposición del consumidor. Para realizar todo ese proceso es necesario mantener un adecuado control entre los canales de comercialización y promoción, como: droguerías, mayoristas, farmacias y de promoción: médicos, farmacéuticos y líderes de opinión.

B) Promoción

Son las diversas actividades que comunican los méritos (cualidades y ventajas competitivas) del producto y persuaden a los clientes meta para que los prescriban. Esta valiosa y costosa función es generalmente realizada por el personal de visita médica para los productos éticos, quienes son los responsables de promover los productos con los médicos y demás canales de comercialización que posea una empresa.

1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para comprender el tema de la planeación estratégica se debe saber que es una de las etapas más importantes del proceso administrativo, el cual consta de 6 pasos, tales como: previsión, planeación, organización, ejecución, dirección y control.

1.2.1 Definición

“Proceso administrativo de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de la empresa y el desarrollo de oportunidades de mercado”. (16:30)

La planeación estratégica es importante dentro del proceso administrativo, ya que durante este proceso se fija el curso de acción que se seguirá y la secuencia de actividades y funciones que deben llevarse a cabo para garantizar la vida de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

La planeación estratégica implica adaptar a la empresa para que aproveche las oportunidades en su ambiente interno y externo en constante cambio.

“La meta de la planeación estratégica es alcanzar rentabilidad y crecimiento a largo plazo. Por tanto, las decisiones estratégicas requieren compromisos a largo plazo de sus recursos”, (16:32) humanos, materiales y técnicos con la finalidad de alcanzar los resultados esperados. “Un error estratégico puede amenazar la supervivencia de una empresa, mientras que un adecuado plan estratégico ayuda a proteger los recursos de la empresa contra las embestidas violentas de la competencia”. (16:32)

El limitante para aplicar la planeación estratégica es su elevado costo financiero y es por eso que muchas compañías operan sin tener planes estratégicos a mediano y largo plazo, lo cual puede convertirse en una amenaza real para el futuro de las organizaciones.

1.2.2 Importancia

En ocasiones, los gerentes están tan ocupados resolviendo las situaciones diarias, que no disponen de tiempo para la planificación. No obstante, la planificación formal puede rendir muchos beneficios para todo tipo de compañías, grandes y pequeñas, nuevas y maduras. Alienta a la gerencia a pensar sistemáticamente en el futuro. Obliga a la compañía a perfeccionar sus objetivos y sus políticas, conduce a una mejor coordinación de los esfuerzos de la compañía y proporciona estándares de desempeño claros para su control. Además, una planificación sólida ayuda a la compañía a anticiparse, responder oportunamente a los cambios ambientales y a prepararse para los imprevistos.

1.2.3 Objetivos de la planeación estratégica

El principal objetivo de la planeación estratégica es determinar la forma de crecimiento de las organizaciones, señalando los productos y servicios

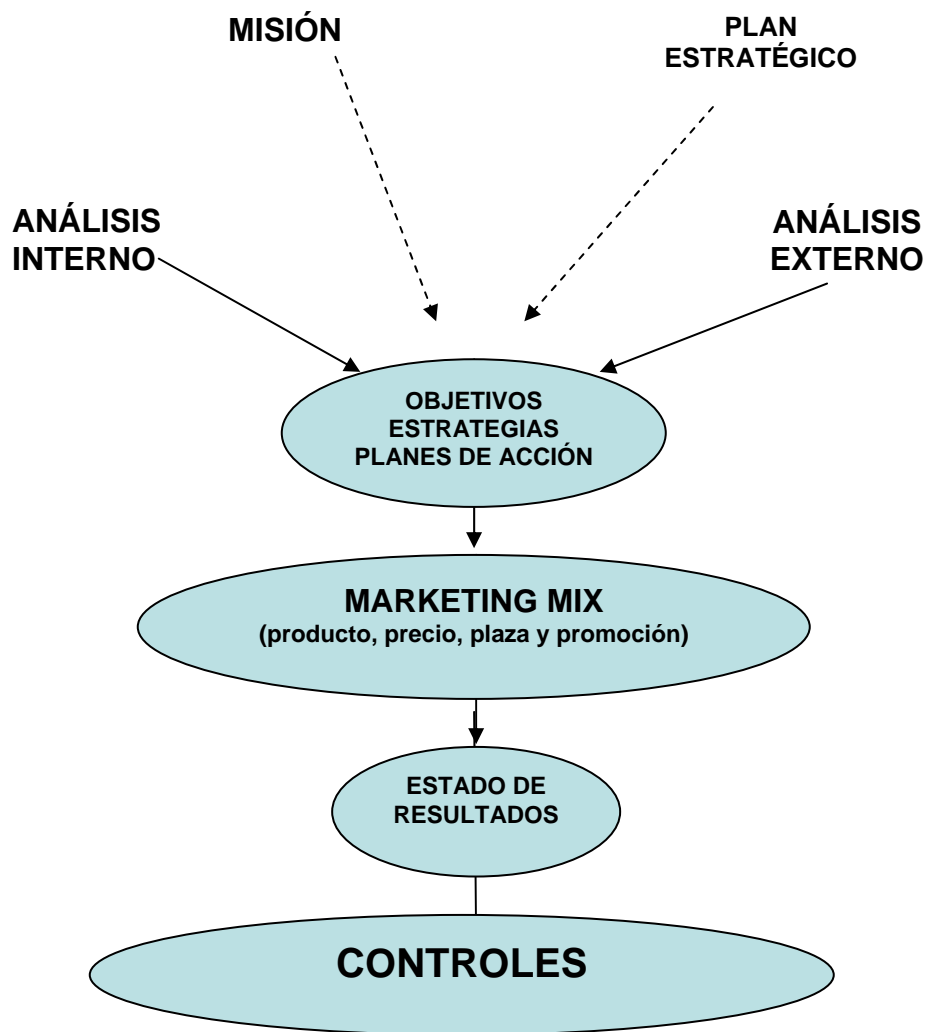
adecuados para el logro de los objetivos. Además es la base para la elaboración de los planes a corto plazo como el plan anual de mercadeo.

1.3 PLAN ANUAL DE MERCADEO

El plan anual de mercadeo o de marketing se puede definir como: un documento de trabajo escrito, regularmente es anual, que combina de forma sistematizada, estructurada y con precisión los elementos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción); incorpora análisis de mercado, entorno, producto y compañía para establecer claramente los riesgos y oportunidades; y que permite saber cuándo y cómo se han alcanzado los objetivos propios de marketing, estableciendo las estrategias, tácticas y responsabilidades que deben ser medibles con controles flexibles y adaptables a los constantes cambios del mercado.

El plan de mercadeo, “debe surgir de la planeación estratégica de la empresa” (17:1) y generalmente consta de una serie de fases que deben considerarse siempre que se realice este tipo de trabajo, el proceso contiene primero el apoyo de la alta gerencia para realizar las diferentes actividades que son responsabilidad de todos los departamentos involucrados tales como: mercadeo y ventas, control de calidad, producción y demás personal de apoyo. Su contenido se describe en forma sintetizada. (Véase figura 2)

FIGURA 2
PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO DERIVADO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: elaboración propia basada en el análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

Las partes que componen un plan de mercadeo son:

1.3.1 Resumen ejecutivo

Este debe ser un documento breve y conciso que contenga un resumen de los principales objetivos, estrategias, metas y recomendaciones que se señalan en el plan de mercadeo.

Debe permitir comprender de un vistazo, los aspectos más importantes de cada plan, para posteriormente leer detalladamente la información más crítica en el desarrollo de los mismos.

El contenido de la información debe ser elaborado de forma clara, precisa y exacta, el resumen debe ayudar a la gerencia a captar de inmediato los puntos clave del plan.

1.3.2 Análisis de la situación

De aquí nace el Plan de Mercadeo. Se le considera la parte principal, debido a que brinda una visión general de la situación actual del entorno interno y externo en que opera la empresa y permite tomar decisiones acertadas; si el análisis inicial no es realista, entonces los resultados finales no serán los óptimos.

El análisis de la situación para considerarlo completo debe incluir como mínimo los siguientes puntos: antecedentes, pronóstico normal, un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y una revisión detallada de la mezcla de mercadotecnia que maneja la empresa.

El análisis FODA comprende las siguientes variables:

Fortalezas: son las capacidades y habilidades especiales que tiene la empresa, lo que la diferencia de la competencia, también se puede decir que son los recursos controlables que la empresa puede utilizar positivamente para buscar el éxito en el mercado.

Oportunidades: representan todos aquellos factores externos que influyen en el entorno de la empresa que pueden resultar positivos, favorables y explotables, los cuales deben descubrirse en el entorno en el que se desenvuelve la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, normalmente son recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que se desarrollan indebidamente, etc.

Amenazas: acontecimientos provenientes del entorno que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la empresa en el mercado.

1.3.3 Objetivos y metas

Establecer objetivos es vital, ya que permite visualizar de forma clara, hacia donde se desea guiar la empresa y lo que se pretende alcanzar tanto en el corto, mediano y largo plazo. En resumen, los objetivos son metas que a la compañía le gustaría alcanzar durante el término del plan.

Por lo anterior, los objetivos son una parte básica del Plan de Mercadeo y deben ser descritos de forma que sea posible su medición y al finalizar determinado período se comparen los resultados reales con las metas trazadas.

Al elaborar los objetivos debe procurarse ser lo más específico posible e incluir una meta medible, a un costo específico, con fecha de terminación precisa. De lo contrario los resultados finales pueden mal interpretarse, dando lugar a subestimación o sobreestimación.

1.3.4 Estrategias de mercadeo

De acuerdo a la definición de Philip Kotler, las estrategias de mercadeo competitivas se definen como: “estrategias que posicionan firmemente a la compañía frente a los competidores y le confieren la ventaja estratégica más sólida posible”. (14:604)

En otras palabras, las estrategias permiten alcanzar los objetivos diseñados, proporcionando un plan de acción, mediante el cual se pueden obtener los resultados esperados.

Para formular las estrategias de mercadeo adecuadas, será necesario establecer primeramente el mercado meta y el mercado potencial, identificar las oportunidades y los problemas más frecuentes.

Las estrategias de mercadeo son medidas lógicas a tomar, para expandir un producto o servicio en su nicho de mercado y se relacionan con el producto, precio, plaza y distribución.

Para comprenderlas mejor, se pueden clasificar como defensivas, de desarrollo o de ataque.

En resumen, estrategias son métodos generales seleccionados para alcanzar objetivos específicos en un tiempo oportuno; a diferencia de las tácticas, que

detallan los medios y procedimientos diarios, semanales y mensuales que se siguen para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

1.3.5 Programas de acción

Las estrategias de mercadotecnia se deben convertir en programas de acción específicos que respondan a las siguientes preguntas: ¿qué se va a hacer?, ¿cuándo se hará?, ¿quién es el responsable de hacerlo?, ¿qué tanto costará? Por ejemplo, el gerente de la empresa farmacéutica puede proponerse incrementar la promoción de ventas como la estrategia clave para obtener una determinada participación de mercado. Entonces, se debe trazar un plan de acción de promoción de ventas para subrayar las diferentes promociones que deben realizarse. En conclusión, el plan de acción o programa muestra cuando se iniciará, se revisará y se terminará cada una de las diferentes actividades, representa una guía para lograr alcanzar los objetivos.

1.3.6 Presupuestos

Los planes de acción permiten que el gerente prepare un presupuesto de mercadotecnia que debe incluir un presupuesto de ventas, promoción y publicidad. Es vital un presupuesto bien elaborado, debido que es la base para la compra de materias primas y demás insumos necesarios para la programación de la producción, la planificación financiera, el recurso humano y diversas operaciones de mercadotecnia que deben realizarse para el éxito del plan.

Por lo general, para establecer el monto del presupuesto disponible para la mezcla de mercadeo, algunos estiman conveniente tomar de referencia un porcentaje de las ventas; aunque hay quienes piensan que debe establecerse de acuerdo a lo que los competidores están invirtiendo en este propósito. Lo

importante es ser realistas en su determinación, se debe estar consciente de que un presupuesto muy bajo podría ser una limitante para alcanzar los objetivos propuestos y por otro lado uno muy alto, pero que no sea utilizado en forma óptima, solo redundaría en pérdidas para la empresa.

1.3.7 Método de control

Es importante establecer los métodos de control necesarios que se adapten a la empresa en particular, serán la base para una comunicación efectiva y son el canal para una adecuada coordinación entre las unidades organizativas responsables de la organización y cooperación en la aboración de estrategias y el cumplimiento de los objetivos.

El método de control, incluye establecer técnicas para medir los resultados parciales y por supuesto finales de las estrategias seleccionadas. En conclusión, un sistema adecuado de control, permite mantener el sistema de mercadeo en la trayectoria correcta para alcanzar las metas; principalmente el control de la rentabilidad por producto y global de la línea de productos éticos estudiados, la participación de mercado, los precios de la competencia, el cumplimiento de las ventas y visitas a médicos y farmacias.

“El control mediante un plan de mercadeo es lo esencial para asegurarse que la compañía obtenga la venta, utilidades y otras metas establecidas”. (17:10)

El mejor método de control a corto plazo es el plan de mercadeo, donde se puede dar seguimiento al cumplimiento de cada actividad y acción que se realice.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE UN LABORATORIO FARMACÉUTICO NACIONAL EN RELACIÓN AL PLAN DE MERCADEO DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS ÉTICOS

2.1 ASPECTOS GENERALES

La empresa ABC inicia operaciones en el año 1945 con la visión de ser líder en el mercado de soluciones masivas parenterales y/o inyectadas (sueros inyectados), con el transcurso de los años se presenta la oportunidad de incorporar a la línea de fabricación nuevos productos populares y éticos elaborados en su planta de producción ubicada en la ciudad de Guatemala.

La empresa ABC se caracteriza por su larga trayectoria farmacéutica de más de 60 años, sus accionistas son guatemaltecos, además se constituye como una empresa familiar.

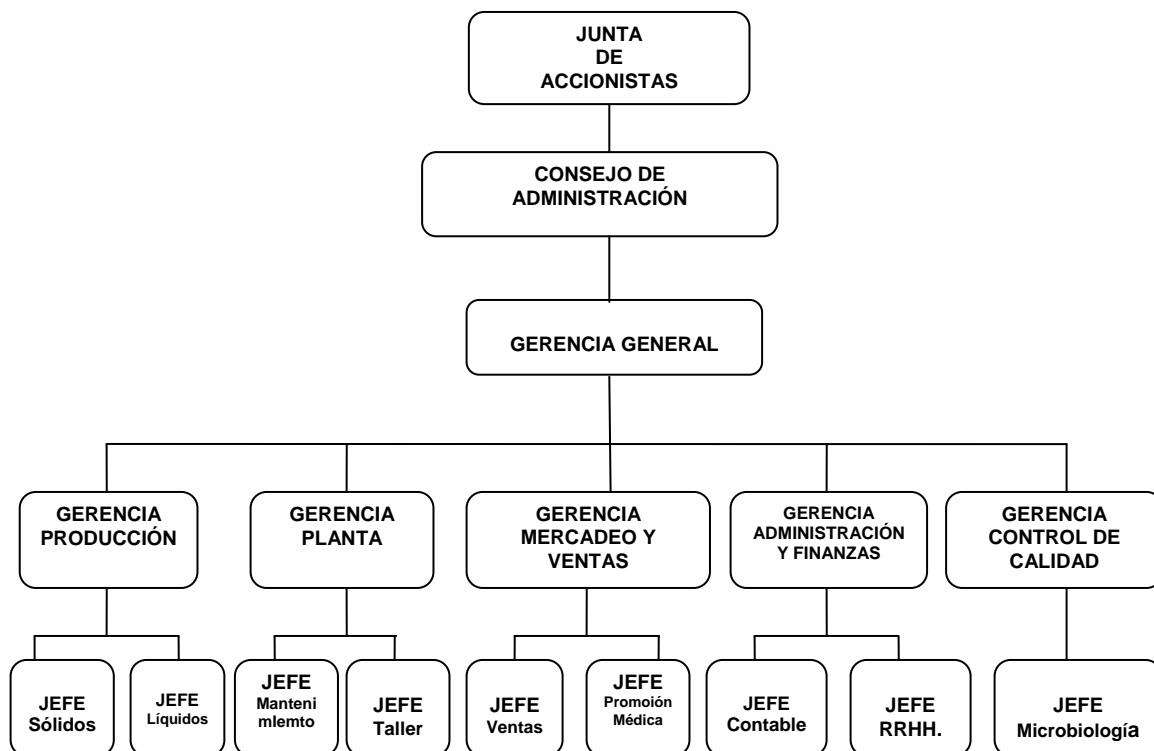
Desde el inicio de sus operaciones, su visión ha sido ser líder en soluciones masivas inyectadas en bolsa de PVC para uso humano en el mercado guatemalteco, fue pionera de esta industria en el mercado centroamericano, proporcionando productos de calidad a precios accesibles, dirigidos al mercado privado (sanatorios y otras clínicas privadas) e institucional (red hospitalaria nacional y al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social- IGSS), las farmacias, droguerías y mayoristas.

Desde su fundación, el lema ha sido mantener y mejorar la calidad de los productos que fabrica y comercializa, debido a la competitividad del mercado farmacéutico, se presenta la necesidad de mejorar los productos actuales e incorporar nuevas líneas de productos para satisfacer la demanda del mercado farmacéutico, sin embargo, debido al crecimiento en las diferentes líneas de productos, el desarrollo de los mismos no ha sido planificado, por lo que no

cuenta con un plan de marketing de la línea de productos éticos. Como consecuencia los productos de la línea ética no han desarrollado su potencial y sus principios activos y otros factores de comercialización no han sido renovados, considerando los cambios y actualizaciones del mercado farmacéutico. La labor de visita médica que se realiza para promocionar los productos éticos es limitada a cierto número de médicos, que en relación con el universo representa un porcentaje mínimo de cobertura.

La estructura organizacional de la empresa está conformada por más de cien empleados que se encuentran organizados en una estructura de organización funcional con jerarquía vertical, con cinco niveles jerárquicos, siendo éstos los siguientes: el primer nivel está conformado por la junta de accionistas, luego el consejo de administración, el tercer nivel corresponde a la gerencia general, luego las gerencias de planta, administración, mercadeo y ventas y control de calidad; el quinto nivel está conformado por los mandos medios a nivel de jefaturas de sección y finalmente el personal operativo de producción. (Véase figura 3)

FIGURA 3
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA ABC



FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MACRO Y MICROECONÓMICO

2.2.1 Misión y objetivos

Se constató que la empresa ABC, no tiene formalizada la definición de una misión y por consiguiente no existen definidos objetivos a mediano y largo plazo, emanados de una planeación estratégica empresarial, además no posee un plan de mercadeo de la línea ética. Los ejecutivos de cada unidad organizativa

toman decisiones de acuerdo a planes a corto plazo, es decir, no están definidas en un Plan Anual de Mercadeo.

La empresa referida ha sido administrada por los miembros de la familia y por diversas razones no ha sido posible invertir recursos en planificar su rumbo a largo plazo, recientemente se realizó una reestructuración administrativa, con el objetivo principal de mejorar la organización de la empresa, se creó el departamento de mercadeo y ventas, con la finalidad de establecer un mejor control del mercado y sus productos, e iniciar un proceso de cambio gerencial orientado hacia el mercado.

2.2.2 Estrategias, políticas y tácticas

La alta gerencia desea establecer estrategias de mercadeo, políticas y tácticas estructuradas a través de un enfoque de planificación estratégica que oriente el rumbo de la empresa hacia el logro de su misión, existen algunas fallas de coordinación y comunicación, ambas indispensables para mantener una adecuada integración administrativa entre la alta gerencia, los mandos medios y áreas funcionales de la empresa.

Es conveniente efectuar un análisis de los problemas específicos que presenta cada una de las unidades estratégicas de negocios medidos a corto y mediano plazo.

Con relación a lo anterior, las unidades estratégicas de negocios que integran la empresa ABC son las siguientes: línea hospitalaria (soluciones masivas parenterales–sueros inyectados) línea OTC (productos farmacéuticos de venta masiva) y línea ética (productos farmacéuticos de prescripción médica).

La fuerza de ventas actual esta integrada por 6 representantes de visita médica, su función principal es promocionar los productos de la línea ética con médicos, además realizan la función de venta de los productos a sus clientes (farmacias, hospitales nacionales, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), sanatorios privados, droguerías y mayoristas) ofreciendo la variedad de productos de las tres líneas referidas.

Existe interés por parte de la alta gerencia en la elaboración de un plan de mercadeo, es importante contar con la asesoría de un experto en Planeación Estratégica; no hay en la estructura organizativa un departamento de Investigación y Desarrollo de productos y un asesor médico para orientar correctamente el uso de la mejor terapéutica que permita tener una actualización de productos competitivos y mantener capacitada científicamente a los miembros del equipo de visita médica, además es importante obtener de él, sugerencias sobre la implementación de nuevas moléculas para el desarrollo de los productos actuales y nuevos.

2.2.3 Tamaño del mercado

La oferta del mercado farmacéutico nacional está constituida por más de 450 laboratorios farmacéuticos entre nacionales y transnacionales y 647 a nivel centroamericano. “El volumen de venta anual es de 27 millones de unidades y representa un valor de 210 millones de dolares. Se proyecta un leve 0.2% de crecimiento en unidades con respecto al año 2,004 y en valores se estima crecerá un 13.5% para el cierre del año 2,005”. (3:1) (Véase cuadro 7)

CUADRO 7

**MERCADO TOTAL FARMACÉUTICO EN GUATEMALA
EN UNIDADES Y VALORES AÑOS 2,004 Y PROYECTADO 2,005**

MERCADO TOTAL GUATEMALA	AÑO 2,004	PROYECTADO AÑO 2,005	CREC. 2,005/2,004
TOTAL UNIDADES	26,986,110	27,041,884	0.2%
TOTAL VALORES US\$	185,540,214	210,630,321	13.5%

FUENTE: Close-up Internacional MAT -06/2,005

El mercado farmacéutico centroamericano de acuerdo a estadísticas de ventas acumuladas a diciembre de 2,005 muestra que los laboratorios transnacionales dominan el mercado, entre los primeros 20 laboratorios únicamente aparece un laboratorio guatemalteco en la posición 5 que se identifica como Laboratorio "U" y tiene 79 productos.

