

318502

6
2º ej.



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

Escuela de Administración
con Estudios Incorporados a la U. N. A. M.

METODOLOGIA PARA EL LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO NUEVO EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

T E S I S

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

Alejandra Varela Domínguez
Patricia Portillo Valle

México, D. F.

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

IDENTIFICACION DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO

1.- DIAGNOSTICO DE ENTORNO	6
a) Gobierno	8
a.1 Patentes y marcas	8
a.2 Sector Salud	8
a.3 Secretaría de Industria y Comercio	9
b) Demografía, distribución de la población	11
c) Tecnología	16
d) Proveedores	18
2.- DIAGNOSTICO DEL MERCADO COMPETITIVO	21
a) Generalidades sobre la Hipertensión Arterial	22
b) Análisis del Mercado	25
b.1 Análisis de la competencia genérica	26
b.2 Análisis de la competencia de antihipertensivos	35
b.3 Principales empresas competidoras	42
b.4 Principales productos	49
c) Oportunidades y amenazas del mercado y el entorno	56
3.- DIAGNOSTICO DE EMPRESA	59

a) Antecedentes	62
b) Estructura organizacional de Daimon Co., Internacional	64
c) Estructura organizacional de Daimon Co., división Latinoamericana	65
d) Estructura organizacional de Daimon Co., en México	66
e) Análisis Financiero	71
f) Portafolio de productos de Daimon Co.	77
g) Capacidad y complicación de producción	91
h) Puntos fuertes y débiles de Daimon Co.	97

CAPITULO II

SEGMENTACION DEL MERCADO

1.- ANALISIS DE LOS PRINCIPALES DIAGNOSTICOS MEDICOS	103
2.- TENDENCIA DE PRESCRIPCION	106
3.- RELACION DE DIAGNOSTICOS	109
4.- EFECTOS DESFADOS	111
5.- PERFIL DEL ESPECIALISTA	113
a) Total de prescripciones por especialidad	113
b) Productividad Médica	116
6.- CONCOMITANCIAS	118
7.- ORIGEN DE LA RECETA	120
8.- PERFIL DEL PACIENTE	122

a) Edad y Sexo	122
9.- POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO EN EL MERCADO	126

CAPITULO III

MERCADOTECNIA DE LOS BLANCOS

1.- ANALISIS DE LA DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL	131
2.- PROCESO PARA LA DETERMINACION DEL PRONOSTICO DE VENTAS	141
3.- PRONOSTICO DE VENTAS DE DÍPREVE	146

CAPITULO IV

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADOTECNIA

1.- ASIGNACION DEL PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA	150
2.- MEZCLA DE MERCADOTECNIA	153
a) Producto	155
- Presentación y Empaque	
b) Precio	160
- Estado de Costo de Producción	
- Punto de equilibrio	
c) Promoción	170
- Plan de promoción	
d) Plaza	187
- Canales de distribución	

Anexo: Literatura promocional

CAPITULO V

DECISION COMERCIAL.

1.- PRESENTACION DE RESULTADOS.	191
CONCLUSIONES	196
BIBLIOGRAFIA	199

INTRODUCCION

La historia de la humanidad se encuentra fuertemente ligada a las actividades de comercio. Desde un principio, en los pueblos existían mercados, que eran zonas comunes en las que las personas se reunían para intercambiar mercancías, existiendo el fenómeno de especialización del trabajo.

A partir de la Edad Media, se produjo una gran demanda de bienes, debido al desarrollo del comercio entre las naciones. Una época determinante para el comercio fue la revolución industrial, la producción masiva intentó generar mayor productividad, sin embargo, esto repercutió en mayor existencia de bienes para ofrecer al público.

En virtud de lo anterior, surge la necesidad de buscar nuevos y más eficientes mercados para los artículos que se producían. De ahí el surgimiento de una serie de "eras" o etapas de orientación de la actividad comercial.

Con el paso del tiempo, la orientación a la mercadotecnia ha originado algo más que consumidores satisfechos: una sociedad preocupada por cumplir con los requerimientos de la población, pero sólo en el corto plazo, sin pensar en las consecuencias de los excesos en esos procesos productivos y del uso desmedido de esos artículos.

El éxito en los negocios en la época presente depende en gran medida de que las organizaciones sepan vender exactamente aquello que el mercado demanda, aquello que el mercado realmente va a comprar. Ha finalizado la época en la que se vendía prácticamente cualquier cosa, y han principiado los tiempos del comprador racional, que busca maximizar sus ingresos, adquiriendo la mayor cantidad posible de bienes y servicios mediante una determinada -generalmente limitada- suma de dinero.

Como una consecuencia de estos problemas, surge la llamada mercado-

tecnia social, que no es más que la respuesta de consumidores, fabricantes y gobierno, por reestructurar las reglas del juego y conformar una sociedad mejor, que se preocupe no sólo por solucionar los problemas presentes de los consumidores, sino también con una visión mucho más amplia y profunda de los requerimientos de la población en el mediano y largo plazo.

Es aquí donde precisamente hemos querido centrar el objetivo de este estudio. Ya que la Industria Farmacéutica, por su misión social, se encuentra inmersa en un entorno que cada vez es más complejo debido a que los costos y los gastos aumentan constantemente, la competencia es enérgica y todo esto repercute directamente en las utilidades, además los medicamentos están regidos bajo estrictos controles gubernamentales como: la calidad del producto, la materia prima y los precios.

La tendencia de los médicos prescriptores de productos farmacéuticos, va en busca de un medicamento que tenga las características esenciales para su paciente, en cuanto a la enfermedad que presenta, y buscando la que tenga menos efectos secundarios.

Es importante destacar que, aún cuando estamos dispuestos a aceptar el reto que un nuevo producto o un nuevo mercado traen consigo, existen una serie de factores que actúan como catalizadores para acelerar el éxito o el fracaso de una empresa.

Estos factores pueden predecirse a veces, pero no siempre pueden controlarse.

Y éste es el riesgo que debemos mencionar. Aún cuando estemos seguros de el posible éxito de un producto o servicio, existe la posibilidad de fallar en su introducción al mercado, debido a factores impredecibles, imponderables e incontrolables, que si bien dificultan la tarea

de quienes se dedican a la mercadotecnia, pueden también hacer más interesante y gratificante su éxito, en esta disciplina. Algunos de estos fenómenos serán tratados en este estudio.

CAPITULO I

Identificación de las oportunidades y amenazas del mercado

1.- Diagnóstico de entorno.	6
a) Gobierno	6
a.1 Patentes y marcas	6
a.2 Sector Salud	6
a.3 Secretaría de Industria y Comercio	7
b) Demografía, distribución de la población	11
c) Tecnología	16
d) Proveedores	16
2.- Diagnóstico del mercado competitivo	21
a) Generalidades sobre la Hipertensión Arterial	22
b) Análisis del mercado	25
b.1 Análisis de la competencia genérica	26
b.2 Análisis de la competencia de antihipertensivos	35
b.3 Principales empresas competidoras	42
b.4 Principales productos	49
c) Oportunidades y amenazas del mercado y el entorno	56
3.- Diagnóstico de Empresas	59
a) Antecedentes	62
b) Estructura organizacional de Daimon Co., Internacional	64
c) Estructura organizacional de Daimon Co., división Latinoamérica	65
d) Estructura organizacional de Daimon Co., en México	66
e) Análisis Financiero	71
f) Portafolio de productos de Daimon Co.	87
g) Capacidad y complicaciones de producción	91
h) Puntos fuertes y débiles de Daimon Co.	97

CAPITULO I

Identificación de las oportunidades y amenazas del mercado:

Concepto de la oportunidad en mercadotecnia:

Es importante distinguir entre oportunidades ambientales y oportunidades de la compañía. En cualquier economía hay incontables oportunidades, en tanto existan necesidades no satisfechas. Por lo común se presentan grandes oportunidades de crear nuevas fuentes de energía, nuevos productos alimenticios, mejores métodos agrícolas y técnicas de enseñanza. Existen oportunidades en la utilización de desperdicios, servicios legales de costo inferior, fabricación de envases e instrumentos biomédicos. Pero ninguna de éstas representa necesariamente una oportunidad para una compañía específica. Las guarderías probablemente no sean una oportunidad para la Ford, ni los instrumentos biomédicos para Celanese Mexicana. Por lo tanto: "La oportunidad de mercado de una compañía es una palestra de acción comercial pertinente, en la que una compañía determinada probablemente goce de una ventaja diferencial". (1)

En virtud de lo anterior, definamos ahora el concepto de la amenaza ambiental:

"La amenaza es un reto que lanza una tendencia desfavorable o un trastorno específico del medio ambiente y que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia bien pensada, al estancamiento o desaparición de una compañía, producto o marca". (1)

En la medida que cambia el medio ambiente, se requiere una adaptación creativa o respuesta por parte de los organismos que interactúan con él. Muy a menudo esos organismos son rígidos en sus métodos, ya que han aprendido un juego de patrones de conducta que marcó una adaptación eficiente

y efectivo al ambiente según estaba constituido éste, pero que cada vez resultan más inadecuados al medio ambiente según éste se va transformando.

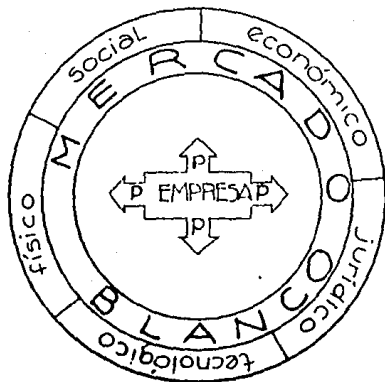
1.- Diagnóstico del Entorno.

Toda empresa, sea cual sea su naturaleza, se ve afectada por una serie de fuerzas externas, que influyen directamente sobre la conducta de los compradores y, consecuentemente, sobre las estrategias de la empresa misma.

"Cualquiera que sea su naturaleza, la mercadotecnia de una sociedad estará influida por el entorno en que se ejerza. El medio circulante de la mercadotecnia representa también cierto número de fuerzas que engendran cambios en la estructura de tal actividad y, además estas fuerzas influyen en el carácter de las actividades de la mercadotecnia". (2)

Las principales fuerzas del entorno que afectan directamente a la mercadotecnia de las empresas son: sociales, económicas, jurídicas-políticas, tecnológicas y físicas. Cada una de estas fuerzas afecta de manera diferente a los productos de cada empresa; en otras palabras, dependiendo de la naturaleza de cada organización, ésta se verá afectada en forma diferente por las leyes o por los adelantos tecnológicos.

Entorno de la mercadotecnia (3)



Sociales.- Factores como el que la mujer tenga una actividad económica, la falta de tiempo en general, la mayor aceptación de los productos desechables por parte del público.

Económicos.- Inicialmente, una menor presión económica, creó una gran demanda del producto, sin embargo, en la actualidad, existen grupos definidos de clientes que han dejado de comprar algún artículo por un incremento considerable en el precio de éste.

Jurídicos.- Existe una serie de legislaciones, sobre todo de carácter higiénico.

Tecnológicos.- Los adelantos tecnológicos son precisamente los que pudieron influir en la oferta del bien o servicios, incluso en la actualidad existen varias versiones del artículo, debido a una segmentación del mercado.

Físicas.- Las diferentes empresas competidoras han sido también factores importantes para las mejoras al producto y para las políticas de precios.

En lo que respecta al entorno de la Industria Farmacéutica, todos estos

- (1) Kotler Philip, "Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control" Editorial Diana, 3a. Edición, México 1983.
- (2) Holloway Robert y Hancock Robert, "La Mercadotecnia, y El Medio Ambiente", Editorial Diana, 1a. Edición, México 1972, pág. 11.
- (3) Kotler Philip, "Fundamentos de Mercadotecnia", 1a. Edición, Editorial Prentice Hall.

aspectos también la afectan, directa o indirectamente, por lo tanto a continuación los analizaremos.

1.a.- Aspectos Gubernamentales:

Patentes y marcas: Este es el primer paso a realizar, con la finalidad de conocer si la sal o ingrediente activo a utilizar, está comprada, licenciada o patentada por alguna otra compañía del ramo.

La vida media de la patentes, en lo que respecta a la industria farmacéutica, es aproximadamente de 17 años, básicamente por que su desarrollo requiere de largos años de investigación, desde su descubrimiento, hasta la introducción al mercado.

El ingrediente activo que se va a utilizar, para el producto que se estudia (Diquesfenina), fue descubierto y desarrollado por la casa matriz, en Nueva York, por lo tanto el único trámite que se tuvo que realizar fue el registro de la sal en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, específicamente en la Dirección General de Invenciones, marcas y desarrollo tecnológico, en la cual se le otorgó el certificado de invención a los laboratorios Daimon Co., con sede en la ciudad de México, D. F.. Este trámite, tiene una duración aproximada de 18 a 24 meses.

Sector Salud: A fin de obtener la autorización de lanzamiento del producto, por parte de las facultades sanitarias de nuestro país, se tienen que entregar diversos ensayos clínicos al Sector Salud, los cuales comprenden las siguientes fases:

Fase I.- Prueba de toxicidad y efectos secundarios en grupo limitado de pacientes sanos. Medición de absorción, niveles sanguíneos, metabolización y eliminación.

(Para fines de registro, dirigidos internacionalmente por la

casa matriz).

Fase II.- a) Determinación de dosis y eficacia clínica en cierta (s) indicación (es), efectos secundarios y toxicidad en grupo limitado de enfermos graves.

b) Igual que el inciso anterior, pero los enfermos tienen un grado menor de gravedad.

Medición de absorción, niveles sanguíneos, metabolización y eliminación.

(Para fines de registro, dirigidos internacionalmente por la casa matriz).

Fase III.- Comprobación de eficacia, en varias indicaciones específicas, determinación de dosis y formas de presentación, efectos secundarios y toxicidad en muchos pacientes comunes.

(Para fines de registro, esta fase puede utilizarse como campaña promocional para su introducción, a través de un estudio multicéntrico, dirigido en forma local con ingerencia de la casa matriz).

Fase IV.- Ensayo clínico con fines netamente promocionales.

(Diseñado y dirigido localmente)

Después de haber avalado la eficacia terapéutica de la Diquesfenina, a través de la presentación de los mencionados estudios que son requeridos, la Secretaría de Salud, nos otorgó el registro del producto.

Cabe hacer notar que el tiempo requerido, para este trámite fue aproximadamente de 16 meses.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial: El siguiente paso, ante las autoridades gubernamentales, es la autorización de un precio máximo al

público, el cual se lleva a cabo a través de la presentación de determinados estudios, los cuales deben de contener la siguiente información:

- Costo diario de tratamiento: Comparativamente de la competencia vs. el producto que se va a lanzar.

- Estudios de costos: Comprenden, desde los gastos para la adquisición de la materia prima, hasta lo tocante a la distribución del medicamento.

En lo que respecta al precio de nuestro producto, este será detallado en el capítulo correspondiente, en el cual se analizan tanto los precios de la competencia, como los gastos necesarios para su introducción y distribución en el mercado.

Como conclusión podemos ver que el lanzamiento de un nuevo producto en la Industria Farmacéutica, requiere de una serie de trámites ante entidades gubernamentales.

Dichos trámites se resumen en el siguiente cuadro:

PASO	TRAMITE	ORGANISMO
1	Registro de marca	Secretaría de Comercio y - Fomento Industrial
2	Registro de producto	Secretaría de Salud
3	Registro de patente (Únicamente en países donde existe protección de paten- tes para productos farmaceú- ticos).	Secretaría de Comercio y - Fomento Industrial
4	Registro de precio	Secretaría de Comercio y - Fomento Industrial
5	Aprobación de material promo- cional	Secretaría de Salud

En el caso de los pasos 1, 3 y 4 son llevados a cabo por gestor de la compañía, y debido a la naturaleza médica-científica, el director médico se responsabiliza de los pasos 2 y 5, que son efectuados ante la Secretaría de Salud.

Es indispensable que el staff de mercadotecnia, el gestor y el Director médico, se coordinen estrechamente en estos trámites, para no entorpecer el plan de mercadotecnia, con el fin de que el producto sea lanzado en la fecha prevista.

Para lograr esto, se deberá:

- Saber exactamente que documentación se necesita para cada trámite, y por tanto planear su obtención.

- Saber cuanto tiempo se requiere para cada trámite.

- Establecer un plan de seguimiento, para asegurarse de que los trámites se realicen a tiempo.

1.b.- Demografía.

"La demografía se refiere al estudio de las características más importantes de la población humana del mundo. Los demógrafos se interesan en el tamaño de la población mundial, su distribución geográfica y su densidad, su ordenación por edades, su composición racial y tendencias en el nacimiento, en sus matrimonios y sus tasas de mortalidad".

"Quizá el hecho principal respecto a la población mundial sea su crecimiento": (1)

"En 1650 la población ascendía a alrededor de 500 millones y ha venido

creciendo, a un ritmo de aproximadamente 0.3% al año. Esto corresponde a un tiempo necesario para duplicar el número, de aproximadamente 250 años.

En 1970 la población totalizó 3,600 millones y la tasa de crecimiento fue de 2.1% al año. El tiempo necesario para duplicar la cifra, de acuerdo con esta tasa, es de 33 años. Así pues, no sólo la población ha venido creciendo exponencialmente, sino que el ritmo también se ha acelerado". (2)

La explosión de la población mundial ha constituido un importante motivo de preocupación para muchos gobiernos y grupos en todo el mundo.

Esta ansiedad se basa en dos factores: el primero es lo posiblemente finito de los recursos terrestres para sustentar a tanta vida humana, particularmente a niveles de vida que representan la aspiración de la mayoría de la gente.

La segunda causa de preocupación es que la tasa de crecimiento de la población no es igual en todas partes, sino que es mayor en los países y comunidades que menos pueden permitirse ese lujo. En muchas naciones en desarrollo el ritmo de mortalidad ha venido descendiendo gracias a los avances de la medicina moderna, mientras que la tasa de natalidad se ha mantenido bastante estable. La actitud de esos países para alimentar, vestir y educar a sus nuevos ciudadanos y proporcionar un mejor nivel de vida para su ciudadanía actual, queda fuera de duda. Además, las familias pobres son las que tienen mayor número de hijos y esto incrementa el ciclo de pobreza.

En lo que respecta a la República Mexicana, según estadísticas de la Secretaría de Programación y Presupuesto, tenía en 1980, una población de

(1) Kotler, Philip, "Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control" Editorial Diana, 3a. Edición, México 1983.

(2) Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jorgen Randers y William W. Behrens - III, The limits to Growth CN. y : New American Library, 1972 pág. 41.

70 millones de habitantes. En base a esta misma estadística y tomando en cuenta el índice de crecimiento de la población (3.74%) se estima que en Diciembre de 1984, poblamos el país alrededor de 76 millones de personas, de las cuales el 49.33% pertenecen al sexo masculino y el 50.67% al sexo femenino.

Nos interesa saber como esta distribuida la población, ya que en base a este dato se podrá determinar el potencial de venta de cada Estado de la República Mexicana, por tanto a continuación presentamos esta información:

ENTIDAD FEDERATIVA	DISTRIBUCION DE LA POBLACION		
	total %	hombres %	mujeres %
República Mexicana	100	49.33	50.67
Aguascalientes	0.82	48.61	51.39
Baja Calif. N.	0.40	52.92	47.08
Baja Calif. S.	0.26	49.63	50.37
Campeche	0.46	50.38	50.20
Coahuila	2.80	49.80	49.62
Colima	0.40	48.26	59.73
Chiapas	3.47	50.20	49.80
Chihuahua	3.17	50.20	49.80
D.F.	8.94	49.95	50.06
Durango	2.46	50.25	49.65
Guanajuato	5.32	49.77	50.23
Guerrero	3.74	49.38	50.62
Hidalgo	3.94	49.64	50.36
Jalisco	7.23	48.44	51.56
México	5.83	49.09	50.11
Michoacán	6.00	49.45	50.55
Morelos	0.94	45.85	50.15
Nayarit	1.10	49.68	50.32
Nuevo León	2.75	50.08	49.92
Oaxaca	6.07	49.16	50.84
Puebla	6.59	49.11	50.89
Queretaro	1.24	49.71	50.29
Quintana Roo	0.09	55.75	44.25

ENTIDAD FEDERATIVA	DISTRIBUCION DE LA POBLACION		
	total %	hombres %	mujeres %
San Luis Potosí	3.45	50.09	49.91
Sinaloa	2.51	49.28	50.72
Senora	1.85	49.76	50.24
Tabasco	1.45	49.88	50.12
Tamaulipas	2.33	50.41	49.63
Tlaxcala	1.14	50.37	49.63
Veracruz	8.24	49.80	50.20
Yucatón	2.13	50.38	49.62
Zacatecas	2.88	49.98	50.02

Como podemos observar, básicamente la población se encuentra concentrada en el Distrito Federal, aun a pesar de que la estadística únicamente nos marca los datos correspondientes a esta ciudad, más no toda la zona metropolitana que comprende parte del Estado de México. Asimismo, también presentan un buen potencial de población los Estados de Veracruz, Jalisco, Oaxaca y Puebla.

Como se mencionó anteriormente, en base a la distribución de la población que presenta cada Estado y sus características especiales como son el ritmo de vida, se podrá determinar el esfuerzo a realizar en cada Entidad Federativa conjuntamente con los representantes del laboratorio localizados en cada territorio.

1.c.- Tecnología:

Toda nueva tecnología puede hacer una importante industria. Solo necesita uno pensar que ésta, ha producido maravillas tales como la penicilina, la cirugía de corazón abierto, automóviles, satélites y robots. Sin embargo, estas industrias no solo crean, sino también destruyen. Los transistores hirieron de muerte a la industria de bulbos al vacío y la xerografía, dañó el negocio del papel carbón. El automóvil, afectó al ferrocarril y los cassette a los discos.

Schumpeter, vió la tecnología como una fuerza para la destrucción creativa, por tanto, toda empresa, debe vigilar lo que es nuevo en el medio, puesto que ello podría eventualmente destruirla, pero si posee imaginación, lo nuevo podría salvarla.

El tipo de crecimiento de la economía, está íntimamente ligado a cuantas nuevas tecnologías mayores aparezcan en los años venideros, desgraciadamente, los descubrimientos tecnológicos no surgen de una manera uniforme en el transcurso del tiempo. En ausencia de innovaciones mayores que abran grandes mercados y oportunidades, la economía puede estancarse, algunos científicos, no prevén innovaciones prometedoras de la magnitud de la invención del automóvil o la televisión, mientras que otros contemplan grandes inventos en el horizonte, como es el caso de las computadoras, carros eléctricos y vuelos espaciales.

La mayoría de las grandes empresas se hallan, en la actualidad, en el

negocio de la innovación, al efecto, han establecido departamentos de investigación y desarrollo, que buscan nuevos aparatos, materiales y estilos para hacer que los productos de su empresa sean mejores, o cuando menos diferentes.

En este campo, la industria farmacéutica nacional, no es la excepción, debido a que los retos más importantes que enfrenta esta industria son la aparición de nuevas enfermedades desconocidas, la adquisición de materias primas (tecnología importada), medicamentos eficaces, con efectos secundarios mínimos y desplazamiento de mano de obra debido a la automatización, básicamente. Para efectos de este estudio, el tratamiento de la tecnología es considerado como un factor importante ya que al igual que el resto de la industria farmacéutica, Daimon presenta problemas en cuanto al suministro de materias primas, en vista de que, en el 90% de los casos estas son importadas, lo que representa una fuerte inversión de capital. Por otro lado, existen también otros puntos desfavorables como sería, que si bien se cuenta con un gran laboratorio para la investigación y desarrollo de nuevas sales, este se encuentra ubicado en las instalaciones de la casa matriz, por lo tanto se tiene que importar totalmente el invento o descubrimiento.

Las instalaciones fabriles de Daimon en México, cuentan con todo lo necesario para llevar a cabo todo el proceso de introducción del medicamento, que va desde su elaboración, hasta llegar a las manos del paciente. Cabe hacer notar que la planta de nuestro país, se mantiene a la vanguardia en cuanto a tecnología, ya que esta es estrictamente supervisada por la corporación.

Específicamente hablando de la fabricación del producto nuevo, esta será llevada a cabo en las instalaciones de la compañía, ya que las tabletadoras, necesarias para su elaboración, así como el resto del proceso productivo es similar al de otros productos de la compañía, que actualmente se fabrican.

ejemplo de esto tenemos que solo hay un fabricante de tubos de estaño para lo que son pomadas, así como un solo fabricante de cápsulas para ser llenadas por cada laboratorio con un medicamento.

En lo que respecta al proveedor de la sal del producto nuevo, será directamente la casa matriz, por ser esta de investigación y desarrollo corporativo, independientemente de contar esta, con la capacidad productiva suficiente para abastecer al resto del mundo, así como de cubrir con las especificaciones sanitarias que exige nuestro país.

El resto de materiales, necesarios para la fabricación del producto, como es el excipiente, el empaque, el material que se introduce en el frasco para evitar la humedad del medicamento, así como etiquetas y sellos de seguridad, serán comprados a proveedores nacionales, con los cuales trabaja actualmente la empresa.

Cabe hacer notar, que en la medida de lo posible, se evita estar supeditado a un solo fabricante de uno u otro material, para no tener demoras en la fabricación de lotes de medicamentos por esta razón.

Hasta este momento, hemos analizado todo lo que se encuentra fuera de la compañía, pero que directa o indirectamente influyen en ésta.

El paso siguiente en el estudio que presentamos, muestra la metodología que hemos de seguir para el lanzamiento de un nuevo producto, guiado por las necesidades que presenta la Industria Farmacéutica.

La introducción de un producto ético, consta de una serie de etapas interrelacionadas, las cuales deben ser ejecutadas en forma coordinada, eficaz y oportunamente para tener éxito.

A continuación mostramos el proceso que llevamos a cabo para poder tomar la decisión comercial:

2.- Diagnóstico del mercado competitivo:

El universo del mercado, está constituido por una especie de esferas con dinámica y poder propios, estos ámbitos se influyen recíprocamente, se interrelacionan, y dan lugar a una infinidad de incógnitas que tiene que comprenderse y resolverse por quien desea intervenir en él.

El comportamiento particular y general de los factores que lo integran, como serían las enfermedades, los pacientes, el especialista y los medicamentos, dan forma al mercado, que se afecta también con las acciones que efectúan la totalidad de sus participantes. Las "radiografías" periódicas muestran que el mercado está siempre en movimiento, que unas clases terapéuticas avanzan más que otras y que unos productos están en constante movilidad, mientras que otros se estancan. De la observación de estos fenómenos, se extraen conclusiones que permitirán actuar en el mercado e influirlo de alguna manera.

Los competidores forman parte de estos fenómenos, en virtud de que influyen activamente en la elección del mercado meta por parte de la compañía, en los intermediarios de mercadotecnia, en los proveedores, en la mezcla de productos, así como también en la mezcla de mercados.

Es posible distinguir tres diferentes formas de competencia en la estructura del mercado.

La primera es la competencia genérica, que proviene de otras categorías de productos que podrían satisfacer la misma necesidad del consumidor. La segunda es la competencia en cuanto a la forma del producto, que se refiere a versiones específicas del producto que pueden ser competitivas con otro. La tercera es la competencia de empresas, que se refiere a organizaciones específicas que son productores competidores del mismo producto o servicio.

La implicación de esto es que la compañía debe pugnar por entender lo

que en esencia esta vendiendo al cliente o mejor todavía, lo que el cliente está comprando o dispuesto a comprar. El cliente busca ciertos servicios en particular, los productos existentes son solo una forma corriente de envasar esos servicios. La compañía debe percatarse de todas las formas en que el cliente puede obtener la satisfacción buscada, estas cosas definen su competencia.