La empresa ABC ocupa la posición 199, con una participación de mercado total de **0.03%** en valores y **0.04%** en unidades de un total de 647 laboratorios registrados a nivel centroamericano. (Véase cuadro 8)

CUADRO 8
PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA ABC EN EL MERCADO FARMACÉUTICO
CENTROAMERICANO ACUMULADO AÑO 2,005

POSICIÓN	LABORATORIO	NACIONAL Y TRANSNACIONAL	VALORES US \$	UNIDADES
1	Laboratorio P – (100)	Transnacional	6.48%	3.69%
2	Laboratorio S- (129)	Transnacional	5.37%	3.94%
3	Laboratorio SN – (57)	Transnacional	4.66%	2.28%
4	Laboratorio M- (41)	Transnacional	4.07%	3.79%
5	Laboratorio U- (79)	Nacional	3.77%	4.77%
6	Laboratorio G- (78)	Transnacional	3.67%	2.40%
7	Laboratorio Mr- (85)	Transnacional	3.59%	2.89%
8	Laboratorio R – (98)	Transnacional	3.56%	1.60%
9	Laboratorio Km- (77)	Transnacional	3.43%	3.65%
10	Laboratorio DSH- (47)	Transnacional	2.83%	1.15%
11	Laboratorio J- (43)	Transnacional	2.79%	1.45%
12	Laboratorio Bo- (39)	Transnacional	2.25%	2.41%
13	Laboratorio TT- (67)	Transnacional	2.22%	2.21%
14	Laboratorio Sq – (40)	Transnacional	2.09%	2.04%
15	Laboratorio Zn – (41)	Transnacional	2.07%	0.92%
16	Laboratorio Tr- (33)	Transnacional	2.00%	0.99%
17	Laboratorio By- (43)	Transnacional	1.70%	0.98%
18	Laboratorio Why- (25)	Transnacional	1.58%	1.10%
19	Laboratorio Av- (27)	Transnacional	1.47%	1.20%
20	Laboratorio Sq – (68)	Transnacional	1.41%	1.43%
199	EMPRESA ABC	Nacional	0.03%	0.04%
647	Laboratorio YZ (1)	Nacional	0.00%	0.00%

FUENTE: IMS HEALTH Información estadística de mercado farmacéutico a diciembre de 2,005.

Desde sus inicios, el mercado ha sido complejo en su desarrollo, particularmente está interactuando con el desarrollo de los inventos científicos modernos relacionados con moléculas que puedan prevenir y curar enfermedades humanas, que cada vez son más complejas, las empresas transnacionales han aportado tecnología de punta en cada desarrollo de tiempo, la que ha ido evolucionando de acuerdo al mercado farmacéutico mundial.

2.2.4 Marco legal de la industria farmacéutica

En Guatemala la industria nacional está regulada por el marco legal y normativo establecido por el ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, (MSPAS) que es la máxima autoridad en salud en Guatemala, la cual está sujeta por una serie de leyes y decretos, se describe un breve resumen de la legislación aplicable:

- “Código de Salud, amparado por el decreto 90-97 y sus reformas a través de los decretos 50-2,000 y 53-2,003, todos del Congreso de la República de Guatemala”. (4:21)
- Ley de Compras y Contrataciones del Estado y su Reglamento, decreto Ley 57-92 del Congreso de la República de Guatemala.
- Reglamento para el Control Sanitario de los Medicamentos y productos afines, regido por el Acuerdo Gubernativo No. 712-99.
- Normas DAM (dirección de adquisiciones y mantenimiento del Estado).
- Normas Técnicas de Medicamentos (NTM).
- Lineamientos Básicos y Políticas de Salud 2,004-2,008 emitidas por el ministerio de Salud Pública a Asistencia Social.

Debido a que el mercado farmacéutico es muy competitivo, es importante que se mantenga un enfoque de gestión de marketing y un eficiente control de la planificación financiera, especialmente, en el campo de los costos de fabricación de un producto y de operación en general; es necesario mencionar que la implementación del uso de economías de escala ayuda a ser más competitivos.

El mercado farmacéutico guatemalteco y la industria nacional cada día se enfrentan a nuevos retos, al igual que otros sectores de la industria el mercado meta tiene a su disposición una gama de opciones, no obstante, que los productos éticos por ser prescritos por el médico, se reducen las opciones del

usuario final a elegir su compra; por lo general, el precio no resulta ser la razón por la cual el usuario decide su compra, pero tiene incidencia en su decisión, porque los recursos económicos cada vez son más escasos.

Los productos de marca de empresas transnacionales tienen la ventaja del respaldo internacional de la casa matriz, sin embargo, el médico tiene la facultad de elegir su terapéutica según el segmento de mercado donde está ubicada su clínica y de acuerdo al nivel socioeconómico de sus pacientes.

El mercado farmacéutico ético está constituido por todos los laboratorios nacionales e internacionales que fabrican y comercializan sus productos farmacéuticos en el mercado nacional, esta industria es evaluada estadísticamente por IMS HEALTH (Investigación de Mercado Farmacéutico), esta compañía tiene su casa matriz en Suiza y opera nivel Centro Americano, para tener acceso a esta información cada empresa invierte alrededor de US\$ 10,000.00 a US\$ 20,000.00 anuales, este valor puede variar según el tipo de la información estadística que cada empresa requiera, la misión primordial del IMS es suministrar información actualizada del desenvolvimiento del mercado farmacéutico a nivel centroamericano, también produce la información mensual del nivel prescriptivo de cada producto dentro de su clase terapéutica, existe otra empresa dedicada a medir el nivel prescriptivo de la industria que es CLOSE-UP INTERNACIONAL, con sede central en Argentina y con oficina de representación en Guatemala, el costo de la inversión es aproximadamente entre US\$ 5,000.00 a US\$ 10,000.00 anuales, según cada caso.

La alta gerencia proyecta dentro de sus planes a corto y mediano plazo el ordenamiento, implementación y desarrollo de su línea ética, con la finalidad de agrupar las familias de productos actuales por clases terapéuticas e incorporar nuevos productos para competir en nuevos segmentos de mercado y clases terapéuticas con patologías de alto nivel prescriptivo.

2.2.5 Participación en el mercado del segmento ético

La empresa ABC, está posee un 0.03% de la participación del mercado en Centro América en términos monetarios y un 0.04% de las unidades comercializadas en dicho mercado. (Véase cuadro 8)

2.2.6 Análisis de la competencia

En este estudio se hará una investigación relacionada con el mercado farmacéutico nacional, el objetivo principal es establecer como opera la industria y si tiene un plan de mercadeo de su línea ética proveniente de la planeación estratégica, para tal efecto se estableció que existen en el mercado farmacéutico 647 laboratorios entre nacionales y transnacionales registrados que operan a nivel centroamericano y 350 laboratorios comercializan productos farmacéuticos en Guatemala; de los cuales se tomó una muestra representativa, se utilizó el método de muestreo aleatorio simple y se eligió una muestra de 5 laboratorios nacionales, considerando que poseen planta de producción propia y comercializan sus productos con su fuerza de ventas, ejecutan un volumen de venta mayor a los diez millones de quetzales al año, con las diferentes líneas de productos éticos, populares y otros, además emplean a más de cien personas (cada laboratorio farmacéutico), para las áreas de administración, producción y comercialización. (Véase tabla 6)

TABLA 6
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES LABORATORIOS
FARMACÉUTICOS NACIONALES, MAT JUNIO AÑO 2,005

VARIABLES	EMPRESA ABC	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"	EMPRESA "D"	EMPRESA "E"
Volumen venta anual en millones US\$	1,350.0	2,168.9	2,835.4	10,896.8	3,457.2	4,590.8
Personal de la organización	125	200	150	250	200	225
Personal de fuerza de ventas	10	25	25	50	40	45
Participación de mercado	1.65%	2.65%	1.54%	6.38%	1.97%	3.47%
Líneas de productos	Éticos Populares	Éticos Populares Veterinaria	Éticos Populares	Éticos Populares Veterinaria	Éticos Populares	Éticos Populares Cosméticos

FUENTE: elaboración propia con base a información estadística de Close-Up Internacional, MAT (acumulado doce meses) a junio año 2,005.

La empresa A, ofrece todos los servicios de productos farmacéuticos cubriendo el territorio nacional, es la primera empresa de este campo fundada en Guatemala hace más de 60 años; actualmente, esta empresa tiene una buena cobertura y venta a nivel nacional, dispone de cuatro líneas de productos, entre ellos está la línea clásica, moderna, pediátrica y hospitalaria y recientemente impulsa la línea de productos veterinarios y genéricos. Tiene una venta anual

US\$ 2,168.9 millones al año, ocupa a más de 100 empleados y tiene operaciones con otros países de Centroamérica. “Por su trayectoria farmacéutica ocupa en el IMS al cuarto trimestre del año 2,005 el puesto número 18 con una participación de 2.65% del mercado total ético de Guatemala”. (3:2) Su fuerza de visita médica la compone 25 personas, además de las gerencias de mercadeo y ventas y sus respectivos jefes de venta por línea de productos.

La empresa B, dispone de amplia gama de productos farmacéuticos cubriendo el territorio nacional, es otra empresa fundada en Guatemala hace más de 40 años; actualmente, esta empresa posee una buena cobertura y venta a nivel nacional, tiene cuatro líneas de productos, entre ellos está la línea clásica, moderna, pediátrica y recientemente impulsa la línea de productos genéricos que co-distribuye de una casa salvadoreña. “Tiene una venta anual US\$ 2,835.4 millones al año, ocupa a más de 100 trabajadores y tiene una participación de mercado del 1.54%”. (3:2) Esta empresa posee planta de producción propia y mantiene una fuerte inversión publicitaria y promocional de sus principales productos OTC, su fuerza de ventas y visita médica esta constituida por 25 personas a nivel nacional.

La empresa C, es otra empresa fundada en Guatemala hace más de 40 años; actualmente, esta empresa posee una buena cobertura y venta a nivel nacional, tiene cuatro líneas de productos, entre ellos está la línea clásica, moderna, pediátrica. Esta empresa ha diversificado sus líneas y ha desarrollado su línea veterinaria e institucional. “Registra una venta de US\$10,896.8 millones al año, con una participación de mercado del 6.38%”, (3:2) tiene cuatro líneas de productos, entre ellos está la línea clásica, moderna, pediátrica y recientemente impulsa la línea de productos genéricos, su fuerza de ventas la contempla un equipo de 50 visitantes médicos a nivel nacional. También está posicionado como el laboratorio número uno en el ranking nacional de venta un unidades.

Tiene planta de producción propia con fuerte estructura de maquinaria y cubre mercados fuera de Centroamérica.

La empresa D, es otra empresa fundada en Guatemala hace más de 25 años; actualmente, esta empresa posee una adecuada cobertura y venta a nivel nacional, tiene cuatro líneas de productos, entre ellos está la línea clásica, moderna, pediátrica. Esta empresa ha diversificado sus líneas y ha desarrollado su línea OTC. Y ética, “sus ventas alcanzan la suma de USD. 3.457.2 millones al año, con una participación de mercado de 1.97%”. (3:2) Tiene la fortaleza de haber construido su propia planta en Villa Nueva con maquinaria automática y una adecuada extensión de terreno, en la actualidad es la primera planta construida con todas las normas de calidad internacional que exige la farmacopea Europea. Su fuerza de visita médica está constituida por 40 visitantes médicos, distribuidos en dos grupos de 20 personas cada grupo, tiene muy buena presencia con el gremio médico y farmacias del territorio nacional, cuenta con más de 100 productos en su catálogo de productos.

La empresa E, es otra empresa fundada hace más de 50 años; actualmente, esta empresa tiene cobertura y venta a nivel nacional, con cuatro líneas de productos, entre ellos está la línea OTC, ética, cosmética y línea de productos genéricos. Esta empresa ha diversificado sus líneas y ha desarrollado su línea OTC. “Su venta anual alcanza la suma de US\$. 4,590.8 millones al año, con una participación de mercado de 3.47%”. (3:2) Tiene la fortaleza de haber construido su propia planta. Su fuerza de visita médica está constituida por 45 visitantes médicos, tiene muy buena presencia con el gremio médico y farmacias del territorio nacional, cuenta con más de 100 productos en su catálogo.

2.2.7 Análisis de Portafolio de negocios a través de la matriz de crecimiento-participación BCG (Boston Consulting Group)

Se aplicó la metodología de la matriz BCG para identificar a los tres principales productos de la línea ética y se estableció su clase terapéutica, su participación en cada segmento de mercado y posteriormente se determinó el cuadrante donde se ubica cada uno de los productos. (Véase cuadro 9)

CUADRO 9

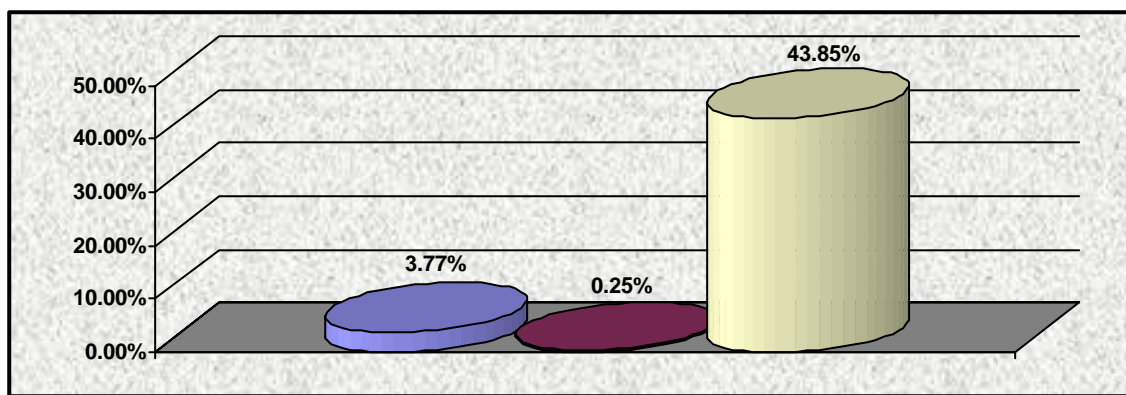
PARTICIPACIÓN DE MERCADO RELEVANTE DE LOS PRODUCTOS A, B y C CLASES TERAPÉUTICAS DEL SEGMENTO AÑO 2,005

PRODUCTOS EMPRESA ABC	CLASE TERAPÉUTICA	Participación de mercado
PRODUCTO "A"	D06A0 Antibióticos/sulfa Tópicos	3.77%
PRODUCTO "B"	N02B0 Analgésicos no Narcóticos	0.25%
PRODUCTO "C"	A06A4 Enemas laxantes	43.85%

FUENTE: elaboración propia con base a estadística de mercado IMS HEALTH cuarto trimestre año 2,005.

GRÁFICA 1

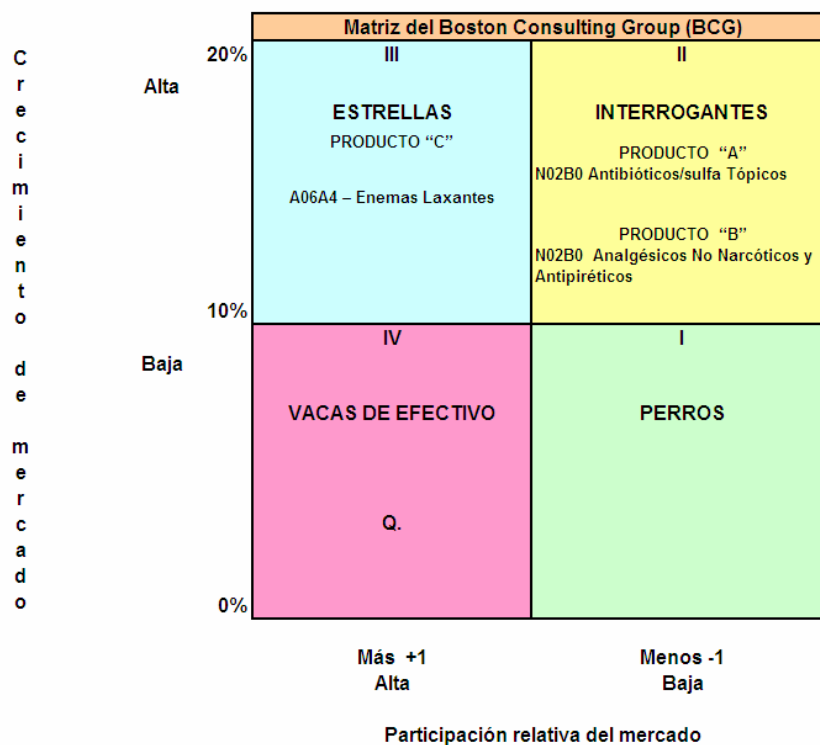
PARTICIPACIÓN DE MERCADO RELEVANTE DE LOS PRODUCTOS A, B y C AÑO 2,005



FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

Con respecto a la información anterior se establece que posición tiene cada clase terapéutica de los productos A, B y C y su participación en el mercado relevante que integra el portafolio de productos de la empresa ABC, y como se acoplan los productos en la matriz BCG de crecimiento-participación. (Véase figura 4)

FIGURA 4
MATRIZ DE CRECIMIENTO - PARTICIPACIÓN DE MERCADO BCG,
RESULTADO DEL ANÁLISIS DE PORTAFOLIO DE LA EMPRESA ABC



FUENTE: elaboración propia con en el análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

En el cuadrante de estrellas la empresa estudiada ubica el producto "C" enema salino; en el cuadrante de Interrogantes se posicionan los productos "A" antibióticos de uso tópico y "B" Analgésico no Narcóticos.

2.2.8 Análisis FODA de la empresa ABC

Esta fase del estudio tiene el objetivo de realizar un análisis FODA a la empresa ABC, en el cual se describe las fortalezas y debilidades (factores internos) que posee la empresa, y las oportunidades y amenazas (factores externos) que representa el medio ambiente donde se desenvuelve la misma, la interrelación de estos factores puede alterar el desarrollo de la empresa. Es importante resaltar que la función principal de este análisis consiste en identificar la ventaja competitiva que posee la empresa.

Las fortalezas y debilidades se refieren a la compañía y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la empresa no tiene ningún control. El análisis FODA significa entender y analizar nuestras fortalezas y debilidades e identificar las amenazas para nuestro negocio. Luego explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y defenderse contra las amenazas. (Véase cuadro 10)

CUADRO 10

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA ABC

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Amplia experiencia en el mercado farmacéutico.	Penetrar en nuevos segmentos del mercado nacional.	Inexistencia de un plan anual de mercadeo de la línea ética.	Mercado global sin obstáculos para ingreso de nuevos competidores a nuestro país.
Planta propia, con capacidad para producción en gran escala.	Utilizar asesoría para implementar Planeación Estratégica.	Cultura organizacional orientada a las ventas.	Competencia de laboratorios nacionales y transnacionales.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Reconocida por calidad y precios accesibles.	Crear e implementar un Plan de Mercadeo para la línea ética.	Improvisación en lanzamiento de productos nuevos.	Nuevas regulaciones de calidad y controles gubernamentales.
Fuerza de visita médica con experiencia y conocimiento del mercado nacional.	Desarrollar productos nuevos para la línea ética.	Débil cobertura de mercado a nivel nacional con fuerza de ventas propia.	Fuerza de ventas y visita médica de competidores con más de 25 miembros.
Certificada por Buenas Prácticas de Manufactura por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala.	Penetrar en nuevos mercados en Centro América.	Dependencia del 50% de cobertura con distribuidores.	
Cartera de clientes leales a la empresa.	Establecer alianzas estratégicas.		
Empresa pionera en la creación de sueros en bolsa para consumo humano.	Iniciar el proceso de la certificación de la norma internacional de calidad ISO 9,001:2,000.	Escasos recursos para desarrollo de productos nuevos.	
Baja rotación de personal, existe buena estabilidad del personal.	Alto crecimiento de la población.	Portafolio de productos de marca y genéricos con principios activos en obsolescencia, participando con 5 clases terapéuticas.	
Maquinaria propia para producir variedad de formas farmacéuticas, entre las más importantes: soluciones masivas parenterales, productos OTC y éticos, en tabletas, cremas y suspensiones.		Falta de manuales de organización y de políticas y procedimientos.	
		Costos administrativos y de producción elevados.	

FUENTE: elaboración propia en base a la investigación realizada en empresa ABC año 2,006.

La empresa ABC cuenta con una gama de productos en su línea OTC y ética, para el presente estudio únicamente se analizan tres productos que son considerados importantes por la alta gerencia, por su contribución a las ventas totales de la empresa y su aporte a las utilidades.

Producto “A”

Tubo de aluminio a tres colores con capacidad para 30 gramos; tiene impresa la fecha de fabricación y vencimiento; el número de Registro Sanitario (PF No.), que exige el Ministerio de Salud Pública y el código de barras que identifica el producto en el sistema de informática de la empresa. Contiene además, un inserto donde se explican sus características y modo de empleo, corresponde a la clase terapéutica D06A0-antibióticos/tópicos y su posicionamiento es crema de uso tópico para el tratamiento de la dermatitis del pañal.

Producto “B”

Frasco de polietileno color blanco, con capacidad para 120 ml. e incluye una copa dosificadora. Tiene impresa la fecha de fabricación y vencimiento; el número de Registro Sanitario (PF No.) y el código de barras que identifica el producto, se integra a la clase terapéutica N02B0- Analgésicos no narcóticos, antiinflamatorios y antipiréticos.

Producto “C”

El medicamento está contenido en una bolsa PVC especial para uso humano, con capacidad para 60 mililitros con aplicador. Tiene el número de Registro Sanitario (PF No.) y el respectivo código de barras. En la caja tiene un instructivo visual informativo de su uso, participa en la clase terapéutica A06A4-enemas laxantes y su posicionamiento es enema salino para el estreñimiento.