En el presente estudio, se utilizaron fuentes de información externas las cuales representan una magnífica ayuda para el análisis que a través de ellas se puede efectuar, extrayendo los datos sobre las tendencias de los productos propios en contraste con los del mercado general y sobre todo en relación con la competencia. Para obtener estos conocimientos, es necesario realizar un buen análisis, elaborar un estudio, concreto para cada producto, en su clase terapéutica, para comprobar si su evolución es o no satisfactoria en relación a los porcentajes de crecimiento del mercado total, en particular y sobre todo, frente a la competencia.

El diagnóstico del mercado competitivo no solo confirma al ejecutivo en sus estrategias, si es el caso, o le obliga a modificarlas, que también es posible, le es imprescindible para el lanzamiento de los productos nuevos; con estos conocimientos puede determinar las cifras que se consignarán en los presupuestos y, sobre todo, seleccionará que clase de propaganda se utilizará.

Lo que se tiene que tener muy presente, es que no es posible administrar o lanzar un producto si no se tiene en cuenta en todo momento la composición del mercado y su dinamismo incesante.

a) Generalidades sobre la Hipertensión Arterial.

Definición de hipertensión: Elevación de la tensión arterial. Como es sabido por todos nosotros, la sangre fluye a todo lo largo de nuestro cuerpo, impulsada por una bomba maestra que es el corazón. Como todo líquido,

el plasma sanguíneo, ejerce una determinada fuerza sobre las paredes de venas, arterias y vasos linfáticos, a dicha fuerza se le denomina tensión arterial.

La presión arterial, variará según la edad, el sexo y la tensión del individuo, siendo lo normal de 120/60. De estas dos cantidades, la primera corresponde a la eyección o salida de sangre por parte del corazón, hacia todo el cuerpo, y la segunda, es la presión que existe como base en todas las arterias del organismo.

Dentro de este sistema de riego de sangre se presentan determinados factores que marcan la presión arterial:

- Las contracciones del corazón: Mientras más rápido sea el bombeo de sangre existirá mayor flujo de la substancia por todo el cuerpo.

- La elasticidad de las arterias (estado vascular): Con el paso de los años, las paredes de las arterias tienden a endurecerse, a esto se le conoce con el nombre de arterioesclerosis.

- Viscosidad de la sangre: Si la sangre es más o menos densa.

- El volumen de flujo sanguíneo: Si existe mucha o poca afluencia de sangre.

Como podemos ver, son estos los factores orgánicos que influyen en la presión arterial, la cual se clasifica según su origen, de la siguiente manera:

Hipertensión	{ Primaria o Esencial { Secundaria }	Cuando la hipertensión se origina en alguno de los órganos que están directamente relacionados con el movimiento de la sangre, como son el corazón, las arterias, las venas o los vasos linfáticos.
		Cuando la elevación de la presión, se presenta como consecuencia de otros trastornos o padecimientos, como por ejemplo un mal funcionamiento de los riñones.

Sin embargo, sumado a los factores orgánicos existen, factores externos que acentúan el padecimiento, los cuales, si bien se pueden controlar, raras veces lo hacemos, y son los siguientes:

- Factores raciales: Se ha podido comprobar, a través de estudios clínicos, que la raza negra presenta una mayor propensión al padecimiento.

- Factores hereditarios: Si bien la hipertensión arterial no se hereda, la propensión a padecerla sí se aumenta en el caso de que los antecesores presenten el problema.

- Hábitos alimenticios: El exceso de peso, ya que obliga a un mayor esfuerzo en el trabajo de bombeo de sangre, asimismo, el abuso en el consumo de cloruro de sodio (sal), en vista de que esta sustancia propicia la retención de líquidos, por lo tanto, existe mayor cantidad de flujo en el torrente sanguíneo, lo que ocasiona un aumento de presión sobre las paredes del aparato circulatorio.

- Tabaquismo: Este es otro factor importante, porque la nicotina contenida en los cigarrillos, propicia el endurecimiento de las venas y las arterias.

- La vida moderna: En sí la mayoría de las personas que habitan en las grandes urbes como México, no presentan una dieta balanceada, raramente cumplen con un adecuado horario de sueño y por último, no se dan tiempo para realizar algún tipo de ejercicio.

- Stress: En base a, el punto anterior, por las mismas condiciones de vida, se presentan tensiones y presiones que desatan un exceso de producción de adrenalina. La adrenalina es un mediador químico, que interviene directamente sobre los movimientos de los músculos del corazón.

Con todo esto, concluimos que la hipertensión arterial es un padecimiento de gran actualidad, que tiene que ser atacado. Con frecuencia se presentan pacientes con este problema. Para resolverlo, el médico cuenta con una serie de medicamentos.

Para tratar esta enfermedad, se debe iniciar el tratamiento con un cambio de dieta, la cual será baja en contenido de sal, para evitar la retención de líquidos, también se prescribirá un diurético, el cual tiene como función propiciar la eliminación de líquidos a través de la orina. En lo que respecta al resto de los medicamentos que son utilizados en el tratamiento del problema, variarán según sea la causa, básicamente dentro de este grupo de sales, existen productos que trabajan sobre riñón, corazón, o en caso de ser necesario, directamente sobre mediadores químicos como es la norpinefrina que se encuentra en las uniones de las neuronas.

b) Análisis del mercado:

"A lo largo de los años 50's y 60's, el mercado farmacéutico, se caracterizó por un crecimiento de la producción y una ampliación de las ventas (prescripciones) para cubrir la creciente necesidad. Se le concedía una importancia cada vez mayor al análisis del mercado, a la planeación del producto, a la política de precios y también a la publicidad; sin embargo, no

lucio sino hasta la década de 1960-1970 cuando se penetró realmente en el análisis del mercado, por tanto, el mercado común en los Estados Unidos y Europa incluyó a la Gerencia a utilizar métodos modernos de marketing como los utilizados por las compañías dirigidas". (1)

En sí, el análisis del mercado, que como podemos observar, lleva poco tiempo aplicándose, consiste en la recopilación de todos los datos posibles del negocio en cuestión, situación o problemática actual, causas y efectos, reconocimiento anticipado de las tendencias en el desarrollo de la medicina así como la determinación de necesidades tanto de médicos como de pacientes, y por último, el conocimiento de las actividades de la competencia.

A través del entendimiento y observancia del mercado, se podrán dar soluciones del problema, que en el caso del presente estudio, es tener un profundo conocimiento sobre el desarrollo del mercado al cual se pretende ingresar, a fin de conocer quienes son los competidores y cual es su posición en el mercado.

b.1.- Análisis de la competencia genérica.

La investigación de mercados es "la obtención, el registro y el análisis de todos los hechos y realidades sobre problemas que se refieren a la transferencia y venta de artículos y servicios del productor al consumidor". (1)

La investigación de mercado pone ante los ojos del ejecutivo que la competencia existe y que por tanto se debe estudiar detenidamente. La competencia puede y debe ser también un estímulo y un aliciente y una fuente de inspiración para el ejecutivo.

La competencia assume diversas formas: La multiplicación de nombres,

(1) Harald Fricowinkel, Ernest Schneider, El Marketing Farmacéutico, volumen 3.

Interpretación de los cuadros de la demanda genérica.

La demanda genérica para el tratamiento de la hipertensión arterial beatum, está conformada por ocho grupos terapéuticos, el más importante por su participación en unidades es el "C3B OTROS DIURETICOS", con el 40.0% con respecto al total del año 1984 y además es el que presenta el mejor crecimiento anual compuesto, con relación a los demás con un + 4.5%.

En segundo lugar nos encontramos con el grupo "C2B HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACIONES DIURETICOS", con una participación del 33.5%, sin embargo, a pesar de encontrarse en segunda posición, ha tenido un crecimiento anual compuesto de + 0.8%.

En tercer lugar se encuentra el grupo "C3A TIAZIDAS Y ASOCIADOS", con una participación en 1984 del 12.4% y presentando un crecimiento anual compuesto del + 1.1, como podemos observar aunque se encuentra en tercera posición en participación, tuvo un crecimiento anual compuesto mejor que el del grupo "C2B HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACIONES DIURETICOS".

En cuarto lugar ubicamos al grupo "C2C ASOCIACIONES HIPOTENSORES MAS DIURETICOS" con un 10.6% de participación y presenta un -8.5% de decrecimiento anual compuesto.

En quinta posición encontramos al grupo "C2A RAUWOLFIA, EXCLUYENDO ASOCIACIONES DIURETICOS" con un 3.5% de participación y con un -6.1% de decrecimiento anual compuesto.

Como último encontramos al grupo "C2D OTROS HIPOTENSORES", que no presenta ningún beneficio porque no se ha registrado hasta la fecha ningún producto con las características que se requieren para este segmento.

El crecimiento anual compuesto del grupo es de + 0.6%, cantidad que se encuentra por abajo del promedio del mercado total farmacéutico ya que es un + 2.6%.

Cabe hacer notar, que el crecimiento anual compuesto puede deberse a una serie de factores como son:

- Aumento del esfuerzo promocional
- Nueva campaña publicitaria
- Aumento en la fuerza de ventas
- Ofertas
- Subrogaciones por parte del gobierno
- Epidemias

Mientras que el decremento, puede ser por:

- Disminución o retiro del esfuerzo promocional
- Por presentarse diferidos (faltantes)
- Lanzamiento de productos nuevos

Ahora bien, continuando con la demanda genérica, en cuanto a los resultados en valores, encontramos que el grupo "C2E HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACION DIURETICOS", es el que presenta mejor participación en valores con

un 45.3% en 1984 y un crecimiento anual compuesto de + 62.33.

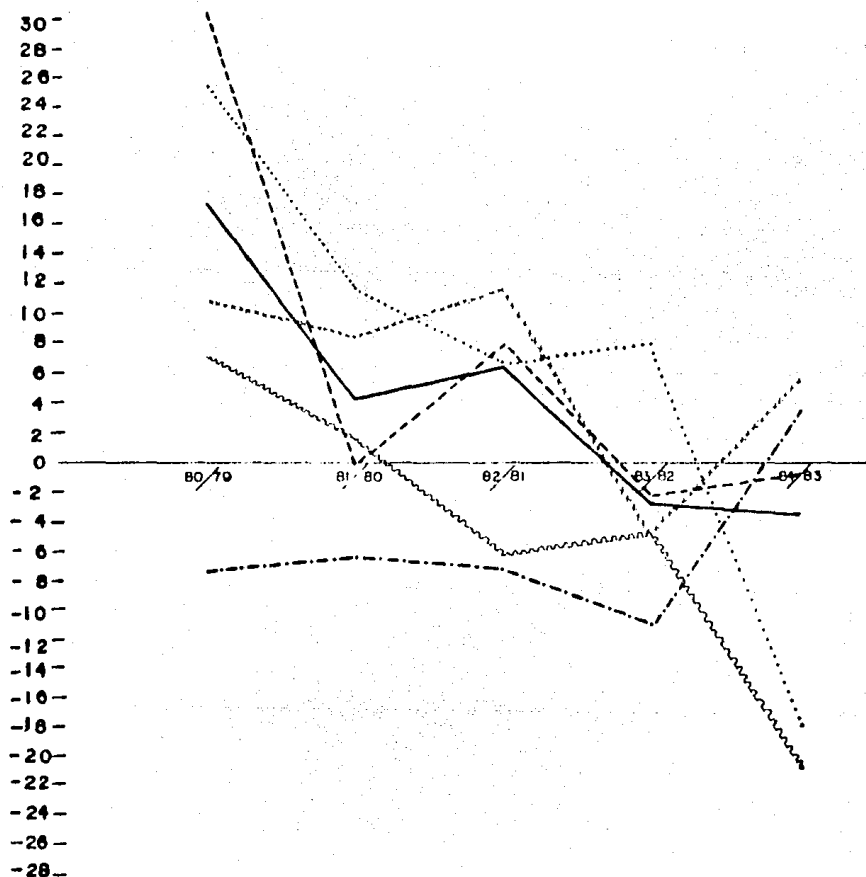
El grupo "C3B OTROS DIURETICOS", lo ubicamos en segunda posición ya que en 1984, tuvo una participación del 35.2%, con un crecimiento anual compuesto del + 69.7%.

En tercera posición se encuentra el grupo "C3A TIAZIDAS Y ASOCIADOS" con un 9.4% de participación y un + 43.2% de crecimiento anual compuesto.

Los grupos "C3A TIAZIDAS Y ASOCIADOS y C2A RAMBOLITA, EXCLUYENDO ASOCIACION DIURETICOS" presentan una participación para 1984 del 9.4% y el 1.5% con un crecimiento anual compuesto del + 43.2% y el + 37.9% respectivamente.

Concluyendo, el grupo "C3B OTROS DIURETICOS", es el que presenta la mejor participación en 1984, tanto en valores, como en unidades, obteniendo el mejor crecimiento anual compuesto con respecto a los demás.

HIPOTENSORES
PRINCIPALES GRUPOS TERAPEUTICOS
 \pm % DE VARIACION
UNIDADES

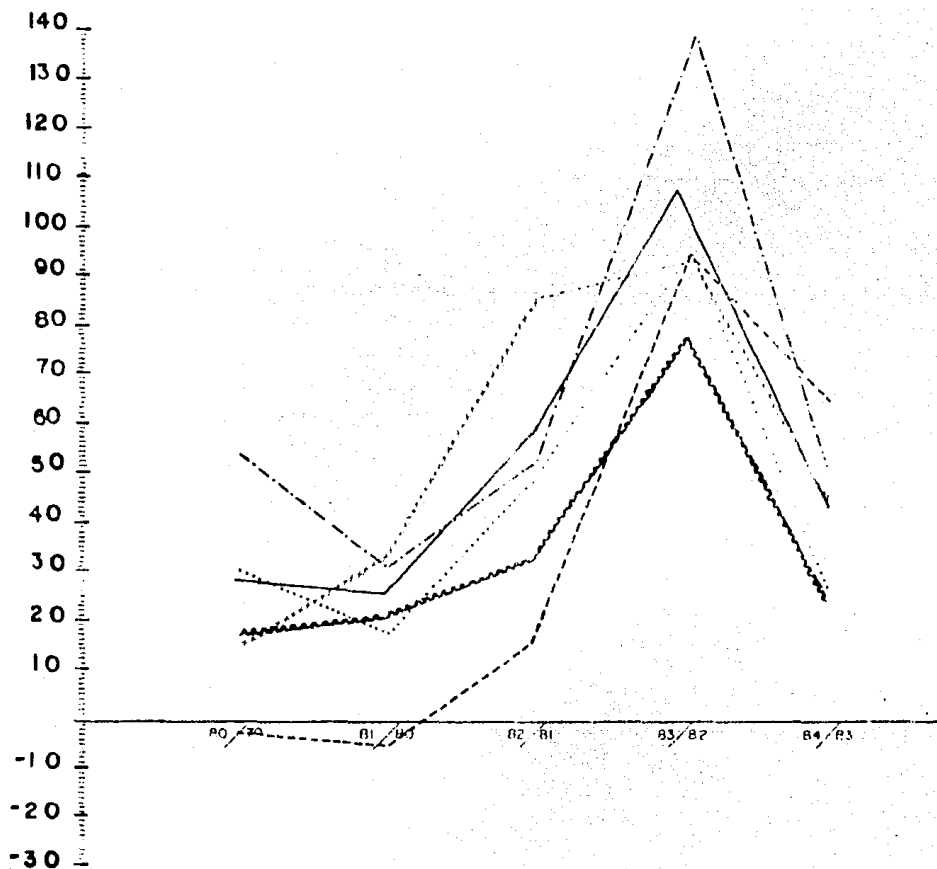


- Total hipotensores
- - - C2A Rauwolfia, Exc. Asoc. Diureticos
- . - C2A Hipotensores. Exc. Asoc. Diureticos
- ~~~~~ C2C Asoc. Hipotensores Diure
- C3A Tiazidas y Asociados
- . . C3B Otros Diureticos

HIPOTENSORES

PRINCIPALES GRUPOS TERAPEUTICOS

± % DE VARIACION
VALORES



- Total hipotensores
- - - C2A Rauwolfia, Exc. Asoc. Diureticos
- · - C2B hipotensores Exc. Asoc. Diureticos
- ~~~~~ C2C Asoc. hipotensores ± Diureticos
- C3A Tiazidas y Asociados
- C3B otros Diureticos

HIPOTENSORES
PRINCIPALES GRUPOS TERAPEUTICOS
UNIDADES (00)

GRUPOS TERAPEUTICOS	% DE PARTICIPACION					% CREC. ANUAL *	+ % DE VARIACION				
	1980	1981	1982	1983	1984		80/79	81/80	82/81	83/82	84/83
TOTAL HIPOTENSORES	6,989	7,269.9	7,708.3	7,451.7	7,163.6	+ 0.6	+ 17.2	+ 4.0	+ 6.0	- 3.3	- 3.9
	%	%	%	%	%						
C2A Rauwolfia, exc. asoc. diuréticos	4.9	4.4	3.8	3.5	3.5	- 6.1	- 7.8	- 6.9	- 7.8	- 11.1	+ 3.1
C2B Hipotensores exc. asoc. diuret.	33.2	31.9	32.4	32.5	33.5	+ 0.8	+ 30.5	- 0.2	+ 7.7	- 2.8	- 1.1
C2C Asoc. hipotensores más diuréticos	15.5	15.1	13.3	13.0	10.6	- 8.5	+ 6.6	+ 1.6	- 6.5	- 5.8	- 21.6
C2D Otros hipotensores	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
C3A Tiazidas y Asociados	12.0	12.9	12.9	14.4	12.4	+ 1.1	+ 25.9	+ 11.6	+ 6.1	+ 7.5	- 18.2
C3B Otros diuréticos	34.4	35.7	37.6	36.6	40.0	+ 4.5	+ 12.7	+ 9.1	+ 11.5	- 5.8	+ 5.1

* Crecimiento anual compuesto 84/79 (Logarítmico)
Fuente: P.M., datos acumulados 12 meses (Diciembre)

HIPOTENSORES
PRINCIPALES GRUPOS TERAPEUTICOS
VALORES (000)

GRUPOS TERAPEUTICOS	% DE PARTICIPACION					% CREC. ANUAL *	+ % DE VARIACION				
	1980	1981	1982	1983	1984		80/79	81/80	82/81	83/82	84/83
TOTAL HIPOTENSORES	384,560 %	486,796 %	769,202 %	1,595,479 %	2,279,920 %	+ 56.0	+ 28.1	+ 26.6	+ 58.0	+ 107.4	+ 42.9
C2A Rauwolfia, exc. asoc. diuréticos	2.4	1.8	1.3	1.2	1.5	+ 37.9	- 3.7	- 6.3	+ 14.7	+ 93.3	+ 74.2
C2B Hipotensores exc. asoc. diuréticos	38.2	39.2	37.3	43.0	45.3	+ 62.3	+ 51.7	+ 29.9	+ 50.3	+ 139.0	+ 50.5
C2C Asociación hipoten- sores más diuret.	14.8	13.9	11.6	10.0	8.6	+ 36.3	+ 16.6	+ 19.2	+ 31.5	+ 78.3	+ 23.3
C2D Otros hipotensos- res	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
C3A Tiazidas y Asocia- dos	13.3	12.3	11.4	10.6	9.4	+ 43.2	+ 29.5	+ 16.7	+ 47.4	+ 93.3	+ 26.6
C3B Otros diuréticos	31.3	32.8	38.4	35.2	35.2	+ 60.7	+ 14.1	+ 32.8	+ 84.8	+ 90.2	+ 43.0

* Crecimiento anual compuesto 84/79 (Logaritmico)
Fuente: PMM, datos acumulados 12 meses (Diciembre)

b.2.- Análisis de la competencia de Antihipertensivos.

El análisis de este punto, nos proporciona un parámetro útil para el conocimiento de los productos que se encuentran en cada clase terapéutica.

Al término de este punto, se podrán resolver las siguientes incógnitas:
¿ Que grupo terapéutico presenta mejores crecimientos ?, ¿ Que segmento de mercado presenta mayor número de productos ? y ¿ Cuales son los líderes en cada partida de medicamentos ?.

Interpretación de los cuadros de la Competencia de Antihipertensivos.

Del análisis de la competencia de antihipertensivos los principales productos por grupo terapéutico muestran que el grupo "C2B HIPOTENSORES EXCLUYENDO DIURETICOS", es el que tiene la mayor captación en unidades, para 1984, sobresaliendo en esta clase terapéutica "Domet" con un 73.6%, y presentando un decremento anual compuesto del - 2.1%.

Del grupo "C2A RAUWOLFIA, EXCLUYENDO ASOCIACION DIURETICOS", sobresale el producto "Raucit" con un 55.4% de penetración en unidades, y un decremento anual compuesto de - 6.2%, lo que lo coloca a este grupo en segunda posición.

El producto "Modure" con un 52.7% de participación en unidades y un + 2.0% de crecimiento anual compuesto, establece en un tercer lugar, al grupo al que pertenece "C3A TIAZIDAS Y ASOCIADOS".

Como se puede observar, en cada grupo terapéutico, existe un producto líder, el cual mantiene al grupo dentro de la competencia, pero es importante hacer notar que el crecimiento anual compuesto nos determina la trayectoria del producto, entonces si volvemos al cuadro podríamos distinguir que Minipre del grupo "C2B HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACION DIURETICOS", aunque no tiene uno de los mayores porcentajes en penetración de unidades, tiene la mejor trayectoria, con un crecimiento anual compuesto de + 32.4%.

Analizando la captación en valores que tiene cada producto por grupo terapéutico, determinaríamos que al igual que en unidades, el grupo "C2B HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACION DIURETICOS", con el producto "Domet" es el principal líder en valores con un 77.0%, aunque con un + 58.7% de crecimiento anual compuesto, que comparado con los demás, no sería el principal.

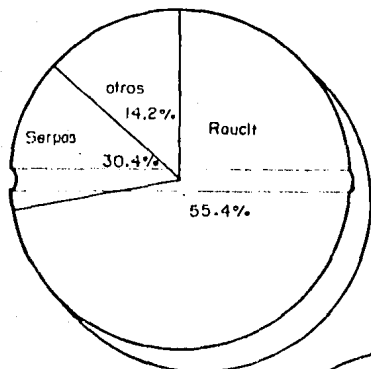
Tanto el producto "Raucit" del grupo "CZA RAUWOLFIA.-EXCLUYENDO ASOCIACION DIURETICOS", como "Modure" del grupo "C3A TIAZIDAS Y ASOCIADOS", mantienen a sus grupos en segunda y tercera posición con 73.2% y un 58.0% de participación en valores, respectivamente, al igual que en unidades.

Se concluye, que aunque los productos, "Domet", "Raucit" y "Modure", tienen las posiciones más importantes de penetración tanto en unidades, como en valores, su crecimiento anual compuesto no ha sido uniforme y determinante. Por lo tanto, permiten el acceso de oportunidades de mercado a otros productos que llevan una mejor trayectoria, como son Minipre, Higroto y Micci.

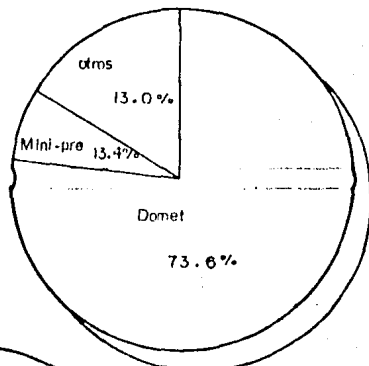
HIPOTENSORES

PRINCIPALES GRUPOS TERAPEUTICOS Y PRODUCTOS

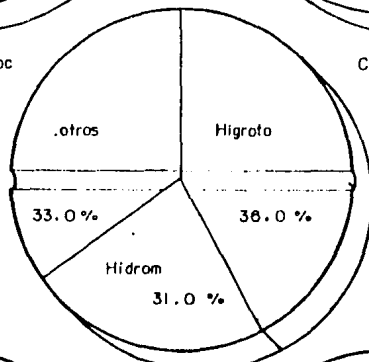
% DE PARTICIPACION EN UNIDADES 1984



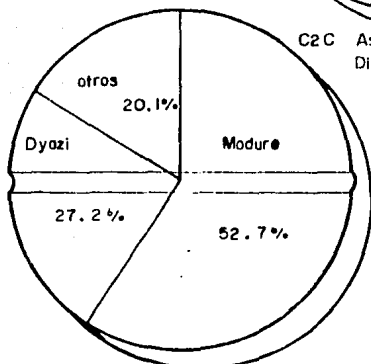
C A Rauwolfia Exc Asoc Diuret



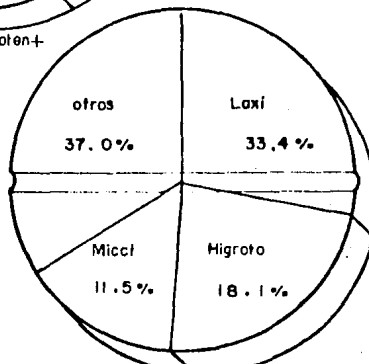
C2B Hipoten Exc Asoc Diuret



C2C Asoc Hipoten+ Diureticos



C3A Tiazidas y Asociados

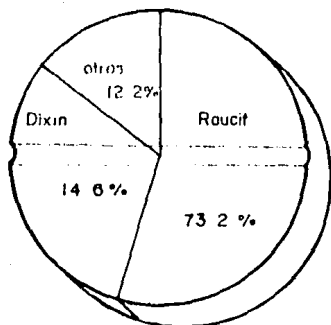


C3B Otros Diureticos

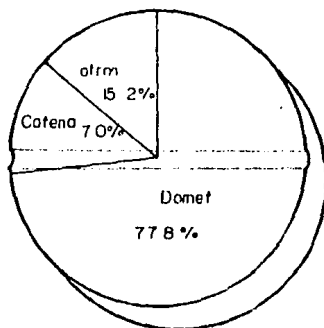
HIPOTENSORES

PRINCIPALES GRUPOS TERAPEUTICOS Y PRODUCTOS

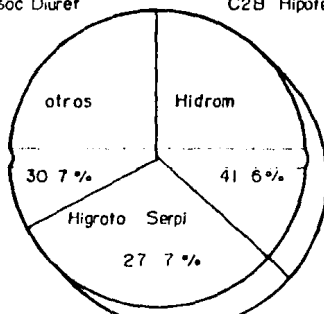
% DE PARTICIPACION EN VALORES 1984



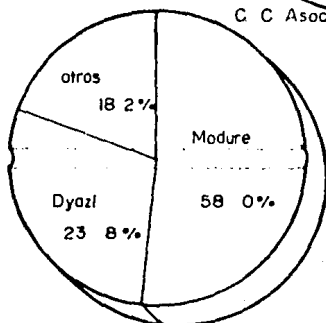
C2A Rauwolfia Exc Asoc Diuret



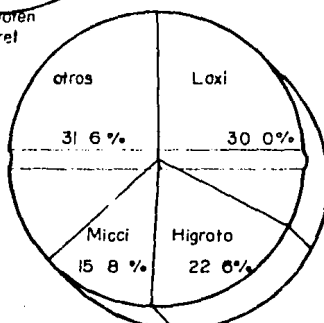
C2B Hipoten Exc Asoc Diuret



C C Asoc Hipoten Diuret



C3A Tiazidas y Asociados



C3B Otros Diureticos

HIPOTENSORES
PRODUCTOS
UNIDADES (00)