Después de conocer las particularidades de cada producto se procede a realizar un análisis FODA de cada uno de los productos estudiados. (Véase cuadro 11)

CUADRO 11
ANÁLISIS FODA DE PRODUCTOS A, B Y C

PRODUCTO A		PRODUCTO B		PRODUCTO C	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Empaque seguro e higiénico, Tubo colapsible de aluminio.	Crecimiento de mercado.	Lealtad de un grupo de médicos.	Crecimiento en cobertura médica y farmacia a nivel nacional.	Alta participación en el mercado 43.85%, segundo entre los siete participantes.	Existen pocos oferentes.
Empresa productora de envase, empaque y contenido.	Crecimiento en cobertura médica y farmacia a nivel nacional.	Empresa productora de envase, empaque y contenido.	Crecimiento de mercado. Incremento del nivel prescriptivo.	Empresa productora de envase, empaque y contenido.	Buscar nuevos segmentos de mercado en laboratorios clínicos.
PRODUCTO A		PRODUCTO B		PRODUCTO C	
DEBILIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS
La presentación ofrece menor contenido de producto y mayor precio.	El ingreso de un producto mexicano, con fuerte campaña promocional.	El principio activo, Ibuprofeno, ya no es primera elección de los pediatras.	Gran número de oferentes con productos de similares características	Reducida cobertura a médicos y farmacias.	Competencia con una buena presentación y precio competitivo.
Escasa inversión promocional y publicitaria.	La competencia: ofrece más contenido de producto y menor precio.	Fórmula contiene mayores efectos secundarios.			
Reducida cobertura a médicos y farmacias.		Reducida cobertura a médicos y farmacias.			
		Su precio es muy alto en relación a la competencia.			

FUENTE: elaboración propia basada en la investigación realizada en la empresa ABC año 2,006.

CUADRO 12

MATRIZ FODA LÍNEA ÉTICA DE PRODUCTOS A, B Y C

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS 1. Amplio conocimiento del Mercado, con productos de más de 10 años en el mercado farmacéutico nacional. 2. Productos ya conocidos en el mercado nacional por su calidad y precio accesible. 3. Servicio de entrega inmediato a nivel nacional. 4. Fuerza de ventas propia y estable.	DEBILIDADES 1. Maquinaria con procesos mecanizados no automatizados. 2. Falta de recursos financieros para compra de maquinaria automatizada. 3. Recurso humano limitado para cubrir el territorio nacional. 4. Pequeño portafolio de productos, con pocas clases terapéuticas. 5. Poca inversión promocional en congresos médicos y muestras médicas.
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES 1. Desabastecimiento de empresas transnacionales por producir el producto en plantas fuera del área centroamericana. 2. Mercado ético no explotado por falta de productos, para clases terapéuticas de alto volumen de prescripción médica.	FO 1. Realizar una eficiente labor promocional con médicos y farmacias para incrementar el volumen de ventas. 2. Aprovechar los precios competitivos existentes para tener mayor posicionamiento. 3. Ampliar el portafolio actual de productos, para mejorar la cobertura en el mercado.	DO 1. Creación del departamento de Investigación y Desarrollo, para diseñar nuevos productos. 2. Incrementar el presupuesto de inversión promocional para generar nueva imagen a la empresa y sus productos.
AMENAZAS 1. Las empresas transnacionales pueden aprovechar las economías de escala, lo que facilita competir por calidad y precio. 2. Modificación a la Ley de Compras y Contrataciones del Estado. 3. Competencia con mayor fuerza de ventas y más variedad de productos. 4. Competencia con mayor presupuesto para publicidad y promoción.	FA 1. Mantener la lealtad de los clientes actuales con campañas nacionalistas. 2. Ampliar el recurso humano de ventas y visita médica para mayor cobertura nacional. 3. Modificar presentación de productos para mejorar el nivel competitivo. 4. Realizar campañas publicitarias dirigidas a médicos prescriptores a través de la revista Mundo Médico.	DA 1. Reducir los costos de materias primas por compra a mayor escala, como consecuencia del incremento en las ventas. 2. Participación en congresos, para ampliar con el gremio médico el conocimiento de los productos éticos y mejorar la imagen del laboratorio.

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS ÉTICOS EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA NACIONAL

La propuesta de implementación del plan de mercadeo para una línea de productos éticos, tiene el objetivo de proporcionar una guía práctica de las técnicas administrativas y procesos que deben seguirse para la elaboración del plan y como controlar su desarrollo y cumplimiento de las metas necesarias para que los productos de la línea ética de la empresa ABC tengan el éxito esperado.

3.1 RESUMEN EJECUTIVO

El Plan anual de mercadeo se elaboró de acuerdo a los documentos de trabajo que se tuvo a disposición en todo el proceso de la investigación, tales como: investigación de campo, definición de la muestra, desarrollo del cuestionario, entrevistas con ejecutivos de mercadeo y finanzas de diferentes empresas farmacéuticas, fichas bibliográficas, revistas farmacéuticas, investigación de mercado de las diferentes clases terapéuticas, uso de bibliografía y apoyo de otras instituciones como la Organización Panamericana de la Salud, Ministerio de Salud Pública y otras fuentes internas de información estadística.

El plan de mercadeo es elaborado por el Gerente de Mercadeo en coordinación con la alta gerencia y las gerencias funcionales de administración y finanzas, planta y control de calidad. El propósito del plan es establecer los objetivos, estrategias, rentabilidades de los productos y de la línea, programas de acción, presupuestos que debe incluir un estado de resultados proyectado para el año 2,007, los métodos de control del plan aplicables para verificar el progreso y

desarrollo de las diferentes actividades del plan y además debe incluir anexos, cuadros y gráficas para identificar fácilmente el cumplimiento del mismo.

En este plan se presenta un análisis de la situación actual de tres de los medicamentos seleccionados de la línea ética que posee la empresa ABC, se crea un modelo de Plan de Mercadeo para cada uno de sus productos y se establece la rentabilidad individual y de la línea, con el propósito de incrementar su participación de mercado en su clase terapéutica y en el mercado farmacéutico, de acuerdo a lo indicado en el análisis que se realizó para cada producto.

Con este trabajo de investigación, se busca brindar una herramienta administrativa que muestre la importancia de implementar un Plan de Mercadeo en la industria farmacéutica nacional.

Se espera que una vez concluido el análisis, la organización establezca ordenadamente sus objetivos, metas y estrategias de mercadeo que contribuyan a una adecuada coordinación entre los departamentos que integran la empresa y al logro de los resultados. Asimismo, se espera establecer los parámetros necesarios para programar anticipadamente los resultados de la comercialización de los productos y así tener la certeza de alcanzar la rentabilidad esperada para tres productos que forman el portafolio de productos de su línea ética, cubriendo los segmentos de mercado de las clases terapéuticas, **producto "A"** le corresponde la clase **D06A0–Antibióticos/sulfaTópicos**, **producto "B"** la clase **N02B0 Analgésicos No Narcóticos y Antipiréticos** y el **producto "C"** la clase **A06A4 –Enemas Laxantes**. Seguidamente se presenta un cuadro que muestra la participación de mercado en el segmento que corresponde a cada clase terapéutica para los años 2,005 y proyección de los años 2,006 y 2,007. Se observa que el producto C tiene una alta participación en su segmento de

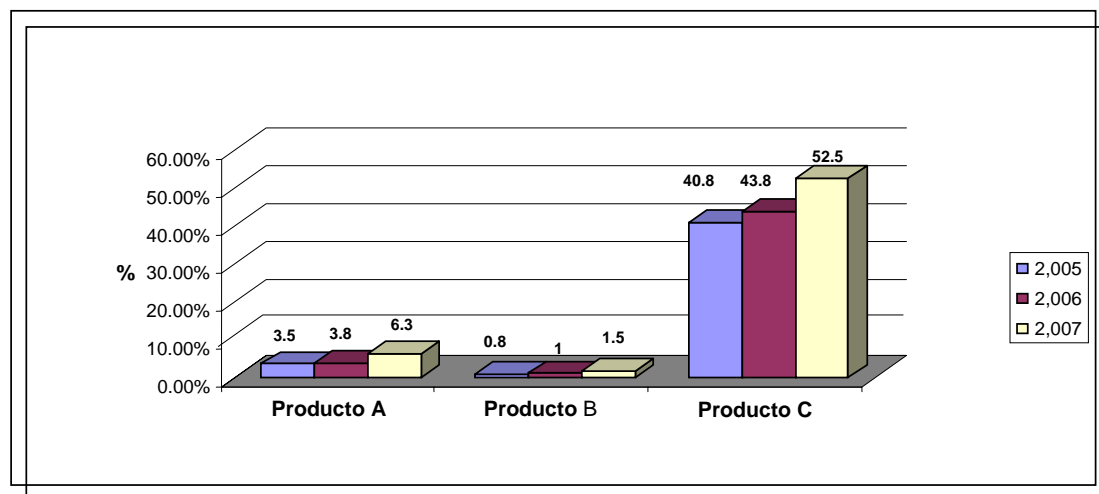
mercado, mientras que el producto B tiene una pequeña participación, porque existen muchos competidores en su clase. (Véase cuadro 13)

CUADRO 13
PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN UNIDADES
PRODUCTOS A, B y C
REAL A DICIEMBRE DEL AÑO 2,005 Y PROYECTADOS 2,006 Y 2,007

PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN UNIDADES			
Año	Producto A	Producto B	Producto C
2,005	3.5%	0.8%	40.8%
2,006	3.8%	1%	43.8%
2,007	6.3%	1.5%	52.5%

FUENTE: elaboración propia con información de mercado IMS HEALTH MAT acumulado a junio año 2,006.

GRAFÍCA 2
PARTICIPACIÓN DE MERCADO PRODUCTOS A, B y C
AÑOS 2,005, 2,006 y 2,007



FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

La meta del plan de mercadeo es alcanzar los objetivos cuantitativos y cualitativos referentes a la promoción de los productos realizada por la fuerza de ventas a médicos y farmacias, con el propósito de obtener la rentabilidad por producto y global de la línea.

3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En este estudio se analizaron los principales rasgos que pueden afectar la operación de la empresa, se evaluó el mercado atendido y su tamaño, los segmentos de mercado que atiende, las necesidades de los consumidores, factores ambientales relevantes, análisis de los productos principales de la empresa, se identificó a la competencia, se definió y analizó los canales de distribución y cómo operan, y por último aspectos y situaciones internas y externas de la empresa, por medio de un análisis FODA.

- **Análisis de Estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO)**

El plan de mercadeo de la línea ética en la empresa nacional objeto de estudio, representa la herramienta necesaria que permitirá a la empresa adoptar una organización sólida de mercadeo y hará que el recurso humano del área de mercadeo y ventas tenga una guía para ejecutar un trabajo planificado y orientado a mejorar la participación en los segmentos de mercado que participa. El estudio adecuado del mercado y la búsqueda de los productos nuevos de sus diferentes líneas, especialmente la línea ética objeto de este estudio, será de vital importancia para penetrar en nuevos segmentos de mercado.

La ejecución eficiente de las actividades de marketing en la empresa es muy importante, por lo que es necesario crear manuales de normas, políticas y procedimientos de venta que sirvan de guía para la acción y el desarrollo

eficiente de las diferentes actividades que se realizan en el departamento de mercadeo y ventas.

- **Análisis de Estrategias Fortalezas-Amenazas (DO)**

Para poder analizar la posibilidad de penetrar en nuevos mercados es necesario encontrar las medidas más apropiadas para superar el presupuesto limitado, la poca cobertura a nivel nacional, en términos de visita médica y la carencia de un departamento de investigación y desarrollo.

Puede complicarse encontrar un crecimiento de mercado a través de la apertura de nuevos mercados a productos existentes, debido a que es preciso desarrollar en los segmentos de mercado actuales los productos del portafolio que se comercializan y luego buscar nuevas oportunidades en el área de Centroamérica y el Caribe.

- **Análisis de Estrategias Fortalezas-Amenazas (FA)**

Es necesario implementar una estrategia eficiente, que contribuya a paliar los efectos de la nueva tendencia a consumir medicamentos genéricos e incentivar a los consumidores para mantenerse leales a la marca ya reconocida por su excelente calidad.

El tener una fuerza de ventas bien preparada es una ventaja desde todo punto de vista, pero debe encontrarse la forma de ampliar el número de colaboradores, para así lograr tener un mejor contacto con el mercado objetivo y no quedarse atrás en relación con la competencia y su numerosa fuerza de ventas.

- **Análisis de Estrategias Debilidades-Amenazas (DA)**

Es necesario encontrar las medidas apropiadas para superar las dificultades presupuestarias, puesto que no existe ninguna limitación en el sistema guatemalteco para poder ingresar a competir con nuevos y mejorados productos; aunado al hecho de que en el momento en el que se desee impulsar un nuevo producto en el mercado, seguramente el presupuesto para mercadeo, va a ser considerablemente alto.

- **Análisis FODA por línea de productos o unidad estratégica de negocios**

Una vez, se ha comprendido cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa; es necesario hacer un análisis de estos mismos factores, pero a un nivel más específico, de lo contrario, puede dejarse de tomar medidas que a la larga no van a permitir el mejoramiento global de la empresa.

3.2.1 El Plan de Mercadeo de la línea de productos éticos

Para elaborar este plan, se realizó un estudio de los diferentes productos que integran la línea ética de la empresa, la rentabilidad por producto y la rentabilidad global. Incluye los objetivos, estrategias y planes de acción que se deben seguir para alcanzar el éxito del plan de mercadeo de los productos A, B y C.

3.2.2 Evaluación del mercado de productos éticos

Los conceptos básicos de marketing en la industria farmacéutica son similares a cualquier otro tipo del sector industrial. Asimismo los principios de marketing estratégico y táctico son aplicables a todo tipo de productos, incluyendo los medicamentos de prescripción.

En Guatemala al igual que otros países de centroamérica, la intervención del sector Público como regulador, es necesaria debido a que cualquier tópico relacionado con la salud es extremadamente sensible para prescriptores, influenciadores y pacientes. Lo cual implica un rigor y restricciones completamente distintas de las que afectan a cualquier otro bien o producto. Aspectos tales como la autorización de comercialización del producto para determinadas indicaciones, el control de precios, la posible retirada de productos, las limitaciones a la promoción, deben tenerse en consideración en cualquier planteamiento de marketing de medicamentos de prescripción, tratando de convertirlos en oportunidades siempre que sea posible.

El principal interés del Estado al regular los medicamentos es poder garantizar la calidad, eficacia, seguridad terapéutica, accesibilidad y uso racional.

El código de salud de Guatemala fue creado para regular entre otros, los siguientes aspectos:

- La comercialización de medicamentos, con la autorización del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala, mediante la emisión del Registro Sanitario vigente y previo al registro de la marca.
- Las condiciones a que debe ajustarse la investigación de medicamentos, exclusivamente en personal.
- Las condiciones de fabricación y comercialización.
- La vigilancia de reacciones adversas.
- El régimen de información y publicidad, distinto según se trate de una especialidad farmacéutica de prescripción o de venta masiva.

La intervención del Sector Público como pagador es muy fuerte, ya que todos los medicamentos recetados en el ámbito del sector público en la red hospitalaria

nacional, son pagados en su totalidad por el Ministerio de Salud Pública, mientras que los prescritos por médicos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) son pagados con fondos propios de esa institución. Estos son los dos canales de salud disponibles a un bajo costo, los fondos para mantener los servicios provienen de las cuotas patronal y laboral, tales como: La cuota Patronal para los departamentos de Guatemala, Baja Verapaz, Chiquimula, Totonicapán, Zacapa, Jalapa, El Quiche, Sacatepéquez, Sololá, Escuintla y Suchitepequez, es de 10.67% y la Laboral es de 4.83%. En los departamentos de Alta Verapaz, Chimaltenango, El progreso, Huehuetenango, Izabal, Jutiapa, El Petén, Quetzaltenango, Retalhuleu, San Marcos y Santa Rosa la cuota Patronal es de 6.67% y la Laboral es de 2.83%. La vigencia de estas cuotas fue a partir de enero del año 2,000 a la fecha, según Acuerdo 1124 de la Junta Directiva del IGSS.

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) en Guatemala ha impulsado una serie de medidas, tendientes a moderar el crecimiento del gasto farmacéutico público y transparentar el proceso de licitaciones públicas para la compra de medicamentos, no obstante, el modelo de Contrato Abierto, es el método más adecuado para la compra de medicamentos en el sector público. A continuación una breve exposición de algunas medidas llevadas a cabo en los tres últimos años:

- Apoyo estratégico suministrado a través de la OPS (Organización Panamericana de la Salud), con precios especiales en productos de especialidad y de uso específico.
- Aumento de las restricciones a la promoción y publicidad de medicamentos de prescripción médica.
- Estandarización de tratamientos, guías terapéuticas y protocolos que marcan la tendencia de receta en las distintas áreas terapéuticas.

- Implicación de los pacientes en el cuidado de su salud: campañas anti-tabaco, dieta adecuada, ejercicio físico, etcétera.

El proceso de comunicación y venta de los medicamentos de prescripción médica, presenta alguna complejidad en relación al de los bienes de consumo, donde, en general, el consumidor decide y financia su compra; el campo de los medicamentos por prescripciones funciona en términos generales así:

- El médico decide con su prescripción médica (receta) el medicamento adecuado para cada enfermedad. Sin embargo, ve progresivamente mermada su libertad al enfrentar en la farmacia un posible cambio de receta por parte del dependiente de farmacia, quien puede sugerir al consumidor final otra alternativa más económica, que contiene la misma sal o principio activo y con lo cual se verá beneficiado por las promociones que se realizan en el mercado farmacéutico.
- Influenciadores diversos. Las autoridades sanitarias intervienen en el aspecto cuantitativo y el cualitativo; mientras que los líderes de opinión, médicos, hospitales, farmacéuticos, personal sanitario, etc., influyen o pueden llegar a influir decisivamente en la decisión prescriptiva de medicamentos.
- El paciente consume el medicamento para restablecer o mejorar su salud y cada vez va adquiriendo un papel más activo, propiciado tanto por un aumento de la información que los medios de comunicación dedican a temas de salud y medicamentos, como al mayor nivel cultural, interés, sensibilidad y otras fuentes de información en materia de salud.

3.2.3 Análisis de la participación de mercado relevante productos ABC

Se pretende establecer la posición que ocupa cada producto objeto de estudio en el segmento de mercado relevante respectivo, así como determinar cuáles son los factores y de que forma influyen en su desarrollo, para facilitar la toma de decisiones tendientes a incrementar su participación.

A) Mercado total

En el año 2,005, los productos A, B y C alcanzaron una participación del mercado del 3.5%, 0.8% y 40.8%, respectivamente. Para el año 2,006 se espera incrementar la participación del mercado de los tres productos, llegando a alcanzar el 3.8%, 1% y 43.8%, con una proyección para el año 2,007 de 6.3% para el producto A, en lo que respecta al producto B, se espera alcanzar el 1.5% de participación en su segmento. La proyección realizada, estima que es posible ser líderes en el mercado con el producto C en el año 2,007, con un 52.5% de participación en el mercado de su clase terapéutica.

De acuerdo al análisis realizado, el producto A, está en un segmento de mercado donde se mueven aproximadamente 600,000 unidades de productos similares al año. Se realizaron proyecciones y se espera que durante el año 2,006, el mercado coloque 650,000 unidades y en el año 2,007, se incremente a 715,000 unidades. En términos monetarios, las 600,000 unidades representarán más de Q.19.4 millones de quetzales al año, con la participación de 29 competidores en su segmento de mercado, se manejará un precio promedio de Q. 32.29 unidad y se espera ocupe la posición número 10.

El producto B, está en un segmento de mercado muy grande, ya que en el año 2,005 se vendieron 1,350,000 unidades y se proyecta que en el año 2,006 alcanzará el millón y medio de unidades vendidas, para luego buscar un incremento en el 2,007 del 10 %, equivalente a 150,000 unidades más, para una colocación total en el mercado de 1,650,000 unidades, representa en valores un total de 84.1 millones de quetzales anuales. Se planifica que el precio promedio será de Q. 51.00 la unidad, este producto comparte el mercado con 97 competidores en su segmento y ocupa la posición número 36.

El mercado total del producto C es el más reducido, ya que en el año 2,005 únicamente se colocaron 95,000 unidades, para este año se proyecta un incremento del 8.21%, equivalente a 7,800 unidades más, es decir 102,800 unidades en total; y para el año 2,007, se espera que el mercado total crezca un 10% equivalente a más de 113,000 unidades, representa en valores un total de 1.9 millones de quetzales anuales, el precio promedio con el cual se comercializará el producto es de Q. 17.25 la unidad, este producto comparte el mercado con 7 competidores en su segmento y ocupa la posición número 2.

B) Mercado actual

En el año 2,005 se vendieron 21,000 unidades del producto A, equivalentes a Q.588,000.00 y que contribuyen a la utilidad neta en Q.111,400.00; el producto B logró colocar 12,500 unidades, equivalentes a Q 500,000.00 y que aportó a la utilidad neta Q.131,250.00 y finalmente el producto C, que ocupó el segundo lugar en su segmento de mercado, registró ventas por 38,760 unidades, representando ventas anuales de Q.503.880.00 y con una contribución a la utilidad neta de Q.52,715.00. (Véase cuadro 14)

CUADRO 14
MERCADO EN UNIDADES PRODUCTOS A, B, C REAL AÑO 2,005

AÑO 2,005	Mercado Total	Volumen de ventas en unidades	Volumen de Ventas en Q.	Participación de Mercado
Producto A	600,000	21,000	588,000.00	3.5%
Producto B	1,350,000	12,500	500,000.00	0.8%
Producto C	95,000	38,760	503,880.00	40.8%

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

El producto "A" en el año 2,006 cerrará con venta de 24,700 equivalentes a Q.741,800.00, con una contribución a la utilidad neta de Q.131,650.00; el producto B colocará 15,000 unidades y Q 637,800.00 con un aporte a la utilidad neta de Q.173,075.00 y finalmente el producto C, se prevé registrará ventas por 45,000 unidades, que representa en valores Q.634,500.00 contribuyendo a la utilidad neta de Q.98,329.00. (Véase cuadro 15)

CUADRO 15
MERCADO EN UNIDADES PRODUCTOS A, B y C PROYECTADO AÑO 2,006

AÑO 2,006	Mercado Total	Volumen de ventas unidades	Volumen de Ventas en Q.	Participación de Mercado
Producto A	650,000	24,700	741,800.00	3.8%
Producto B	1,500,000	15,000	637,800.00	1 %
Producto C	102,800	45,000	634,500.00	43.8%

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

En el año 2,007 se proyecta vender 45,000 unidades del producto A, que representa en valores Q.1,147,500.00 y que contribuirá a la utilidad neta en operación con Q.253,160.00 el producto B alcanzará colocar 24,750 unidades, equivalentes a Q 977,625.00 y que aportarán a la utilidad neta Q.334,778.00 y finalmente el producto C, tendrá ventas por 59,350 unidades, equivalentes a Q.979.275.00 y representa una contribución a la utilidad neta de Q.200,111.00. (Véase cuadro 16)

CUADRO 16
MERCADO EN UNIDADES PRODUCTOS A, B, C PROYECTADO AÑO 2,007

AÑO 2,007	Mercado Total	Volumen de ventas en unidades	Volumen de Ventas en Q.	Participación de Mercado
Producto A	715,000	45,000	1,147,500.00	6.3%
Producto B	1,650,000	24,750	977,625.00	1.5%
Producto C	113,080	59,350	979,275.00	52.5%

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

La línea de productos A, B y C generarán en el año 2,007 ventas por Q.3,104,400.00 se alcanzará una utilidad neta línea ética antes de impuestos de Q.788,048.00 produciendo una rentabilidad global al terminar el año de 25.4%.

C) Mercado potencial

Está representado por el conjunto de compradores que tienen necesidades y características comunes, que la compañía decide atender. En el caso de la empresa en estudio cuenta con tres productos dentro de su línea ética, cuyas características y propiedades son demandadas por los consumidores, con excepción del producto C, que es el segundo competidor más fuerte dentro de su segmento, los productos A y B, aún tienen mucho mercado potencial por conquistar.

Lo afirmación anterior se comprende mejor si se compara el hecho de que 600,000 unidades de productos similares al producto A, fueron vendidas en el año 2,005 y de ese monto, solamente 21,000 fueron efectivamente producto A. De igual forma el producto B, solamente logró colocar 12,500 unidades, mientras que los consumidores adquirieron 1,350,000 unidades. El producto C, se situó en una posición más ventajosa, logrando cubrir 38,780 unidades de las 95,000 demandadas; por supuesto que esta cifra debe un incentivo para que los otros dos productos se desarrollen igualmente.

D) Segmentación del mercado

Los mercados consisten en en diferentes tipos de compradores, que difieren en necesidades, gustos y preferencias en uno o más sentidos. Por esta razón, es muy importante dividir los mercados en diferentes segmentos, para atender de forma más eficaz con los productos y servicios que cumplan con satisfacción sus requerimientos.

Se establece como mercado meta primario a los médicos generales, pediatras y ginecólogos que laboran en la República de Guatemala. Del mismo modo, se constituyó como un mercado meta secundario, a las madres de niños entre dos y doce años, de nivel socioeconómico C+, B-, B+ y que residen en la República de Guatemala, debido que se considera que son quienes tienen el poder de la decisión de compra.

El nivel socioeconómico se estableció, basándose en el nivel de precios que es accesible para todos los estratos de la población guatemalteca y se redujo el segmento de mercado a los residentes en Guatemala porque debido a que los recursos disponibles para promoción son escasos, se debe comensar el impulso de estos productos en un área limitada.

3.2.4 Factores ambientales relevantes

A continuación se describe los parámetros de evaluación económica más importantes que el Banco de Guatemala –BANGUAT– y el Instituto nacional de Estadística –INE– utilizan para medir la situación macroeconómica de Guatemala en los últimos cinco años. (Véase tablas 7 y 8)

TABLA 7
INDICADORES ECONÓMICOS GUATEMALA AÑOS 2,001 AL 2,005

Descripción parámetros	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005
Variación de los precios	n.d.	6.3	5.9	9.2	n.d.
Producto Interno Bruto PIB	2.3	2.2	2.1	2.7	3.2
Reservas Mon. Int. Netas en millones US\$	2,347.90	2,369.60	2,919.30	3,528.00	n.d.
Ritmo inflacionario	8.91	6.33	5.85	9.23	8.57
Tipo de cambio compra	7.84945	7.81079	7.92831	7.93544	n.d.
Tipo de cambio venta	7.86773	7.83243	7.95338	7.95755	7.96785
Tasa de interés activa	17.9	16.2	14.1	13.5	12.7
Tasa de interés pasiva	7.7	6.9	4.5	4.5	4.6
Base monetaria en millones de Q.	13,953.20	16,280.50	17,038.50	19,074.20	21,142.50
Crédito bancario en millones de Q.	31,251.70	32,680.90	36,696.10	40,778.00	50,543.50

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística –INE– Banco de Guatemala año 2,005.

TABLA 8
INDICADORES SOCIALES – CENTROAMÉRICA AÑO 2,005

PARÁMETRO	GUATEMALA	EL SALVADOR	HONDURAS	NICARAGUA	COSTA RICA
Tasa % crecimiento de población	2.6	1.7	2.6	2.5	1.8
% población en pobreza	56.2	n.d.	n.d.	47.9	n.d.
PIB per cápita US\$	2,130.00	2,350.00	1,030.00	790	4,670.00
Índice de Gini a/ Gasto Social (% PIB)	59.9	53.2	55	43.1	46.5
Salud	2.3	3.6	3.2	3.9	6.1
Educación	2.5	2.9	4	3.1	5.1
Tasa inscripción escuela primaria (% del grupo en edad escolar)	87	90	87	85	90
Expectativa de vida al nacer (años)	66	70	66	69	79
Mortalidad infantil	35	32	32	30	8

Nota: n.d. Información no establecida

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística –INE– Banco de Guatemala –BANGUAT- año 2,005.

Guatemala se destaca en la región centroamericana por ser la economía más grande del área, con un tercio del PIB regional tiene uno de los índices fiscales más bajos, la menor deuda externa como porcentaje del producto interno bruto (PIB) y el nivel más alto de reservas monetarias (en términos absolutos y como porcentaje de la deuda externa). (Véase tabla 9)

TABLA 9
PARÁMETROS MACROECONÓMICOS PAÍSES CENTROAMERICANOS
AÑO 2,005

PARÁMETRO	GUATEMALA	EL SALVADOR	HONDURAS	NICARAGUA	COSTA RICA
PIB (US\$ millardos)	32	17	8.1	5	19.8
Déficit Fiscal % PIB	1.5	1.1	4.7	5.3	2.8
Deuda externa (US\$ millardos)	3.7	4.7	4.5	5.3	3.6
Deuda externa (%PIB)	11.6	27.7	54.6	106.4	18.2
Reservas Int. (US\$ millardos)	3.8	1.9	2	0.5	2.3
Reservas Int. % deuda externa	101.6	40.3	45.2	10.1	64.3
Déficit cuenta corriente (%PIB)	4.1	3.4	2.7	16	4.7
Ritmo inflacionario (%)	8.6	4.3	7.8	9.6	14.1
Deuda Pública Total (% del PIB)	25	40	75	133	54

FUENTE: Cámara de Industria de Guatemala: perspectivas económicas para el año 2,006.

Las perspectivas económicas para la economía Guatemalteca se proyectan alentadoras, debido que en el año 2,006 el producto interno bruto se situará en 4.4%, siendo este el más eficiente en los últimos 7 años.

En el año 2,005 la economía guatemalteca presentó el segundo déficit fiscal más bajo de la región 1.5%, debajo de El Salvador que concluyó el año con un 1.1%. Por el contrario, para el año 2006, se prevé un incremento en el déficit fiscal, esperando que llegue incluso al 2.5%, el más alto desde hace 6 años, cuando se situó en 2.8%.(Véase tabla 9)

3.2.5 Canales de distribución

La distribución es uno de los principales componentes del marketing mix, consiste en un conjunto de operaciones necesarias para hacer llegar servicios y productos terminados desde su lugar de origen hasta el consumidor, a través de diferentes canales de distribución, tales como: farmacias, droguerías y mayoristas.

En el caso particular de la industria farmacéutica se debe considerar ciertas circunstancias especiales como:

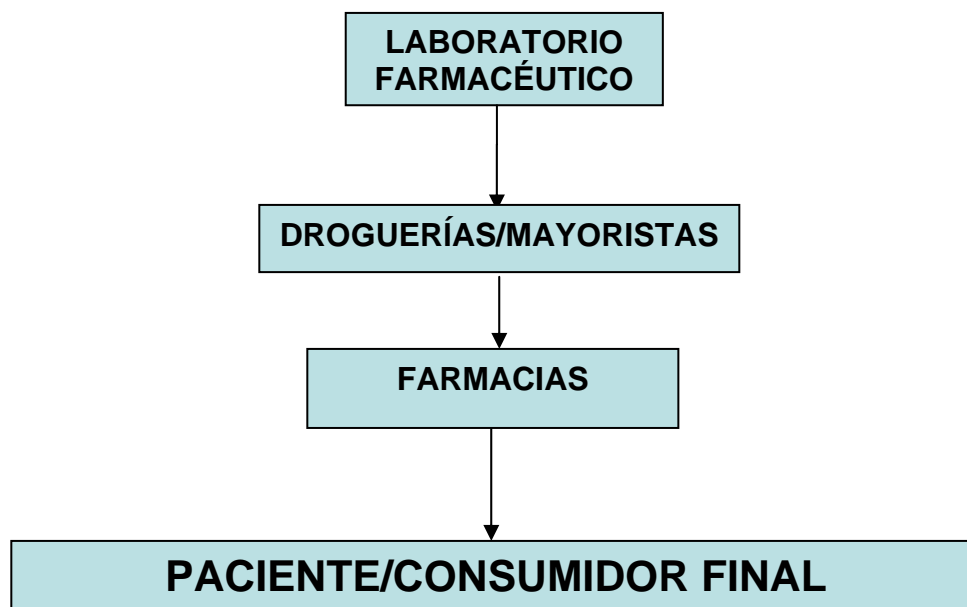
- Existencia de una normativa legal que fija un punto específico y exclusivo de venta de medicamentos, tal es el caso de las farmacias y droguerías.
- El medicamento es un producto de primera necesidad.
- Existen en el mercado total de Guatemala más de 5,000 medicamentos diferentes o similares, destinados a atender las necesidades de salud de los guatemaltecos.
- Un mercado farmacéutico nacional que supera los 210 millones de dólares anuales.

En años anteriores marketing prestaba poca atención estratégica al proceso de distribución de medicamentos, sin embargo en la actualidad todo proceso de entrega de medicamentos debe realizarse con rapidéz y eficiencia, porque cada vez el consumidor y la competencia son más exigentes. En la actualidad han surgido cadenas de farmacias y droguerías que son capaces de entregar un medicamento con servicio personalizado puesto en la casa del comprador en el término de horas.

Para establecer cual debe ser el canal de distribución óptimo para los tres productos farmacéuticos analizados en este estudio, hay que conocer los diferentes “intermediarios” que participan en el proceso de distribución de los

medicamentos, tales como: laboratorio farmacéutico, droguería, mayoristas y farmacias. Estos tres canales son los intermediarios para llevar el producto al consumidor o usuario final; también está el médico con la diferencia que a él se le promocionan los productos para ser prescritos al paciente. (Véase figura 5 y 6)

FIGURA 5
CANALES DE DISTRIBUCIÓN
DE MEDICAMENTOS FARMACÉUTICOS EMPRESA ABC

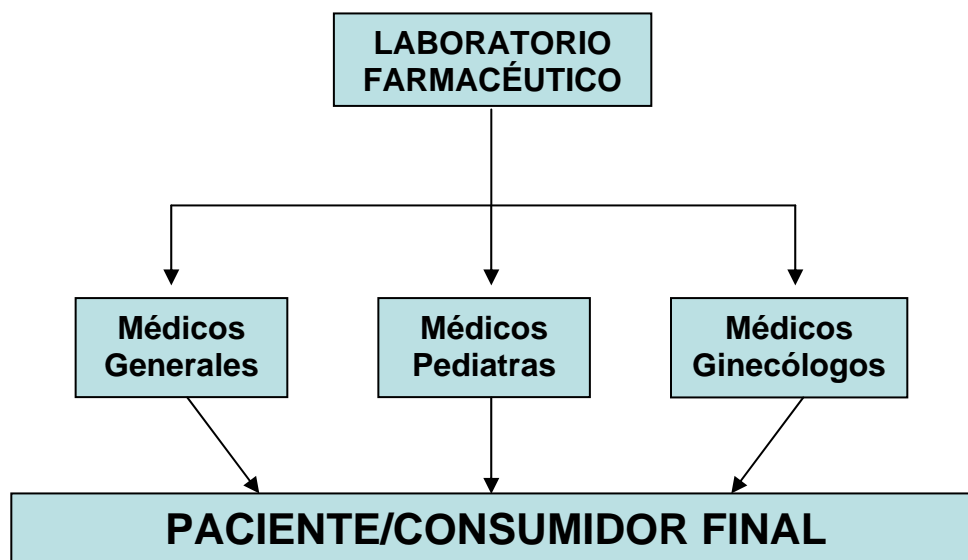


FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

Además de los canales de distribución antes referidos, existe el canal de promoción, que consiste en realizar labor científica con los médicos, dando a conocer las características, beneficios y otros aspectos importantes de los productos para obtener la prescripción médica que hará mover el producto en las

farmacias. Cabe mencionar que hay algunos médicos que poseen su propia farmacia y compran medicamentos para abastecerla. (Véase figura 6)

FIGURA 6
CANALES DE PROMOCIÓN
DE MEDICAMENTOS FARMACÉUTICOS EMPRESA ABC



FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

La empresa **ABC** para comercializar sus productos éticos utiliza diferentes canales de distribución. Las droguerías es un canal que representa el 30% de las ventas, los mayoristas el 10% y las farmacias el 60%, lo que significa que la empresa tiene el control de la distribución de sus productos en del mercado nacional, cubriendo el mercado en un 60% con su propia distribución y el 40% mediante co-distribución a través de droguerías y mayoristas. (Véase cuadro 17)

CUADRO 17**COBERTURA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EMPRESA A, B Y C**

CANALES DISTRIBUCIÓN	PARTICIPACIÓN
DROGUERÍAS	30%
MAYORISTAS	10%
FARMACIAS	60%
TOTALES	100%

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

Para elegir los canales de promoción de los productos, es necesario tener claro, cual es el mercado meta. Para esta investigación, se estableció como mercado objetivo primario, a los médicos Pediatras, Generales y Ginecólogos de Guatemala. Los responsables de promocionar los productos con los médicos son los visitadores médicos, quienes también deben velar porque los productos prescritos sean suministrados por medio de los canales de distribución referidos en el cuadro 21 antes citado.

A) Farmacias

Las Farmacias son el último intermediario del canal de distribución y su función principal es la venta de medicamentos al paciente, algunas de sus características más importantes, que pueden influir sobre la estrategia de marketing a utilizar son:

- Muchas farmacias, mantienen una estructura de empresa familiar muy atomizada.
- Su poder económico es limitado, lo que condiciona aspectos como:
 - Fuertes inversiones y resistencia a incorporar nuevos productos en stock.

- Proximidad al paciente, están localizadas en las diferentes zonas de la capital y en el interior del país.
- Están apareciendo cadenas de farmacias a nivel nacional.
- Los dependientes de farmacia son los encargados de vender y promover los productos farmacéuticos, en promedio cada farmacia emplea de 2 a 4 dependientes, algunas farmacias son atendidas por su propietario.
- Toda farmacia está obligada a contratar a un regente, el cual debe ser un profesional graduado en licenciatura en farmacia.

B) Droguerías

Las droguerías, surten a las farmacias de pequeñas cantidades de una gran variedad de productos de diferentes laboratorios farmacéuticos; sin embargo en ocasiones cuando el producto posee una elevada venta en unidades, las farmacias pueden abastecerse directamente del laboratorio, para aprovechar los beneficios que puede recibir en promociones especiales que ocasionalmente se manejan en el medio y por servicio, respaldo, descuentos, devoluciones de producto, bonos, etc. que puedan recibir.

3.3 OBJETIVOS DE MERCADEO

3.3.1 Supuestos de mercadeo

Para preparar los objetivos es importante determinar hacia donde se quiere llegar, que es lo que se desea alcanzar; se debe considerar cuál es el mercado meta y por supuesto cual es la mejor forma de llegar a éste y finalmente el análisis FODA es una herramienta útil.

3.3.2 Objetivos cuantitativos y cualitativos

Representan hacia donde se quiere llegar con la utilización de los recursos materiales, humanos y técnicos que dispone la empresa ABC. (Véase tablas 10, 12 y 14)

TABLA 10
OBJETIVOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS PRODUCTO “A”
AÑOS 2,006 Y 2,007

OBJETIVOS DEL PRODUCTO “A”	
CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar en el año 2,006 el volumen de venta en 3,700 unidades de 21,000 a 24,700 unidades, representa un incremento del 17.6% y un crecimiento en la participación de mercado, de un 3.5% a 3.8%. 2. Incrementar las ventas en valores de Q. 588,000.00 a Q. 741,800.00 representa un incremento del 26% para el año 2,006. 3. Incrementar en el año 2,007 el volumen de venta en 20,300 unidades, de 24,700 a 45,000 unidades, representa un incremento del 82% y un crecimiento del 65% en la participación de mercado de un 3.8% a 6.3%. 4. Incrementar las ventas en valores de Q.741,800.00 a Q1, 147,500.00 representando un incremento del 54.7% para el año 2,007. 5. Obtener un crecimiento del 92.3% de Utilidad Neta en año 2,006 contra el año 2,007, representa un aumento del 25% con relación al 17.7% y 22.1% equivale a Q. 121,510.00 de utilidad más del año 2,006 versus el año 2,007. 6. Ajustar el precio de venta al público de Q.37.50 a Q. 31.88 para el año 2007, representa una reducción del precio del 15%, para estar competitivos con el principal competidor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionar el producto como la crema de uso tópico, para el tratamiento de dermatitis del pañal, más efectiva del mercado. 2. Velar porque la marca se posicione con el médico prescriptor, como su primera elección al prescribir el producto al paciente. 3. Promover con el farmacéutico y dependiente de farmacia que el producto se conozca por ser la crema tópica más efectiva para la pañalitis del bebé.

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

La empresa ABC tiene el objetivo que para el año 2,007 la rentabilidad del producto "A" será de 22.1%, con una utilidad neta en operación que suma la cantidad de Q. 253,160.00, se espera alcanzar una participación de mercado en unidades del 6.3% y en valores del 5.7% del segmento de la clase terapéutica respectiva (Véase tabla 11, anexos Nos 1, 2, 3 y 4)

Para el producto "B" se espera que la rentabilidad será de 34.2% representando una utilidad neta en operación de Q. 334,778.00, alcanzando una participación de mercado en unidades de 1.5% y en valores de 1.3%. (Véase tabla 13, anexos Nos. 5, 6, 7 y 8)

Con relación al producto "C" el objetivo de rentabilidad será de 20.4% representando una utilidad neta en operación de Q. 200,111.00, alcanzando una participación de mercado en unidades de 52.5% y en valores de 56.7%. (Véase tabla 15, anexos Nos. 9, 10, 11 y 12)

TABLA 11
OBJETIVO DE RENTABILIDAD DEL PRODUCTO "A"
EMPRESA ABC

PRESENTACIÓN: TUBO DE ALUMINIO CON CONTENIDO DE 30 GRAMOS			
Vigencia del plan de mercadeo : ENERO AÑO 2,007			
POSICIONAMIENTO:		UNIDADES	VALORES Q.
DERMATITIS DEL PAÑAL		2,007	2,007
Participación del mercado relevante:		6.3%	5.7%
Mercado total en unidades y valores años proyectados 2,006 y 2,007		715,000	20,020,000
Proyección de Ventas	AÑOS	VENTA TOTAL Q.	%
PRODUCTO "A"	2,007	1,147,500	
PRODUCTO "A"	2,006	741,000	
Sub-Total		1,147,500	100.0%
Costo de Producción		Total Q	
PRODUCTO "A" 50 Gramos		337,500	
Sub-Total		337,500	29.4%
CONTRIBUCION MARGINAL		810,000	70.6%
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN		Total Q	
TOTAL Promoción y gastos generales y de distribución		556,841	48.5%
Utilidad neta en operación		253,160	22.1%
Inversión total del producto "A"		894,341	
% sobre la inversión			77.9%

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

TABLA 12
OBJETIVOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS PRODUCTO “B”
AÑOS 2,006 Y 2,007

OBJETIVOS DEL PRODUCTO “B”	
CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
1. Incrementar la participación del mercado del 0.8% al 1.%, representando un incremento del 0.2% en el año 2006, equivalente a un incremento en el volumen de ventas de 2,500 unidades.	1. Posicionar la marca como una de las suspensiones con efectiva acción antiinflamatoria, analgésica y antipirética en su segmento.
2. Incrementar la participación del mercado del 1.0% al 1.5%, representando un incremento del 0.5% en el año 2007, aumentando el volumen de ventas en 9,750 unidades.	2. Velar porque la marca se posicione con el médico prescriptor, como su segunda elección al prescribir el producto al paciente.
3. Incrementar el 65% en el volumen de ventas en unidades, de 15,000 en el año 2,006 a 24,750 para el año 2,007; implica vender un 53.3% más en valores representando incrementar de: Q. 637,800.00 en el año 2,006 a Q. 977,625.00 para el año 2,007.	3. Procurar que el producto sea identificado en la farmacia como uno de los mejores ibuprofenos en suspensión para niños, en sintomatologías relativas a inflamaciones de las vías respiratorias altas.
4. Destinar el 36% de las ventas del año 2,007 para cubrir el presupuesto de inversión en Publicidad y Mercadeo.	
5. Ajustar el precio de venta de Q.42.52 a Q.39.50 en el año 2007, lo que representa una reducción del 7.10%, para estar competitivos en el segmento de mercado respectivo.	
6. Disminuir el costo variable unitario de Q9.00 a Q8.75 en el año 2007, lo que representa un 2.78% de disminución en los costos.	
7. Destinar el 41 % de las ventas del año 2,007 para cubrir el presupuesto de inversión en Publicidad y Mercadeo.	
8. Incrementar la utilidad neta del 26.2% al 27.1% en el año 2006, equivalente a Q 41,825.00.	
9. Obtener un crecimiento del 93.4% de Utilidad Neta en operación del año 2,006 contra el año 2,007, representa un aumento del 27.1% al 34.2% de porcentaje de rentabilidad, con un incremento del 26% (Q.161,703.00) para el año 2,007.	