PRINCIPALES PRODUCTOS POR GRUPO TERAPEUTICO	% DE PARTICIPACION					% CREC. ANUAL *	+ % DE VARIACION				
	1980	1981	1982	1983	1984		80/79	81/80	82/81	83/82	84/83
TOTAL HIPOTENSORES	6,989.0	7,269.9	7,708.3	7,451.7	7,163.6	+ 0.6	+ 17.2	+ 4.0	+ 6.0	- 3.3	- 3.9
C2A Rauwolfia, Exc. - asoc. diuréticos	345.0	321.1	295.8	262.9	268.5	- 6.1	- 7.8	- 6.9	- 7.8	- 11.1	+ 2.1
Raucit (RO.)	55.7%	57.1%	56.1%	48.5%	55.4%	- 6.2	- 0.5	- 4.6	- 9.5	- 23.1	+ 16.6
Serpas (CL.)	24.8%	25.2%	24.3%	32.7%	30.4%	- 1.2	- 15.8	- 5.4	- 11.3	+ 19.7	- 5.1
Otros	19.5%	17.7%	19.6%	18.8%	14.2%	- 13.2	- 15.9	- 15.6	+ 2.5	- 15.0	- 22.7
C2B Hipotensores exc. asoc. diuréticos	2,322.0	2,317.0	2,495.4	2,424.6	2,397.2	+ 0.8	+ 30.5	- 0.2	+ 7.7	- 2.8	- 1.1
Domet (ME.)	82.8%	84.8%	84.3%	81.3%	73.6%	- 2.1	+ 29.6	+ 2.1	+ 7.1	- 6.3	- 10.5
Minipre (PI.)	4.5%	7.1%	7.4%	9.0%	13.4%	+ 32.4	+ 38.2	+ 57.0	+ 12.6	+ 18.1	+ 47.2
Otros	12.7%	8.1%	8.3%	9.7%	13.0%	- 1.4	+ 34.6	- 35.9	+ 9.6	+ 13.6	+ 32.5
C2C Hipotensores más diuréticos	1,081.0	1,097.9	1,026.7	967.3	758.5	- 8.5	+ 6.6	+ 1.6	- 6.5	- 5.8	- 21.6
Higroto Serpi (GI.)	31.7%	28.5%	30.3%	33.7%	36.0%	- 5.5	- 1.4	- 8.5	- 0.7	+ 4.8	- 16.2
Hydrom (ME.)	23.8%	25.7%	26.4%	29.7%	31.0%	- 2.2	+ 31.8	+ 9.8	- 4.0	+ 6.0	- 18.2
Otros	44.5%	45.8%	43.3%	36.6%	33.0%	- 15.1	+ 2.1	+ 4.4	- 11.5	- 20.3	- 29.3
C3A Tiazidas y Aso- ciados	842.0	940.0	997.8	1,072.8	878.0	+ 1.1	+ 25.9	+ 11.6	+ 6.1	+ 7.5	- 18.2
Modure (ME.)	50.7%	51.6%	51.9%	46.4%	52.7%	+ 2.0	+ 64.2	+ 13.7	+ 6.7	- 3.9	- 7.0
Dyazi (ALP)	15.6%	19.5%	23.2%	31.4%	27.2%	+ 16.1	+ 4.8	+ 39.8	+ 26.2	+ 45.5	- 29.1
Otros	33.7%	28.9%	24.9%	22.2%	20.1%	- 11.2	- 0-	- 4.4	- 8.4	- 4.1	- 25.9
C3B Otros diuréticos	2,399.0	2,593.9	2,892.6	2,724.1	2,861.2	+ 4.5	+ 12.7	+ 8.1	+ 11.5	- 5.8	+ 5.0
Laxi (HOC)	48.2%	48.5%	44.9%	26.7%	33.4%	- 4.7	+ 10.6	+ 8.9	+ 3.2	- 44.0	+ 31.4
Higroto (GI.)	14.8%	14.3%	15.6%	18.3%	18.1%	+ 9.9	+ 17.9	+ 4.2	+ 22.0	+ 10.5	+ 3.9
Nicci (SES)	8.9%	9.8%	10.2%	17.2%	11.5%	+ 11.4	+ 22.4	+ 19.3	+ 15.8	+ 58.8	- 29.8
Otros	28.1%	27.4%	29.3%	37.8%	37.0%	+ 11.9	- 23.2	+ 5.4	+ 19.3	+ 21.5	+ 2.8

* Crecimiento Anual compuesto 84/79 (Logaritmico)
Fuente: PHM, datos acumulados 12 meses (Diciembre)

HIPOTENSORES
PRODUCTOS
VALORES (000)

PRINCIPALES PRO- DUCTOS POR GRUPO TERAPEUTICO	% DE PARTICIPACION					% CREC. ANUAL *	+ % DE VARIACION				
	1980	1981	1982	1983	1984		80/79	81/80	82/81	83/82	84/83
Total Hipotensores	384,560	486,796	769,202	1,595,479	2,279,920	+ 56.0	+ 28.1	+ 26.6	+ 58.0	+ 107.4	+ 42.9
C2A Rauwolfia, Exc. - Asoc. Diuréticos	9,144	8,568	9,826	18,994	33,090	+ 37.9	- 3.7	- 6.3	+ 14.7	+ 93.3	+ 74.2
Rauwit (RO.)	61.7%	61.2%	61.7%	62.3%	73.2%	+ 43.9	- 7.1	+ 15.7	+ 95.2	+ 104.7	
Dixin (UIB)	22.0%	21.2%	20.5%	21.0%	14.6%	+ 24.5	- 0.9	+ 9.7	+ 10.9	+ 98.1	+ 21.1
Otros	16.3%	17.6%	17.8%	16.7%	12.2%	+ 28.3	- 11.6	+ 1.5	+ 15.7	+ 81.4	+ 27.3
C2B Hipoten. Exc. - Asoc. Diuréticos	147,600	190,921	286,997	685,998	1,032,510	+ 62.3	+ 51.7	+ 29.9	+ 50.3	+ 139.0	+ 50.5
fomet (ME.)	86.1%	89.6%	88.1%	84.6%	77.8%	+ 58.7	+ 49.4	+ 35.2	+ 47.7	+ 130.0	+ 38.1
Catena (UIB)	-0-	-0-	0.9%	6.1%	7.0%	+ 130.0	-	-	-	< 999	+ 72.7
Otros	13.5%	10.4%	11.0%	9.1%	15.2%	+ 66.5	+ 67.6	- 3.2	+ 59.6	+ 97.7	+ 151.4
C2C Asoc. Hipotensores y Diuréticos	56,939	67,877	89,275	159,191	196,290	+ 36.3	+ 16.6	+ 19.2	+ 31.5	+ 78.3	+ 23.3
Hydrom (MS)	31.4%	37.1%	35.9%	41.0%	41.6%	+ 46.2	+ 34.6	+ 41.0	+ 27.1	+ 103.4	+ 25.1
Higroto Ser - pi (GI.)	21.3%	19.6%	23.6%	26.7%	27.7%	+ 45.5	+ 20.8	+ 9.7	+ 58.4	+ 101.7	+ 27.9
Otros	47.3%	43.3%	40.5%	32.3%	30.7%	+ 22.3	+ 5.5	+ 9.0	+ 23.1	+ 39.4	- 17.2
C3A Tiazidas y Asociados	51,144	59,678	87,960	170,036	215,340	+ 43.2	+ 29.5	+ 16.7	+ 47.4	+ 93.3	+ 26.6
Nodure (ME.)	56.5%	55.4%	54.0%	53.8%	58.0%	+ 44.2	+ 64.1	+ 14.5	+ 43.6	+ 92.6	+ 36.5
Dyazi (ALP)	21.6%	24.9%	26.3%	29.8%	23.8%	+ 46.8	+ 1.3	+ 34.8	+ 55.4	+ 119.0	+ 1.1
Otros	21.9%	19.7%	19.7%	16.4%	18.2%	+ 36.8	+ 2.3	+ 4.0	+ 48.0	+ 60.9	+ 40.5
C3B Otros Diuréticos	120,333	159,746	295,144	561,260	802,680	+ 60.7	+ 14.1	+ 32.8	+ 84.8	+ 90.2	+ 43.0
Laxi (HOC)	43.5%	43.7%	39.8%	23.6%	30.0%	+ 46.4	+ 4.0	+ 33.5	+ 68.1	+ 12.8	+ 81.8
Higroto (GI.)	12.2%	14.1%	16.0%	19.6%	22.6%	+ 87.5	+ 65.0	+ 53.3	+ 109.8	+ 135.3	+ 63.2
Micci (SES)	10.5%	10.7%	13.6%	24.5%	15.8%	+ 78.0	+ 23.8	+ 34.8	+ 135.6	+ 242.6	- 7.8
Otros	33.8%	31.5%	30.6%	32.1%	31.6%	+ 58.0	+ 12.8	+ 23.8	+ 79.4	+ 99.5	+ 40.8

* Crecimiento anual compuesto 84/79 (Logarítmico)

Fuente: PIFI, datos acumulados 12 meses (Diciembre)

b.3.- Principales empresas competidoras.

"La empresa es una organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin determinado". (1)

El rendimiento en las ventas de una compañía no indica si está ganando o perdiendo terreno en relación con la competencia.

El dato fundamental para esto es su participación en el mercado.

Existen por lo menos dos motivos para que en nuestro estudio nos interesemos por medir la participación de las firmas correspondientes, en el mercado de los antihipertensivos. En primer lugar, nos indican si los cambios en las ventas se debieron a factores externos incontrolables o a deficiencias en el programa de mercadotecnia. Si las ventas de una firma declinan, pero su participación en el mercado sigue siendo la misma, es que toda la industria está afectada por fuerzas ambientales análogas. En segundo lugar, el estándar de participación en el mercado supone la comparación del rendimiento de la compañía con el rendimiento promedio de las demás firmas de la industria, no con el de las compañías mejores.

(1) Raúl Enriquez Palomec. *Léxico Básico del Contador*, Editorial Trillas, 8ª reimpresión, México 1981.

b.3.- Interpretación de cuadros de las principales empresas competidoras.

Conforme a los cuadros estadísticos relativos a este rubro, se desprende que la incidencia de empresas en relación a unidades es la siguiente: El laboratorio Mersi lidera la participación con el 34.4% respecto al total de 7,163.6 en 1984, seguido de laboratorios Hochs con el 15.0% en el mismo año. Es importante mencionar que aun cuando ambos son los principales oferentes de hipotensores (49.4%), su crecimiento anual compuesto ha disminuido en - 2.2% y - 1.9% respectivamente en el periodo 84/79.

En contraste con lo anterior, tenemos que los laboratorios Pize, AL+P, Sesian y Lerle, aun cuando su participación es relativamente baja, con 4.5%; 3.3%; 11.9% y 1.9% respectivamente, en 1984, denotan un elevado crecimiento anual compuesto muy por encima del promedio (+0.6), en el periodo 84/79. Esto implica que año con año han incrementado su participación rápidamente en un segmento de mercado en contracción.

Por lo que respecta al análisis de valores en este rubro se desprende lo siguiente: El laboratorio Mersi es igualmente líder con una incidencia del 44.3%, en 1984; seguido de los laboratorios Hochs y Gige con un 12.5% y 10.4% respectivamente, para el mismo periodo. Sin embargo, es conveniente mencionar que, ha excepción de Gige, Mersi y Hochs tienen un crecimiento anual compuesto del 54.6% y un 52.3% respectivamente, inferior al total de 56.0%.

En contraste con lo anterior, se observa que laboratorios como Cib, Pize, Sesian, UID y Lerle, con bajas participaciones de 2.6; 3.0; 5.5; 4.1 y 1.2% respectivamente, en 1984, demuestran un acelerado crecimiento anual compuesto de 82.2; 79.1; 77.3; 76.6 y 63.3% respectivamente en el periodo comprendido 79/84.

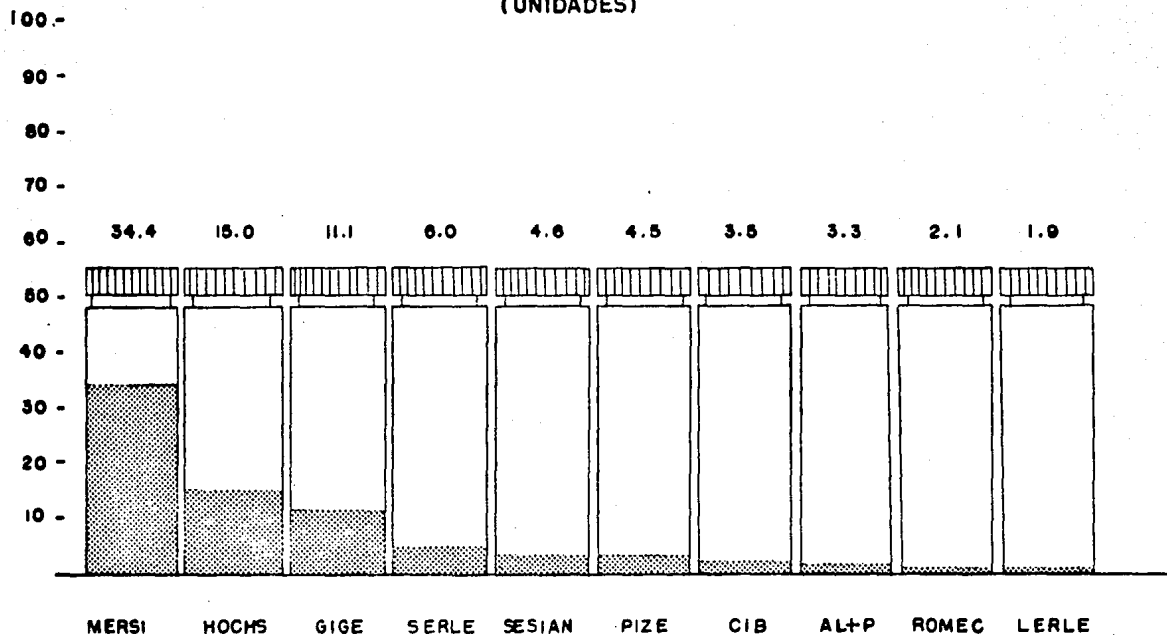
Del análisis anterior, se concluye que aun cuando Merit es el líder absoluto, tanto en unidades como en valores, en el rubro de hipotensores, su tendencia participativa es a la baja en este mercado. Esto ha permitido el acceso de otros laboratorios y la consiguiente afluencia de una oportunidad para laboratorios como Daimon, Co.

HIPOTENSORES

% PARTICIPACION PRINCIPALES LABORATORIOS

1984

(UNIDADES)

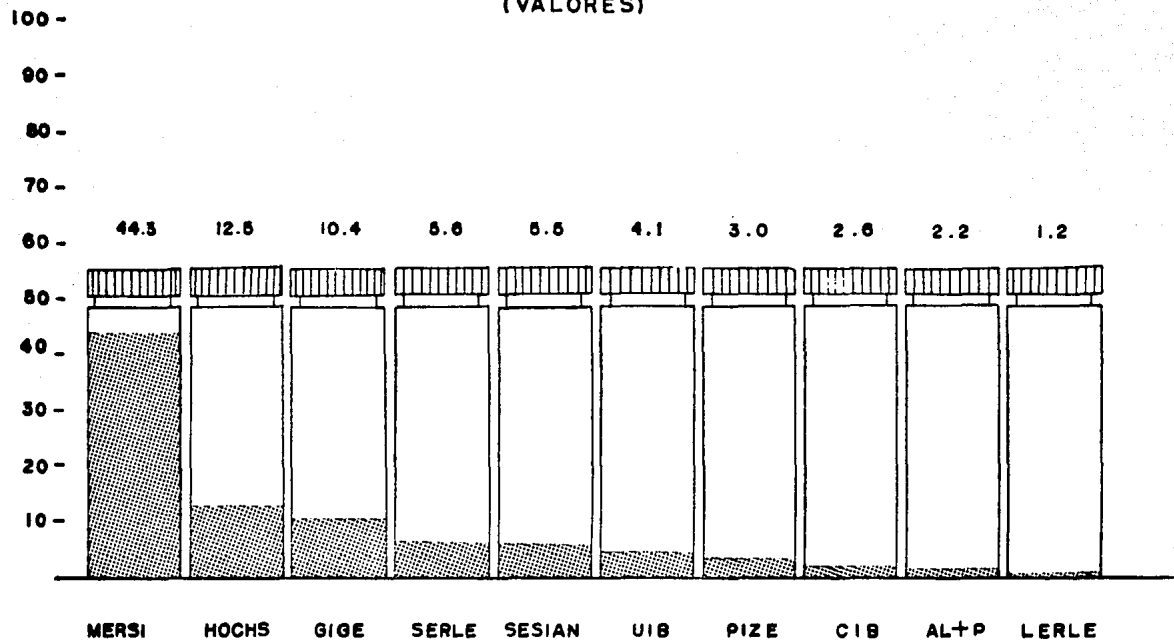


HIPO TENSORES

% PARTICIPACION PRINCIPALES LABORATORIOS

1984

(VALORES)



HIPOTENSORES
PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS
UNIDADES (00)

LABORATORIOS	% DE PARTICIPACION					% CREC. ANUAL *	+ - % DE VARIACION				
	1980	1981	1982	1983	1984		80/79	81/80	82/81	83/82	84/83
Total Hipotensores	6,989 %	7,269.9 %	7,708.3 %	7,451.7 %	7,163.6 %	+ 0.6	+ 17.2	+ 4.0	+ 6.0	- 3.3	- 3.9
MEASI (ME.)	38.5	38.5	38.7	38.0	34.4	- 2.2	+ 34.7	+ 4.0	+ 6.6	- 5.1	- 13.0
HOCHS (HOC)	16.6	17.5	18.0	11.3	15.0	- 1.9	+ 10.6	+ 9.4	+ 9.3	- 39.3	+ 27.5
GIGE (GI.)	10.0	9.4	9.9	11.1	11.1	+ 3.3	+ 7.6	- 2.2	+ 11.7	+ 8.4	- 3.9
SEKLE (SE.)	5.1	5.8	5.8	6.0	6.0	+ 4.8	+ 14.1	+ 17.5	+ 6.9	-	- 3.8
SESIAN (SES)	3.0	3.5	1.2	6.3	4.6	+ 11.9	+ 22.4	+ 21.3	- 63.9	+409.7	- 29.8
PIZE (PI.)	1.5	2.2	2.4	2.9	4.5	+ 32.3	+ 38.2	+ 56.3	+ 12.7	+ 16.7	+ 49.0
CTB (CI.)	3.1	2.7	2.5	2.9	3.5	+ 3.7	- 9.6	- 10.4	- 0.8	+ 11.9	+ 16.2
AL + P (ALP)	2.0	2.5	3.0	4.5	3.3	+ 13.9	- 16.8	+ 31.0	+ 25.9	+ 45.0	- 29.5
ROMEK (RO.)	2.7	2.5	2.2	1.7	2.1	- 5.6	- 0.5	- 3.0	- 7.3	- 25.3	+ 18.1
LENLE (LE.)	1.4	1.6	1.5	1.8	1.9	+ 8.5	- 12.5	+ 19.4	- 0.9	+ 15.5	+ 1.5
OTROS	16.1	13.8	14.8	13.5	13.6	- 2.5	- 1.4	- 10.8	+ 13.8	- 11.7	+ 0.9

* Crecimiento Anual Compuesto 84/79 (Logarítmico)

Fuente: PFI, datos acumulados 12 meses (Diciembre)

HIPOTENSORES
PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS
VALORES (000)

LABORATORIOS	% DE PARTICIPACION					% CREC. ANUAL *	+ % DE VARIACION				
	1980	1981	1982	1983	1984		80/79	81/80	82/81	83/82	84/83
TOTAL HIPOTENSORES	384,560	486,796	709,202	1,595,479	2,279,920	+ 56.0	+ 28.1	+ 26.6	+ 58.0	+ 107.4	+ 42.9
	%	%	%	%	%						
BERSI (B.E.)	46.0	47.8	43.9	46.7	44.3	+ 54.6	+ 49.8	+ 31.4	+ 45.2	+ 120.6	+ 35.5
BACHS (B.O.C)	13.6	14.4	6.2	10.4	12.5	+ 52.3	+ 4.0	+ 34.4	+ 32.1	+ 247.9	+ 71.8
CIJE (C.I.)	7.0	7.4	8.9	9.6	10.4	+ 72.3	+ 41.6	+ 33.0	+ 91.1	+ 123.7	+ 54.8
SERLE (S.E.)	7.3	6.5	6.6	5.3	5.6	+ 46.0	+ 18.6	+ 12.4	+ 60.9	+ 66.6	+ 51.0
SESIAN (S.E.S)	3.3	3.5	5.2	8.6	5.5	+ 77.3	+ 23.8	+ 34.2	+ 134.8	+ 243.0	- 8.6
VIB (V.I.B)	2.5	1.8	1.6	3.7	4.1	+ 76.6	- 5.6	- 6.3	+ 36.7	+ 379.6	+ 58.3
PIZE (P.I.)	1.9	2.2	2.0	2.0	3.0	+ 79.1	+ 53.4	+ 46.1	+ 44.1	+ 107.4	+135.8
CTB (C.T.)	1.4	1.5	1.3	1.3	2.6	+ 82.2	+ 7.1	+ 14.1	+ 62.8	+ 107.4	+185.8
AL + P (A.L.P)	3.1	3.0	3.0	3.2	2.2	+ 43.2	- 25.5	+ 24.9	+ 55.0	+ 121.2	- 1.7
LERLE (L.E.)	1.0	1.1	0.9	1.1	1.2	+ 63.3	- 16.4	+ 41.0	+ 27.7	+ 153.5	+ 55.9
OTROS	12.9	11.0	20.4	8.1	8.6	+ 39.8	+ 2.4	+ 7.8	+ 193.5	- 17.6	+ 46.4

* Crecimiento Anual Compuesto 84/79 (Logarítmico)
Fuente: P.E.I, datos acumulados 12 meses (Diciembre)

..... Principales productos.

"El concepto de producto es una orientación administrativa que supone que los consumidores responderán favorablemente a los buenos productos que tengan un precio razonable, y que se requiere poco esfuerzo de venta por parte de la compañía para lograr ventas y utilidades satisfactorias". (1)

Las compañías, en todo momento, deben concentrar su atención en la tarea de producir buenos artículos, los cuales serán adquiridos por sus respectivos consumidores.

En el caso de la industria farmacéutica, si bien tienen todas las compañías que mantenerse a la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, la venta de los mismos no dependerá de si el precio es o no razonable, sino de su eficacia terapéutica, combinado con un adecuado esfuerzo promocional.

La finalidad del siguiente análisis, es ver cual ha sido la trayectoria de los productos que representarán una competencia directa para Dipreve, ya que es importante resaltar que se presentan casos en los que los medicamentos existentes no presentan una eficacia terapéutica, rapidez de acción, o una buena tolerancia; y por tanto sus ventas simplemente se mantienen sin cambio aparente, aún a pesar de que la demanda aumente día con día, como es el caso de los antilipertensivos.

(1) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Diana, 3ª Edición, México 1983.

b.4.- Interpretación de los cuadros de los principales productos.

En lo tocante al grupo "C2B" hipotensores sintéticos, simples y combinados, excluyendo las combinaciones con diuréticos, generó un total de 2.4 millones de unidades en el último año, de las cuales el 73.6% fue captado por Domet, que se presenta como líder del mercado. La trayectoria de este medicamento empieza a verse hacia la baja, representada básicamente por obtener un crecimiento anual compuesto del -2.1%, en los últimos 5 años.

La segunda posición, está ocupada por Minipre, que tiene una participación del 13.4%. Cabe hacer notar que este producto, es el que mejor desenvolvimiento ha tenido, en vista de que su crecimiento anual compuesto (+32.4%) es el más sobresaliente de todo el mercado.

Continuando en orden de importancia, tenemos en el tercer lugar a Solina, que penetra con el 4.3% y su crecimiento anual compuesto, es el segundo más importante de este grupo (+23.6%).

Como podemos observar el resto de los productos apenas logra captar el 8.7% y su desarrollo, contemplado a través del crecimiento anual compuesto, es ínfimo, por tanto, no representan ninguna consideración importante.

Pasando a los valores, el grupo terapéutico vendió, en 1984, 1,032 millones, lo que le representó obtener un crecimiento, para los últimos 5 años, del +62.3%.

El principal producto de este grupo, sigue siendo Domet, con el 77.8% de participación aún apesar de verse disminuido en los últimos 4 años, y tener un crecimiento anual compuesto (+50.7%) inferior al del promedio del mercado.

El segundo producto más importante es Catena, con el 7.0% de participación. Este producto nos resulta interesante, ya que sólo lleva 3 años de vida.

La tercera posición esta ocupada por Minipre con una participación del 6.7% y su crecimiento anual compuesto es del +76.0%.

Le sigue en orden de importancia Solina, que aun a pesar de tener una participación del 4.1%, su crecimiento anual compuesto, +137.0% es el mejor de todo el grupo.

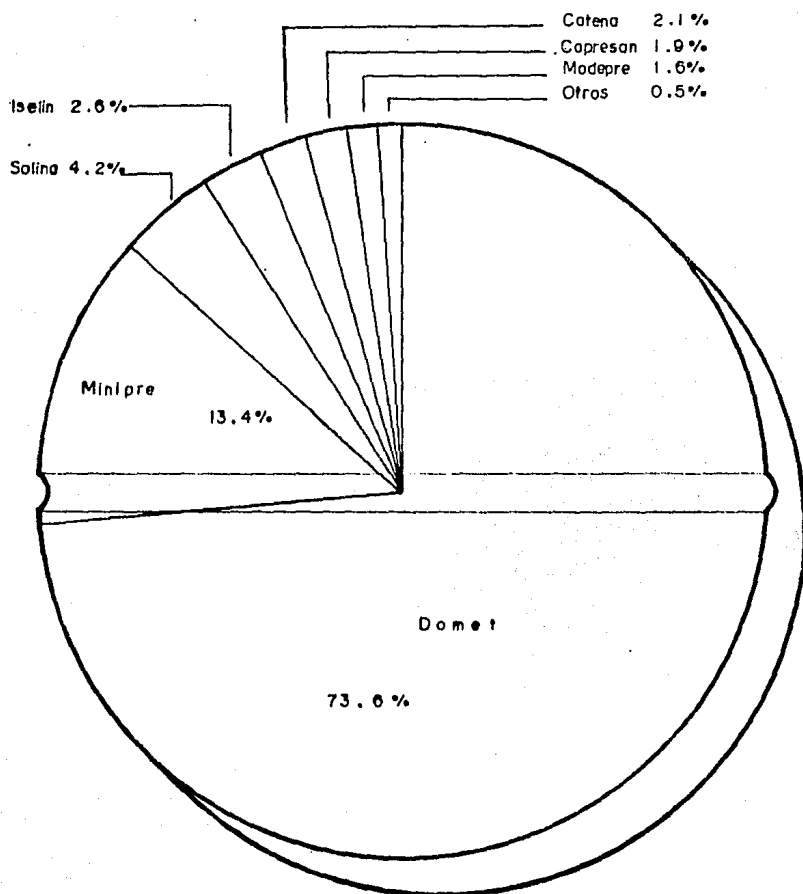
Los seis restantes productos, unicamente captan el 4.4% del mercado y su crecimiento anual compuesto, no presenta cambio alguno.

Estos cuadros, nos hacen concluir, que se presenta una oportunidad de mercado, en vista de que si bien existe un lider absoluto tanto en unidades como en valores, su curva de crecimiento, ha empezado a declinar.

HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACIONES CON DIURETICOS

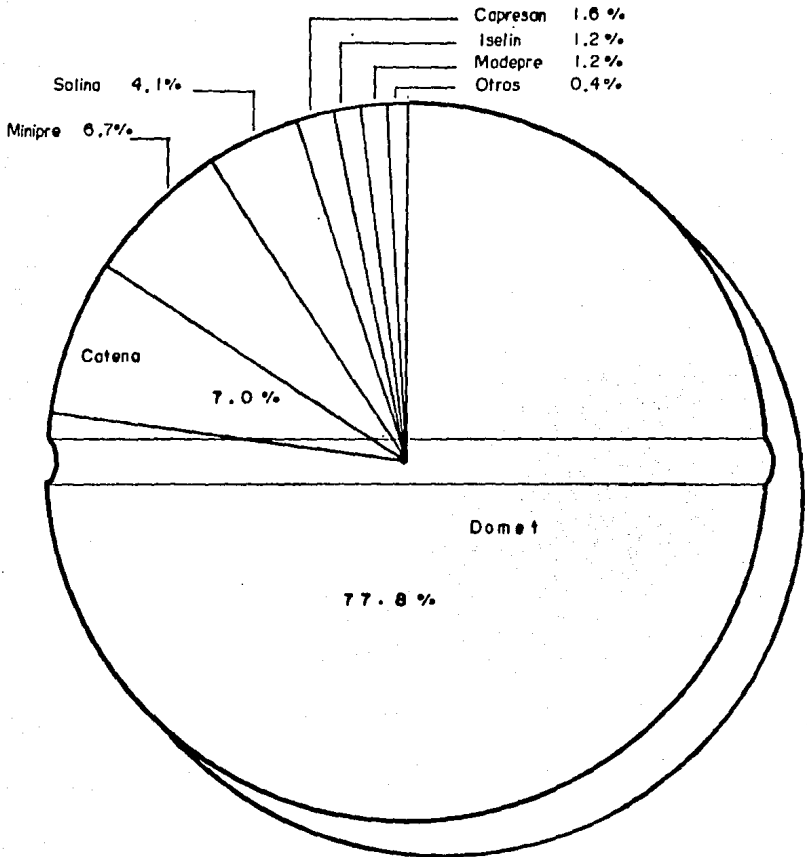
% DE PARTICIPACION PRINCIPALES PRODUCTOS

UNIDADES 1984



**MIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACIONES
CON DIURETICOS**

**% DE PARTICIPACION PRINCIPALES PRODUCTOS
VALORES 1984**



(C2B) HIPOTENSORES SINTETICOS, SIMPLES Y COMBINACIONES,
EXCLUYENDO LAS COMBINACIONES CON DIURETICOS
PRINCIPALES PRODUCTOS
UNIDADES (00)

HIPOTENSORES, EXCLU- YENDO ASOC. DIURETICOS	% DE PARTICIPACION					% CREC. ANUAL *	+ % DE VARIACION				
	1980	1981	1982	1983	1984		80/79	81/80	82/81	83/82	84/83
TOTAL MERCADO (10)	2,322.0	2,317.0	2,495.4	2,424.6	2,397.2	+ 0.8	+ 30.5	- 0.2	+ 7.7	- 2.8	- 1.1
	%	%	%	%	%						
DOMET (RE.)	32.3	34.3	34.3	31.3	73.6	- 2.1	+ 29.6	+ 2.1	+ 7.1	- 6.3	- 10.5
MIMIPEL (PI.)	4.5	7.1	7.4	9.0	13.4	+ 32.4	+ 36.2	+ 56.9	+ 12.5	+ 18.1	+ 47.2
SOLINA (CI.)	1.9	2.1	2.6	3.1	4.3	+ 23.6	+ 33.3	+ 12.9	+ 30.3	+ 15.9	+ 37.0
ISELIN (CI.)	3.3	2.7	2.3	2.1	2.6	- 8.3	- 24.1	- 27.8	- 9.9	- 11.3	+ 22.4
GATENA (UIE)	-	-	0.2	1.6	2.1	-	-	-	-	+772.0	+ 15.4
CAPRESAN (BO.)	1.6	1.6	1.4	1.9	1.9	+ 6.9	+ 25.9	+ 3.7	- 3.3	+ 32.1	- 1.3
HODOPIE (REG)	-	-	-	0.3	1.6	-	-	-	-	-	+ 424.6
DOPAL (FOG)	5.2	1.3	1.4	0.3	0.2	- 55.3	+ 175.0	- 73.9	+ 10.8	- 79.0	- 34.2
OTROS (2)	0.3	0.4	0.4	0.2	0.3	+ 1.4	- 12.9	+ 11.3	+ 26.6	- 51.0	+ 53.1

* Crecimiento Anual Compuesto 84/79 (Logaritmico)
Fuente: PPM, datos acumulados 12 meses (Diciembre)

(C2B) HIPOTENSORES SINTETICOS, SIMPLES Y COMBINACIONES,
EXCLUYENDO LAS COMBINACIONES CON DIURETICOS
PRINCIPALES PRODUCTOS
VALORES (000)

HIPOTENSORES, EXCLUYENDO ASOC. DIURETICOS		% DE PARTICIPACION					% CREC. ANUAL *	+ % DE VARIACION				
		1980	1981	1982	1983	1984		80/79	81/80	82/81	83/82	84/83
TOTAL MERCADO	(10)	147,000	190,921	286,997	685,998	1,032,518	+ 62.3	+ 51.7	+ 29.9	+ 50.3	+ 139.0	+ 50.5
		%	%	%	%	%						
DOMET	(HE.)	86.1	89.6	88.1	84.8	77.8	+ 53.7	+ 49.4	+ 35.2	+ 47.7	+ 130.0	+ 36.1
CATENA	(UIB)	-	-	0.9	6.1	7.0	-	-	-	-	- 99.9	+ 72.7
HINIPRE	(PI.)	4.9	5.6	5.5	4.6	6.7	+ 76.0	+ 53.4	+ 48.2	+ 47.9	+ 99.9	+119.2
SOLINA	(CI.)	0.9	1.2	2.0	2.0	4.1	+ 137.8	+ 121.4	+ 73.3	+150.3	+ 139.0	+208.5
CAPRESAN	(DO.)	1.0	0.9	1.0	1.1	1.6	+ 83.1	+ 17.9	+ 16.8	+ 67.2	+ 162.9	+118.9
ISELJN	(CI.)	1.8	1.3	1.1	0.6	1.2	+ 47.1	- 7.3	- 7.3	+ 20.3	+ 30.4	+201.0
NODEPRE	(REO)	-	-	-	0.3	1.2	-	-	-	-	- 0 -	+902.0
HYPERS	(MAP)	-	-	0.1	0.2	0.1	-	-	-	-	+ 578.0	- 24.7
OTROS	(2)	5.3	1.4	1.3	0.3	0.3	- 20.6	+ 180.0	- 66.1	+ 41.1	- 44.8	+ 50.5

* Crecimiento Anual Compuesto 84/79 (Logarítmico)

Fuente: PMM, datos acumulados 12 meses (Diciembre)

c) Oportunidades y amenazas del mercado y entorno.

Hay incontables oportunidades, mientras existan necesidades no satisfechas, pero también se presentan una serie de amenazas, ya que se requiere una adaptación creativa para satisfacer las necesidades del consumidor. Asimismo, debe existir una respuesta en cuanto a lo que se desea hacer. En el punto 1, de este mismo Capítulo, se analiza a fondo estos factores, por lo que, en este punto solo trataremos, las oportunidades y amenazas tanto del mercado como del entorno de Dipreve, esto se llevó a cabo, a través de la recopilación y análisis de la información presentada en los resúmenes, gráficas y cuadros precedentes.

Oportunidades y amenazas del mercado y el entorno.- A través de la recopilación y análisis de la información presentada en los resúmenes, gráficas y cuadros precedentes se determinaron las siguientes oportunidades y amenazas tanto del mercado como del entorno de Dipreve:

Detección de oportunidades.

1) El grupo terapéutico C2B Hipotensores solos y combinados, excluyendo asociaciones con diuréticos, es considerado un mercado de oportunidad por las siguientes razones:

A) Su crecimiento anual compuesto (+0.8%) es superior al del total de hipotensores (+0.6%).

B) Mientras que el total mercado de hipotensores presenta una marcada contracción, el grupo C2B únicamente muestra un -1.1% de variación en el periodo 84/83.

2) Se hace atractiva la introducción de un producto en el segmento del mercado mencionado, ya que, aun a pesar de existir varios productos, solamente uno, Domet de ME., capta más de las tres cuartas partes del total, es

decir, solamente tenemos un competidor real, que además, arroja un crecimiento anual compuesto, para los últimos 5 años del -2.1%, lo que significa que está en decadencia.

3) La utilización de productos antihipertensivos se ha visto incrementada notablemente, debido a que, por un lado es un padecimiento crónico y por otro, las condiciones de vida de las grandes urbes originan que se eleve el número de pacientes con este diagnóstico: hipertensión esencial benigna.

4) El cuerpo médico acepta fácilmente la introducción en el mercado de sales nuevas, como es el caso de la Diquesfenina, por ofrecer grandes ventajas terapéuticas, avaladas por largos años de investigación y estudios clínicos.

5) En la actualidad, el grueso de la población son considerados potenciales de este producto, por las condiciones de vida que imperan en estos momentos, existiendo un gran número de pacientes reales por las presiones y tensiones a las que están sometidos día con día.

6) Bairon, tiene una excelente imagen como laboratorio ético, productor de medicamentos de calidad.

7) Asimismo, las empresas competidoras en este campo, no ejercen esfuerzo espectacular en cuanto a la promoción se refiere, básicamente por ser productos viejos.

Amenazas.

1) Por ser un mercado de oportunidades existe la posibilidad de introducción de sales nuevas a corto plazo, por parte de otras compañías.

2) Aunque solo se presenta un competidor directo de Dipreve (Donet),

este producto está perfectamente bien ubicado en la mente del médico.

3) Los últimos lanzamientos no han tenido éxito, debido básicamente a que no se les ha dado un adecuado nivel de promoción.

4) Daimon no tiene experiencia en el campo de los antihipertensivos.

5) Minipre y Solina, son productos que deben de ser vigilados, ya que el primero tiene el mejor crecimiento anual compuesto, representado por un + 32.4% y el segundo obtiene un + 23.6%.

6) Asimismo, es importante tener en cuenta que este grupo terapéutico, presenta una leve contracción, ya que su variación, con respecto a 1983, es del - 1.1%.

3.- Diagnóstico de Empresa.

Una compañía no puede ir tras todas las oportunidades que se le presentan porque algunas son inconsistentes entre sí, o quizá no cuente con los recursos suficientes para abarcarlas a todas o porque no todas ellas son igualmente atractivas.

Si la empresa eliminara aquellas oportunidades para las cuales carece de recursos suficientes o de posibilidades sinérgicas, solo podría hacerlo determinando sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para que con el primero eliminar o minorizar los segundos.

Una vez que la Corporación llega a alcanzar un fuerte sentido de su misión, se encuentra con que es más fácil ir en busca de oportunidades y también más sencillo evaluar la contribución de diferentes oportunidades para el propósito de la compañía.

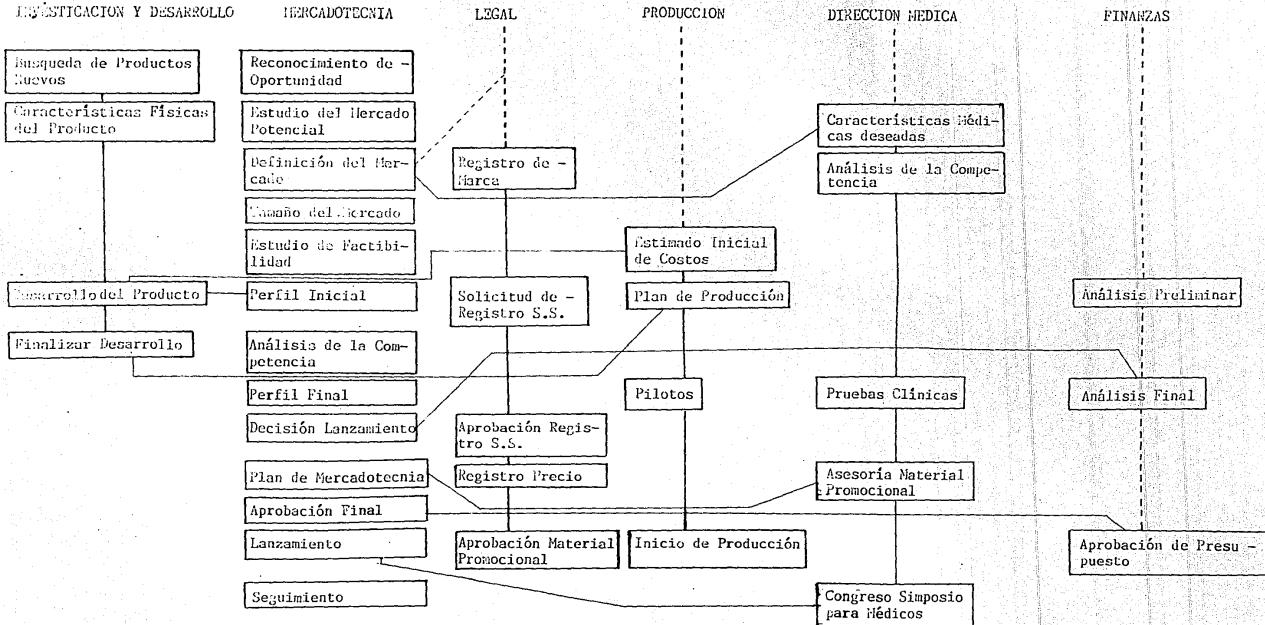
La misión básica de la empresa, debe traducirse en objetivos específicos que a la organización le sirvan de guía, hacia lo que debe tratar de llevar a cabo, con diversas actividades en el medio externo así como los propios.

Los objetivos particularmente, deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes.

Uno de los objetivos particulares de una empresa es el lanzamiento de un nuevo producto; tratándose de Industrias de la Transformación, como la que se analiza en este estudio. Para lograr este objetivo, debe existir interrelación con todas y cada una de las áreas de la organización, ya que no solo se involucra recursos monetarios, tecnología, capacidad de producción y recursos humanos, sino una amplia gama de aspectos extremos que influyen en dicho objetivo.

En este caso, la empresa Daimon Co. ha diseñado un diagrama de flujo de las etapas para el lanzamiento de un producto nuevo, para hacer más objetivos estos conceptos y tener un adecuado control de estos.

DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS ETAPAS PARA EL LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO NUEVO



3.a.- Antecedentes:

Los laboratorios Daimon Co., nacieron a fines del siglo XVIII, con la introducción al mercado de substancias esenciales para la vida, las cuales nos son sintetizadas dentro del organismo, a este grupo de medicamentos se les llamó vitaminas, y así la ciudad de Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica, vió abrirse un nuevo campo terapéutico. El próspero negocio, al paso del tiempo, fue diversificado su producción dedicándose exclusivamente a la elaboración de productos farmacéuticos éticos. A lo largo de sus actividades se analizó la posibilidad de invertir en otros países, y después de hacer una serie de investigaciones sobre la prosperidad de invertir en un nuevo país, se abrieron.

Durante cuatro años México fue representado por un laboratorio nacional; cubriendo un total de 16 clases terapéuticas con 56 productos. Después de la experiencia, que representó este tiempo la Corporación decidió incrementar su mercado, situando una filial en este país, y así desde 1952 empezaron las operaciones de manufactura en México.

Como el resto de las subsidiarias, la de nuestro país, funciona bajo la conducción de un Presidente y un Gerente General, quienes informan al Gerente Regional para el área de Latinoamérica. En lo que respecta a las principales divisiones de la compañía, se cuenta con un Director de Manufactura y Producción, un Director de Fianzas y Administración, un Director de Ventas y Mercadotecnia y por último un Gerente de Personal, los cuales trabajan bajo la disposición del Gerente General de México ascendiendo el número total de empleados de la Sociedad a 260 personas.

"En lo que respecta a la investigación y desarrollo de sales nuevas, la casa matriz es la responsable de dichas actividades con el apoyo de su sucursal de París, Francia, por lo tanto en México no se llevan a cabo -

los pasos mencionados. Para obtener información, sobre las pruebas de los medicamentos que serán introducidos en nuestro país, el Director Médico realiza estudios clínicos a fondo, para lo cual, ha reunido a un grupo de médicos que colaboran con él en perfectas circunstancias".

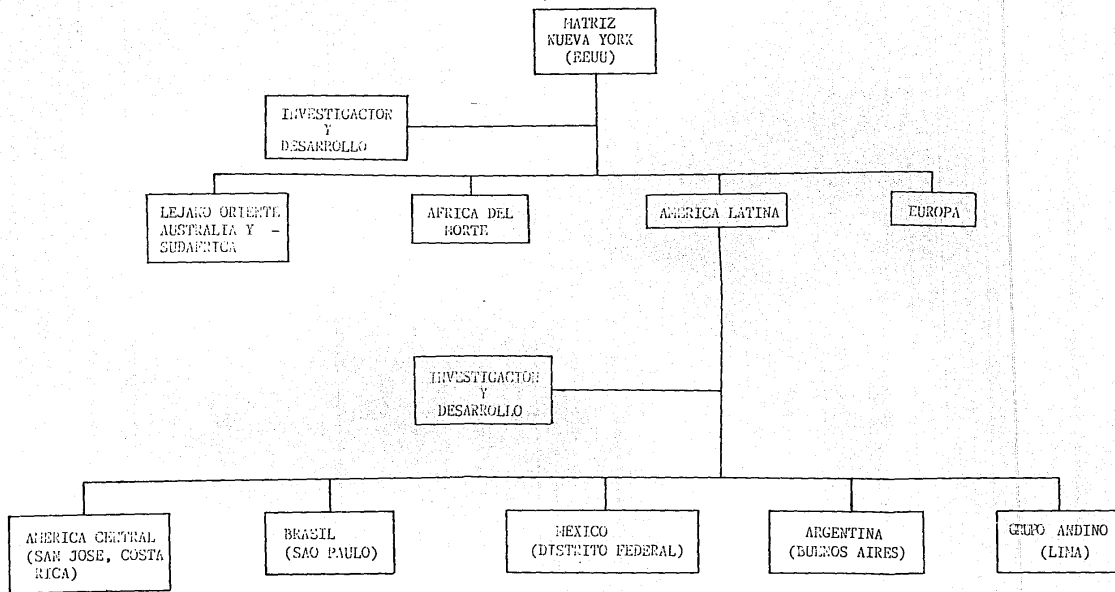
El desarrollo que ha tenido Daimon en este país, ha sido bueno ya que su participación en el total mercado farmacéutico ha ido aumentando año con año, con excepción del año de 1982, en el cual se presentó una fuerte devaluación, lo que ocasionó un desajuste financiero pero finalmente fue arreglado antes de finalizar dicho periodo. En la actualidad Daimon cuenta con una participación del 1.03% en el segmento de unidades, ocupando el 28° lugar de un total de 300 instituciones del mismo ramo.

Daimon Co. (México) tiene financiamiento externo, esta subsidiada por la casa Matriz. Su tecnología es proveniente del extranjero.

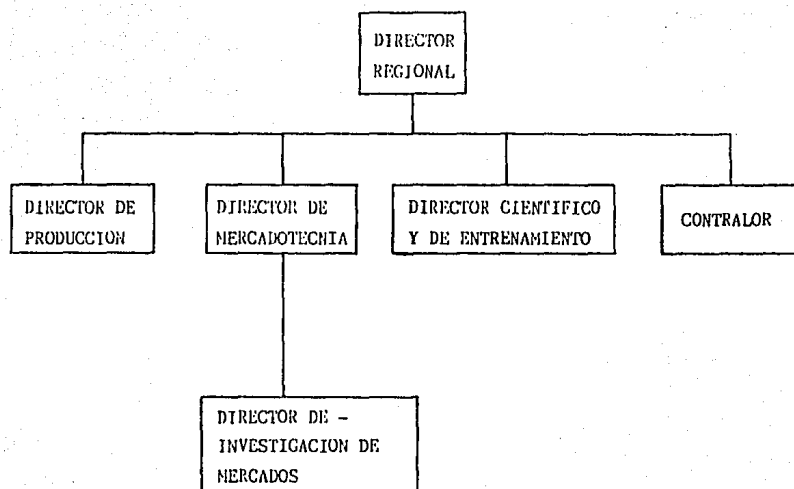
El enfoque promocional de la compañía ha sido de tipo conservador, sin embargo, se han utilizado tácticas dinámicas, tales como aumentar la frecuencia a la visita médica y el uso más enérgico de medios durante la promoción de tónicos, vitaminas y anti-anémicos, con excelentes resultados. Las ventas de estos tres segmentos han aumentado un promedio de 19% anual en los últimos tres años, comparada con un promedio de 10.6% para el total combinado de la línea de productos.

De todas las divisiones que tiene Daimon Co., México es una de las que ha tenido mayor aceptabilidad en el mercado farmacéutico y ha ido incrementando día a día su participación en el mercado.

DATAMON CORPORATION
Organigrama Internacional



3.c Estructura Organizacional de Daimon Co., división Latinoamericana.

DAIMON CORPORATIVA
AMERICA LATINA

Los directores de producción, mercadotecnia, investigación de mercados, científico y de entrenamiento etc., ocupan una posición "staff", y tienen una relación funcional con los ejecutivos que desarrollan puestos similares en las subsidiarias en los diferentes países latinoamericanos.

DESCRIPCION DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA Y VENTAS.**Director de Ventas y Mercadotecnia:**

El Director de Ventas y Mercadotecnia depende del Gerente General, es responsable del establecimiento y control del plan de mercadotecnia local; está a cargo de la introducción de productos nuevos. Es Director del Comité de Coordinación de Productos Nuevos, trabajan bajo sus órdenes un total de 100 a 110 personas.

El depende funcionalmente de la organización internacional a través del Director de Mercadotecnia en Nueva York.

Dirige las actividades de sus gerentes que a su vez son responsables de los siguientes campos especializados de actividades:

1) Investigación de Mercados.- Responsable del mantenimiento de un centro de información, realiza estudios de investigación de mercadotecnia, analizando toda la información relacionada con las ventas, tendencia de las prescripciones y todo lo pertinente a la información sobre mercadotecnia existente y a los productos que serán introducidos en el mercado. El depende funcionalmente de la organización internacional a través del Director de Investigación de Mercados en Nueva York.

2) Promoción y Publicidad.- Incluye el desarrollo de las estrategias y planes de promoción, el entrenamiento de los representantes médicos desde un punto de vista promocional y de relaciones públicas. El depende funcionalmente de la organización internacional a través del Director de Mercadotecnia en Nueva York.

3) Gerencia General de Ventas.- Implica la venta y distribución de productos a través de mayoristas, farmacias, hospitales, agencias gubernamenta-

les y otros clientes. Relaciones con la clientela (descuentos comerciales, precios, etc.).

4) Servicios de Administración y Mercadotecnia.- Incluye la implantación de sistemas y procedimientos de crédito y cobranza, facturación, impresión y distribución de planes promocionales al equipo de ventas, entrega de muestras al equipo de ventas y servicios generales de oficina para la organización de mercadotecnia.

Participa en el comité de administración general de la empresa y establece las políticas y procedimientos dentro del marco general de la Compañía, de acuerdo con las necesidades específicas del lugar y sus características.

5) Gerente de Producto.- Responsable de coordinar todos los detalles referentes a sus productos incluyendo proyecciones de ventas, requisitos de producción, planes promocionales, precios, solicitudes de estudios clínicos y registros. Responsables del seguimiento de todos los aspectos de la mercadotecnia de sus productos.

DESCRIPCION DE OTROS PUESTOS RELACIONADOS CON EL COMITE DE PRODUCTOS NUEVOS.

Director Médico:

El Director Médico lleva a cabo las pruebas clínicas, investigación científica y asesoramiento médico para los otros componentes de la organización, incluyendo el entrenamiento detallado, la edición y aprobación de literaturas científicas, la coordinación de congresos y convenciones y la preparación de documentos legales que requieren certificación médica.

Aprueba el contenido científico de la literatura promocional dirigida a los médicos.

El depende funcionalmente de la organización internacional a través del

Director Científico en Nueva York, y reporta directamente al Gerente General.

Director de Producción y Manufactura:

El Director de Producción y Manufactura informa al Gerente General sobre la producción de productos químicos, de acuerdo con los programas de producción, buscando el costo más bajo posible, tomando en cuenta las especificaciones y normas de calidad de la compañía. Asimismo, es responsable de todo lo que se relacione con la producción, incluyendo compras, tráfico, almacenaje, manejo de materiales, empaques, control de calidad, mantenimiento de la planta, procesos de ingeniería.

Dirige las actividades de cuatro gerentes, quienes a su vez son responsables de las actividades especializadas en los campos antes mencionados. Trabajan bajo sus órdenes un total de 115 personas.

Establece políticas y autoriza sistemas y procedimientos relativos a su área.

El depende funcionalmente de la organización internacional a través del Director de Producción en Nueva York.

Director de Finanzas y Administración:

El Director de Finanzas y Administración, informa al Gerente General, proporciona servicios administrativos para la localidad que incluyen los siguientes: Contabilidad general, contabilidad de costos, presupuesto, análisis financiero, estudios especiales, crédito y cobranzas, servicios generales de oficina y auditoría interna, de acuerdo con los procedimientos, normas y políticas de la compañía, pero tomando en cuenta las leyes y reglamentos locales. Dirige las actividades de tres gerentes, quienes a su vez

son responsables de las actividades especializadas en los campos antes mencionados, trabajan bajo sus órdenes un total de 30 a 35 personas.

Coordina y proporciona servicios financieros a otras áreas de la compañía. Establece políticas y autoriza sistemas y procedimientos relacionados con su campo de acción.

El depende funcionalmente de la organización internacional a través del Contralor en Nueva York.

Gerente de Personal:

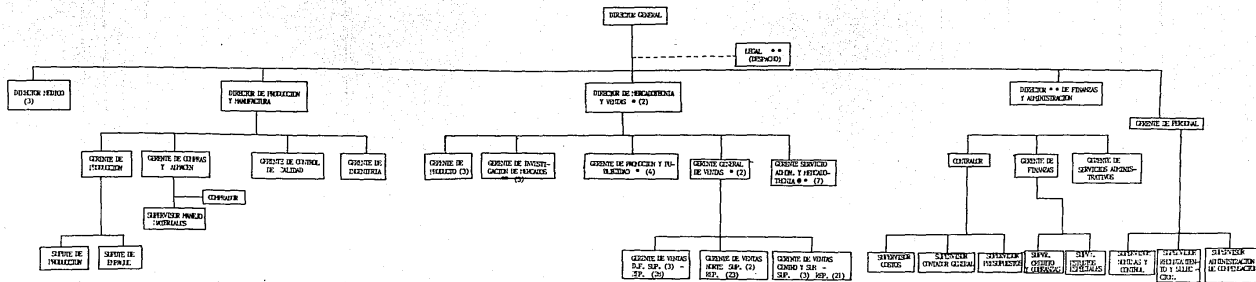
El Gerente de Personal informa al Gerente General, a fin de proporcionar servicios de relaciones industriales a la empresa en esta localidad, incluyendo: Relaciones laborales y sindicales, reclutamiento, selección de personal de nóminas; trabaja dentro del marco de políticas de la compañía, y de las leyes y reglamentos del país.

Dirige las actividades de diversos supervisores, y atiende en forma personal algunas de las actividades especializadas comentadas anteriormente. Trabajan bajo sus órdenes un total de 12 a 15 personas.

Coordina y proporciona servicios de personal a todas las otras unidades de la empresa. Recomienda políticas de personal a nivel de la subsidiaria local.

El depende funcionalmente de la organización internacional a través del Contralor en Nueva York.

BADCOM, C.O.
LABORANTADO EN NEGRON



() Sin número en paréntesis, representa el total de personal dentro de cada unidad organizacional
 * División perteneciente al Comité de Coordinación de Producción interna.
 ** Participación en el Comité de Coordinación de Producción interna, según su registro.

DAIMON, C.O.
(México)

(Millones de pesos)

Balance Consolidado al 31 de Diciembre de 1984.

A C T I V O			P A S I V O	
<u>Circulante:</u>			<u>Circulante:</u>	
Caja y Bancos	14		Docs. por pagar	37
Inversiones en acciones y valores	61		Cuentas por pagar	81
Cuentas por cobrar	<u>118</u>	193	Impuestos por pagar	<u>28</u>
Inventarios			Suma Pasivo Circulante	146
Materias Primas y materiales	44		I.S.R. por Pagar	161
Productos en Proceso	19		P.T.U. por Pagar	31
Productos terminados	<u>73</u>	<u>136</u>	Deudas a Largo Plazo	<u>53</u>
		329		<u>245</u>
<u>Fijo:</u>				
Terrenos	10		Suma el Pasivo Total	391
Edificios	108			
Maquinaria y Equipo	120		CAPITAL	CONTABLE
Eq. de Transporte	<u>123</u>	361	Capital Social	35
<u>Cargos Diferidos:</u>			Utilidades por aplicar	83
Gastos anticipados		<u>11</u>	Utilidad del Ejercicio	<u>192</u>
				<u>310</u>
Suma el Activo Total		701	Suma Pasivo y Capital	701

3.e.- Análisis Financiero:

A través del análisis financiero se logrará enjuiciar parcialmente el desempeño de una empresa, desde el punto de vista de la información financiera.