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

TABLA 13
OBJETIVO DE RENTABILIDAD DEL PRODUCTO “B”
EMPRESA ABC

PRESENTACIÓN:			
Caja con frasco de polietileno blanco 120ml			
Vigencia del plan de mercadeo : ENERO AÑO 2,007			
POSICIONAMIENTO:		UNIDADES	VALORES Q.
ANTIINFLAMATORIO, ANALGÉSICO Y ANTIPIRÉTICO		2,007	2,007
Participación del mercado relevante:		1.5%	1.3%
Mercado total en unidades y valores años proyectados 2,006 y 2,007		1,650,000	75,600,000
Proyección de Ventas	AÑOS	VENTA TOTAL Q.	
PRODUCTO B	2,007	977,625	
PRODUCTO B	2,006	637,800	%
Sub-Total		977,625	
Costo de Producción		Total Q	
PRODUCTO B		216,563	100.0%
Sub-Total		216,563	
Contribución marginal		761,063	
Total promoción y gastos generales y de distribución		Q426,285	43.6%
Utilidad neta en operación		334,778	34.2%
Inversión total del producto “B”		642,847	
% sobre la Inversión			65.8%

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

TABLA 14
OBJETIVOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS PRODUCTO “C”
AÑOS 2,006 Y 2,007

OBJETIVOS DEL PRODUCTO “C”	
CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
1. Incrementar la participación del mercado del 43.8% al 52.5%, representando un incremento del 8.7% en el 2,007, equivalente a un incremento en el volumen de ventas de Q 346,493.00.	1. Posicionar el producto como el mejor enema salino para el estreñimiento.
2. Incrementar en un 31.8% el volumen de ventas de 45,000 unidades a 59,350 para el año 2,007.	2. Velar porque la marca se posicione con el médico prescriptor, como su primera elección al prescribir el producto al paciente.
3. Incrementar el margen de contribución bruta en un 7.45%, en el año 2,007, equivalente a Q.2.65 por unidad.	3. Posicionar el producto en la farmacia como la primera opción de recomendación para los problemas de estreñimiento.
4. Ajustar el costo variable unitario de Q5.75 a Q5.50 en el año 2,007, lo que representa un 4.35% de disminución en los costos, por incremento de producción de unidades.	
5. Incrementar el margen de contribución bruta en un 1.53%, en el año 2,006, equivalente a Q.0.85 por unidad.	
6. Destinar el 38.7% de las ventas para cubrir el presupuesto de inversión en Publicidad y Mercadeo.	
7. Incrementar la utilidad neta del 10.5% al 15.3% en el año 2,006, representando un valor de Q.43, 896.00 de incremento.	
8. Incrementar la utilidad neta del 15.3% al 20.4% en el año 2,007, representando un incremento de Q103,500.00.	

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

TABLA 15
OBJETIVO DE RENTABILIDAD DEL PRODUCTO C
EMPRESA ABC

Vigencia del plan de mercadeo : ENERO AÑO 2,007			
POSICIONAMIENTO:		UNIDADES	VALORES Q
ENEMA SALINO PARA EL ESTREÑIMIENTO		2,007	2,007
Participación del mercado relevante:		52.5%	56.7%
Mercado total en unidades y valores años proyectados 2,006 y 2,007		113,080	1,727,040
Proyección de Ventas	AÑOS	VENTA TOTAL Q.	%
PRODUCTO "C"	2,007	979,275	
PRODUCTO "C"	2,006	634,500	
Sub-Total		979,275	100.0%
Costo de Producción		Total Q	
PRODUCTO "C"		326,425	
Sub-Total		326,425	33.3%
Contribución marginal		652,850	66.7%
Sub-Total		73,467	7.5%
TOTAL Promoción y gastos generales y de distribución		452,740	46.2%
Utilidad neta en operación		200,111	20.4%
Inversión total del producto "C"		779,165	
% sobre la Inversión			79.6%

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

TABLA 16
OBJETIVOS GENERALES PRODUCTOS A, B y C AÑO 2,007

CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
<p>1. Ampliar la cobertura médica en un 66.6%, de 960 a 1,600 médicos, lo que representa un incremento de 640 médicos al mes entre: (Pediatras, generales y ginecólogos), con la incorporación a la fuerza de ventas de 4 visitadores médicos.</p>	<p>1. Mejorar el posicionamiento del producto en el mercado con mayor cobertura médica.</p>
<p>2 Incrementar la cobertura a farmacias en un 60% de 480 a 800 al mes, con la incorporación de 4 visitadores médicos.</p>	<p>2. Mejorar la presencia e imagen del laboratorio.</p> <p>3. Implementar métodos de control interno como análisis de rentabilidad por producto y global de la línea de productos, análisis de rentabilidad por visitador médico, para evaluar el desarrollo de las actividades mercadológicas y administrativas con el fin de lograr el éxito del plan de mercadeo propuesto para implementar en el año 2,007.</p> <p>4. Crear el departamento de Investigación y Desarrollo de productos, con la finalidad de dar seguimiento al plan de mercadeo que se sugiere implementar a partir del año 2,007.</p> <p>5. Fortalecer la logística de distribución de los productos objeto de estudio, para hacer más eficiente el proceso de despacho a los diferentes canales de distribución, a través de una administración interna efectiva.</p>

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

3.4 ELEMENTOS DE MERCADEO

3.4.1 Producto

Los tres productos farmacéuticos objeto de análisis en este estudio, su propia marca debidamente registrada, y su registro sanitario, creando su identidad y su confiabilidad porque cumplen con los requisitos establecidos por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Al registrarse, estas marcas automáticamente pasan a estar protegidas legalmente y a ser propiedad exclusiva de cada empresa.

A) Marca

El producto A está registrado bajo una marca que fue creada en base a los nombres de sus principios activos: óxido de zinc y benzocaina. Esta interrelación de conceptos define no solo el posicionamiento de la marca, sino que además es un medio para facilitar la recordación de la misma.

El producto B está registrado con una marca que fue creada tomando en consideración el principio activo: Ibuprofeno. Que se relaciona con un producto pediátrico y su marca es fácil de recordar.

El producto C está registrado con una marca que se relaciona con su indicación su principio activo es Cloruro de Sodio, su marca es sencilla y el recordatorio del producto es atractivo.

B) Empaque

El producto A debe mantener la misma imagen de diseño en relación a los otros productos de la línea, los colores que utiliza son celeste y blanco y en el logotipo

se incluye el rostro de un bebe. El empaque exterior consiste en una caja de cartoncillo texcote con ambas caras de papel coüche en calibre 20. El medicamento está contenido en un tubo de aluminio a tres colores con contenido de 30 gramos; tiene impresa la fecha de fabricación y vencimiento; el número de Registro Sanitario (PF No.), que exige el Ministerio de Salud Pública y el código de barras que identifica el producto en el sistema de informática de la empresa. Contiene además, un inserto donde se explican sus características y modo de empleo.

El producto B debe mantener la misma imagen de diseño en relación a los otros productos de la línea, los colores que utiliza son el naranja y el blanco. El empaque exterior consiste en una caja de cartón texcote blanco, con ambas caras en calibre 20. Tiene impresa la fecha de fabricación y vencimiento; el número de Registro Sanitario (PF No.) y el código de barras que identifica el producto. El producto tiene un contenido de 120 mililitros. dentro de un frasco de polietileno color blanco, incluye una copa dosificadora.

El producto C mantiene la misma imagen de diseño en relación a los otros productos de la línea, los colores que utiliza son fucsia y blanco. El empaque exterior consiste en una caja de cartón texcote blanco, con ambas caras en calibre 20. El medicamento está contenido en una bolsa PVC especial para uso humano, con capacidad para 60 mililitros y con aplicador. Tiene el código de barras impreso, así como la fecha de fabricación y vencimiento, contiene el número de Registro Sanitario (PF No.), en la parte externa de la caja está un instructivo de la información del producto y su uso; buscando armonía entre su forma de aplicación y uso.

C) Precio

El precio es determinado para cada producto tomando en consideración todos los elementos del marketing mix, debe ser competitivo en relación a los precios de los productos de la competencia.

El precio final al que se vende al consumidor (paciente) en las farmacias, se denomina precio de público y se fija incluyendo el Impuesto al valor agregado (IVA), que en la actualidad es del 12%. Además, por ley, se debe incluir sobre el precio de farmacia un margen del 25% para el distribuidor (farmacia y droguería).

La política de precios para los productos A, B y C se fijará en base a los precios del mercado. Estos deben mantenerse entre un 5% y un 10% cercano al precio del primer competidor; lo que significa que el precio del público debe ser Q.25.50 para el producto A, Q.39.50 para el producto B y Q.16.50 para el producto C. Al establecer estos precios, se elaboró un estudio de rentabilidad, para constatar que el precio de farmacia cubra los costos de fabricación, materia prima, distribución, comercialización y márgenes de utilidad requeridos por la alta dirección de la empresa.

3.4.2 Análisis de la competencia

La competencia significa en palabras sencillas, la estructura comercial y el producto que compite con el de la empresa, su importancia radica en que se debe identificar con claridad y precisión a los principales competidores, conocer su participación de mercado, estar informados de sus actividades de mercadeo y estrategias de precios, para verificar si el precio y demás factores de la mezcla de mercadeo están de acuerdo a los objetivos de mercado adoptados para vender los productos de la empresa.

- **Competencia del producto “A”**

Se establece que el precio al público para el producto A debe ser de Q 31.88, compartirá el mejor precio con “FG” que es un productor guatemalteco con un precio de Q. 32.00; el precio por gramo en ambos productos es de Q. 0.64. Además competirá con el competidor “BC” de origen mexicano y es el segundo mejor precio del segmento, el producto es comercializado en Guatemala por un laboratorio nacional quién cuenta con fuerte apoyo promocional de parte del fabricante. El tercer competidor es el “DE” un laboratorio transnacional con un precio de Q. 75.00, es el precio más alto del segmento, el producto cuenta con un alto nivel prescriptivo y respaldo por la casa matriz en Alemania. (Véase cuadro 18)

CUADRO 18
PRECIO PRODUCTO “A” VERSUS SUS PRINCIPALES COMPETIDORES
D06A0 – Antibióticos/sulfa Tópicos

PRODUCTO “A”						
PRESENTACIÓN	COTENIDO	EMPRESA	ORIGEN	PRECIO P/GRAMO	PRECIO FARMACIA C/IVA	PRECIO PÚBLICO C/IVA
Tubo plástico	50 gramos	BC	México	Q0.66	Q26.40	Q33.00
Tubo plástico	57 gramos	DE	USA	Q1.50	Q58.41	Q75.00
Tubo plástico	50 gramos	FG	Guatemala	Q0.64	Q19.65	Q32.00
Tubo de aluminio	50 gramos	ABC	Guatemala	Q0.64	Q25.50	Q31.88

FUENTE: elaboración propia con base en el análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

- **Competencia del Producto “B”**

Se establece que el precio de público para el producto B debe ser de Q. 49.38, se posicionará como el segundo mejor precio del segmento y estará situado un 10% abajo del precio del producto líder del segmento de origen Alemán con un precio de Q. 54.38. También comparte el mercado con dos competidores

Colombianos que tienen precios aproximadamente un 5% más elevado que el producto objeto de estudio y por último está el competidor “D” que es un laboratorio salvadoreño con un precio de Q. 47.50 que a pesar de ser el más bajo precio del mercado su producto no tiene un buen posicionamiento y su venta es poco significativa. (Véase cuadro 19)

CUADRO 19
PRECIO PRODUCTO “B” VERSUS SUS PRINCIPALES COMPETIDORES
N02B0 Antiinflamatorios no narcóticos

PRODUCTO “B”						
PRESENTACIÓN	COTENIDO	EMPRESA	ORIGEN	PRECIO P/ml.	PRECIO FARMACIA C/IVA	PRECIO PÚBLICO C/IVA
Frasco pet	120 ml.	L	ALEMANIA	Q1.09	Q43.50	Q54.38
Frasco pvc	120 ml.	N	COLOMBIA	Q1.05	Q42.00	Q52.50
Frasco pvc	120 ml.	D	COLOMBIA	Q1.03	Q41.00	Q51.25
Frasco pvc	120 ml.	K	El Salvador	Q0.95	Q38.00	Q47.50
Frasco pvc	120 ml.	ABC	Guatemala	Q0.99	Q39.50	Q49.38

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

- **Competencia del producto “C”**

Se establece que el precio de público para el producto C debe ser de Q. 20.63 y por su alta participación en el segmento ocupa la primera posición de venta, su principal competidor es el “XY” que es un productor norteamericano con un precio de público de Q. 22.50, la distribución la tiene una empresa guatemalteca de representaciones de reconocido prestigio. El competidor YZ tiene un precio de Q. 25.00 y su participación es baja. (Véase cuadro 20)

CUADRO 20
PRECIO PRODUCTO C VERSUS SUS PRINCIPALES COMPETIDORES
A06A4 – Enemas Laxantes

PRODUCTO C						
PRESENTACIÓN	COTENIDO	EMPRESA	ORIGEN	PRECIO P/ml.	PRECIO FARMACIA C/IVA	PRECIO PÚBLICO C/IVA
Frasco pvc c/cánula	120 ml.	XY	USA	Q0.19	Q18.00	Q22.50
Frasco pvc c/cánula	120 ml.	YZ	Colombia	Q0.21	Q20.00	Q25.00
Bolsa pvc c/cánula	120 ml.	ABC	Guatemala	Q0.17	Q16.50	Q20.63

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

3.4.3 Precio de mercado productos ABC

El precio del mercado para los productos “A”, “B” y “C”, se determinó de acuerdo a los costos de fabricación y las inversiones en promoción y publicidad, otros gastos administrativos y los márgenes de rentabilidad, según se puede ver en la rentabilidad de cada producto. (Véase cuadro 21)

CUADRO 21
PRECIO PROMEDIO EMPRESA ABC, VERSUS SUS PRINCIPALES
COMPETIDORES

PRODUCTO	EMPRESA ABC	COMPETIDOR “A”	COMPETIDOR “B”	PRECIO PROMEDIO
“A”	Q.31.88	Q.33.00	Q.32.00	Q.32.29
“B”	Q.49.38	Q.54.38	Q.51.25	Q.51.67
“C”	Q.20.63	Q.22.50	Q.25.00	Q.22.71

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

Como se observa en el cuadro 36, la empresa ABC se posiciona con sus productos objeto de estudio dentro de los límites de los precios promedio del mercado, lo que significa que los precios son competitivos.

3.4.4 Promoción

Los productos ABC son promocionados por medio de la fuerza de promoción y venta con médicos, propietarios y dependientes de farmacia.

El vademécum del portafolio de productos de la empresa ABC y específicamente de los productos “A”, “B” y “C” también debe utilizarse con el grupo receptor, para comunicar las características, dosis, indicación, fórmula, presentación y otros datos necesarios que los médicos y dependientes de farmacia deben conocer acerca de los productos y la empresa.

La política de comunicación debe ser clara, precisa y oportuna, con el objetivo de facilitar el posicionamiento de los productos en el mercado y segmento en que participan, debe propiciar confianza y respaldo al grupo objetivo al cual va dirigida.

A) Publicidad

Es el medio directo de comunicación que permite hacer llegar al grupo receptor los beneficios que el producto brinda, es difícil medir cuantitativamente su impacto; pero es muy útil para convencer al usuario a que pruebe el producto prescrito o recomendado por un farmacéutico.

El énfasis de la campaña publicitaria que se realizará mediante las 4 publicaciones en la revista Mundo Médico, que es considerada como la más alto

nivel de eficacia publicitaria por ser la más leída en el gremio médico. (8:29) se concretará a destacar los beneficios y bondades de los productos “A”, “B” y “C”, que a continuación se describen:

- El efecto antiinflamatorio del producto “A” y los beneficios que produce el Oxido de Zinc para eliminar las irritaciones de la dermatitis del pañal.
- El efecto refrescante del producto “A” mediante la Benzocaina que tiene una acción analgésica y refrescante para aliviar los síntomas de ardor e irritación en la piel del bebé.
- El efecto vitamínico del producto “A” con la aplicación de la vitamina A, Palmito 500,000 UI y gel de Aloe, la piel tomará los nutrientes necesarios para regenerarse, lucir sana y vigorosa.

En cuanto al producto “B” en la campaña publicitaria se explotará los siguientes beneficios:

- El efecto antiinflamatorio del producto “B” y los beneficios que produce el ibuprofeno para aliviar las molestias que causa la inflamación.
- El efecto antipirético del producto “B” y los beneficios que produce el ibuprofeno para aliviar las molestias de la fiebre.
- El efecto analgésico del producto “B” y los beneficios que produce el ibuprofeno para aliviar las molestias del dolor.
- El efecto triple del producto “B” y los beneficios que produce el ibuprofeno para aliviar y curar las sintomatologías de las molestias de la inflamación, el dolor y la fiebre.

Por último el producto “C” en la campaña publicitaria se explotará los siguientes beneficios:

- El efecto de evacuación y limpieza gástrica del producto “C” y los beneficios que produce el Cloruro de Sodio para aliviar las molestias que causa el estreñimiento, son coadyuvante en la detección de amebas en exámenes de laboratorios clínicos.

B) Material promocional de ventas

Se utilizará literaturas médicas para transmitir al grupo receptor que está integrado por médicos pediatras, generales y ginecólogos las bondades del producto en forma sencilla y clara, con la finalidad principal de posicionar el producto, es conocer al médico las características y beneficios del producto y usara como material de apoyo en el punto de venta afiches para farmacias, además de obsequios especiales que están detallados en la rentabilidad de cada producto.

También se realizará la entrega de las muestras médicas con contenido reducido para los productos “A” y “B” y originales para el producto “C” a los médicos del del grupo objetivo seleccionado y con la frecuencia que se establece en el plan de muestras médicas.

C) Fuerza de ventas

Está constituida por el equipo de visitadores médicos que tienen la responsabilidad de promover los productos con los médicos y farmacéuticos, con el objetivo de optimizar el uso de los recursos disponibles como: literatura médica, vademécum, muestras médicas, obsequios y respaldo de la empresa fabricante, en cuanto a la logística de promoción.

D) Promoción de ventas

El objetivo de elaborar el plan de muestras médicas es para establecer el costo anual de este material de apoyo promocional, llevar un registro mensual de cómo debe utilizarse la muestra y hacer responsable al visitador médico de entregarla de acuerdo al plan y comprobar su efectividad por el volumen de venta del producto en la farmacia. Para el producto "A", se asignará el valor de Q. 78,500.00 que representa el 6.8% del volumen total de venta del producto, en lo que respecta al producto "B" se asigna el valor de Q. 124,125.00 que representa el 12.7% del volumen de venta de dicho producto, por último se asigna al producto "C" el valor de Q. 93,500.00 que representa el 9.5% del volumen de venta. (Véase anexos 4, 8 y 12)

E) Participación en congresos

Es importante participar en los congresos más relevantes del año tomando en consideración que debe evaluarse el interés que pueden tener los productos para la empresa y deben relacionarse con el grupo receptor. Para el efecto se invertirá en este rubro la cantidad de Q. 25,000.00 en el año para los productos "A" y "B", el objetivo es apoyar a los médicos líderes de opinión en la organización y realización de los mismos y hacer presencia de marca para posicionar y fortalecer la imagen de la empresa y sus productos.

3.5 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

La selección de las estrategias adecuadas es muy importante, ya que pueden existir infinidad de opciones, pero solo algunas serán las correctas para alcanzar los objetivos de forma eficiente y aprovechar al máximo los recursos y capacidades de la empresa. (Véase tablas 17, 18 y 19)

TABLA 17
ESTRATEGIAS PRODUCTO “A” EMPRESA ABC AÑO 2,007
D06A0 – Antibióticos/sulfa Tópicos

ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO “A”			
PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Introducción en enero del año 2,007 de la nueva presentación del producto con 50 gramos de contenido.	Modificar el precio 5% cerca del precio del principal competidor.	Seleccionar el target médico con 640 médicos generales y pediatras a nivel nacional según el nivel prescriptivo y conveniencia mercadológica.	Ampliar las visitas a médicos con 640 contactos médicos al mes, por ampliación de la fuerza de ventas de 6 a 10 personas.
Modificar el contenido de la muestra médica, de 10 a 15 gramos.	Programar dos bonificaciones especiales en los meses de marzo y abril del año 2,007-mantener los resultados en los otros meses del año.	Seleccionar 320 farmacias a nivel nacional para ampliar la cobertura a farmacias en un 66.6%.	Realizar 4 publicaciones en forma trimestral en la Revista Mundo Médico.
Desarrollo de nuevos productos.	Mantener el precio levemente por debajo del nivel del primer competidor.		Elaborar calendarios de pared y escritorio para médicos y farmacias para el año 2007.
	Aumento de la producción en más del 100% para aprovechar economías de escala.		Diseñar 2 dípticos en apoyo logístico para el visitador médico en la promoción del producto.

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

TABLA 18

**ESTRATEGIAS PRODUCTO "B" EMPRESA ABC AÑO 2,007
N02B0 Antiinflamatorios no narcóticos**

ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO "B"			
PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Incorporar un nuevo sabor a cereza, manteniendo la misma fórmula (Ibuprofeno), A los niños les gusta el sabor a cereza.	Mantener el precio cercano al primer competidor.	Seleccionar el target médico con 640 médicos generales y pediatras a nivel nacional según el nivel prescriptivo y conveniencia mercadológica.	Diseñar 2 dípticos para campaña promocional dirigida a médicos pediatras y generales.
Cambiar el envase del producto terminado de frasco PVC a un frasco Pet color ámbar de igual contenido.	Establecer dos bonificaciones especiales para mayo y septiembre (estacionalidad del producto) y en los meses sucesivos mantener las bonificaciones estándares.	Seleccionar 320 farmacias a nivel nacional para ampliar la cobertura a farmacias en un 66.6%.	Obsequiar artículos promocionales como: linternas, bolígrafos y calendarios para médicos y dependientes de farmacia.
Crear un inserto con las instrucciones de uso, para colocarlo en el empaque intermedio.			Realizar 4 publicaciones en forma trimestral en la Revista Mundo Médico.