Por lo tanto la empresa Daimon Co., fue analizada en forma detallada para reforzar la decisión del lanzamiento de un producto nuevo, conforme a los resultados obtenidos con la aplicación de las razones financieras.

Ahora bien es importante saber si Daimon Co., tiene liquidez, rentabilidad, etc., para ver en que condiciones se encuentra para invertir en un nuevo proyecto.

A continuación se muestra la aplicación de las razones financieras:

Indices de Liquidez.

Muestra la capacidad de pago que tiene la empresa a corto plazo.

Indice de Circulante.- Es la medida que se usa con más frecuencia para evaluar la solvencia a corto plazo, pues indica el grado al que se cubren los derechos de los acreedores a corto plazo mediante activos que se espera se conviertan en efectivo en un periodo que corresponda más o menos al vencimiento de dichas deudas.

$$\text{Indice de Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{329}{146} = 2.25$$

Es decir, por cada peso que la empresa debe a corto plazo, tiene 2.25 disponibles en corto plazo para pagarlos.. Aunque el índice de circulante se encuentra ligeramente abajo del promedio de la Industria, 2.5, no -- es lo suficientemente baja como para inquietarse.

Indicador rápido o prueba decisiva.- Es la medida de la capacidad de la empresa para liquidar las obligaciones a corto plazo sin basarse en la venta de los inventarios, éste es de gran importancia.

Indicador rápido
o prueba decisiva = $\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{329 - 136}{146} = \frac{193}{146} = 1.32$

El indicador rápido del promedio industrial es 1, por lo que el índice 1.32 de Daimon Co., es favorable, por lo que se sabe que si los valores negociables pueden venderse a la par y se pueden recuperar las cuentas por cobrar, podrán liquidarse los pasivos circulantes sin tener que vender el inventario.

Indicadores de Apalancamiento.

Miden los fondos proporcionados por los propietarios en relación con el financiamiento proporcionado por los acreedores de la empresa.

Cuando los activos ganan más que el costo de la deuda, el apalancamiento financiero es favorable. La empresa que tiene bajos índices de apalancamiento corre menor riesgo de pérdida cuando la economía se encuentra en recesión, pero también tienen un rendimiento esperado menor cuando la economía se encuentra en auge.

Deuda total a ~~activos~~ totales.- Conocida como razón de endeudamiento, mide el porcentaje de fondos totales que han proporcionado los acreedores.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}} = \frac{391}{701} = .56 = 56\%$$

La razón de endeudamiento de Daimon, Co., es de 56%, esto significa que los acreedores han proporcionado más de la mitad del financiamiento total en la empresa. Daimon Co., tiene un alto índice de apalancamiento, corre el riesgo de incurrir en grandes pérdidas, pero también tiene la oportunidad de obtener altas utilidades. Los prospectos de altos rendimientos ciertamente son deseables, pero los inversionistas tienen aversión al riesgo, por lo que las decisiones sobre el uso del apalancamiento financiero deben equilibrar los rendimientos esperados más altos, con los aumentos consecuentes de riesgo.

Cantidad de interés obtenido.- Este índice mide el grado en que pueden declinar las ganancias antes que la empresa incurra en problemas financieros por perder su capacidad para cubrir los costos anuales de intereses.

$$\text{Retención del interés obtenido} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Cargos por intereses}} = \frac{217}{167} = 1.30$$

El ingreso bruto de Daimon Co., disponible para cubrir estos cargos es de 217 millones; por lo tanto, el interés queda cubierto 1.30 veces. Tomando en cuenta que el promedio es de 8 veces, la compañía está cubriendo sus cargos por intereses con un margen mínimo de seguridad.

Cobertura de los cargos fijos.- Es similar al índice anterior, pero más amplia porque reconoce que muchas empresas arrendan activos e incurren en obligaciones a largo plazo bajo contratos de arrendamiento.

Cobertura de los cargos fijos =	Utilidad antes	+	Cargos por	+	Obligaciones por
	impuesto		intereses		arrendamiento
	Cargos por	+	Obligaciones por		
	intereses		arrendamiento		
Cobertura de los cargos fijos =	384 + 167 + 0		551	=	3.30
	167 + 0		167		

Si tomamos como base que el promedio es de 5.5 veces, los cargos fijos de Daimon, Co., se cubren 3.30 veces, esto es que la empresa se encuentra un poco más débil que lo del mercado.

Indices de actividad.- Miden el grado de efectividad con el que la empresa emplea los recursos de que dispone.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}} = \frac{3'339}{136} = 25$$

Si comparamos la rotación que tiene Daimon Co., con el promedio de 9 veces para las otras industrias, vemos que es mayor la rotación que nosotros tenemos pero hay algunos factores que influyen en el mismo, simplemente las ventas están a precio de mercado, mientras que el inventario está a precio de costo.

Ahora bien, también hay que tomar en cuenta que la empresa vende productos farmacéuticos y que en su mayoría tienen fecha de caducidad por lo que los materiales no pueden estar estáticos.

Periodo promedio de cobranza.- Es una medida de la rotación de las - cuentas por cobrar.

$$\text{Ventas por día} = \frac{3'339}{360} = 9$$

$$\text{Periodos promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas por día}} = \frac{118}{9} = 13$$

El promedio es de 20 días, como podemos observar a la empresa le pagan dentro de los 13 días siguientes a la venta; por lo que tenemos una eficiente recuperación de cartera. El promedio de cobranza es bueno por lo que cabe mencionar que Daimon Co., tiene una política de crédito recomendable.

Rotación del activo fijo.- Mide la rotación de la planta y el equipo.

$$\text{Rotación de activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{3'339}{361} = 9.25$$

La rotación de Daimon Co., se compara en forma eficiente con el promedio de la industria que es de 5 veces, esto indica que la empresa esta usando sus activos fijos a un porcentaje de capacidad igualmente alto de otras empresas. Esto lo deben tener en cuenta ya que cuando producción solicite fondos

para nuevas inversiones de capital, estan en disposición de hacerlo.

Rotación del activo total.- Mide la rotación de todos los activos de la empresa.

$$\text{Rotación del activo total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \frac{3'339}{701} = 4.76 \text{ veces}$$

La rotación del activo total se encuentra por arriba del promedio 2 veces, la empresa esta generando un volumen suficiente de negociaciones justificando el volumen de sus inversiones en activo.

Indicadores de rentabilidad.

La rentabilidad es el resultado neto de un gran número de políticas y decisiones; dan las respuestas finales acerca del grado de efectividad con que se ha administrado la empresa.

Margen de utilidad sobre ventas.- Da la rentabilidad por peso de ventas.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ventas}} = \frac{192}{3'339} = 5.75\%$$

El margen de utilidad de Daimon Co., se encuentra por arriba del promedio 5% lo cual indica que tiene un desarrollo satisfactorio dentro de la industria.

Rendimiento sobre el activo total.- Mide el rendimiento sobre la inversión total de la empresa.

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Activo totales}} = \frac{192}{701} = 27\%$$

El rendimiento de Daimon Co., se encuentra por arriba del promedio - 10%. Esta tasa alta de rendimiento proviene del alto margen de utilidad sobre las ventas y de la alta rotación del activo total.

Rendimiento sobre el Capital Contable.- Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

$$\text{Rendimiento sobre el Capital Contable} = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Capital Contable}} = \frac{192}{310} = 62\%$$

Se puede observar que la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas es desmesurada.

En virtud de lo anterior y en conclusión se da una idea razonable de los puntos Financieros fuertes y débiles de Daimon Co.

La posición de liquidez de la compañía, es favorable, tanto el índice decisivo como el índice de circulante comparados con los de la industria. Los índices de apalancamiento muestran que la empresa esta endeudada y que trabaja con un índice de riesgo elevado, pero esto se traduce desde el punto

de vista de mayor riesgo, mayor utilidad. Respecto a los índices de actividad el promedio de rotación de inventarios es elevado, pero hay que tomar en cuenta que los productos que Daimon Co., maneja son farmacéuticos y que por consiguiente algunos de los productos tienen fecha de caducidad por lo que la mercancía no puede estar demasiado en el almacén. Nuestro promedio de cobranza es magnífico lo que significa que la política de crédito es recomendable, la empresa tiene un volumen de inversiones en activo justificada, ya que esta ha generado suficientes negociaciones para la misma.

El margen de utilidad sobre las ventas es más alto que el del promedio, lo cual indica que tiene un desarrollo grato en la industria, el costo del producto en ningún momento a merma las utilidades.

Los rendimientos sobre la inversión total y sobre el capital neto, son superiores a los promedios industriales, como observamos en el análisis, tenemos un margen de utilidad aceptable. El crecimiento de las ventas de Daimon Co., es satisfactorio y las medidas de crecimiento de rentabilidad son suficientes.

ESTA TELS.
SALIR DE LA

DATINON Co.
RAZONES FINANCIERAS HISTORICAS

	1980	1981	1982	1983	1984
<u>Liquidez</u>					
Circulante	1.96	1.92	2.17	2.27	2.25
Indicador rápido ó prueba de císiva	1.14	1.13	1.15	1.34	1.32
<u>Apalancamiento</u>					
Deuda total a activos totales	.57	.57	.57	.55	.56
Cantidad de interés obtenido	1.29	1.33	1.35	1.32	1.30
Cobertura de los cargos fijos	3.29	3.33	3.35	3.32	3.30
<u>Actividad</u>					
Rotación de inventarios	24	25	19	25	25
Período promedio de cobranza	10	13	16	13	13
Rotación de activo fijo	9.23	9.24	9.29	9.23	9.25
Rotación de activo total	4.58	4.56	4.60	4.76	4.76
<u>Rentabilidad</u>					
Margen de ut.	.057	.058	.058	.058	.057
Rendimiento sobre el A. T.	.26	.27	.27	.28	.27
Rend. s/Cap. Contable	.56	.57	.58	.63	.62

(Millones de pesos)

DAIMON, CO.
(México)

Estado de Pérdidas y Ganancias del 1o. Enero al 31 de
Diciembre de 1984.

Ventas Totales		4'357	
Dev. / Ventas	668		
Reb. / Ventas	<u>350</u>	<u>1'018</u>	
Ventas Netas		3'339	100%
Costo de Ventas		<u>1'603</u>	
Utilidad Bruta		1'736	
Gastos de Operación:			
Gastos de Administración	367		11%
Gastos de Venta	434		13%
Gastos de Mercadotecnia	384		11.5%
Gastos y Productos Financ.	<u>167</u>	<u>1'352</u>	5%
Utilidad en Operación		384	11.5%
I.S.R.		161	
P.T.U.		<u>31</u>	
Utilidad después impuesto y P.T.U.		192	

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

(millones de pesos)

DAIMON, CO.
(México)

RELACION DE GASTOS DEL 1º DE ENERO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1964.

	Gastos de Admón.	Gastos de Venta	Gastos de Mercadotecnia	Gastos Finan- cieros
Sueldos	120	105	90	
Vacaciones	30	26	22	
Tiempo extra	-0-	-0-	-0-	
Gratificaciones	10	27	23.5	
Seguro Social	11	9	8	
Inquilinos	23.5	12	11	
Luz y fuerza	4	2.5	2	
Borrorarios Profesionales	2.5	2	2	
Gastos Legales	0		6	
Papelaría y artículos de oficina	3	2.5	2	
Teléfono, telégrafo, correos	5	2	2	
Gastos de Viaje	35	50	40	
Cuotas y Suscripciones	5	7	6	
Seguros	11	10	8	
Mantenimiento y Conservación	10	7	6	
Capacitación y entrenamiento	25	40	30	
Depreciaciones	15	10	8	
Amortizaciones	2	1.5	1	
Gastos de automóvil	2	3.5	2.5	
Vigilancia	1.5			
Bonos y premios	25	45	21	
Muestras médicas	-0-	50	-0-	
Eventos especiales	10	12	40	
Renta	-0-	-0-	-0-	
Atención a clientes	7	10	8	
Revistas, literaturas, reimpresos	1.5		20	

	Gastos de Admon.	Gastos de Venta	Gastos de Mercadotecnia	Gastos Finan- cieros.
Obsequios promocionales			25	
Comisiones Bancarias				52
Intereses pagados instituciones de crédito				17
Intereses pagados a empresas extranjeras				47
Intereses Canados				-39
Efectos por Devaluación				73
Mercancía Recuperada				-19
Mercancía Firmada				36
Totales	367	434	384	167

DATMON, CO.

Estado de Costo de Producción y Costo de Producción
de lo Vendido corespondiente al Ejercicio
Terminado al 31 de Diciembre de 1984.

(Millones de pesos)

Inventario Inicial de Materia Prima	115	
Más:		
Compras de Materia Prima	201	
Compras de Materiales	28	
Menos:		
Dev. y Reb. s/compra	<u>8</u>	
Materia Prima disponible	136	
Menos:		
Inventario Final de Materia Prima	<u>44</u>	
Materia Prima utilizada	292	
Más:		
Mano de Obra directa	<u>15</u>	
Costo Primo	307	
Más:		
Gastos Indirectos de Producción	<u>10</u>	
Costo Incurred	317	
Más:		
Inventario Inicial Artículos en Proceso	702	
Menos:		
Inventario Final de Artículos en Proceso	<u>19</u>	
Costo de Producción Art. Terminados	1'000	
Más:		
Inventario Inicial Artículos Terminados	676	
Menos:		
Inventario Final de Artículos Terminados	<u>73</u>	1'603

DAIMON, C.O.
(México)

(millones de pesos)

Balance consolidado comparativo por los años.

	1960	1981	1982	1983	1984	1980	1981	1982	1983	1984
ACTIVO										
Circulante:										
Caja y Bancos	2	3	4	8	14					
Inv. en acciones y valores	10	13	17	34	61					
Cuenta por Cobrar	20	26	33	65	118					
	<u>32</u>	<u>42</u>	<u>54</u>	<u>107</u>	<u>193</u>					
Inventarios:										
M.P. y Materiales	7	9	12	24	44					
Prod. en Proceso	4	5	6	11	19					
Prod. Terminados	12	15	20	40	73					
	<u>23</u>	<u>29</u>	<u>48</u>	<u>75</u>	<u>136</u>					
Suma circulante	<u>55</u>	<u>71</u>	<u>102</u>	<u>182</u>	<u>329</u>					
Fijo:										
Terrenos	1	2	3	7	10					
Edificios	18	23	30	60	108					
Maq. y Equipo	20	26	33	66	120					
Eq. de Transporte	21	27	34	68	123					
	<u>60</u>	<u>78</u>	<u>100</u>	<u>200</u>	<u>361</u>					
Cargos diferidos:										
Gastos Anticip.	6	9	-0-	5	11					
	<u>6</u>	<u>9</u>	<u>-0-</u>	<u>5</u>	<u>11</u>					
Suma Activo Total	121	158	202	388	701					
PASIVO										
Circulante:										
Docs. por Pagar						6	8	10	20	37
Cuentas por Pagar						14	18	23	45	81
Imp. por Pagar						<u>8</u>	<u>11</u>	<u>14</u>	<u>15</u>	<u>28</u>
Sumas Pasivo Circulante						28	37	47	80	146
I.S.R. por Pagar						27	35	45	89	161
P.T.U. por Pagar						5	7	9	17	31
Deudas a L.P.						<u>9</u>	<u>12</u>	<u>15</u>	<u>29</u>	<u>53</u>
						41	54	69	135	245
Suma pasivo Total						69	91	116	215	391
CAPITAL CONT.										
Capital Social						20	20	25	35	35
Reserva Legal						1	3	6	7	7
Utilidades por A.						4	9	8	22	76
Utilidad del Ejerc.						<u>32</u>	<u>42</u>	<u>54</u>	<u>107</u>	<u>192</u>
						57	74	93	171	310
Suma Pasivo y Capital	121	158	202	388	701					

DAIMON, C.O.
(México)

(millones de pesos)

Estado de Perdidas y Ganancias
Comparativo por los años

	1 9 8 0	1 9 8 1	1 9 8 2	1 9 8 3	1 9 8 4
Ventas Totales	722	939	1'211	2'410	4'357
Dev. S/Ventas	110	143	185	369	668
Reb. S/Ventas	58	75	97 _i	194	350
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Ventas Netas	554	721	929	1'847	3'339
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Costo de ventas	266	346	446	887	1'603
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Utilidad Bruta	288	375	483	960	1'736
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Gastos de Operación:					
Gastos de Admón.	61	79	102	203	367
Gastos de Venta	72	94	121	240	434
Gastos de Mercadotec.	63	82	106	212	384
Gastos y Prod. Financ.	28	36	46	92	167
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Utilidad en Operación	64	84	108	213	384
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
I.S.R.	27	35	45	89	161
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
P.T.U.	5	7	9	17	31
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Utilidad después de impuesto y PTU	32	42	54	107	192

1.f. Portafolio de Productos de Daimon, Co.

Daimon Co., presenta una línea de productos dentro de la Matriz del Grupo de Consultoría de Boston dividida de la siguiente manera:

- | | |
|------------------|--|
| 1.- Vitaminas | 9.- Antihemorroidales |
| 2.- Tónicos | 10.- Vasodilatador |
| 3.- Antiánémicos | 11.- Resp. Elica Antitus. |
| 4.- Antisépticos | 12.- Broncodilatadores |
| 5.- Antibióticos | 13.- Biológicas uso general
(vacunas) |
| 6.- Amebicida | 14.- Dermatológicos |
| 7.- Hormonas | 15.- Enzimas, digestivos |
| 8.- Analgésicos | |

Como se puede observar en el cuadro subsiguiente todas las líneas muestran un crecimiento durante los últimos cinco años.

Dentro de la Matriz del Grupo de Consultoría de Boston, clasificamos los productos según su participación en las ventas y su crecimiento por año.

La empresa tiene una línea de productos estrella, las "Vitaminas", como se ve en el cuadro, en los últimos cinco años ha tenido un crecimiento del + 12.6% y aunque dentro de la línea se manejan varios productos tiene una participación con respecto al total de Ventas del 34.6% siendo el porcentaje mayor en relación con las demás líneas de productos.

Dentro de esa línea podemos percrtarnos que el producto vitamínico es el que tiene mayor porcentaje, ya que tiene un 23.7% del total de las ventas, en relación a las demás líneas de productos, así como en su misma línea. Además tenemos que considerar que es el producto que fue lanzado con posterioridad a los demás.

Pasando a otra división, el producto vaca en el portafolio de productos de la empresa serian las hormonas, ya que en los últimos cinco años presentan un crecimiento anual compuesto del 20%, aunque es la línea que tiene mayor número de productos en hormonas, pero aun así, ocupa el 11.6% del total de las ventas. Es la línea de productos que ayuda a la supervivencia de los demás medicamentos, algunos de los productos de esta línea fueron introducidos al mercado desde 1952.

Si habláramos de los productos perro, en este lugar situaríamos no solo una línea de productos, cabe mencionar que tanto las Biológicas uso general (vacunas), como el Dermatológico se ubican dentro de esta clasificación, se puede observar que de los productos de estas líneas fueron lanzados desde el inicio de la Empresa aquí en México y que han venido a través del tiempo identificándose y dándose a conocer por el Laboratorio. Son productos que debemos seguir manteniendo ya que a través de ellos se está perfectamente ubicado dentro del cuerpo médico como productos institucionales. Aunque hay que tomar en cuenta que aún a pesar del paso de los años, no han podido incrementar su participación, en estos últimos cinco años, han alcanzado un 3.0% y un 2.5%, Biológicas uso general y Dermatológico respectivamente.

DAIÑÓN Co.
Portafolio de Productos
Desglose de ventas a través de farmacias*
durante el año de 1984.

Total de ventas \$ 3'339,000.00
(a precio de venta del laboratorio)

Participación en mercado ético = 1.1%

FECHA DE INTRO- DUCCION AL MERCADO	PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	TOTAL DE VEN- TAS (millones)	% DEL TOTAL LABORATORIO	CRECIMIENTO PROMEDIO DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS
7/62	a	Vitamínico	791.3	23.7	
Antes de 52	d	Vitamina	250.4	7.5	
8/60	s	Vitaminas	40.1	1.2	+ 12.6%
4/61	x	Vitaminas	36.7	1.1	
1/54	bb	Vitaminas	26.7	0.8	
5/62	nn	Vits. Pediátrico	10.0	0.3	34.6%
8/52	b	tónico	270.4	8.1	
Antes de 50	i	tónico	63.4	1.9	+ 6.1%
6/54	p	tónico	50.1	1.5	
3/63	rr	tónico	3.3	0.1	11.6%
1/70	c	Antianémico	300.5	9.0	
5/65	f	Antianémico	133.6	4.0	
2/64	j	Antianémico	100.2	3.0	+ 12.2%
2/73	n	Antianémico	53.4	1.6	
3/58	z	Antianémico	26.7	0.8	
8/63	pp	Antianémico	10.0	0.3	18.7%
3/54	e	Antiséptico	190.3	5.7	+ 8.8%
2/67	g	Antibiótico	113.5	3.4	
8/69	l	Antibiótico	63.4	1.9	+ 15.4%
8/66	m	Antibiótico	60.1	1.8	
1/68	u	Antibiótico	36.7	1.1	8.2%
2/72	oo	Amebicida	10.0	0.3	
4/66	h	Amebicida	103.5	3.1	3.4%
5/67	k	Hormona	86.8	2.6	+ 10.3%
4/62	o	Hormona	40.1	1.2	
5/60	t	Hormona	36.7	1.1	
7/69	v	Hormona	36.7	1.1	
5/64	y	Hormona	30.0	0.9	
7/75	cc	Hormonas	26.7	0.8	
11/66	ee	Hormonas	16.7	0.5	
2/64	ff	Hormonas	20.0	0.6	

FECHA DE INTRO- DUCCION AL MERCADO	PRODUCTO	DESCRIPCION	TOTAL DE VEN- TAS (millones)	% DEL TOTAL LABORATORIO	CRECIMIENTO PROMEDIO DE LOS ULTIMOS 5 AÑOS
2/65	gg	Hormonas	16.7	0.5	
2/67	ii	Hormonas	16.7	0.5	+ 20.0%
3/65	jj	Hormonas	13.3	0.4	
4/65	kk	Hormonas	13.3	0.4	
2/62	mm	Hormonas	13.3	0.4	
Antes 52	ss	Hormonas	6.7	0.2	
Antes 52	vv	Hormonas	6.7	0.2	
3/60	xx	Hormonas	3.3	0.1	
Antes 52	zz	Hormonas	3.3	0.1	
9/65	aaa	Hormonas	3.3	0.1	
2/66	eee	Hormonas	3.3	0.1	11.8%
8/67	o	Analgesico	43.3	1.3	
9/62	tt	Analgesico	3.3	0.1	1.4%
3/64	r	Antihemorroidal	43.4	1.3	+ 9.6%
10/69	dd	Vasodilatador	20.0	0.6	+ 12.3%
2/72	au	Resp. Etica. Antitus	30.0	0.9	
7/59	hh	Resp. Etica. Ancotic.	16.7	0.5	+ 10.2%
7/60	ll	Resp. Etica. Antitus	13.3	0.4	
4/65	ddd	Resp. Etica. Antitus	3.3	0.1	1.9%
4/64	qq	Broncodilatador	3.3	0.1	+ 13.2%
Antes 52	uu	Biologicas uso gral.	6.7	0.2	
10/69	yy	Biologico uso gral.	3.3	0.1	+ 3.0%
4/66	bbb	Biologico uso gral.	3.3	0.1	0.4%
Antes 52	ccc	Dermatológico	3.3	0.1	+ 2.5%
*7/66	fff	Enzimas, digestivo	3.3	0.1	+ 6.9%
T O T A L			3,339.0	100.0	+ 10%

*Ventas a farmacias a través de mayoristas + ventas directas a farmacias

3.g.- Capacidad y Complicaciones de Producción.

La planta productora cuenta con una capacidad de producción suficiente para hacer frente a un aumento imprevisto de la demanda de cualquiera de los productos, en la actualidad, se encuentra trabajando a un 75% de su potencial total.

El Director de Producción debe tomar decisiones concernientes a la forma de distribuir la capacidad productiva, de acuerdo con la demanda y a la política de inventarios de la compañía.

Es necesario determinar el número de unidades de cada insumo, ya sea materia prima, partes compradas, etc. que sean necesarios para la fabricación de cada producto, se debe prestar especial atención al hecho de que el número de unidades de cada componente que debe fabricarse en un determinado periodo, puede ser diferente al número realmente necesario por las cantidades a fabricarse, debido a existencias disponibles no asignadas, órdenes pendientes de producción y de compras, y por último un inventario final deseado en ese periodo.

Dentro de este sistema de producción se cuenta con un adecuado suministro de materias primas, así como un control de la recepción de todos los materiales involucrados en la fabricación de los medicamentos.

Por otro lado el control de los inventarios tanto de productos en proceso como terminados es básico para poder cubrir las demandas del mercado.

En base a todo esto, se ha establecido un programa eficiente para controlar las cargas de trabajo en hombre y máquinas así como los desperdicios, rechazos y mermas y por último inspeccionar el flujo de producción.

El proceso productivo de Daimon Co., es intermitente, se caracteriza

por el sistema productivo de "lotes" de fabricación. La planta de producción trabaja con un lote determinado de productos que se limita a un nivel de producción seguido por otro lote de un producto diferente.

El equipo de proceso nos sirve para fabricar todos nuestros productos.

A continuación se ilustra el Sistema de Producción de Dalmon Co., específicamente el de nuestro producto nuevo "Dipreve".

La máquina consta de dos depósitos, los cuales contienen, en uno, la Diquesferina, y en el otro el Excipiente (almidón). Estos depósitos se conectan con un tercer recipiente, en el cual se mezclan estos dos materiales, que en forma dosificada, llenan los nueve púnzones, que al momento de subir la plancha de la tableteadora comprimen el polvo, dándole la forma y consistencia de tableta.

A continuación, son expulsadas a la banda móvil, a fin de pasar por el control de calidad llevado a cabo por un az de luz que detecta las imperfecciones de fabricación. Si existiera algún desperfecto, la tableta es retirada por el obrero encargado de este paso, el cual se encuentra sentado frente al monitor. El paso siguiente, es separar las tabletas, según el tamaño del empaque, esto es realizado a través de un contador automático, que cada 30 tabletas, marca una separación, para posteriormente ramificarse la banda en tres secciones.

Por debajo de ésta primera banda corre una segunda, que transporta los frascos, provenientes de un depósito. Los envases son sopletados, (para eliminar polvo) y depositados limpios en la segunda banda para posteriormente ser llenados con 30 tabletas y continuar el proceso.

El siguiente paso está constituido por el etiquetador que esta conecta a la banda maestra y tiene como función, pegar la etiqueta del producto,

este paso es supervisado por un obrero.

Continuando en la banda, al producto se le incorpora una capa de material absorbente de la humedad (Algodón), cabe hacer notar que esta etapa, es desarrollada en forma manual por dos obreros, los cuales depositan nuevamente el producto en su camino para entrar a la fase de tapado y sellado, la cual consiste en la incorporación de tapa que es enroscada por la máquina atornilladora, que esta conectada a la máquina maestra.

La fase de sellado de seguridad, consta de dos pasos: El primero es la colocación del celofán en forma manual y el segundo es la introducción a la parte de la máquina generadora de calor, que ajusta el cinturón de seguridad al envase.