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

TABLA 19
ESTRATEGIAS PRODUCTO “C” EMPRESA ABC AÑO 2,007
A06A4 – Enemas Laxantes

ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO “C”			
PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Realizar evaluación de la bolsa PVC y su aplicador para mejorar su uso.	Mantener un precio similar al del primer competidor.	Seleccionar el target médico con 640 médicos generales, y ginecólogos a nivel nacional según el nivel prescriptivo y conveniencia mercadológica.	Diseñar 2 dípticos para promocionar el producto con médicos pediatras, generales y ginecólogos.
Diseño inserto interior de instructivo de uso.		Seleccionar 320 farmacias a nivel nacional para ampliar la cobertura a farmacias en un 66.6%. de una cobertura actual de 480 a 800 farmacias al mes.	Realizar 4 publicaciones trimestrales en la Revista Mundo Médico.
			Elaborar calendario año 2,007 para distribuir a médicos y farmacias.

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

3.5.1 Segmentación del mercado por grupo receptor

Existen diferentes definiciones sobre el mercado. Sencillamente para este estudio esta definido por la clase terapéutica de cada producto, el médico prescriptor y las madres que tienen hijos de 2 a 12 años.

El segmento del mercado está determinado por el volumen de ventas (unidades/valores) generado por los prescriptores de un determinado tipo o clase de productos utilizados para una indicación terapéutica determinada.

El proceso de segmentación se hará dividiendo el mercado en base a las características que se hayan definido cómo más adecuadas, según los resultados de la investigación de mercado, el producto y su ciclo de vida; y la filosofía, objetivos y recursos de la empresa.

En el caso particular, el segmento de mercado que interesa es el conjunto de médicos pediatras, médicos generales y gineco-obstetras considerados como prescriptores potenciales del producto.

3.5.2 Segmento médico

Para efecto del presente estudio se concentrará en posicionar los productos A, B y C con médicos de alto nivel prescriptivo a nivel nacional, es de vital importancia que el equipo de visitadores médicos participen en la definición de sus médicos, debido que ellos están en constante comunicación con su segmento prescriptor y conocen el mercado y la idiosincrasia de sus clientes individuales.

3.5.3 Posicionamiento

Se analizó cada producto y se redefinió su posicionamiento, basado en las características y beneficios del producto y el grupo receptor del segmento a que se dirigirá su promoción médica. (Véase cuadro 22)

CUADRO 22
POSICIONAMIENTO PROPUESTO PARA LOS PRODUCTOS A, B y C

PRODUCTO “A”	<ul style="list-style-type: none"> • La crema de uso tópico, para el tratamiento de la dermatitis del pañal, más efectiva del mercado.
PRODUCTO “B”	<ul style="list-style-type: none"> • Como una de las suspensiones con efectiva triple acción: anti-inflamatoria, analgésica y antipirética.
PRODUCTO “C”	<ul style="list-style-type: none"> • El mejor enema salino para el estreñimiento.

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

- Resultado del análisis realizado en la empresa ABC con relación al Portafolio de productos A,B y C utilizando la matriz BCG.

Producto “A” se planifica alcanzar una participación relativa del mercado de 0.3:1 para el año 2,007 con un crecimiento de 0.1% con respecto al año 2,006, el crecimiento del mercado se estima en un 10% y se coloca en el cuadrante de INTERROGANTE con proyección a un mayor crecimiento. La estimación del mercado relativo se realizó considerando la participación del primer competidor de un 18% contra un 6.3% que se espera del producto “A”. (Véase tabla 20 y figura 7)

Producto “B” se planea una participación relativa de mercado para el año 2,007 de 0.15:1 con un crecimiento de 0.5% con respecto al año 2,006, el crecimiento del mercado se estima en un 10% y se coloca en el cuadrante de INTERROGANTE con relativa proyección de crecimiento en su segmento de mercado. La estimación de mercado relativo se realizó considerando la

participación del primer competidor de un 10% versus un 1.5% que se planifica tendrá el producto "B". (Véase tabla 20 y figura 7)

El producto "C" tendrá una participación relativa del mercado de 2.9:1 para el año 2,007 con un crecimiento de 0.7% con respecto al año 2,006, el crecimiento del mercado se estima en un 10% y se coloca en el cuadrante de ESTRELLA con proyección a un mayor crecimiento. La estimación del mercado relativo se realizó considerando la participación del primer competidor de un 18% contra un 52.5% que se espera del producto "C". (Véase tabla 20 y figura 7)

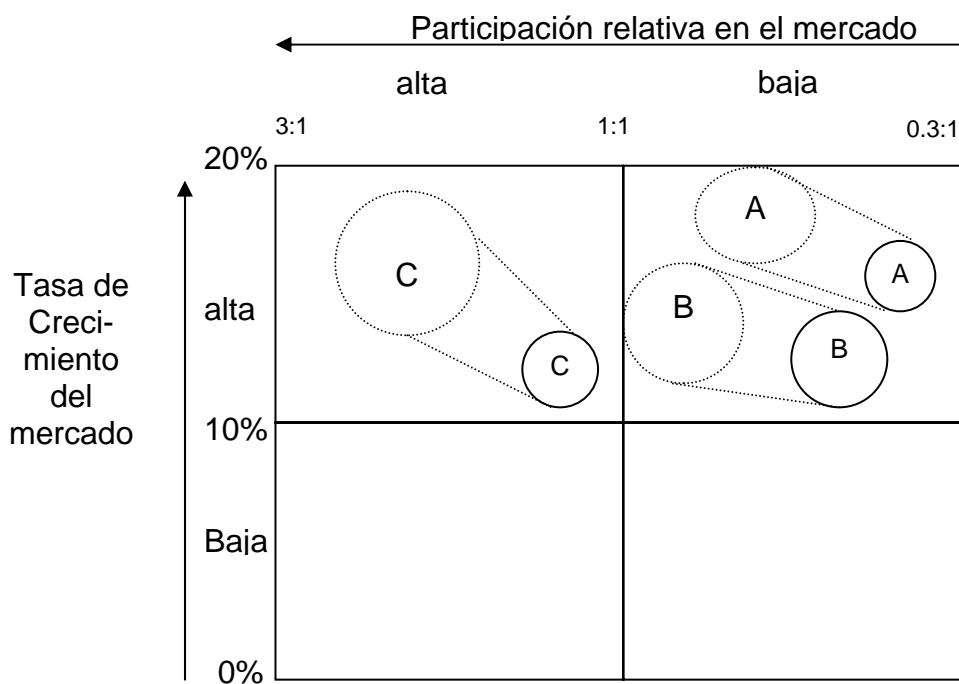
TABLA 20
RESULTADO DEL ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL
MERCADO VRS. TASA DE CRECIMIENTO
EN EL MERCADO EMPRESA ABC

PRODUCTO	PORCENTAJE DE VENTAS TOTALES		TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO		PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	
	2,006	2,007	2,006	2,007	2,006	2,007
PRODUCTO "A"	12%	12%	8.3%	10%	0.2:1	0.3:1
PRODUCTO "B"	10%	15%	11%	10%	0.1:1	0.15:1
PRODUCTO "C"	10%	15%	8.2%	10%	2.2:1	2.9:1

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

Se observa la ubicación de los productos A, B y C en su respectivo cuadrante de la matriz BCG, también se ve el crecimiento en el segmento de mercado, para el año 2,007 se espera una recuperación y una mejora considerable en el posicionamiento en el mercado de la empresa ABC. (Véase figura 7)

FIGURA 7
RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE
MERCADEO APLICADAS DE ACUERDO A LA TÉCNICA DE LA MATRIZ BCG
EN LA EMPRESA ABC



A = N02B0-Antibióticos/Sulfa Tópicos
 B = N02B0-Analgésicos No Narcóticos y Antipiréticos
 C = A06A4-Enemas Laxantes

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

3.6 PROGRAMAS DE ACCIÓN

3.6.1 Programas de acción de mercadeo

Es importante programar las diferentes actividades que se deberán desarrollar durante la vigencia del plan anual de mercadeo, para cumplir con los objetivos y estrategias trazadas. (Véase anexos 13, 14 y 15)

3.7 PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA

3.7.1 Actividades para el Plan de Mercadeo

El objetivo principal de todo presupuesto es servir de instrumento de control de la ejecución de lo planificado para detectar las desviaciones oportunamente y servir de guía para la toma de decisiones gerenciales, a continuación se describe las actividades y materiales promocionales que se ejecutarán para cada producto.

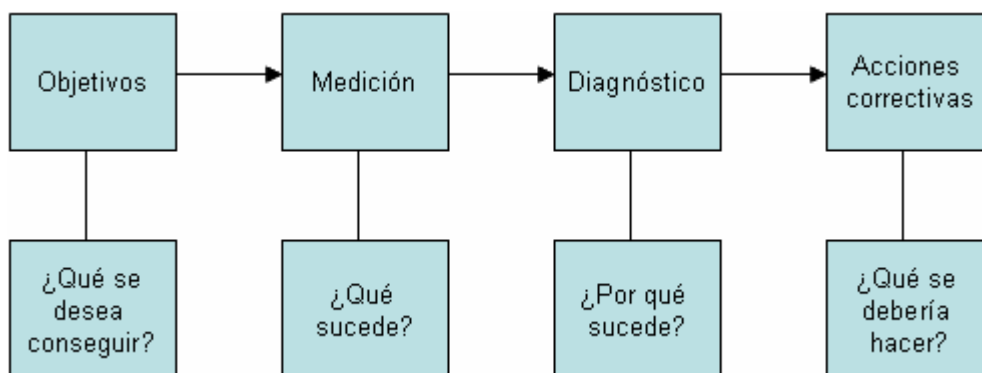
El Plan de Mercadeo incluye las siguientes actividades promocionales para cada producto:

- Muestras médicas
- Literaturas médicas
- Bolígrafos
- Revista Mundo Médico
- Afiches para farmacias
- Calendarios año 2,007
- Camisas Tipo Polo para imagen
- Investigación de mercado
- Congresos y convenciones
- Gastos de distribución de ventas
- Gastos generales de mercadeo

3.7.2 CONTROL DEL PLAN MERCADOLÓGICO

El departamento de marketing es responsable de conocer en cada momento que esta ocurriendo con los productos, por tal motivo mientras mejor sea el proceso de control de las diferentes actividades que integran el plan de mercadeo, se obtendrá mejores resultados, porque es mejor corregir a tiempo que lamentarse de los errores. (Véase figura 8)

FIGURA 8
PROCESO DE CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO EMPRESA ABC



FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

Básicamente son tres los tipos de control que se deberán seguir para obtener resultados positivos:

Control de los resultados:

- Seguimiento de ventas
- Seguimiento de la cuota de mercado relativo
- Seguimiento ventas/gastos de marketing

Control de Rentabilidades:

- Análisis financiero: rendimiento de la inversión.
- Rentabilidad por producto/vendedor.
- Rentabilidad global de línea de productos.

Control de Eficiencia:

- De la fuerza de ventas
- De las campañas promocionales
- Otras variables de marketing

Estos controles son importantes ponerlos en práctica, requieren inversión y recurso humano para delegar su ejecución y regularmente estos controles son administrados por el gerente de marca y/o productos. En el caso del presente estudio se manejará el control de los resultados, de la rentabilidad y el control de la eficiencia en cuanto a la medición del rendimiento de la fuerza de ventas y visita médica: rendimiento de visitas/días y ventas/vendedor.

La importancia de realizar el control del plan es específicamente para detectar las desviaciones con respecto a los objetivos para realizar las correcciones de forma inmediata y pueden existir desviaciones inferiores o superiores que no deben variar de un 10% y si se confirma la desviación, establecer por que sucede y adoptar las medidas correctivas.

A) EL PRESUPUESTO DE MERCADEO

Tiene como objetivo hacer una descripción de todas las actividades que se deben realizar y su asignación para cumplir con los resultados esperados y preestablecidos, en las rentabilidades de los productos A, B y C servirán de guía

para el desarrollo y seguimiento de las actividades y entablar parámetros de medición confiable y con resultados certeros. (Véase cuadro 23)

CUADRO 23
PRESUPUESTO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA ABC AÑO 2,007

LÍNEA ÉTICA PRODUCTOS A, B y C									
ACTIVIDADES	PRODUCTO "A"			PRODUCTO "B"			PRODUCTO "C"		
	PLAN Q.	REAL	%	PLAN Q.	REAL	%	PLAN Q.	REAL	%
Muestra médicas	78,500.00			124,125.00			93,500.00		
Dípticos/Literatura	12,500.00			8,000.00			12,500.00		
Bolígrafos promoc.	36,250.00			5,000.00			0.00		
Revista Mundo Médico	4,000.00			4,000.00			4,000.00		
Afiches p/farmacias	13,500.00			10,800.00			13,500.00		
Calendarios año 2,007	56,250.00			0.00			0.00		
Playeras promoción	9,000.00			4,500.00			9,000.00		
Investigación mercado	28,453.00			0.00			56,906.00		
Congresos y convenc.	15,000.00			10,000.00			0.00		
Gastos de distribución	28,688.00			24,441.00			24,489.00		
Gastos generales	57,375.00			48,881.00			49,978.00		
Gastos de admón. s/v	183,575.00			149,881.00			157,224.00		
Bonificaciones s/venta	33,750.00			21,656.00			32,643.00		
TOTAL INVERSIÓN	556,841.00			426,285.00			452,740.00		

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

B) Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados es el resumen financiero de toda la operación mercadológica de los productos A, B y C que incluye un análisis del año 2005 y

una proyección de los años 2,006 y 2,007, es el resultado del análisis del mercado total, participación de mercado, volúmenes de ventas en unidades, margen de contribución bruta, volumen de ventas en valores y unidades, gastos de mercadotecnia y gastos generales y de distribución de ventas y finalmente presenta el resultado de la operación medido en términos de UTILIDAD NETA Y/O RENTABILIDAD POR PRODUCTO. Por consiguiente, la planeación mercadológica es el análisis del pasado para decidir en el presente las acciones a tomar en el futuro, de acuerdo a los estudios de mercadeo, planificación y proyecciones previamente elaborados. (Véase cuadro 24)

CUADRO 24
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO EMPRESA ABC AÑOS 2.006 Y 2.007

VARIABLES	año 2.005				año 2.006				año 2.007				LINEA	
	PRODUCTO "A"	%	PRODUCTO "B"	%	PRODUCTO "A"	%	PRODUCTO "B"	%	PRODUCTO "A"	%	PRODUCTO "B"	%		PRODUCTO "C"
1 Mercado total unidades	600.000		1.350.000		650.000		1.500.000		102.800		1.650.000		113.080	
2 Participación de mercado	3.5%	0.8%			3.8%	1.0%			43.8%	6.3%	1.5%		52.5%	
3 Volumen de ventas unidades	21.000	100.00%	12.500	100.00%	24.700	100.00%	15.000	100.00%	45.026	100.00%	24.750	100.00%	59.950	100.00%
4 Precio venta unitario 0.	028.000	100.00%	030.000	100.00%	030.000	100.00%	045.52	100.00%	014.10	100.00%	039.50	100.00%	016.50	100.00%
5 Costo variable unitario	07.50	26.78%	08.50	26.33%	08.25	27.50%	09.00	24.17%	05.75	40.78%	08.75	22.15%	05.50	33.33%
6 Margen contrib. Bruta unitario	020.50	73.21%	031.50	105.00%	021.75	72.50%	033.52	78.83%	08.35	59.22%	030.75	77.85%	011.00	66.67%
7 Volumen ventas en valores 0.	0588.000.00	100.00%	0500.000.00	100.00%	0741.900.00	100.00%	0637.800.00	100.00%	0632.782.00	100.00%	0977.625	100.00%	0979.275	100.00%
8 Margen contribución bruta	0430.500.00	73.21%	0393.750.00	78.75%	0537.225.00	72.42%	0502.800.00	78.83%	0375.970.44	59.42%	0761.063	77.85%	0652.850	66.67%
9 Gastos generales	029.400.00	5.00%	050.000.00	10.00%	037.950.00	4.99%	063.700.00	10.00%	063.487.00	10.03%	049.891	5.00%	048.978	5.00%
10 Margen contribución neta	0401.100.00	68.21%	0343.750.00	68.75%	0500.175.00	67.43%	0439.020.00	68.83%	0312.483.00	49.38%	0712.192	72.85%	0603.872	61.67%
11 Publicidad gastos mercado	027.500.00	46.77%	0200.000.00	40.00%	0350.000.00	47.18%	0250.000.00	39.20%	0200.000.00	31.61%	0352.963	36.10%	0379.273	38.73%
12 Gastos de distribución ventas	014.700.00	2.50%	012.500.00	2.50%	018.525.00	2.50%	015.945.00	2.50%	015.872.00	2.51%	024.441	2.50%	024.689	2.50%
13 Utilidad Neta en Operación	0111.400.00	18.95%	0131.250.00	26.25%	0131.650.00	17.75%	0173.075.00	27.14%	096.611.00	15.27%	0334.778	34.24%	0200.111	20.43%
14 Utilidad neta línea ética antes de impuestos														25.38%

FUENTE: elaboración propia con base a la investigación realizada en la empresa ABC año 2.006

3.8 SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ANUAL DE MERCADEO

Los controles son indispensables para el buen funcionamiento de cualquier plan, debido a que es necesario revisar los resultados cada cierto tiempo; Es recomendable que los planes, objetivos, estrategias y rentabilidad por producto sean revisados mensualmente.

3.8.1 Control de la rentabilidad por producto A, B y C

Este sistema de control es indispensable realizarlo cada mes y de ser necesario en el momento en que se requiera revisar una tendencia positiva o negativa del desarrollo del producto en el mercado para mayor información se elaboro un modelo de control de rentabilidad por producto. (Véase anexos Nos.1, 5 y 9)

3.8.2 Control rentabilidad de la línea de productos éticos empresa ABC

Este control tiene como finalidad disponer de información de la rentabilidad individual por producto y muestra el desenvolvimiento de la línea de productos. (Véase anexo 16)

3.8.3 Control estratégico productos A, B y C

Consiste en la revisión constante de los objetivos, estrategias y programas de mercadotecnia y su adaptación al ambiente planificado, para efecto del presente estudio se diseñó formatos de control para evaluar los siguientes:

3.8.4 Control del presupuesto de ventas productos A, B y C

Tiene la finalidad de servir de guía para el seguimiento que debe realizarse al presupuesto de ventas por producto y por vendedor. (Véase anexo 17)

3.8.5 Control de la participación de mercado productos A, B y C

Consiste en seguir de cerca los acontecimientos de la competencia que participa en el segmento de los productos A, B y C. y tomar las acciones correctivas que permitan permanecer en el curso correcto. (Véase anexo 18)

3.8.6 Control de análisis de gastos de mercadeo empresa ABC

Este modelo de control es necesario revisarlo continuamente lo ejecutado versus el plan, debido que una falla de control puede causar pérdidas innecesarias que afecten la rentabilidad del producto y la línea. (Véase cuadros 23 y 24)

3.8.7 Control de trabajo diario de la fuerza de ventas y visita médica

Por medio de este informe diario de trabajo se puede evaluar el desempeño del personal de visita médica, comprobar la eficiencia en el trabajo diario y poner atención a las observaciones que se indican sobre el producto y el de la competencia, o cualquier otra nota importante, dentro de este informe se establece el cumplimiento de la frecuencia de visita y el control de la venta, cobro y transferencias que eventualmente se realizan. (Véase anexo 19)

CONCLUSIONES

1. La empresa ABC fabricante de productos farmacéuticos está orientada a lograr mayores volúmenes de venta y mantenimiento de la cartera de clientes, no tiene un plan de mercadeo para su línea ética y por consiguiente las acciones y decisiones son ejecutadas de forma improvisada, utilizando como medio de comercialización de sus productos herramientas de presupuestos de venta y promociones, con la consecuente carga de trabajo y falta de coordinación en el desarrollo de sus objetivos.
2. No se aplica la técnica de planeación de cartera de productos, denominada matriz BCG (Boston Consulting Group) para la identificación y evaluación de su cartera de productos que integra la línea ética, por consiguiente la asignación de los recursos financieros se realiza de forma empírica, lo cual no permite distribuir los recursos de acuerdo a la importancia, rentabilidad y participación de mercado y su aporte al volumen de venta de la empresa.
3. Los productos que integran la línea ética del portafolio de negocios de la empresa ABC, denominados como: productos "A", "B" y "C" correspondientes a las clases terapéuticas D06A0 – Antibióticos/Tópicos, N02B0 – Analgésicos No narcóticos, antiinflamatorios y antipiréticos y A06A4 Enemas laxantes, no cuentan con un departamento de investigación y desarrollo, lo que ha generado que la participación de mercado ha sido débil dentro de su clase terapéutica.

4. Existe una planificación inadecuada para estudiar el futuro que tendrán los mercados, y actúa de acuerdo a sus características propias, dependiendo de su potencial, posibilidad financiera y otros recursos humanos que son necesarios para competir en el mercado farmacéutico.
5. No existe coordinación entre las unidades organizativas responsables de la elaboración del plan de mercadeo y las directrices de la alta gerencia se enfocan a lograr mayor volumen de ventas y planes a corto plazo.
6. Falta de controles de mercadeo tales como: control de rentabilidad por producto, control de efectividad de visita médica, control de participación de mercado.
7. Existe poca información relativa al mercado para detectar la posición, participación y venta de los productos de la competencia y por consiguiente no se cuenta con herramientas de investigación de mercados que permita acceder a información estadística confiable en materia de evaluación de mercado.
8. La cobertura médica y de farmacia a nivel nacional es débil y los productos consecuentemente tienen una participación acorde al esfuerzo promocional que se realiza.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el plan de mercadeo de los productos seleccionados de su línea ética en la empresa ABC para el año 2,007, haciendo énfasis en el análisis de portafolio de negocios como elemento medular de la misma, con el apoyo y compromiso de la alta gerencia y el respaldo del Consejo de Administración para velar por los resultados de rentabilidad por producto y global de la línea.
2. Con la implementación de la técnica de la matriz BCG la empresa podrá realizar una mejor evaluación del portafolio de sus productos, para mantener un equilibrio entre la inversión de los recursos y la productividad de cada producto, con el objetivo de obtener un crecimiento de participación de mercado dentro de su segmento.
3. Para lograr desarrollar los productos en el mercado se sugiere crear un departamento de investigación y desarrollo de productos, con las funciones de velar por el desarrollo de productos actuales y nuevos a efecto de ampliar ordenadamente el portafolio de productos de la empresa.
4. La planeación estratégica de mercadeo debe ser el principal compromiso por parte de la alta gerencia para estudiar el futuro que tendrán los mercados, para determinar qué productos o servicios deben promoverse con mayor agresividad, cuales deben mantenerse y cuales abandonarse, decidir que negocios deben adquirirse y cuales venderse; la empresa tiene sus características propias, dependiendo de su potencial, posibilidad financiera y otros recursos humanos que son necesarios para competir en el mercado farmacéutico.

5. Las áreas funcionales de la organización, deben involucrarse para elaborar el plan de mercadeo de cada unidad estratégica de negocios de los productos seleccionados en el plan de mercadeo propuesto y de las demás líneas de productos que integran el portafolio total de la empresa.
6. Establecer que se pongan en práctica controles que deberán contener como mínimo la descripción de la misión, objetivos, estrategias, como el responsable de su ejecución y la fecha de inicio y culminación de cada actividad, con el objetivo de suministrar a la alta gerencia la información necesaria para la toma de decisiones. También debe realizarse una validación y/o actualización bimestral de las fases del plan propuesto; para que la empresa pueda cumplir con las rentabilidades por producto y global de la línea estudiada y lograr con éxito un buen posicionamiento de mercado.
7. Contratar los servicios profesionales de IMS y/o Close up Internacional para obtener información estadística de mercado farmacéutico para elaborar estrategias fundamentadas en el conocimiento del mercado.
8. Ampliar la cobertura a médicos y farmacias con la implementación y ampliación del equipo de visitantes médicos, para mejorar e incrementar la participación de mercado de los productos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acuerdos en materia de Comercio Mundial OMS (Organización Mundial de la Salud) año 2,006
2. Arreaga M. CAMPAÑA PRÁCTICA PARA EL LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO FARMACÉUTICO ÉTICO, Guatemala, Universidad Francisco Marroquín, 1,996. 80pp.
3. Atmetlla B., Emilio. MARKETING FARMACÉUTICO. Ediciones Gestión 2,000, S.A. Barcelona, 2,002. España. 505 pp.
4. Close-Up Internacional. Oficinas de representación en Guatemala, con Sede en Argentina. Información estadística farmacéutica a nivel Centromericano.
5. Código de Salud. Decreto 90-97 y sus reformas decretos 50-2,000 y 53-2,003 del Congreso de la República de Guatemala. 74 pp.
6. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO OCÉANO, España, Carlos Gispert, edición 1,996. 1,784 p.p.
7. Directorio Nacional de Establecimientos Industriales año 2,001, INE (Instituto Nacional de Estadística).
8. García Solís, Ana Mercedes. LA EFECTIVIDAD DE LA PUBLICIDAD EN LAS REVISTAS MÉDICAS PARA LA RECORDACIÓN DE MARCAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS ÉTICOS. Guatemala, Universidad Rafael Landívar, 2,000. 47 pp.
9. Gitman, Lawrence J. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, décima edición, editorial Pearson Addison Wesley, México. Año 2,002. 560 pp.
10. Hiebing, Roman G. Jr Y Cooper Scott W. CÓMO PREPARAR EL EXITOSO PLAN DE MERCADOTECNIA. Traducción de Rosa María Rosas Sánchez. Editorial McGraw Hill, Bogota, Colombia año 2,002. 325 pp.
11. IMS Health. Oficinas de representación en Guatemala, con casa Matriz en Suiza- Información estadística farmacéutica a nivel centroamericano.
12. Informe Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social sobre mercado salud privado y público años 2,000 al 2,004.

13. J. Quesada Herrera, REDACCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL TRABAJO INTELECTUAL, España, 2da. Edición 1,987.209 pp.
14. Jeffrey L. Pope, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1,996. 350 pp.
15. J. Dolan, Robert, LA ESENCIA DEL MARKETING, Colombia, Cargraphics Volumen II 1,995. 380 pp.
16. Kinnear, Tomas C. –Taylor James R. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, editorial McGraw Hill, edición año 1,981. 740 pp.
17. Koontz, Harold-Wehrich, Heinz ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. México, McGraw Hill Interamericana, doceava edición 2,004. 804 pp.
18. Kotler, Philip y Armstrong, Gary. MARKETING. Traductora Pilar Mascaro. Octava edición México, Prentice Hall. 2,001. 768 pp.
19. Luther, William M. EL PLAN DE MERCADEO, COMO PREPARARLO Y PONERLO EN MARCHA. Traductora Wolhfers de Rosas. Colombia, Grupo Editorial Norma, 1,991. 179 pp.
20. Ludwig Von Mises, EL MERCADO, Publicaciones de la Universidad Francisco Marroquín, 3ra. Edición revisada 1,987. 154 pp.
21. McDaniel, Carl, Hair F. Joseph, Lamb, Charles W. MARKETING, impreso en México. Internacional Thomson Editores, S.A., 2,002. Sexta edición. 51 pp.
22. Mejía, María del Carmen. MATERIAL DE APOYO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Curso Administración de Mercadotecnia, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2,000. 10 pp.
23. Oliva, Rolando de Jesús. Material de apoyo la Industria y los Servicios. 1,999. CURSO ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES I. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas. USAC
24. Parmerlee, David. COMO PREPARAR UN PLAN DE MARKETING. Traducido por Isabel Murillo, Barcelona España año 2,002. Ediciones Gestión 2,000. 207 pp.
25. Publicación OPS, Washington D.C. año 2,006. 20 pp.

26. Revista Pharmaceutical Management, Fundación Internacional Pharma No. 18 Agosto de 2,005. Año 7 – No. 18 Buenos Aires, República de Argentina. 66 pp.
27. Robbins, Stephen. ADMINISTRACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA. Traductor Adolfo Deras Quiñónez. 4ta. Edición, México, Prentice Hall. 1,994. 350 pp.
28. Soriano Soriano Claudio L. EL PLAN DE MERCADEO. Primera edición, Editorial Piedra Santa 1,990, 102 pp.
29. Stanton, William, Michael Etzel y Bruce, Walter. FUNDAMENTOS DE MARKETING. Traductora Celia Ascencio Lara. 11va. Edición. México, McGraw Hill. 1,999. 707 pp.
30. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Compilación bibliográfica, TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. Guatemala, Cooperativa de Servicios Varios. 1,995. 340 pp.
31. Valiñas Fernández, Ricardo. MANUAL PARA ELABORAR UN PLAN DE MERCADOTECNIA, un enfoque Latinoamericano. Impreso en México. Internacional Thompson Editores, 2,001. Segunda edición. 256 pp.
32. www.iespana.es/documentos/marketing.htm mentalidad de marketing en la empresa. P. 3-4. s.n.t.
33. www.diacogob.gt Decreto número 006-2,003, del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Protección al Consumidor y Usuarios, Capítulo II artículo 16 y Capítulo III Disposiciones Especiales, artículos 18 y 19. 33 pp.

GLOSARIO

Análisis de competidores	Proceso de identificar a los competidores clave; evaluar sus objetivos, estrategias, puntos fuertes, puntos débiles y patrones de reacción; y seleccionar a los competidores que se atacarán o se evitarán.
Canal de distribución	Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios.
Capital	Es el dinero considerado como instrumento de producción, es capaz de proporcionar los elementos necesarios para el establecimiento y puesta en marcha de una industria. Se divide en capital fijo y variable.
Capital fijo	Es el que se presenta en forma estable, se invierte en construcción, maquinaria y equipo, etc.
Capital variable	Es el invertido en materia prima, mano de obra, etc., el cual cambia de forma constante.
Control de marketing	Proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing, y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos de marketing-
Díptico	Literatura médica que se utiliza en cartoncillo texcote para ilustrar las características y ventajas del producto que se promociona con médicos prescriptores.
Industria	Toda aquella entidad que tiene como finalidad la producción, es decir, la transformación de materias primas, con lo cual se logra el fomento de la riqueza y la elevación del nivel de la economía.
Marca	Nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o combinación de estos elementos que busca identificar los bienes o servicios de una compañía o grupo de compañías y diferenciarlos de los demás.
Mercado	Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.
Mercado meta	Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.
Mercosur	Mercado Común Sur

Mezcla de comunicación de marketing	Combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que una compañía usa para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing.
Naturaleza	Son todos aquellos recursos renovables y no renovables existentes en el medio ambiente, de los cuales la industria obtiene las materias primas necesarias para realizar su labor productiva.
OMC	Organización Mundial de Comercio
OMS	Organización Mundial de la Salud
Política de precio	Forma en que la empresa establece los precios para cada producto.
Precio	Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.
Producto	Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.
Promoción de ventas	Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
Publicidad	Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
Segmentación del mercado	Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.
Texcote	Cartoncillo fino color blanco que se utiliza en artes gráficas para fabricar cajas para envasar productos farmacéuticos
Vademécum	Folleto ilustrativo que contiene la fotografía de los productos y describe sus características, fórmula, indicación y breve resumen del producto.

ANEXOS

ANEXO 1
RENTABILIDAD PRODUCTO "A"

PRESENTACIÓN: TUBO DE ALUMINIO CON CONTENIDO DE 30 GRAMOS
Vigencia del plan de mercadeo : ENERO AÑO 2,007

		UNIDADES	VALORES	UNIDADES	VALORES
POSICIONAMIENTO: DERMATITIS DEL PAÑAL		2,006	2,006	2,007	2,007
Participación del mercado relevante:		3.8%	4.1%	6.3%	5.7%
Mercado total proyectado años 2,006 y 2,007		650,000	Q17,875,000	715,000	Q20,020,000
PROYECCIÓN DE VENTAS	AÑOS	UNIDADES	PRECIO FARMACIA Q.	VENTA TOTAL	%
PRODUCTO "A"	2,007	45,000	25.50	1,147,500	
PRODUCTO "A"	2,006	24,700	30.00	741,000	
Sub-Total		45,000		1,147,500	100.0%
COSTO DE PRODUCCIÓN	2,007	Unidades	Costo	Total Q	
PRODUCTO "A"		45,000	7.50	337,500	
Sub-Total		45,000		337,500	29.4%
CONTRIBUCION MARGINAL				810,000	70.6%
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	2,007	Unidades	Costo	287,203	
Muestra médica		31,400	2.50	78,500	6.8%
Material promocional				127,500	11.1%
Publicidad, congresos e invest. de mercado				47,453	4.1%
Bonificaciones		4,500	7.50	33,750	2.9%
GASTOS ADMINISTRATIVOS DE VENTA	2,007			183,575	
Sueldos y comisiones sobre ventas				171,375	14.9%
Premio trimestral por alcanzar el objetivo		16		12,200	
GASTOS GENERALES Y DE DISTRIBUCIÓN	2,007			86,063	
Gastos Generales				57,375	5.0%
Gastos de distribución de ventas				28,688	2.5%
TOTAL INVERSIÓN EN MERCADEO	2,007			556,841	48.5%
Contribución sobre la venta	2,007			253,160	22.1%
Total inversión	2,007			894,341	
% sobre la inversión	2,007				77.9%

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

**ANEXO 2
PRESUPUESTO MERCADOLÓGICO PRODUCTO "A" AÑO 2,007**

PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN DE VENTA						
DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Costo unitario	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
Muestras médicas	Q 2.50	8,680	8,680	7,020	7,020	31,400
		21,700.00	21,700.00	17,550.00	17,550.00	78,500.00
Díptico (apoyo a características y beneficios del producto)	Q 2.50	2,500	-	2,500	-	5,000
		6,250.00	-	6,250.00	-	12,500.00
Calendarios de pared y escritorio	Q 25.00	2,250	-	-	-	2,250
		56,250.00	-	-	-	56,250.00
Playeras promocionales	Q 125.00	18	18	18	18	108
		2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	9,000.00
Bonificación Producto "A" 10% s/venta mensual	Q 7.50	1,130	1,135	1,165	1,070	6,885
		8,475.00	8,512.50	8,737.50	8,025.00	33,750.00
Bolígrafos semestrales p/dependientes farmacias(3)	Q 5.00	3,625	-	3,625	-	7,250
		18,125.00	-	18,125.00	-	36,250.00
Afiches 3 al año por 750 farmacias	Q 6.00	750	750	-	750	2,250
		4,500.00	4,500.00	-	4,500.00	13,500.00
Totales Q		117,550.00	36,962.50	52,912.50	32,325.00	239,750.00

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD E INVESTIGACIÓN DE MERCADO						
DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Costo unitario	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
Congresos y Convenciones (5 al Año)		1	1	2	1	5
		3,000.00	3,000.00	6,000.00	3,000.00	15,000.00
Revista Mundo Médico publicidad trimestral	Q 1,000.00	1	1	1	1	4
		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	4,000.00
Investigación de mercado (dos al Año)	Q 28,453.00	1		1		2
		14,226.50		14,227.00		28,453.00
Totales Q		18,226.50	4,000.00	21,227.00	4,000.00	47,453.00

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

**ANEXO 3
PRESUPUESTO MERCADOLÓGICO PRODUCTO "A" AÑO 2,007**

PRESUPUESTO FUERZA DE VENTA

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Costo unitario	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
Comisiones cobro visitador médico 5%	5%	288,150.00	289,425.00	293,887.50	276,037.50	1,147,500.00
		14,407.50	14,471.25	14,694.38	13,801.88	57,375.00
Sueldo 2 Promotores 12 meses 5% partic. de venta	Q 1,500.00	6	6	6	6	24
		9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
Sueldo Jefe de Marca 12 Meses		7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	30,000.00
Sueldo Gerente de Mercadeo y Ventas		12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00
Totales Q		42,907.50	42,971.25	43,194.38	42,301.88	171,375.00

PRESUPUESTO PROMOCIÓN INTERNA Y OTROS GASTOS

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Costo unitario	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
Premio trimestral X alcanzar el Objetivo						
Gerente de Mercadeo y Ventas	Q 500.00	1	1	1	1	4
		Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	2,000.00
Supervisor de Ventas	Q 250.00	1	1	1	1	4
		Q 250.00	Q 250.00	Q 250.00	Q 250.00	1,000.00
Vendedores Trimestre (10 Persanas)	Q 200.00	10	10	10	10	40
		Q 2,000.00	Q 2,000.00	2,000	2,000	8,000.00
Promotores de ventas	Q 150.00	2	2	2	2	8
		Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	1,200.00
Gastos generales	Q 4,781.25	Q 14,343.75	Q 14,343.75	Q 14,343.75	Q 14,343.75	57,375.00
Gastos de distribución de venta	Q 2,390.67	Q 7,172.01	Q 7,172.01	Q 7,172.01	Q 7,172.01	28,688.04
Totales Q		Q 24,565.76	Q 24,565.76	Q 24,565.76	Q 24,565.76	Q 98,263.04

TOTAL PRESUPUESTO DE MERCADEO	Q 203,249.76	Q 108,499.51	Q 141,899.64	Q 103,192.64	556,841.04
--------------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	-------------------

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

ANEXO 4

PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES Y VALORES Q. PRODUCTO "A" AÑO 2,007

No.	EQUIPO VISITADORES MÉDICOS	PRECIO FARMACIA	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
1	VENDEDOR A	25.50	350	475	550	850	1,775
			8,925	12,113	14,025	21,675	45,263
2	VENDEDOR B	25.50	350	475	550	850	1,775
			8,925	12,113	14,025	21,675	45,263
3	VENDEDOR C	25.50	450	475	550	750	1,875
			11,475	12,113	14,025	19,125	47,813
4	VENDEDOR D	25.50	600	650	750	950	2,500
			15,300	16,575	19,125	24,225	63,750
5	VENDEDOR E	25.50	700	650	750	950	2,600
			17,850	16,575	19,125	24,225	66,300
CIUDAD-unidades			2,450	2,725	3,150	4,350	10,525
VALORES CIUDAD Q.			62,475	69,488	80,325	110,925	268,388
1	VENDEDOR A	25.50	1,400	2,000	1,500	2,500	7,400
			35,700	51,000	38,250	63,750	188,700
2	VENDEDOR B	25.50	1,400	1,500	1,300	1,500	5,700
			35,700	38,250	33,150	38,250	145,350
3	VENDEDOR C	25.50	1,650	1,450	1,500	2,000	6,600
			42,075	36,975	38,250	51,000	168,300
4	VENDEDOR D	25.50	1,850	1,500	1,750	2,500	7,600
			47,175	38,250	44,625	63,750	193,800
5	VENDEDOR E	25.50	1,750	1,500	1,750	2,175	7,175
			44,625	38,250	44,625	55,463	182,963
DEPARTAMENTOS-UNIDADES			8,050	7,950	7,800	10,675	34,475
TOTAL VALORES Q. DEPTOS.			205,275	202,725	198,900	272,213	879,113
TOTAL UNIDADES			10,500	10,675	10,950	15,025	45,000
TOTAL VENTA Q.			267,750	272,213	279,225	383,138	1,147,500

FUENTE: elaboración propia en base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

ANEXO 5					
RENTABILIDAD PRODUCTO "B"					
PRESENTACIÓN: CAJA CON FRASCO POLIETILENO BLANCO 120 ML.					
Vigencia del plan de mercadeo : ENERO AÑO 2,007					
		UNIDADES	VALORES	UNIDADES	VALORES
POSICIONAMIENTO: ANTIINFLAMATORIO, ANALGÉSICO Y ANTIPIRÉTICO		2,006	2,006	2,007	2,007
Participación del mercado relevante:		1.0%	0.9%	1.5%	1.3%
Mercado total proyectado años 2,006 y 2,007		1,500,000	Q67,500,000	1,650,000	Q75,600,000
PROYECCIÓN DE VENTAS	AÑOS	UNIDADES	PRECIO FARMACIA Q.	VENTA TOTAL Q.	%
PRODUCTO B	2,007	24,750	39.50	977,625	
PRODUCTO B	2,006	15,000	42.52	637,800	
Sub-Total		24,750		977,625	100.0%
Costo de Producción	2,007	Unidades	Costo	Total Q	
PRODUCTO B		24,750	8.75	216,563	
Sub-Total		24,750		216,563	22.2%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL				761,063	77.8%
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	2,007			203,081	
Muestra médica		33,100	3.75	124,125	12.7%
Material promocional				28,300	3.3%
Publicidad, congresos e invest. de mercado				29,000	3.0%
Bonificaciones		2,475	8.75	21,656	2.2%
GASTOS ADMINISTRATIVOS DE VENTA	2,007			149,881	
Sueldos y comisiones sobre ventas				137,681	14.1%
Premio trimestral por alcanzar el objetivo		16		12,200	1.2%
GASTOS GENERALES Y DE DISTRIBUCIÓN	2,007			73,322	
Gastos generales				48,881	
Gastos de distribución				24,441	
TOTAL INVERSIÓN MERCADEO	2,007			426,285	43.6%
Contribución s/la venta	2,007			334,778	34.2%
Total inversión	2,007			642,847	
% sobre la Inversión	2,007				65.8%

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

ANEXO 6
PRESUPUESTO MERCADOLÓGICO PRODUCTO "B" AÑO 2,007

PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN DE VENTA

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Costo unitario	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
Muestras médicas	Q 3.75	11,900	5,200	10,900	5,100	33,100
		Q 44,625.00	Q 19,500.00	Q 40,875.00	Q 19,125.00	124,125.00
Díptico (Apoyo a características y beneficios del producto)	Q 2.50	1,600	0	1,600	0	3,200
		Q 4,000.00	Q -	Q 4,000.00	Q -	8,000.00
Bonificación Producto A 10% s/venta mensual	Q 8.75	605	573	595	703	2,475
		Q 5,293.75	Q 5,009.38	Q 5,206.25	Q 6,146.88	21,656.25
Afiches 3 al año por 750 farmacias	Q 6.00	605	600	600	0	3,305
		Q 3,600.00	Q 3,600.00	Q 3,600.00		10,800.00
Bolígrafos para dependientes de farmacias (3)	Q 5.00	334	333	0	333	1,000
		Q 1,670.00	Q 1,665.00	Q -	Q 1,665.00	5,000.00
Playeras promocionales	Q 125.00	9	9	9	9	36
		Q 1,125.00	Q 1,125.00	Q 1,125.00	Q 1,125.00	4,500.00
Totales Q		Q 62,313.75	Q 30,899.38	Q 54,806.25	Q 28,061.88	174,081.25

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Costo unitario	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
Revista Mundo Médico publicidad trimestral	Q 1,000.00	1	1	1	1	4
		Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00	4,000.00
Congresos y convenciones (5 al Año)	Q 2,000.00	1	1	2	1	5
		Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 4,000.00	Q 2,000.00	10,000.00
Investigación de mercado	Q 15,000.00	1				1
		15,000.00				15,000.00
Totales Q		Q 18,000.00	Q 3,000.00	Q 5,000.00	Q 3,000.00	29,000.00

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

ANEXO 7
PRESUPUESTO MERCADOLÓGICO PRODUCTO "B" AÑO 2,007

PRESUPUESTO FUERZA DE VENTA

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Costo unitario	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
Comisiones cobro visitador médico 5%	5%	Q 238,975.00	Q 226,137.50	Q 235,025.00	Q 277,487.50	977,625.00
		Q 11,948.75	Q 11,306.88	Q 11,751.25	Q 13,874.38	48,881.25
Sueldo 2 Promotores 12 meses 5% partic. de venta	Q 1,200.00	6	6	6	6	24
		Q 7,200.00	Q 7,200.00	Q 7,200.00	Q 7,200.00	28,800.00
Sueldo Jefe de Marca 12 Meses		Q 5,400.00	Q 5,400.00	Q 5,400.00	Q 5,400.00	21,600.00
Sueldo Gerente de Mercadeo y Ventas		Q 9,600.00	Q 9,600.00	Q 9,600.00	Q 9,600.00	38,400.00
Totales Q		Q 34,148.75	Q 33,506.88	Q 33,951.25	Q 36,074.38	137,681.25