El último tramo de la banda maestra, conduce al medicamento al fin de su fabricación, en donde es recibido por dos obreros para pasar a ser depositados en cajas de cartón que son conducidas al almacén de producto terminado.

Para tener un óptimo control de calidad, se cuenta con una persona, que tiene como función analizar el producto en cualesquiera de sus etapas de fabricación y verificarlo. En caso de existir alguna anomalía fuera de los parámetros establecidos, en ese momento se detiene todo el proceso productivo.

En vista de que la producción es en forma intermitente, se iniciará la fabricación de Dipreve, con un lote, formado por 100,000 unidades.

Para el acondicionamiento del lote se requieren de 3'000,000 de tabletas, ya que cada frasco contiene 30 tabletas.

La tableteadora produce 32,400 unidades por hora, por consiguiente, si esta debe ser alimentada cada tres horas, lo que produce en este tiempo son

DIAGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE DIPREVE.

DIAGRAMA No.

RESUMEN

OBJETO: 100,000 unidades de Dipreve. Lote No. 1	ACTIVIDAD		SIMBOLO ACTUAL	
ACTIVIDADES: Recibir, comprobar, inspeccionar, - pesar, mezclar, basear, procesar, llenar, etiquetar, tapar, sellar, empaquetar, almacenar.	OPERACION TRANSPORTE DEBORA INSPECCION AL ACERCAAMIENTO	O → □ □ □ Δ		
SISTEMA: PRODUCCION: Intermitente	RECORRIDO:	597 m		
LUGAR: Planta México	TIEMPO:	306 hrs.		
OPERATIVOS Y MAQUINARIAS: Ver columna de Observaciones:	COSTO UNITARIO T.P. y I.O.			
	TOTAL:			

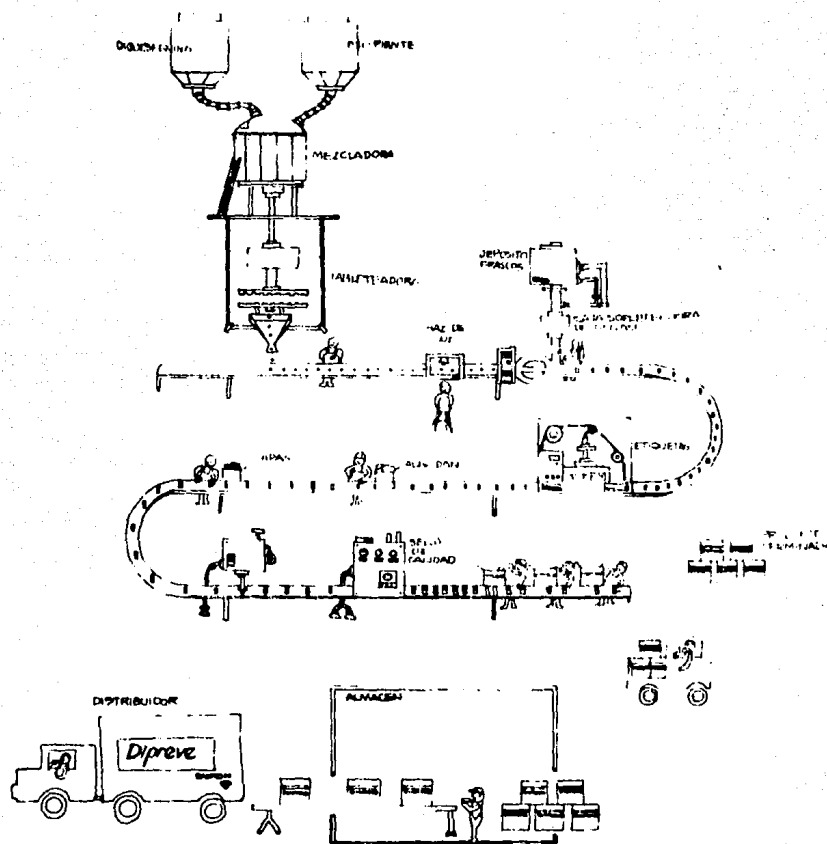
DESCRIPCION	CANTIDAD	DISTANCIA metros	TIEMPO horas	SIMBOLOS O → □ □ Δ	OBSERVACIONES
recepción de materia Prima	1,500 Kg.				2 obreros
recepción de Materiales	1 Kg.	7 m	4 hrs.		1 encargado C.C.
llenado materia Prima	1,500 Kg.	2 m	1 hrs.		
pesado de materiales	2,000 Kg.	4 m	1 hrs.		2 obreros
pesado de m.p. y materiales	2,000 Kg.	8 m	1 hrs.		2 obreros
distribución de cantidades	2 Kg.		1 hrs.		1 encargado C.C.
cargado en tableteadoras	21.06 Kg.		1.5 hrs.		2 obreros
proceso de fabricación hasta producto final	21.06	8 m	1 hrs.		4 obreros y una maquina.
operación de tableteadora	21.06		1 hrs.		2 obreros
operación de fabricación hasta producto final	21.06	8 m	1 hrs.		4 obreros y una maquina.
operación de procesamiento hasta producto final		560 m	14 hrs.		
operación de procesamiento hasta producto final		597 m	306 hrs.		

17,200 tabletas, equivalente a 1,080 frascos.

Para producir estas 97,200 unidades necesitamos 21.00 Kgs. de Materia Prima; por lo que para fabricar un lote de 100,000 unidades tardaremos 309 horas.

Objetivizando lo anterior, a continuación mostraremos, el diagrama de proceso productivo de Dipreve.

PROCESO PRODUCTIVO DE DIPREVE



Los materiales extras que se contemplan como requerimientos de fabricación, son necesarios para disponer de muestras, a las cuales se les aplica las pruebas necesarias como requisitos de Control de Calidad, asimismo, se prevé un pequeño margen de normas y/o desperdicio.

En lo que respecta a las complicaciones de producción, se han tomado decisiones respecto al esfuerzo de mantenimiento, al reconocimiento de la naturaleza de la descompostura del equipo y tener en cuenta que el tiempo improductivo de la maquinaria puede asociarse con costos importantes o pérdidas de venta.

Para evitar las complicaciones de producción, dentro de la planta de Daimon, se ha establecido un plan a través del cual se logran los siguientes objetivos:

- Garantizar el correcto funcionamiento de la maquinaria durante el tiempo que exija la línea de producción.

Reducir los índices de accidentes, lo más posible, ya que estos nos representan un costo elevado tanto en tiempo como en dinero.

- Prever el suministro de los materiales con un porcentaje de fallos mínimo admisible, y

- Mantener un nivel de calidad de los materiales, como es la materia prima, durante todo el proceso de fabricación y de los productos finales con un porcentaje de desperdicio, rechazo y reclamaciones probabilísticamente determinado. Este punto es sumamente importante, ya que la estabilidad de los ingredientes activos de los medicamentos son fácilmente alterables por cualquier agente externo.

3.h.- PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DEBILES DE DAIMON, C.O.

Fuertes:

- 1.- Debemos percatarnos que aunque Daimon Co., tiene un saldo alto en cuentas por cobrar, tiene una recuperación de cartera de 13 días.
- 2.- Por estar subsidiada por la casa Matriz cuenta con financiamiento externo, permitiéndole invertir en nuevos proyectos, respaldándolo simplemente con el activo disponible.
- 3.- Es una empresa que al paso de los años ha presentado una tendencia satisfactoria en el lanzamiento de productos nuevos.
- 4.- Las ventas de Daimon durante los últimos cinco años han presentado un incremento satisfactorio año con año.
- 5.- El lanzamiento de Dipreve ofrece una inyección de vitalidad a la línea de productos ya existente, por ser esta una línea ensada.
- 6.- Tanto la filial de México como la casa matriz en Nueva York, cuentan con experiencia tanto teórica como práctica en lo que se refiere a mercadotecnia de la industria Farmacéutica.
- 7.- El respaldo tecnológico proporcionado por la casa matriz va acorde a las necesidades propias del mercado.
- 8.- La capacidad de producción puede incrementarse hasta un 100%.
- 9.- Se cuenta con recursos suficientes para poder proporcionar un adecuado plan para la introducción de Dipreve al mercado.
- 10.- Existe rentabilidad en las inversiones porque no importando que en los últimos cinco años se hayan decretado dividendos y se haya capitalizado las utilidades acumuladas para 1984 se cuenta con un capital contable

de 310 (millones de pesos).

Débiles:

- 1.- El país presenta una situación económica inestable.
- 2.- La toma de decisiones en algunas ocasiones se ve afectada o entorpecida por depender directamente de la casa matriz, ya que en algunos casos se tiene que llevar a cabo proyectos por imposición de ésta.

CAPITULO II

Segmentación del Mercado

1.- Análisis de los principales diagnósticos médicos.	103
2.- Tendencia de Prescripción.	106
3.- Relación de Diagnósticos.	109
4.- Efectos Deseados.	111
5.- Perfil del Especialista.	113
a) Total de Prescripciones por especialidad.	113
b) Productividad Médica.	116
6.- Concomitancias.	118
7.- Origen de la Receta.	120
8.- Perfil del Paciente.	122
a) Edad y Sexo	122
9.- Posicionamiento del producto en el mercado.	126

CAPITULO II

Segmentación del Mercado

En la primera mitad de este siglo, la producción masiva, para la mayoría de las empresas, tuvo como meta captar a la mayor parte de los compradores de un cierto mercado aprovechando de esta manera la producción en serie. Sin embargo, conforme las necesidades se iban satisfaciendo y la competencia crecía, fue naciendo un mercado de compradores, frente al de vendedores, que presentaban necesidades cada vez más diferenciadas. Como consecuencia de esto, nace la segmentación del mercado.

La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes, donde cualquier subconjunto pueda seleccionarse concebiblemente como blanco del mercado que deba alcanzarse con una mezcla de mercadotecnia distinta.

Al seguir una estrategia de segmentación del mercado, los especialistas examinan el mercado global como una entidad compuesta de partes más pequeñas, cuyos elementos poseen características homogéneas y se asemejan entre sí más que al mercado total. Por ende, la segmentación del mercado divide al mercado heterogéneo en segmentos pequeños homogéneos.

Los diferentes tipos de compradores en los diferentes mercados, presentan semejanzas que están determinadas por factores demográficos, geográficos, por sus gustos y preferencias, por características de su personalidad, entre otras. De acuerdo con Philip Kotler "... los mercados se componen de compradores, y estos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, recursos, ubicación geográfica, actitudes, hábitos de compra, sexo, edad o diagnóstico. Cualesquiera de las variables anteriores pueden servir

para segmentar un mercado".

Existen muchos criterios para poder dividir el mercado, para fines de este estudio el mercado se segmentó por:

- 1) Zona Geográfica
- 2) Demografía
 - a) Edad
 - b) Sexo
- 3) Diagnóstico
- 4) Especialidad Médica

La Segmentación Geográfica, es el tipo de segmentación en donde el mercado se divide por países, estados, provincias, ciudades o zonas residenciales. Las principales variables que se ocupan de la segmentación geográfica son: Región, tamaño de la ciudad, tamaño de la población, densidad de población y clima.

La Segmentación Demográfica, desde hace mucho tiempo ha sido de las más populares para segmentar mercados. La razón más significativa para ello es que los tipos de consumidores están correlacionados con las variables demográficas más fácilmente que con las otras. Las variables, que intervienen en la segmentación demográfica, para efectos de este estudio son:

Edad.— Aquí es importante tomar en cuenta entre que edades esta distribuida la población de nuestro país.

Sexo.— Casi la mitad de la población del país pertenece al sexo masculino, y el resto al femenino. Esta variable es importante porque determina

la compra, de un sinnúmero de productos. Uno de los fenómenos sociales interesantes al tomar en cuenta la variable sexo, es la incorporación cada vez mayor de la mujer a la fuerza de trabajo, que ha propiciado la venta de productos tales como hornos de microondas, lavadoras, secadoras de ropa, etc. y de servicios como comidas instantáneas y guarderías, ocasionando todo esto una serie de padecimientos, como consecuencia de una vida moderna, del stress, de malos hábitos alimenticios, en otros.

Segmentación por diagnóstico.- Se divide el mercado por clases de padecimiento, tomando en cuenta los productos con que se tratan.

Segmentación por especialista.- Es importante hacer de nuestro conocimiento que tipo de especialidad médica, es el que trata el padecimiento.

Todas estas variables resultan ser muy importantes para este estudio, ya que determinamos, si el producto que se va a lanzar, está dentro de las necesidades de los especialistas para tratar o curar el padecimiento.

1.- Análisis de los principales diagnósticos médicos.

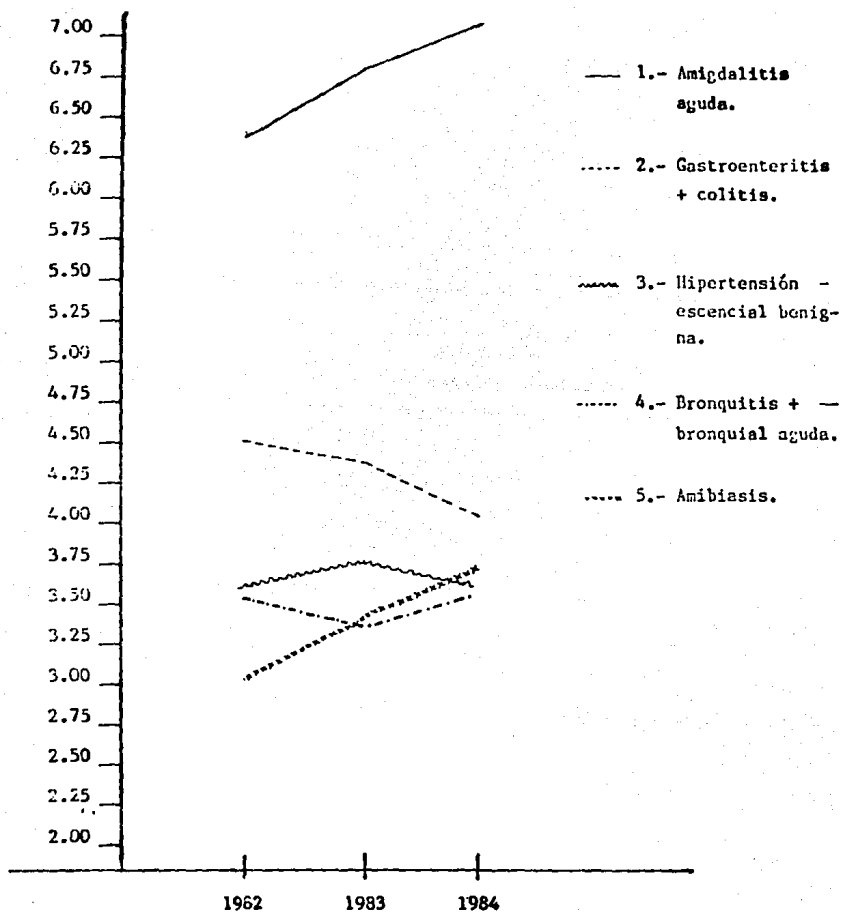
Para determinar la importancia que tienen el padecimiento de la Hipertensión esencial benigna en México, se recurrió al Índice Nacional de Terapéutica y enfermedades, (INTE) el cual nos muestra, a través de un panel seleccionado de médicos de todas las especialidades, la trascendencia de estos padecimientos, los productos con los que se trata, que especialidad médica lo atiende y que tipo de personas lo padecen más frecuentemente. En base a la fuente de información se obtuvo que la hipertensión esencial benigna es el tercer padecimiento más importante en nuestro país, precediéndole únicamente enfermedades tales como:

Padecimiento	% de Participación
1.- Amigdalitis aguda	6.93
2.- Gastroenteritis más colitis	3.96
3.- Hipertensión esencial benigna	3.51
4.- Bronquitis + Bronquial. aguda	3.46
5.- Amibiasis	3.37

Como podremos observar, en la gráfica siguiente, la hipertensión en los últimos años ha tomado cada vez mayor importancia, ya que en 1932 el padecimiento se encontraba en el quinto lugar, de aproximadamente 300 diferentes diagnósticos, con una participación del 3.17%, en 1983 ascendió al cuarto lugar y aumentó su participación a un 3.36% respecto al total de las enfermedades.

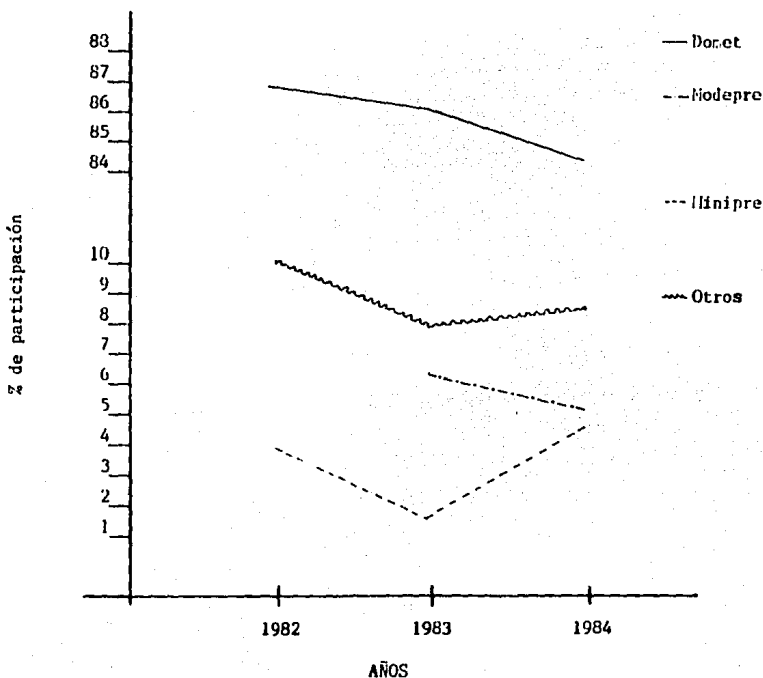
Evolución de diagnósticos en México

% de participación (Recetas)



2.- Tendencia de prescripción.

En 1984, se generaron un total de 2,064,000 recetas de hipotensores, excluyendo asociaciones con diuréticos, siendo el producto más prescrito - Domet, que obtuvo el 84.1% del total, seguido por Nodrepre, que únicamente tiene el 4.6%. Como podemos observar el mercado está totalmente dominado por el líder, aún a pesar de ver un producto viejo dentro del mercado, ya que fue lanzado en septiembre de 1962.



Como podemos ver en la gráfica Domet esta muy lejos del resto del mercado, aunque pierde participación ligeramente, la cual parece estar siendo ganada por Minipre. El grupo de otros productos, que está conformado por un total de 11, se mantiene sin cambio.

ANALISIS DEL MERCADO
C2R HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACION DIURETTICOS

PRINCIPALES PRODUCTOS	COMPAÑIA	1982		1983		1984	
		RX	%	RX	%	RX	%
1.- Domet	HE.	1,066	86.8	1,641	86.1	1,736	64.1
2.- Hodepre	REC	--o--	--o--	100	5.3	94	4.6
3.- Ninipre	PI.	41	3.4	23	1.2	31	3.9
Otros		122	9.8	143	7.4	153	7.4
Totales		1,229	100.0	1,907	100.0	2,064	100.0

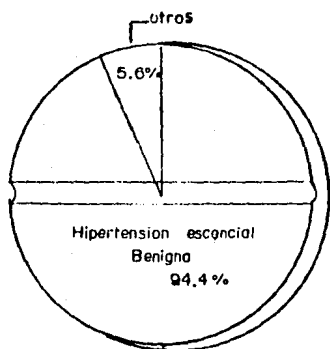
FUENTE: INTE, DATOS ACUMULADOS 12 MESES DICIEMBRE DE 1984.

RX = RECETA

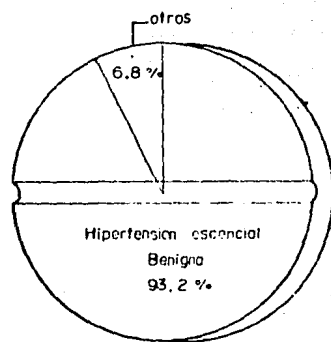
3.- Relación de diagnósticos.

En lo que respecta a este punto, tenemos que el 93.2% de las recetas de hipertensores, fueron generadas cuando el diagnóstico era hipertensión - esencial benigna.

* Siguiendo las características de Domet, observamos, que el 94.4% de sus recetas, fueron para el mismo diagnóstico del mercado.



Domet



Mercado

Tanto el mercado como Domet, tienen como principal diagnóstico de prescripción la hipertensión esencial benigna.

* Nota: En vista de ser Domet el líder del mercado, se analizará tanto las características del mercado, así como las del mencionado producto, para disponer del perfil del competidor.

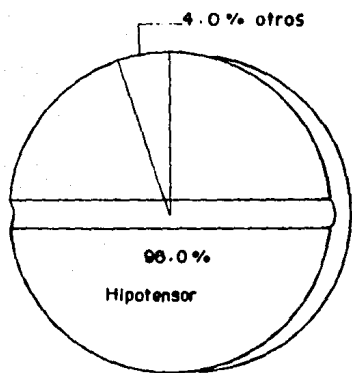
ANALISIS DEL MERCADO
C2B HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACION DIURETICOS

3.- RELACION DE DIAGNOSTICOS	No. RX MERCADO	%	No. RX DORSET	%
<u>40 Enfermedades Hipertensivas</u>	1,964	95.2	1,666	96.0
401 Hipertensión Escencial Benigna	1,923	93.2	1,638	94.4
<u>41 Enfermedades Isquemicas del - Corazón</u>	24	1.1	16	0.9
412 Enfermedades Isquemicas cronicas del corazón	13	0.6	7	0.4
Otros	76	3.7	54	3.1
Totales	2,064	100.0	1,736	100.0

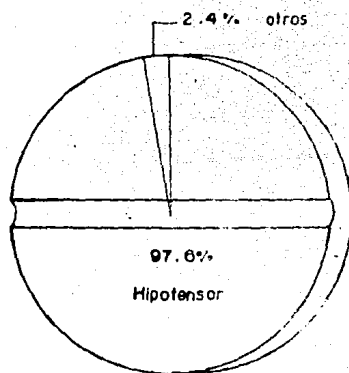
FUENTE: INTE, DATOS ACUMULADOS 12 MESES DICIEMBRE DE 1984

4.- Efectos deseados.

El principal efecto que busca el médico, al prescribir este tipo de medicamentos, es el hipotensor, ya que representa el 96.0% del total mercado.



MERCADO



DOMET

En lo que respecta al posicionamiento de Domet en la mente del médico, esta acorde con el total del mercado, ya que el 97.6% de sus recetas fueron encaminadas a disminuir la presión arterial, es decir se utilizó como hipotensor.

ANÁLISIS DEL DEMANDO
C2B HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACIONES DIURÉTICOS

4.- EFECTO DESFAJO	No. RX REFECADO	%	No. RX SUJET	%
Hipotensor	1,982	96.0	1,094	97.6
Otros	82	4.0	42	2.4
Totales	2,064	100.0	1,736	100.0

FUENTE: INTE, DATOS ACUMULADOS 12 MESES DICIE. BRE DE 1984

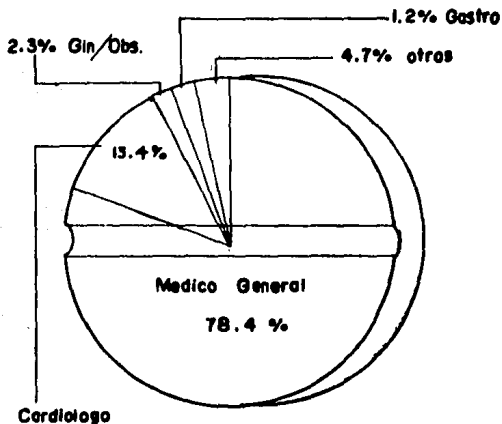
5.- Perfil del Especialista.

Consiste básicamente en una serie de características comunes a un grupo representativo de médicos, en relación a los padecimientos que trata, dependiendo la rama de cada uno.

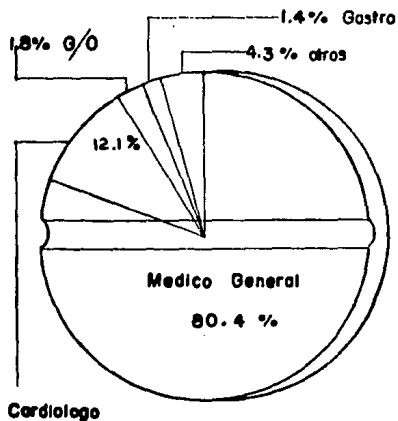
En el caso del producto que se va a lanzar el perfil idóneo del especialista, es básicamente el del Cardiólogo, ya que este es el facultativo encargado del tratamiento de las enfermedades del corazón, ver anexo Capítulo I punto 2 inciso A, la Hipertensión esencial benigna es un padecimiento que se origina en este órgano de nuestro cuerpo humano.

5.a.- Total de prescripciones por especialidad.

El especialista que prescribe más este tipo de medicamentos es el Médico General ya que origina el 78.4% del total, siguiéndole en importancia el Cardiólogo con el 13.4% y en tercera posición el Gineco Obstetra con el 2.3..



MERCADO



DOMET

Asimismo, el Médico General receta el 80.4% del total de prescripciones de Domet, siguiendo la misma tendencia del mercado, le sigue en importancia el Cardiólogo, ya que contribuye con el 12.1%, del total mercado

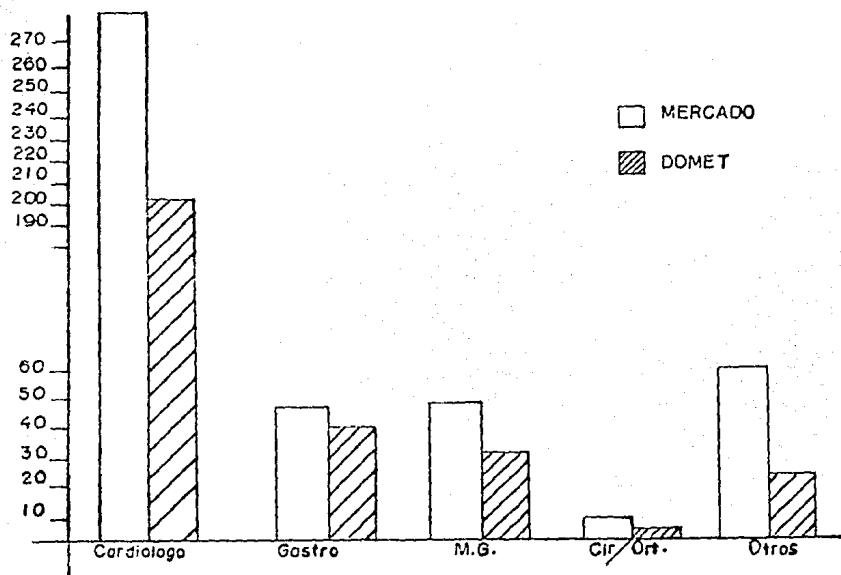
ANALISIS DEL MERCADO
C2B HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACIONES DIURETICOS

5.a.- TOTAL PRESCRIPCIONES POR ESPECIALIDAD	No. RX MERCADO	%	No. RX DOLIT	%
Médico General	1,617	78.4	1,395	80.4
Cardiologo	276	13.4	210	12.1
Gineco-Obstetra	47	2.3	32	1.8
Gastroenterologo	26	1.2	25	1.4
Otros	98	4.7	74	4.3
Totales	2,064	100.00	1,730	100.00

FUENTE: INTE, DATOS ACUMULADOS 12 MESES DICIEMBRE DE 1984

5.b.- Productividad médica.

El facultativo de mayor potencial para los Hipotensores, excluyendo - asociaciones con diuréticos, es el Cardiólogo, ya que tiene una productividad de 271.6 recetas, es decir, que cada especialista genera en promedio ese número de recetas por año, en lo que respecta a este punto le sigue en importancia el Gastroenterólogo, con un promedio de 38.9 recetas por año.



Domét, al igual que el mercado, presenta como médico de mayor potencial al Cardiólogo, que en promedio, cada uno de estos especialistas, genera en el año, aproximadamente 198.6 recetas, siguiéndole en importancia el Gastroenterólogo con 38.1 prescripciones.

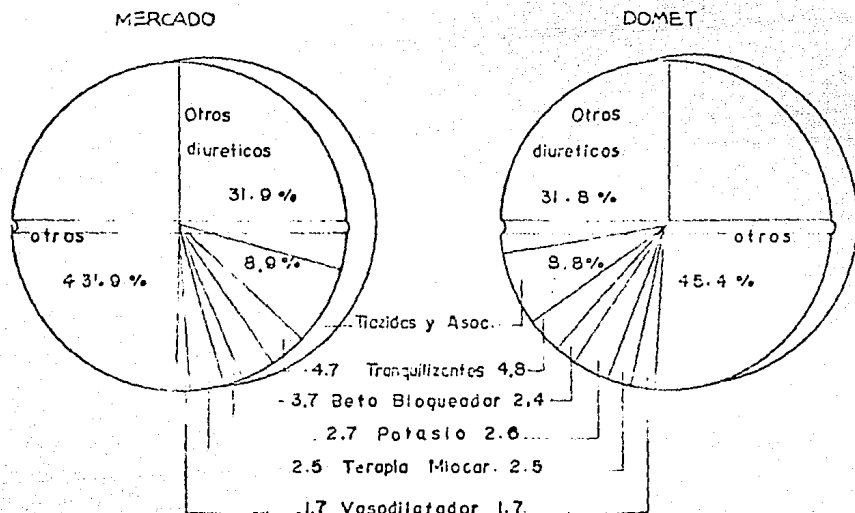
ANALISIS DEL MERCADO
C2B HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACIONES DIURETICOS

5.b.- PRODUCTIVIDAD MEDICA	No. RX MERCADO	No. RX DOMET
Cardiólogo	261.6	198.6
Gastroenterólogo	38.9	38.1
Médico General	43.0	37.1
Cirujano Ortopedista	16.1	12.5
Otros	53.9	40.0
Totales	413.5	326.3

FUENTES: INTE, DATOS ACUMULADOS 12 MESES DICIEMBRE DE 1984

6.- Concomitancias.

Pasando a los productos con los que se asocian los hipotensores tenemos que en el 42.7% de los casos son usados solos, y en el resto (57.3%) se prescriben en terapia combinada, básicamente se complementa el tratamiento con productos como: Otros diuréticos (31.9%), Tiazidas y asociados (8.9%) y - Tranquilizantes (4.7%).



Domest, en el 43.4% de los casos, es prescrito solo y en el 56.6% en forma combinada, y al igual que el mercado es complementada su receta con productos de la clase terapéutica de Otros diuréticos en el 31.3% de los casos, con Tiazidas y asociados en el 8.8%, continuando con los Tranquilizantes en el 4.8%, básicamente.

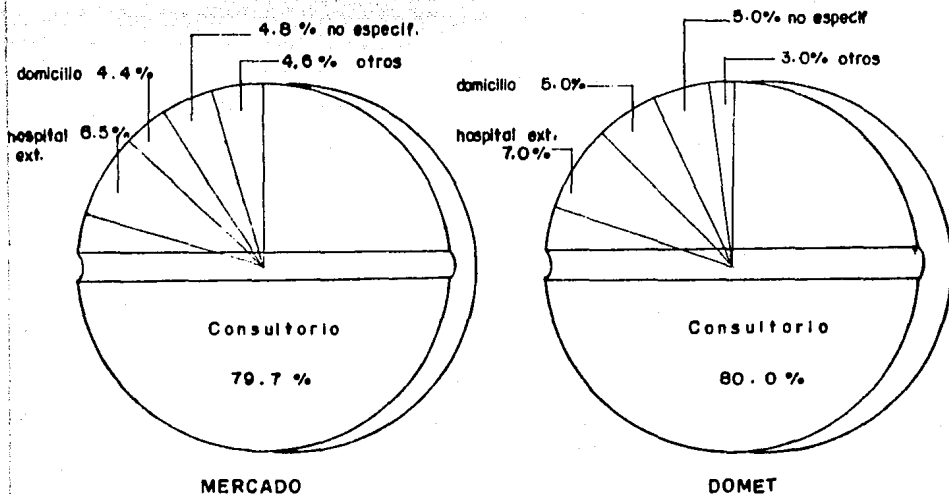
C2B HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACIONES DIURÉTICOS

6.- CONCOMITANCIA	No. RX MERCADO	%	No. RX DOMET	%
Sola	882	42.7	753	43.4
Combinada	1,182	57.3	983	56.6
Productos Co-Prescritos				
C3B Otros Diuréticos	659	31.9	553	31.8
C3A Tiazidas y Asociaciones	184	8.9	153	8.8
N5C Tranquilizantes	98	4.7	84	4.8
C7A Agentes Beta-Bloqueadores solos	76	3.7	42	2.4
A12B Potasio	56	2.7	46	2.6
C1D Terapia del Miocardio	51	2.5	44	2.5
C4A Vasodilatadores Periféricos	35	1.7	29	1.7
Otros	905	43.9	785	45.4
Totales	2,064	100.0	1,736	100.0

FUENTE: INTE, DATOS ACUMULADOS 12 MESES DICIEMBRE DE 1984

7.- Origen de la Receta.

A través del análisis de esta información, obtuvimos que el Consultorio es el medio por el cual se obtienen mayor cantidad de recetas (79.7%) apareciendo a continuación la consulta externa de los hospitales con un 6.5%. En este segmento se incluye un grupo denominado "No especificada", esto se refiere, a que en la Fuente de recolección de datos, el facultativo no acentó la procedencia de la receta.



El Consultorio también es el principal motivador de recetas del producto, ya que el 80.0% de las mismas, son constituidas aquí le sigue la Consulta Externa de los hospitales con un 7.0%.

ANALISIS DEL MERCADO
 C2B HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACIONES DIURETICOS

7.- ORIGEN DE LA RX	No. RX MERCADO	%	No. RX DOMET	%
Consultorio	1,645	79.7	1,389	80.0
Hospital Externa	135	6.5	122	7.0
Domicilio	91	4.4	87	5.0
No Especificada	99	4.8	87	5.0
Otros	94	4.6	51	3.0
Totales	2,064	100.0	1,736	100.0

FUENTE: INTE, DATOS ACUMULADOS 12 MESES DICIEMBRE DE 1984

8.- Perfil del Paciente.

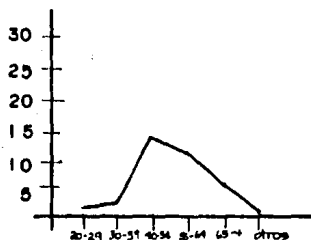
Reune una serie de características comunes en un grupo representativo de personas en cuanto edad, sexo, con relación a sus padecimientos o enfermedades.

En así como, conforme al análisis de los cuadros subsecuentes se determinó que los principales demandantes de los Antihipertensivos son hombres y mujeres entre los 40 y 52 años de edad.

8.a.- Edad y Sexo.

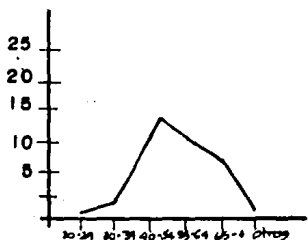
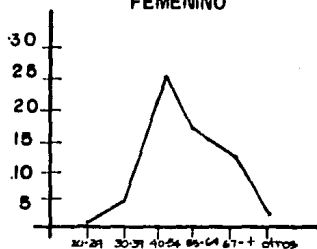
En estos cuadros observamos, que las mujeres presentan más frecuentemente hipertensión esencial benigna, ya que el 62.7% de los casos así lo reporta y el 37.3% restante corresponde al sexo masculino, asimismo, observamos que dentro del sexo femenino, el grupo más importante (25.0%) se encuentra entre los 40 y 54 años de edad, siguiendo en importancia, también las mujeres entre 55 y 64 con el 17.3% y en la tercera posición los hombres entre 40 y 54 años con un 14.5%.

MASCULINO

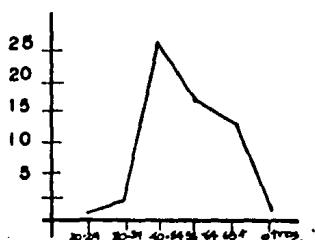


MERCADO

FEMENINO



DOMET



La distribución de los consumidores de Domet se encuentra, al igual que el resto de su mercado, orientado básicamente hacia el sexo femenino ya que el 62.6% de sus recetas fueron para este segmento de la población, y el resto, 37.4% para el sexo masculino.

Las edades en las que se encuentran este grupo de pacientes, básicamente fluctúan entre los 40 y los 64 años de edad.

ANÁLISIS DEL MERCADO
C2B HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACIONES DIURÉTICOS

8.a. EDAD Y SEXO

EDADES	No. RX MERCADO	No. RX MASCULINO	%	No. RX FEMENINO	%
20-29	36	10	0.5	26	1.3
30-39	173	68	3.4	105	5.2
40-54	792	291	14.5	501	25.0
55-64	584	237	11.8	347	17.3
65- +	404	139	6.9	265	13.2
Otros	13	2	0.1	11	0.5
Total	2,002	747	37.3	1,255	62.7

Edad y sexo no especificado 61

FUENTE: INTE, DATOS ACUMULADOS 12 MESES DICIEMBRE DE 1984
RX = RECETA

ANALISIS DEL MERCADO
C2B HIPOTENSORES EXCLUYENDO ASOCIACIONES DIURETICOS

EDADES	No. RX DOMET	No. RX MASCULINO	%	No. RX FEMENINO	%
20-29	24	8	0.5	16	1.0
30-39	142	61	3.6	81	4.8
40-54	677	250	14.8	427	25.4
55-64	483	200	11.9	283	16.8
65- +	343	109	6.5	234	13.9
Otros	14	2	0.1	12	0.7
Total	1,633	630	37.4	1,053	62.6

Edad y sexo no indicado 53

FUENTE: INTE, DATOS ACUMULADOS 12 MESES DICIEMBRE DE 1984

RX = RECETA

9. Posicionamiento del producto en el mercado.

Las ideas que sobreviven a la selección, tienen que ser objeto de un desarrollo posterior para traducirse en conceptos totalmente maduros del producto. Coviene distinguir entre idea, concepto, imagen del producto y posicionamiento del mismo. Idea del producto, es un bien o servicio posible, descrito en términos funcionales objetivos, que la compañía puede pensar en ofrecer al mercado. Concepto del producto es un significado particular subjetivo del consumidor, que la compañía trata de convertir en idea del producto. Imagen del producto, es la que se forman y adquieren en realidad los consumidores. Por último, el posicionamiento, es la o las características del bien o servicio que se ofrece, que la compañía quiere resaltar con respecto a la competencia, es decir, por las particularidades tanto físicas como químicas del producto, se determina como va a ser proyectado tanto a la competencia como al consumidor final.

A través del posicionamiento del producto, se afina el enfoque promocional para cada bien o familia de éstos, en base a las propiedades de los fármacos y a las especialidades de los médicos, pues se da la circunstancia de que un mismo producto puede ser útil a varias especialidades de la medicina y para promoverlo es suficiente, en algunas ocasiones, una variación en el enfoque promocional aproximándolo lo más posible a las características de cada médico.

Para fines de este estudio, se determinó el posicionamiento de Dipreve, tomando como base el análisis de su mercado competitivo, el perfil del especialista que prescribe este tipo de medicamentos, así como su consumidor final y se concluyó con lo siguiente:

"Antihipertensivo de primera elección, ya que disminuye la presión arterial tanto de cúbito como de pie, con mínimos efectos secundarios".

El médico que con mayor frecuencia recibe pacientes con este tipo de padecimientos es el Cardiólogo y asimismo, se determinó, que en la mayoría de los casos, este padecimiento se presenta en mujeres entre los 40 y 54 años de edad y se utilizan básicamente productos antihipertensivos, asociados a diuréticos y tranquilizantes.

CAPITULO III

Mercadotecnia de los Blancos

- | | |
|---|-----|
| 1) Análisis de la demanda actual y potencial | 131 |
| 2) Proceso para la determinación del Pronóstico de Ventas | 141 |
| 3) Pronóstico de Ventas de Dipreve | 146 |

CAPITULO III

Mercadotecnia de los Blancos

Toda organización debe tomar una determinación no solo respecto a lo que necesita para ofrecer o satisfacer, sino también respecto a las necesidades de quienes demandan un satisfactor.

La mayoría de los mercados son demasiado extensos y heterogeneos, por lo que una sola organización no podría suministrar todos los productos y servicios que necesitarían los compradores de ese mercado, es por esto que es necesaria la delimitación del mercado, en beneficio de la eficiencia, ocasionando así un problema para la selección del mercado blanco.

Ahora bien, para poder seleccionar el mercado blanco de un producto, primero necesita segmentar su total de mercado, para que de los subconjuntos distintos de clientes para ese producto, pueda concebiblemente seleccionar el blanco del mercado es decir homogeneizar su mercado.

En el Capitulo que antecede, se profundizo en el tema de Segmentación de Mercado, ahora ahondaremos en el mercado blanco.

El Blanco del mercado es la decisión de la empresa respecto a cual segmento del mercado acceder.

"Las características particulares del vendedor, el producto o el mercado, sirven de alguna manera para restringir y estrechar la elección real de una estrategia de blancos del mercado". (1)

Sin embargo, los factores que influyen para la determinación de esta estrategia, se enumeran a continuación:

- 1) Recursos de la Compañía.
- 2) Homogeneidad del Producto

(1) R. William Kotrba, "Tabla de selección de estrategia", Journal of Marketing.

- 3) Etapa del producto en su ciclo de vida.
- 4) Homogeneidad del mercado.
- 5) Estrategia de mercadotecnia competitiva.

Para hacer uso de esta serie de factores, la empresa puede escoger una de tres estrategias para el mercado que tenga como blanco.

a) Mercadotecnia no diferenciada.- La empresa decide no reconocer los diferentes segmentos de que se compone un mercado, trata a éste como un conglomerado, colocando su centro de atención a las necesidades de la gente es decir se habla de un mercado heterogeno.

b) Mercadotecnia diferenciada.- La empresa decide operar en dos o más segmentos del mercado, pero diseña productos o programas de mercadotecnia separados para cada uno de ellos.

c) Mercadotecnia concentrada.- En vez de extenderse en muchas partes del mercado, concentra sus fuerzas para ganar una buena posición de mercado en unas cuantas áreas.

"Algunas empresas han mostrado diferentes estrategias de blanco hacia los diferentes segmentos de mercado, mientras que otras han hecho caso omiso de ellos; otras han creado una variedad de productos y programas de mercado tecnico para satisfacer diversas necesidades y otras han ido tras unos cuantos, segmentos únicamente" (1)

Ninguna estrategia es superior a otra, en particular, en todas las circunstancias, depende de los recursos de la compañía, de la homogeneidad de los productos, de la etapa del ciclo de vida del producto, entre otras.

En conclusión, la empresa debe analizar la actividad de los diferentes segmentos de mercado como preludeo para seleccionar sus mercados de blanco.

1) Análisis de la demanda actual y potencial.

"La demanda del mercado por un producto es el volumen total que compraría un grupo definido de clientes en un área específica definida durante un espacio de tiempo determinado, en un medio mercantil definido y bajo un definido programa de mercadotecnia". (1)

Del concepto anterior, se derivan los siguientes elementos:

- La medición de la demanda del mercado requiere una cuidadosa definición de la clase de productos.

- La demanda del mercado puede medirse en términos de volúmenes físicos, volúmenes en dinero o volúmenes relativos, como sería el caso de las recetas.

- Al medir la demanda del mercado, es importante definir si lo "comprado" significa el volumen ordenado, embarcado, pagado, recibido o consumido.

- La demanda del mercado puede medirse por el mercado total o por algún (os) segmento (s).

- La demanda debe medirse con referencia a fronteras geográficas bien determinadas.

- Asimismo, esta demanda debe medirse con referencia a un periodo de tiempo establecido.

- La demanda se ve afectada por una multitud de factores incontrolables tales como; cambios en la moda o prescripción, aparición de nuevas enfermedades, entre otros.

- Por último, la demanda del mercado también se ve afectada por factores controlables, particularmente por los programas de mercadotecnia formulados.

(1) Philip Kotler. Dirección y Mercadotecnia, Ed. Diana, 3r. edición México 1983.

por los representantes de marketing de cada empresa.

En virtud de lo anterior expuesto, y de acuerdo a la finalidad de este estudio, a continuación están definidos los principales aspectos o requerimientos de demanda actual y potencial, es decir, conocemos cual es el mercado en el que va a competir nuestro producto, que pacientes son los candidatos para su uso, que especialista lo prescribe, entre otros. El siguiente paso es analizar, si nuestro producto cumple con las características necesarias para satisfacer los requerimientos tanto de pacientes, como del médico que lo prescribe, es decir, tenemos que determinar cual va ser la demanda, desde el punto de vista cualitativo, para Dipreve.

Para determinar lo antes mencionado, compararemos nuestro producto, directamente contra la competencia, tanto a nivel producto como a nivel compañía, y sabremos que requerimientos se están cubriendo en estos momentos y cuáles no, obviamente, estos últimos serán los que nos den la pauta para utilizarlos como puntos frecuentes de venta de nuestros medicamentos.

Análisis del Producto Competidor

<u>Características del Producto</u>	<u>Dipreve</u>	<u>Competidor</u>	<u>Diferencias Dipreve Vs. Competencia</u>
Ingrediente activo	Diquesfenina	Metildopa	Sal nueva
Producto de investigación propia	Sí	Sí	- o -
Edad del producto	Nuevo	Sep./65	Producto muy viejo.
Presentación	Tabletas	Tabletas	- o -
Tamaño del empaque	Fco. con 30 tabletas de 500 mg.	Caja blister c/32 250 mg. caja blister c/36 500 mg. Fco. c/100 250 mg.	Diversidad de tamaño
Dosis diaria	500 mg.	750 mg.	Mayor dosis
Costo de dosis diaria	\$ 10.46	\$ 22.50	El costo del competidor es mucho más alto.
Indicaciones principales.	Hipertensión esencial benigna	Hipertensión esencial benigna	- o -

Efectos secundarios.

Sedación, cefalea

Sedación, astenia o debilidad, cefalea, pesadillas, disminución de la agudeza mental y psicosis, vertigo, aturdimiento, náuseas, vómito, anemia hemolítica, erupción cutánea, obstrucción nasal, amenorrea, impotencia, disminución de la libido.

El competidor, presenta una serie de efectos secundarios.

Contraindicaciones

Hipersibilidad al medicamento, idiosincracia al componente de la fórmula, el uso del producto en el embarazo queda a criterio del médico.

Padecimientos hepáticos activos, como hepatitis aguda y cirrosis activa, hipersensibilidad al medicamento, idiosincracia al componente de la fórmula. El uso del producto en el embarazo queda a criterio del médico.

Existen una serie de casos en los cuales no se puede utilizar el producto competidor.

Características de
Promoción

Enfoque promo-
cional

- o -

Eficacia antihi-
pertensiva ar-
bitrariamente compro-
bada.

El producto esta
bien posicionado
en la mente del
medico.

Calidad de material
promocional

- o -

Buena, ya que pre-
senta excelente
calidad de papel,
con imágenes y es-
tudios científi-
cos que avalan sus
puntos de ventas.

Es una promoción
en un 70% cientí-
fica y en un 30%
comercial.

Frecuencia de
promoción

- o -

8 meses al año

Dipreve se promo-
cionará todo el
año.

Conclusiones:

- Ventajas de Dipreve: La principal ventaja de Dipreve es que sus efectos secundarios son mínimos, únicamente se necesitan 500 mg. de Diquesfenina por lo tanto es menor su dosis, el competidor es un producto con muchos años en el mercado, y ya no satisface las necesidades de los consumidores.

- Desventajas de Dipreve: La única desventaja de Dipreve, es que su sal (Diquesfenina) es nueva, y por lo tanto desconocida, por esto se tiene que poner un gran énfasis en la promoción del producto, para poder modificar los hábitos de prescripción del médico.

Análisis del Laboratorio Competidor

<u>Variables</u>	<u>Daimon</u>	<u>Competencia</u>	<u>Diferencias</u>
Ventas totales (millones)	4'357	6'840	57%
Crecimiento (valores)	+ 81.0%	+ 87.5%	6.5%
Experiencia en el mercado competitivo	ninguna	23 años	mayor experiencia
Políticas de promoción	Conservadora, con algunas tácticas más dinámicas, utiliza diversos medios publicitarios como son revistas médicas, anuncios en hospitales.	Publicidad científica, cuida su imagen como laboratorio, utiliza diversos medios.	La publicidad del laboratorio competidor es extremadamente científica, básicamente por la línea de medicamentos que tiene.
Imagen ante el médico	Laboratorio ético, preocupado por la investigación de nuevos medicamentos.	Laboratorio ético, pionero en la investigación y desarrollo de antihipertensivos.	El médico sabe, que nuestro competidor es el pionero en el campo de la hipertensión.

Experiencia en el
lanzamiento de
nuevos productos

Muy poca

Buena

En vista de que la
mayoría de los
productos, del
portafolio de
Daimon, tiene
más de 7 años en
el mercado, se
posee muy poca
experiencia en
el campo del lan-
zamiento de pro-
ductos.

Conclusiones:

- **Ventajas de Daimon:** Laboratorio con potencial de crecimiento, con una fuerza de ventas activa y agresiva en su promoción, bien capacitada.

En vista de que el producto competidor, tiene muchos años en el mercado no presenta muchas innovaciones en cuanto a su promoción, por tanto el tiempo que se le asigna para su estudio así como el esfuerzo promocional es poco.

- **Desventajas para Daimon:** La fuerza de ventas del laboratorio competidor, tiene mucha experiencia en este campo terapéutico, asimismo, la competencia, presenta un amplio conocimiento en el terreno de los antihipertensivos, básicamente por ser el pionero en este segmento del contexto terapéutico.

Daimon, como laboratorio farmacéutico presenta muy poca experiencia en el lanzamiento de productos.

- **Reacción esperada por el laboratorio competidor:** Se espera que la competencia incremente su esfuerzo promocional, apoyando su campaña con los estudios clínicos, así como su imagen tanto de laboratorio como de su producto líder en el campo de los antihipertensivos.

Puntos fuertes de Dipreve que le permitirán tener mayor demanda.

En base a los cuadros anteriores, concluimos que Dipreve tendrá una gran demanda, que desde el punto de vista cualitativo, se presenta de la siguiente manera:

a) Los efectos secundarios de Dipreve, son considerablemente menores que los de la competencia, con lo cual el médico asegura por un lado el éxito del tratamiento y el cumplimiento del mismo ya que el paciente no lo abandona.

donara por malestares conlaterales originados por el medicamento, y por otro la menor concentración de sal ya que Dipreve solo requiere de 500 mg. diarios y la competencia administra un promedio de 750 mg. diarios.

b) En lo que corresponde a las contraindicaciones, se asegura el éxito ya que su competidor no puede ser utilizado en una amplia gama de pacientes, y esto es muy frecuente, ya que como veíamos en el análisis del perfil del paciente la edad en la que se presenta la hipertensión versa con un conjunto de padecimientos, especialmente los hepáticos, en los cuales está prohibida la utilización del producto competidor no siendo este el caso de Dipreve.

c) Pasando al enfoque promocional el líder del mercado avala su promoción con estudios clínicos y por ser un producto viejo en el mercado, solo se promueve ocho ciclos al año, posición que nos va a dar oportunidad de proporcionar todo el esfuerzo promocional que requiera nuestro nuevo producto, pero todo ciertamente respaldado con estudios llevados a cabo durante todos sus años de desarrollo.

d) La competencia a nivel laboratorio se torna más compleja ya que la casa competidora tiene experiencia tanto en lanzamiento de productos como en la clase terapéutica en la que se introduce Dipreve.

e) En vista de ser un producto nuevo, la fuerza de ventas se entrenara a fin de que se encuentren en la posibilidad de aclarar todas las dudas del médico.

f) Se espera que la competencia reaccione aumentando su esfuerzo promocional.

Desde el punto de vista cuantitativo, se espera lo siguiente:

El primer año Dipreve podra obtener una participación del mercado del 12% que básicamente afectará en un 6% al líder del mercado y el resto a los demás productos que estan en este segmento competitivo.

Asimismo y en base al perfil del producto se espera que para el tercer año de vida del medicamento, este se coloque como líder de los antihipertensivos, excluyendo asociaciones con diuréticos.

2) Proceso para la determinación del pronóstico de ventas.

La demanda del mercado correspondiente al trabajo que se realice se conoce como Pronóstico del mercado, esta muestra el nivel esperado de demanda para el nivel esperado de trabajo de mercadotecnia de la industria y el medio ambiente dado.

El pronóstico del mercado muestra la demanda del mercado que se espera, no la demanda del mercado más alta posible. Para la segunda tenemos que visualizar el nivel de demanda para un nivel muy alto de trabajo de mercadotecnia de la industria.

"El Potencial del mercado es el límite alcanzado por la demanda del mercado cuando el trabajo de mercadotecnia de la industria llega al infinito, para determinado medio ambiente". (2)

La demanda de la compañía describe las ventas estimadas como niveles alternativos de trabajo de mercadotecnia de esa compañía. La Gerencia escoge uno de los niveles, el nivel elegido de trabajo de mercadotecnia implica un nivel particular de ventas, llamado pronóstico de ventas.

El pronóstico de ventas es el nivel de ventas de la compañía que se espera, basado en un plan de mercadotecnia escogido y el supuesto medio mercantil.

El pronóstico de ventas de la compañía no establece una base para decidir sobre la cantidad y composición del trabajo de mercadotecnia, muy por el contrario, es el resultado de un plano supuesto para acción de mercadotecnia.

nia. El pronóstico de ventas debe verse como variable dependiente a la que afecta, entre otras cosas, la actividad de mercadotecnia planeada por la empresa.

Existen dos conceptos relacionados con el pronóstico de la compañía:

a) Cuota de Ventas: Meta de ventas establecida para una línea de productos, una división de la compañía o un agente de la empresa.

Se llega a la cuota de ventas fijada por la Gerencia mediante una consideración conjunta del pronóstico de la compañía y la psicología para estimular su logro.

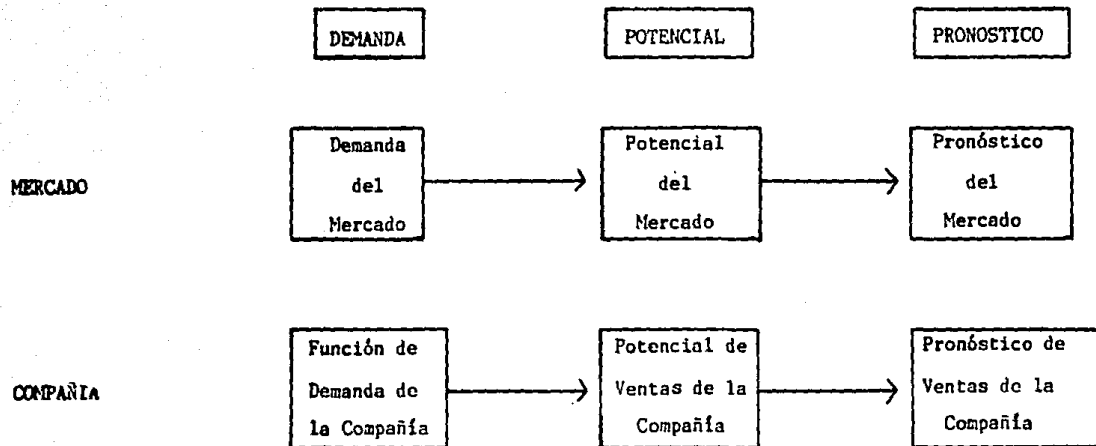
b) Presupuesto de Ventas: Estimación conservadora del volumen de ventas que se espera y se usa primordialmente para hacer compras corrientes, decidir la producción y el flujo de efectivo.