PRESUPUESTO PROMOCIÓN INTERNA Y OTROS GASTOS

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Costo unitario	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
Premio trimestral por alcanzar el Objetivo						
Gerente de Mercadeo y Ventas	Q 500.00	1	1	1	1	4
		Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	2,000.00
Supervisor de Ventas	Q 250.00	1	1	1	1	4
		Q 250.00	Q 250.00	Q 250.00	Q 250.00	1,000.00
Vendedores Trimestre (10 Personas)	Q 200.00	10	10	10	10	40
		Q 2,000.00	Q 2,000.00	2,000	2,000	8,000.00
Promotores de ventas	Q 150.00	2	2	2	2	8
		Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	1,200.00
Gastos generales	Q 4,073.42	Q 12,220.26	Q 12,220.26	Q 12,220.26	Q 12,220.26	48,881.04
Gastos de distribución de venta	Q 2,036.75	Q 6,110.25	Q 6,110.25	Q 6,110.25	Q 6,110.25	24,441.00
Totales Q		Q 21,380.51	Q 21,380.51	Q 21,380.51	Q 21,380.51	Q 85,522.04

TOTAL PRESUPUESTO DE MERCADEO	Q 135,843.01	Q 88,786.76	Q 115,138.01	Q 88,516.76	Q 426,284.54
--------------------------------------	--------------	-------------	--------------	-------------	--------------

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

ANEXO 8

PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES Y VALORES Q. PRODUCTO "B" AÑO 2,007

No	EQUIPO VISITADORES MÉDICOS	PRECIO FARMACIA	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
1	VENDEDOR A	39.50	300	225	350	375	1,250
			11,850	8,888	13,825	14,813	49,375
2	VENDEDOR B	39.50	300	225	350	375	1,250
			11,850	8,888	13,825	14,813	49,375
3	VENDEDOR C	39.50	300	225	300	375	1,200
			11,850	8,888	11,850	14,813	47,400
4	VENDEDOR D	39.50	450	375	450	550	1,825
			17,775	14,813	17,775	21,725	72,088
5	VENDEDOR E	39.50	450	375	450	550	1,825
			17,775	14,813	17,775	21,725	72,088
CIUDAD-unidades			1800	1425	1900	2225	7,350
VALORES CIUDAD Q.			71,100	56,288	75,050	87,888	290,325
1	VENDEDOR A	39.50	750	900	750	1,200	3,600
			29,625	35,550	29,625	47,400	142,200
2	VENDEDOR B	39.50	750	900	750	1,200	3,600
			29,625	35,550	29,625	47,400	142,200
3	VENDEDOR C	39.50	750	900	750	1,150	3,550
			29,625	35,550	29,625	45,425	140,225
4	VENDEDOR D	39.50	1,000	800	900	625	3,325
			39,500	31,600	35,550	24,688	131,338
5	VENDEDOR E	39.50	1,000	800	900	625	3,325
			39,500	31,600	35,550	24,688	131,338
DEPARTAMENTO -UNIDADES			4,250	4,300	4,050	4,800	17,400
TOTAL VALORES Q. DEPTOS.			167,875	169,850	159,975	189,600	687,300
TOTAL UNIDADES CIUDAD Y DEPARTAMENTO			6,050	5,725	5,950	7,025	24,750
TOTAL VENTA Q.			238,975	226,138	235,025	277,488	977,625

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

**ANEXO 9
RENTABILIDAD PRODUCTO "C"**

PRESENTACIÓN: CAJA CONTENIENDO UNA BOLSA PVC CON APLICADOR 60 MILILITROS

Vigencia del plan de mercadeo : ENERO AÑO 2,007

		UNIDADES	VALORES	UNIDADES	VALORES
POSICIONAMIENTO: ESTREÑIMIENTO Y EXÁMENES CLÍNICOS		2,006	2006	2007	2007
Participación del mercado relevante:		43.8%	41.1%	52.5%	56.7%
Mercado total proyectdo años 2,006 y 2,007		102,800	Q1,542,000	113,080	1,727,040
PROYECCIÓN DE VENTAS	AÑOS	UNIDADES	FARMACIA Q.	VENTA TOTAL	%
PRODUCTO "C"	2,007	59,350	Q16.50	Q979,275.00	100.0%
PRODUCTO "C"	2,006	45,026	14.10	634,867	
COSTO DE PRODUCCIÓN		Unidades	Costo	Total Q	
PRODUCTO "C"		59,350	5.50	326,425	33.3%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL				652,850	66.7%
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN		2,007		222,049	
Muestra médica		17,000	5.50	93,500	9.5%
Material promocional				95,906	9.8%
Bonificaciones				32,643	3.3%
GASTOS ADMINISTRATIVOS DE VENTA		2,007		157,224	
Sueldos y comisiones sobre ventas				145,024	14.8%
Premio trimestral por alcanzar objetivo				12,200	1.2%
GASTOS GENERALES Y DE DISTRIBUCIÓN		2,007		73,467	
Gastos generales				48,978	7.5%
Gastos de distribución				24,489	3.3%
TOTAL INVERSIÓN EN MERCADEO		2,007		452,740	46.2%
Contribución sobre la venta		2,007		200,110	20.4%
Total inversión		2,007		779,165	
% sobre la inversión		2,007			79.6%

FUENTE: elaboración propia en base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

ANEXO 10
PRESUPUESTO MERCADOLÓGICO PRODUCTO "C" AÑO 2,007

PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN DE VENTA

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Costo unitario	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
Muestras médicas	Q 5.50	6,000	3,000	5,000	3,000	17,000
		Q 33,000.00	Q 16,500.00	Q 27,500.00	Q 16,500.00	93,500.00
Díptico (Apoyo a características y beneficios del producto)	Q 2.50	2,500	0	2,500	0	5,000
		Q 6,250.00	Q -	Q 6,250.00	Q -	12,500.00
Bonificación Producto A 10% s/venta mensual	Q 5.50	1,545	1,415	1,505	1,470	5,935
		8,497.50	7,782.50	8,277.50	8,085.00	32,642.50
Afiches 3 al año por 750 farmacias	Q 6.00	750	750	750	Q -	2,250
		Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q -	13,500.00
Playeras promocionales	Q 125.00	18	18	18	18	72
		Q 2,250.00	Q 2,250.00	Q 2,250.00	Q 2,250.00	9,000.00
Totales Q		Q 54,497.50	Q 31,032.50	Q 48,777.50	Q 26,835.00	161,142.50

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Costo unitario	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
Revista Mundo Médico publicidad trimestral	Q 1,000.00	1	1	1	1	4
		Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00	4,000.00
Investigación de mercado (dos al año)	Q 28,453.13	1	0	1	0	2
		Q 28,453		Q 28,453		56,906.25
Totales Q		Q 29,453.13	Q 1,000.00	Q 29,453.13	Q 1,000.00	60,906.25

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

ANEXO 11
PRESUPUESTO MERCADOLÓGICO PRODUCTO "C" AÑO 2,007

PRESUPUESTO FUERZA DE VENTA

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Costo unitario	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
Comisiones cobro visitador médico 5%	5%	Q 254,925.00	Q 234,675.00	Q 248,325.00	Q 242,550.00	980,475.00
		Q 12,746.25	Q 11,733.75	Q 12,416.25	Q 12,127.50	49,023.75
Sueldo 2 Promotores 12 meses 5% partic. de venta	Q 1,000.00	6	6	6	6	24
		Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	24,000.00
Sueldo Jefe de Marca 12 Meses		Q 8,400.00	Q 8,400.00	Q 8,400.00	Q 8,400.00	33,600.00
Sueldo Gerente de Mercadeo y Ventas		Q 9,600.00	Q 9,600.00	Q 9,600.00	Q 9,600.00	38,400.00
Totales Q		Q 36,746.25	Q 35,733.75	Q 36,416.25	Q 36,127.50	145,023.75

PRESUPUESTO PROMOCIÓN INTERNA Y OTROS GASTOS

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Costo unitario	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
Premio trimestral p/alcanzar el Objetivo						
Gerente de Mercadeo y Ventas	Q 500.00	1	1	1	1	4
		Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	2,000.00
Supervisor de Ventas	Q 250.00	1	1	1	1	4
		Q 250.00	Q 250.00	Q 250.00	Q 250.00	1,000.00
Vendedores Trimestre (10 Personas)	Q 200.00	10	10	10	10	40
		Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	2,000	8,000.00
Promotores de ventas	Q 150.00	2	2	2	2	8
		Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	1,200.00
Gastos generales	Q 4,081.50	Q 12,244.50	Q 12,244.50	Q 12,244.50	Q 12,244.50	48,978.00
Gastos de distribución de venta	Q 2,040.75	Q 6,122.25	Q 6,122.25	Q 6,122.25	Q 6,122.25	24,489.00
Totales Q		Q 21,416.75	Q 21,416.75	Q 21,416.75	Q 21,416.75	85,667.00

TOTAL PRESUPUESTO DE MERCADEO	Q 142,113.63	Q 89,183.00	Q 136,063.63	Q 85,379.25	452,739.50
--------------------------------------	--------------	-------------	--------------	-------------	------------

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

ANEXO 12

PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES Y VALORES Q. PRODUCTO "C" AÑO 2,007

No.	EQUIPO VISITADORES MÉDICOS	PRECIO FARMACIA	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL Q.
1	VENDEDOR A	16.50	700	675	800	850	3,025
			11,550	11,138	13,200	14,025	49,913
2	VENDEDOR B	16.50	700	675	800	850	3,025
			11550	11137.5	13200	14025	49,913
3	VENDEDOR C	16.50	700	650	800	850	3,000
			11550	10725	13200	14025	49,500
4	VENDEDOR D	16.50	950	1000	1100	900	3,950
			15675	16500	18150	14850	65,175
5	VENDEDOR E	16.50	950	1000	1000	900	3,850
			15675	16500	16500	14850	63,525
	CIUDAD-unidades		4,000	4,000	4,500	4,350	16,850
	VALORES CIUDAD Q.		66,000	67,200	74,250	71,775	278,025
1	VENDEDOR A	16.50	2,000	1,750	1,900	1,750	7,400
			33,000	28,875	31,350	28,875	122,100
2	VENDEDOR B	16.50	2,000	1,750	1,900	1,750	7,400
			33,000	28,875	31,350	28,875	122,100
3	VENDEDOR C	16.50	2,550	2,250	2,250	2,250	9,300
			42,075	37,125	37,125	37,125	153,450
4	VENDEDOR D	16.50	2,550	2,250	2,250	2,300	9,350
			42,075	37,125	37,125	37,950	154,275
5	VENDEDOR E	16.50	2,350	2,150	2,250	2,300	9,050
			38,775	35,475	37,125	37,950	149,325
	TOTAL UNIDADES DEPART.		11,450	10,150	10,550	10,350	42,500
	TOTAL VALORES Q. DEPART.		188,925	167,475	174,075	170,775	701,250
	TOTAL UNIDADES		15,450	14,150	15,050	14,700	59,350
	TOTAL VENTA Q.		254,925	234,675	248,325	242,550	979,275

FUENTE: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

**ANEXO 13
PLAN DE ACCIÓN EMPRESA ABC AÑO 2,007**

OBJETIVO ESTRATÉGICO: incrementar la participación de mercado de los productos A, B y C de un 3.8%, 1.0% y 43.8% en el año 2,006 a un 6.3%, 1.5% y 52.5% en el año 2,007, respectivamente.

ESTRATEGIA: ampliar en un 66.6% la cobertura de médicos generales, pediatras y ginecólogos.

ACTIVIDADES PRODUCTOS A, B y C	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	INICIAL	FINAL	LOGRO DE LAS ACTIVIDADES
1. Contratar 4 visitadores médicos	Recursos Humanos	jul-06	ago-06	Lograr una mejor cobertura, a nivel nacional
2. Incrementar el número de visitas por visitador médico	Mercadeo	ene-07	ene-07	Mejorar el posicionamiento de los productos

OBJETIVO ESTRATÉGICO: incrementar el volumen de ventas de los productos A, B y C en unidades de 24,700, 15,000 y 45,026 en el año 2,006 a 45,000, 24,750 y 59,350 para el año 2,007, respectivamente.

ESTRATEGIA: ampliar la cobertura a médicos en la capital en 25% y en el interior de la República en 50%.

ACTIVIDADES PRODUCTOS A, B y C	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	INICIAL	FINAL	LOGRO DE LAS ACTIVIDADES
1. Contratar 4 visitadores médicos	Recursos Humanos	jul-06	ago-06	Lograr una mejor cobertura, a nivel nacional
2. Lanzar al mercado la nueva presentación	Mercadeo y Ventas	jul-06	ene-07	Crear una mejor impresión visual Ser más competitivos

OBJETIVO ESTRATÉGICO: modificar la presentación del producto "A" de 30 a 50 gramos para buscar mejorar la competitividad.

ACTIVIDADES PRODUCTO "A"	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	INICIAL	FINAL	LOGRO DE LAS ACTIVIDADES
1. Tramitar ampliación del registro sanitario	Control de calidad	jul-06	oct-06	Lograr una mejor cobertura, a nivel nacional
2. Modificar el empaque	Litografía e Imprenta	jul-06	ago-06	Mejorar la imagen de la marca
3. Modificar el envase	Producción	jul-06	sep-06	Mejorar la cobertura del producto
4. Preparar material promocional nuevo	Mercadeo	oct-06	dic-06	Mejorar apariencia óptica del producto
5. Aprobación empaque y envase	Comité prod. nuevos	oct-06	oct-06	Mejorar la cobertura del producto

OBJETIVO ESTRATÉGICO: buscar una mejor competitividad en el mercado con mejoras al producto y reducción de costos en compra de materia prima.

ESTRATEGIA: aumento de la producción en más de 100% para reducir costos de fabricación.

ACTIVIDADES PRODUCTO "A"	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	INICIAL	FINAL	LOGRO DE LAS ACTIVIDADES
1. Reducir los costos fijos al nivel del primer competidor	Finanzas y Mercadeo	oct-06	dic-06	Reducir el precio de venta
2. Negociar para mejorar precios materia prima	Logística	oct-06	dic-06	Reducir el costo del producto

Fuente: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

**ANEXO 14
PLAN DE ACCIÓN EMPRESA ABC AÑO 2,007**

ESTRATEGIA: iniciar el proceso de implementación del Departamento de Investigación y Desarrollo.				
ACTIVIDADES PRODUCTOS A, B y C	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	INICIAL	FINAL	LOGRO DE LAS ACTIVIDADES
1. Diseño y perfil depto. de Investigación y Desarrollo	Mercadeo y Gerencia General	sep-07	oct-07	Crear una dinámica de mercadeo
2. Reclutamiento y pre selección	Gerencia Administración	oct-07	nov-07	Tener acceso a los mejores candidatos
3. Selección del mejor entre los tres finalistas	Gerencia General	nov-07	nov-07	Seleccionar a la persona idónea
4. Contratación	Recursos Humanos	nov-07	nov-07	Proteger los intereses de ambas partes
5. Proceso de inducción	Recursos Humanos	nov-07	nov-07	Capacitar a los nuevos representantes
6. Introducción depto. de Investigación y Desarrollo	Recursos Humanos	ene-08		Iniciar el proceso hacia la innovación

OBJETIVO ESTRATÉGICO: modificar la presentación del envase para crear una nueva imagen del producto "B".				
ESTRATEGIA: cambiar el envase del producto terminado de un frasco de PVC a un frasco Pet color ambar.				
ACTIVIDADES PRODUCTO "B"	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	INICIAL	FINAL	LOGRO DE LAS ACTIVIDADES
1. Diseño del nuevo envase	Mercadeo	jul-06	ago-06	Crear un envase que denote calidad
2. Aprobación del envase	Control de calidad	ago-06	ago-06	Corregir imperfecciones del diseño original
3. Compra del envase frasco PET 120 ml.	Compras	ago-06	oct-06	Conseguir el mejor precio y calidad
OBJETIVO ESTRATÉGICO:				

ESTRATEGIA: crear un inserto con las instrucciones de uso para el producto "B".				
ACTIVIDADES PRODUCTO "B"	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	INICIAL	FINAL	LOGRO DE LAS ACTIVIDADES
1. Diseño del inserto	Mercadeo	jul-06	ago-06	Que el consumidor conozca bien el producto
2. Aprobación del inserto	Compras	ago-06	oct-06	Hacer los cambios pertinentes a tiempo
3. Impresión del inserto	Litografía e Imprenta	oct-06	dic-06	Incluir el inserto a la brevedad posible

ACTIVIDADES PRODUCTO "C"	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	INICIAL	FINAL	LOGRO DE LAS ACTIVIDADES
1. Evaluación diseño bolsa PVC y su aplicador	Mercadeo	jul-06	ago-06	Mejorar características de uso y diseño
2. Aprobación del nuevo diseño empaque	Compras	ago-06	oct-06	Hacer los cambios pertinentes a tiempo
3. Diseño de inserto	Mercadeo	oct-06	dic-06	Incluir el inserto a la brevedad posible

Fuente: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006

ANEXO 15
PLAN DE ACCIÓN EMPRESA ABC AÑO 2,007

OBJETIVO ESTRATEGICO: buscar posicionar los productos A, B y C con los médicos del grupo objetivo para mejorar el nivel prescriptivo.

ESTRATEGIA: realizar publicaciones en la Revista Mundo Médico y revisar su impacto promocional.

ACTIVIDADES PRODUCTOS A, B y C	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	INICIAL	FINAL	LOGRO DE LAS ACTIVIDADES
1. Diseñar el modelo de la publicación	Mercadeo	jul-06	ago-06	Diseñar un mensaje que realmente influya sobre el mercado meta
2. Aprobación del diseño	Gerencia General	ago-06	ago-06	Corregir cualquier error en el anuncio
3. Contratación	Compras	sep-06	oct-06	Lograr efectividad en la publicación

OBJETIVO ESTRATEGICO: mantener publicidad constante en los puntos de venta y promoción médica.

ESTRATEGIA: elaborar calendario 2,007 para distribuir con médicos y farmacias.

ACTIVIDADES PRODUCTOS A, B y C	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	INICIAL	FINAL	LOGRO DE LAS ACTIVIDADES
1. Diseñar el modelo del calendario	Mercadeo	jul-06	ago-06	Lograr mejor imagen de la empresa ABC
2. Aprobación del diseño	Gerencia General	ago-06	ago-06	Mejorar la imagen de la marca
3. Contratación	Compras	sep-06	nov-06	Llegar directamente a nuestro mercado meta

OBJETIVO ESTRATEGICO: comunicación e implementación del plan de mercadeo año 2,007.

ESTRATEGIA: ordenar las actividades de comercialización de los productos A, B y C.

ACTIVIDADES PRODUCTOS A, B y C	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	INICIAL	FINAL	LOGRO DE LAS ACTIVIDADES
1. Aprobación del plan de mercadeo	Gerencia General	oct-06	nov-06	Dar autoridad al departamento de Mercadeo para su aplicación y control
2. Comunicar el plan de mercadeo	Mercadeo	nov-06	dic-06	Comunicar el plan a todos los niveles de empresa
3. Validar el plan de mercadeo	Mercadeo	ene-07	dic-07	Mantener estricto control de su desarrollo

Fuente: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

ANEXO 16

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD POR PRODUCTO Y VISITADOR MÉDICO

**EMPRESA
ABC**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES			UNIDADES				PLAN	REAL	%
		VENTAS	BONOS	NETO	FACTURAS	N.CRÉDITO	NETO	T.COSTO			
TOTAL PRODUCTO "A"											
TOTAL PRODUCTO "B"											
TOTAL PRODUCTO "C"											

Fuente: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

ANEXO 17

ANÁLISIS DE VENTAS RESUMIDO POR VISITADOR MÉDICO

EMPRESA
ABC

Fecha de: 01/01/2007

a: 31/01/2007

Código Visitador	Nombre Visitador	VALORES Q					
		Facturas Contado	Facturas Crédito	Total Facturas	N. Débito	N. Crédito	Valor Neto
1	XXXX1						
2	XXXX2						
3	XXXX3						
4	XXXX4						
5	XXXX5						
6	XXXX6						
7	XXXX7						
8	XXXX8						
9	XXXX9						
10	XXXX10						
GRAN TOTAL		Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -

Fuente: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

ANEXO 18

CONTROL DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO 2,007

EMPRESA ABC	AÑO 2,005			AÑO 2,006			AÑO 2,007		
	PLAN	REAL	%	PLAN	PROYECCIÓN	%	PLAN	PROYECCIÓN	%
PRODUCTO "A"									
PRODUCTO "B"									
PRODUCTO "C"									

Fuente: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.

ANEXO 19

INFORME DIARIO DE TRABAJO No. _____

FECHA: _____

EMPRESA ABC

CÓDIGO VENDEDOR: _____

No.	CÓDIGO CLIENTE	NOMBRE CLIENTE	CONDICIONES DE PAGO	PEDIDO	COBRO
1	a			No.	No.
	b			Q	Q
2	a			No.	No.
	b			Q	Q
3	a			No.	No.
	b			Q	Q
4	a			No.	No.
	b			Q	Q
5	a			No.	No.
	b			Q	Q
6	a			No.	No.
	b			Q	Q
7	a			No.	No.
	b			Q	Q
8	a			No.	No.
	b			Q	Q
9	a			No.	No.
	b			Q	Q
10	a			No.	No.
	b			Q	Q
11	a			No.	No.
	b			Q	Q
12	a			No.	No.
	b			Q	Q
13	a			No.	No.
	b			Q	Q
14	a			No.	No.
	b			Q	Q
15	a			No.	No.
	b			Q	Q

No.	MÉDICO/NOMBRE	ESP	CIUDAD	DIRECCIÓN	TELÉFONO	MUESTRAS
1						
2						
3						
4						

RESUMEN

No. Realizado de	(3) Cobros	(4) Transf.	Suma 2+3+4	Efectividad Dividir 5x1	VALORES	
					VENTAS	COBROS
Total del día					Q	Q
Acumulado semana					Q	Q
VISITA MÉDICA					CUOTA DEL MES	➔
Vienen					Nuevo Acumulado	

Firma Representante _____

Aprobado por Gerencia Ventas _____

Fuente: elaboración propia con base al análisis realizado en la empresa ABC año 2,006.