Al presupuesto de ventas se llega mediante una consideración conjunta del pronóstico de ventas y de la necesidad de evitar una inversión excesiva en caso de no cumplirse el pronóstico.

El potencial de ventas de la compañía es el límite alcanzado por la demanda de la compañía cuando el trabajo de mercadotecnia aumenta en relación con el de los competidores.

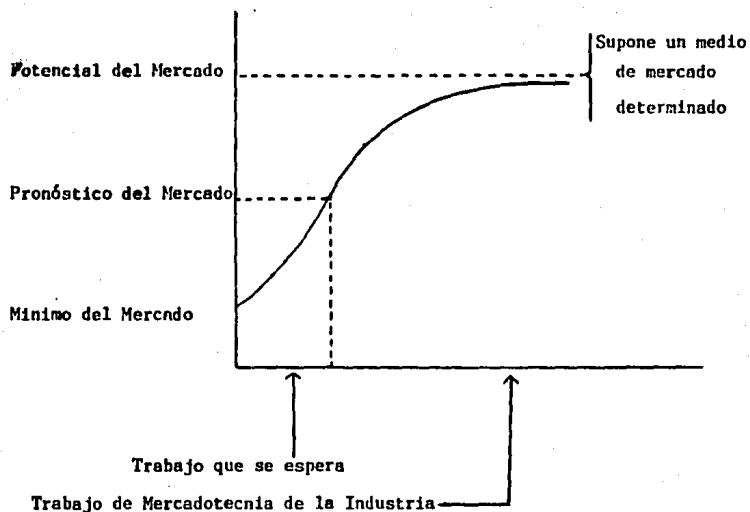
El límite absoluto de la demanda de la compañía, es por supuesto, el potencial del mercado.

Principales Conceptos de la Medición de La Demanda



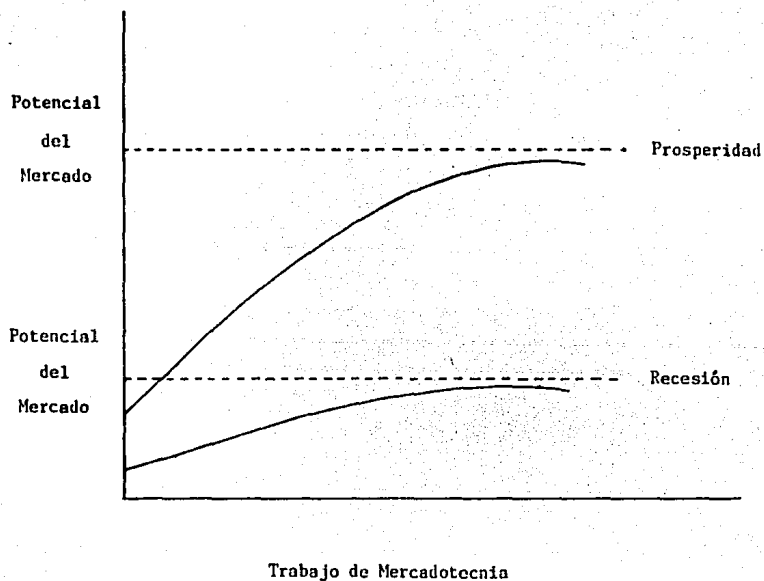
Demanda del Mercado

Demanda del Mercado en el
Periodo Especificado



Demanda del mercado como función del trabajo de mercadotecnia de la industria. (supone un medio mercantil particular)

**Demanda del Mercado en el
Periodo Especificado**



Demandas del mercado como función del trabajo de mercadotecnia de la industria (se supone dos medios ambientes distintos).

Fuente: Dirección de Mercadotecnia, Philip kotler.

3) Pronóstico de ventas de Dipreve.

El pronóstico de ventas es el insumo fundamental a cualquier presupuesto de caja, este pronóstico lo suministra el departamento de comercialización al administrador financiero, con base en este pronóstico el administrador financiero calcula los flujos de caja, que van a resultar de entradas por ventas proyectadas y por las erogaciones relacionadas a la producción o inventarios.

El pronóstico de ventas puede basarse en un análisis de datos de pronósticos externos o internos.

Pronósticos externos, se basa en la relación que pueda observarse entre las ventas de la empresa y determinados indicadores macroeconómicos tales como el producto nacional bruto.

El pronóstico de la actividad económica debe dar una idea acerca de las ventas futuras de la empresa.

Pronósticos internos, se basan en una estructuración de los pronósticos de venta por medio de los canales de distribución de la empresa. Los vendedores del campo preparan un estimado del número de unidades de cada tipo de productos que esperan vender el año siguiente. Con esto finalmente el administrador de ventas puede ajustar las cifras conforme a su conocimiento del mercado y eso complementarlo con los factores internos adicionales como son la capacidad de producción.

Las empresas generalmente utilizan tanto datos externos, como internos para preparar su pronóstico final de ventas.

(millones de pesos)

Programa de entrada de efectivo con respecto a Ventas proyectadas
por la Compañía Daimon, C.O. de su nuevo producto "Dipreve"

	1 9 8 5	1 9 8 6	1 9 8 7
Ventas Pronósticadas	67'140	161'136	273'129
Ventas Contado (.80)	53'712	128'908	219'143
Cobranza:			
Con un mes atraso (.07)		4'700	11'280
Con dos meses atraso (.03)			2'014
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total entradas efectivo	53'712	133'608	505'566

CAPITULO IV

Plan Estratégico de Mercadotecnia

1.- Asignación del presupuesto de mercadotecnia	159
2.- Mezcla de mercadotecnia	153
a) Producto	155
- Presentación y empaque	
b) Precio	160
- Estado de costos de producción	
- Punto de equilibrio	
c) Promoción	170
- Plan de promoción	
d) Plaza	187
- Canales de distribución	
Anexo: Literatura promocional	

CAPITULO IV

Plan Estratégico de Mercadotecnia

La mercadotecnia estratégica es el proceso de analizar oportunidades de elegir objetivos, de formular estrategias, de hacer planes y llevar a cabo la realización y el control.

Existen cinco elementos, que son la base para la elaboración de una estrategia de mercadotecnia.

- 1) La segmentación de mercados
- 2) La posición en el mercado o Posicionamiento del mercado
- 3) La estrategia de penetración en el mercado
- 4) La mezcla de mercadotecnia
- 5) La estrategia de oportunidad

Una vez determinado lo anterior, se debe formular los planes escritos en la forma de metas específicas, presupuestos y asignaciones de trabajo, para así describir las tácticas para alcanzar los objetivos dados.

Los objetivos y metas de mercado forman el plan de la compañía y se toman las disposiciones de recursos sobre mercadotecnia, fabricación, finanzas y personal.

Los planes de mercadotecnia y presupuestos, se preparan tomando como base los siguientes conceptos:

- a) Las metas de venta
- b) El Presupuesto total de la mercadotecnia
- c) Asignación de la mezcla de mercadotecnia
- d) La Fijación de precios
- e) La asignación de presupuestos de mercadotecnia a los productos

Estas decisiones de plan, constituyen los componentes clave de la programación de mercadotecnia.

El trabajo especificado en el plan debe realizarse y controlarse.

Un buen plan estipula la verificación periódica y la acción correctiva por diferentes niveles de gerencia. Además de la mercadotecnia del plan anual la gerencia debe llevar a cabo un buen control de productividad y estrategia.

1. Asignación del presupuesto de mercadotecnia.- La empresa que fabrica una serie de productos debe resolver, cada año qué tanto dinero asignar a cada uno de los productos que comprende su línea. La compañía tiene que tomar una determinación básica sobre qué productos exigen mayores presupuestos de mercadotecnia, cuáles otros requieren cosecha y que otros necesitan presupuestos reducidos.

Tratándose de un nuevo producto, es importante que la empresa determine cual va a ser su costo de distribución y, esté esta integrado por las operaciones comprendidas, desde que el artículo de consumo o servicio se ha ter-

minafo, almacenado, controlado, entre otros, hasta obtener el ingreso respectivo. El costo de distribución comunmente se controla por medio de los Gastos de Administración, los Gastos de Ventas, los Gastos de Mercadotecnia y los Gastos Financieros.

Daimon, Co., ha formulado un presupuesto de los gastos que va a incurrir, para el lanzamiento de su nuevo producto "Dipreve", para el año de 1935, el cual se muestra a continuación:

DAIMON, Co.
Relación de Gastos presupuestados de Dipreve
para el año de 1935.
(miles de pesos)

	Gastos de Admon.	Gastos de Venta	Gastos de Mercadotecnia	Gastos Finan- cieros
Sueldos y Salarios	2.5	2	1.5	
Vacaciones	.5	.4	.3	
Tiempo extra	-0-	-0-	-0-	
Gratificaciones	.2	.5	.4	
Seguro Social	.2	.1	.1	
IE s/remuneraciones Imp.	.4	.2	.2	
SE INFORMAVIT				
Luz y Fuerza	.07	.04	.04	
Honorarios Profesionales	.04	.04	.04	
Gastos Legales	.14	-0-	.11	
Papelaria y art. de Oficina	.05	.04	.04	
Teléfono, telégrafo, correos	.09	.04	.04	
Gastos de Viaje	.63	.89	.71	
Cuotas y suscripciones	.09	.13	.11	

	Gastos de Admon.	Gastos de Venta	Gastos de Mercadotecnia	Gastos Finan- cieros
Seguros	.20	.18	.14	
Mantenimiento y conserva	.18	.13	.11	
Capacitación y entre- namiento	.45	.71	.54	
Depreciaciones	.27	.18	.14	
Amortizaciones	.04	.03	.02	
Gastos de Automovil	.04	.06	.04	
Vigilancia	.03			
Bonos y Premios	.45	.80	.38	
Muestras Médicas	--0--	2.70	--0--	
Eventos especiales	1.00	4.50	4.50	
Renta	--0--	--0--	--0--	
Atención a clientes	.13	.18	.14	
Anuncios, Revistas, Literaturas, reim- presos	1.02	2.05	7.17	
Obsequios promocionales	--0--	4.02	1.73	
Comisiones Bancarias				.23
Int. Pagados Insti- tuciones de Crédito				1.00
Intereses pagados a Empresas extranjeras				.84
Intereses Ganados				- .70
Efectos por Devalua- ción				.61
Mercancia Recuperada				- .34
Mercancia Mermada				.30
T o t a l e s :	.8,12	19,92	18,50	2,98

Como podemos observar, en el cuadro anterior, para el año de 1985 "Dipreve" tendrá un total de gastos de \$ 49'520,000.00, mismos que se amortizarán en el transcurso del año. Es importante hacer notar que por tratarse de un producto nuevo los gastos más elevados son los de Venta con \$19'929,000.00, y esto se debe principalmente a los gastos promocionales, tales como: muestras médicas; eventos especiales; anuncios, literaturas, revistas y reimpresos; obsequios promocionales, entre otros, por ser prioritarios para dar a conocer un nuevo producto y con esto tener una mayor penetración en el mercado. Le siguen los Gastos de Mercadotecnia, destacando los mismos conceptos que el gasto anterior, y esto se debe a que la inversión se ha tenido que hacer para dar a conocer Dipreve, con actividades como: Simposium de presentación del producto a Médicos especialistas, obsequios promocionales, literaturas para los médicos y muestras.

Los Gastos de Administración, son los siguientes, con un total de \$1'120,000.00, destacando el renglón de sueldos, en este se incluyen las remuneraciones de Gerencia, así como la de algunos auxiliares de oficina.

Y por último, tenemos los Gastos y Productos Financieros con \$1'200,000.00, donde se registran las utilidades o pérdidas que provengan del uso de crédito, bien sea por parte de la empresa o de sus clientes, y en general, los resultados que provengan directamente de la especulación de dinero, como son: los intereses pagados, descuento a clientes por cobros anticipados, recuperación de mercancía, intereses cobrados, utilidad en cambio extranjero.

En conclusión, los gastos son muy elevados debido a que es el año de la introducción de "Dipreve" en el mercado.

2. MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

Mezcla de mercadotecnia: "Es el conjunto de decisiones que integran la estrategia que el mercadólogo planea para llegar al mercado deseado. La mezcla de mercadotecnia es un paso vital en la planeación mercadotécnica. El mercadólogo (o administrador de la mercadotecnia) es responsable de mezclar ingredientes y lograr buenas combinaciones y su compromiso es diseñar "a la medida" y con gran dosis de creatividad una combinación de políticas, procedimientos y recursos que hagan redituable a la empresa."*

En otras palabras, la mezcla de mercadotecnia es la conjugación de una serie de elementos que darán como resultado un cambio en el mercado. Los elementos básicos son:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza

Es decir, cualquier compañía ofrece a un mercado definido sus productos o servicios, a un cierto precio, utilizando canales de distribución específicos y estrategias de publicidad y promoción adecuadas a las características del producto y de la empresa misma.

La mezcla de mercadotecnia, seleccionada por la empresa, dependerá en gran medida de la experiencia de la misma, es decir: por ejemplo ¿Cuánto se debería invertir en publicidad?, ¿Cuál es el monto adecuado de los incentivos de los vendedores?. Asimismo, también la mezcla dependerá de los objetivos que se hayan fijado, es decir, si en el próximo ciclo de ventas nuestras metas son por ejemplo mucho más ambiciosas en cuanto a participación de mercado, lógicamente nuestra mezcla de mercadotecnia será más costosa en cuanto a inversiones en promociones, ofertas y descuentos.

* NACHI NamakPorooosh moha-made Ibarreche Suárez "Mercadotecnia Social" Editorial Limusa, 1ª Edición, 1983, pag. 47+

Las características del producto mismo, son de suma importancia en la fijación de la mezcla de mercadotecnia, por ejemplo del 100% de los recursos de mercadotecnia de una empresa la proporción que se dedique a mejorar el producto, políticas de precio, tipos de distribución y publicidad variará de acuerdo con el artículo de que se trata.

Uno de los problemas que se presentan al diseñar la mezcla de mercadotecnia, es precisamente la decisión de aumentar o disminuir las ventas como una función que depende de la inversión en mejoras al producto, de precio, de sus canales de distribución y de los desembolsos en publicidad y promoción.

A continuación analizaremos brevemente, los elementos que conforman la mezcla de mercadotecnia, en función a Dipreve.

a) Producto

"El concepto de producto, es una orientación administrativa que supone que los consumidores responderán favorablemente a los buenos productos que tengan un precio razonable, y que se requiere poco esfuerzo de venta por parte de la compañía para lograr ventas y utilidades satisfactorias" (1). Dentro de este punto se consideran los siguientes aspectos:

a) Perfil del producto.- Responderá a la pregunta: ¿ Que es ?.

En lo que respecta al perfil del producto, los fabricantes deberán determinar cuales son las necesidades y deseos de los consumidores a quienes desean vender sus artículos.

En base a este concepto se determina, que el perfil de Dipreve, contendrá los siguientes puntos, a fin de lograr el éxito con su lanzamiento.

(1) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Diana, 3ª impresión México 1983.

PERFIL DE DIPREVE:

Producto	Dipreve
Sal	Diquesfenina
Laboratorio	Dalmon Co.
Fecha de Lanzamiento	1985
Descripción	Antihipertensivo

Fórmula: Cada tableta contiene:

Diquesfenina	500 mg.
Excipiente cbp	1 tableta

INDICACIONES:

Tratamiento de primera elección, cuando el diagnóstico es hipertensión leve, moderada o severa, ya que reduce la presión arterial tanto en decúbito como de pie.

POSOLOGIA:

La dosis inicial de Dipreve es de 2 tabletas de 500 mg., continuando después con 1 tableta cada 24 horas. La dosis puede disminuirse, dependiendo de la respuesta del paciente hasta 1/2 tableta (250 mg) al día.

REACCIONES SECUNDARIAS:

Ocasionalmente, se presentan al inicio del tratamiento, sedación y cefaleas, que disminuyen con la continuación del tratamiento, y desaparecen to-

talmente al suspender el fármaco.

A dosis bajas (250 mg. diarios) no se ha tenido informes de ninguna -
reacción.

CONTRAINDICACIONES:

Hipotensión arterial, hipersensibilidad al medicamento, idiosincrasia
al componente de la fórmula.

PRECAUCIONES:

Durante el primer trimestre del embarazo no se recomienda su uso, en
etapas posteriores queda a criterio del médico.

La experiencia clínica ha demostrado que Dipreve posee un amplio mar-
gen de seguridad, pero potencializa el efecto de otros antihipertensivos -
depresores del S N C.

Asimismo, Dipreve reduce la resistencia al alcohol y otros elementos
deshinibidores emocionales.

b) Características físicas del producto.- Responde a la pregunta ¿ Como
es ?.

El siguiente punto, que se ha de determinar, en cuanto al producto se
refiere, es la presentación física que deberá tener el bien, para esto, se
tienen que tomar en cuenta distintos factores, como son:

- Estabilidad del producto.- Existen determinadas sustancias que deben

de ser envasadas con determinadas características, ya que el ingrediente activo puede reaccionar, por ejemplo con la luz, el calor, o cualquier otro factor ambiental.

- Manejo del producto.- Se tendrá presente, en el momento de diseñar el empaque, la fragilidad del mismo, como se va a transportar o en su defecto como se almacenará.

- Precio del empaque.- Una de las herramientas con que cuenta una empresa, para abatir costos, es el buscar constantemente empaques más baratos, pero que cumplan con los requerimientos de cada producto:

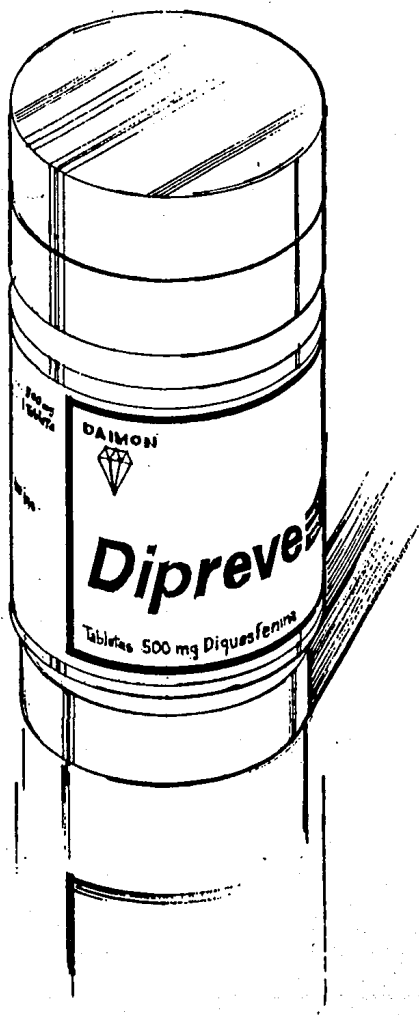
- Color de la etiqueta.- Según la psicología del color, existen tonalidades, que pueden desencadenar reacciones o conductas positivas o negativas, en función al aprendizaje del receptor.

- Tamaño de las letras impresas.- Normalmente a través de la letra se lleva implícita la imagen del producto en sí, hace más objetivo, llamativo y atractivo el producto.

En base a los factores antes mencionados, se diseña la presentación de Dipreve con las siguientes características:

- 1.- Frasco de plástico blanco opaco
- 2.- Tapa con sello de seguridad
- 3.- Etiqueta de color rojo con la impresión del nombre del producto, su fórmula, el nombre del laboratorio, y los datos que exigen las autoridades del país como son: número de lote, número de registro de salubridad, dosis, dirección del fabricante, vía de administración y su leyenda "Su venta requiere de receta médica".

PRESENTACION DEL PRODUCTO.



b) Precio

Precio es el valor al que se ofrece un determinado bien o servicio y que el consumidor está dispuesto a pagar.

El precio implica una serie de decisiones importantes, en especial cuando se trata de productos o servicios nuevos, o bien cuando se trata de cambios substanciales como podrían ser modificaciones del producto. El precio será diferente según se trate de cierto tipo de bienes o servicios, influyendo sobre el monto total a pagar algunas variables como la marca, la calidad y la imagen ante el público tanto del fabricante como del bien en sí. Uno de los problemas que afectan más gravemente el problema de precios en México, en la actualidad, es el alto índice inflacionario.

En el caso de la Industria Farmacéutica, este problema se ve agravado, por ser productos dirigidos, al bienestar social, los precios son controlados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, a la cual, se le tienen que proporcionar datos como: Estudios de costos de fabricación y comparaciones de costo diario de tratamiento de mi producto vs. la competencia.

En el caso de Dipreve, el precio máximo al público autorizado por SECOFI, fue de \$ 313.90.

Dicho precio esta calculado en base a los parámetros establecidos por las autoridades, la competencia y los recursos mismos de la propia compañía. A continuación se muestra el Estado de Costos de producción y ventas de nuestro producto.

Estado de Costo de Producción y Costo de Venta.
 (Producción de un lote de 100,000 unidades)
 (miles de pesos)

Inventario Inicial de Materia Prima		--o--
Compras de Materia Prima	7'050	
Compras de Materiales	<u>303</u>	<u>7'353</u>
Materiales Disponibles		7'353
Inventario Final de Materia Prima		--o--
Materia Prima Utilizada		7'353
Mano de Obra		<u>2'900</u>
Costo Primo		10'253
Gastos Indirectos de Producción		<u>2'577</u>
Costo de Transformación		12'830

El Estado de Costo de Producción y Venta nos representa todas las operaciones realizadas desde la adquisición de la materia prima, hasta su transformación, en artículos de consumo estos están integrados por tres factores:

- a) Materia Prima
- b) Mano de Obra
- c) Gastos indirectos de Producción

Los tres elementos anteriores son importantes e indispensables para la elaboración de un artículo de consumo.

El Costo, es la medida, en términos monetarios, de los recursos sacrificados para conseguir un objetivo determinado.

Es el valor adquirido por un bien tangible (producto) al incurrir en

El, una serie de gastos. Y estos se dividen en:

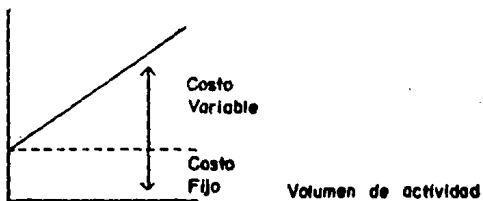
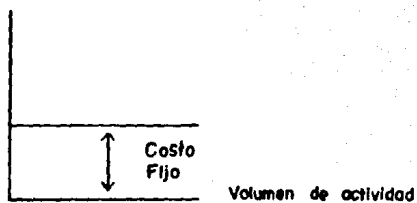
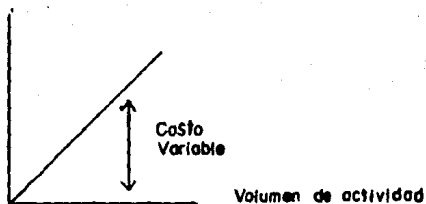
- Costos Directos.- Aquellos elementos que pueden ser identificados, en cuanto a cantidad y valor, en cada unidad producida.

- Costos Indirectos.- Aquellos elementos que complementan el artículo producido y cuya cantidad y valor no es posible precisar dentro de cada unidad elaborada.

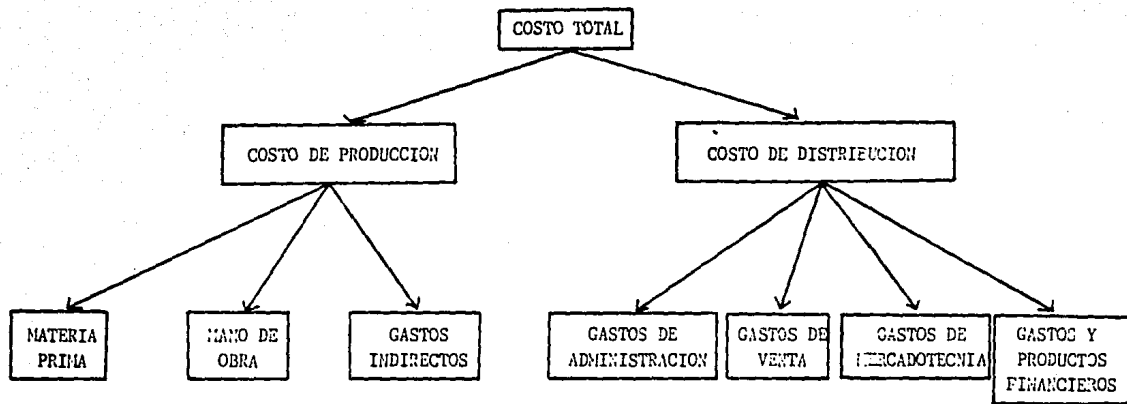
Ahora bien, acerca del volumen de actividad, que es la medida de la cantidad de bienes y servicios elaborados, distinguiríamos los costos fijos y variables. Siendo el primero el costo que no depende del volumen de actividad, sino que es un función del tiempo y normalmente son contractuales. Obligan al pago de una determinada cantidad cada periodo contable. Es el grupo de gastos que la empresa tiene que desembolsar, aunque no produzca ninguna cantidad de bienes, por ejemplo: la renta, luz, amortizaciones y depreciaciones.

El segundo son costos que varían en relación directa con las ventas de la empresa van en función del volumen, no del tiempo, varían con el volumen de producción, un ejemplo claro de costos variables es la Materia Prima, entre otros.

Los costos variables, los costos fijos y los costos totales se representan gráficamente de la siguiente manera:



Los costos totales, son los gastos en que se incurren por fabricar todo un lote de productos. Es el costo, económicamente hablando que representa en términos generales, toda la inversión necesaria para producir y vender un artículo. Este se ilustra en la forma que precede:



Margen de Contribución.

El margen de contribución unitario de un producto es la diferencia entre su precio de venta y todos sus costos variables.

El margen de contribución total de un producto será el margen de contribución unitario del mismo, multiplicado por el número de unidades vendidas.

Cálculo del Margen de Contribución de Dipreve

El costo unitario de Dipreve, calculado sobre la base de un lote de producción de 100,000 unidades, es el siguiente:

Materia Prima	\$	70.50
Mano de Obra		29.00
Materiales y Suministros		3.03
Gastos Indirectos		25.77
		<hr/>
Costo completo fabricación		128.30
Gastos de Operación		<u>165.07</u>
Total		293.37

El costo unitario total de "Dipreve" es de \$ 293.37, comparándolo con el precio de venta que es de \$ 313.90, se determinó un 7% de utilidad por unidad.

Los Costos Variables son:

Materia Prima	70.50
Materiales y Suministros	3.03
Gastos de Operación	<u>136.90</u>
	210.43

Tomando como base lo anterior, el Margen de contribución unitario es el siguiente:

$$NC_u = PV - CV$$

$$313.90 - 210.43 = \$ 103.47 \text{ por unidad que representa un 33\% del precio de venta.}$$

El margen de contribución total de este producto, para la venta de 100,000 unidades es el siguiente:

$$100,000 \text{ u} \times 103.47 \text{ pesos/unidad} = \$10'347,000.00$$

El margen bruto que es la diferencia entre su precio de ventas y su costo de fabricación que incluyen por tanto, una parte adecuada de los costos fijos de fabricación y excluyen los costos variables, es como sigue:

$$\text{Margen Bruto} = \text{Precio de Venta} - \text{Costo de Fabricación}$$

$$313.90 - 128.30 = \$ 185.60$$

Por otra parte, con objeto de determinar el nivel de operaciones que debe mantener la empresa para cubrir todos sus costos de operación y evaluar la rentabilidad, se analiza el Punto de Equilibrio.

"El Punto de Equilibrio, es aquel volumen de actividad en que el beneficio es nulo, es decir, los ingresos igualan a los gastos". (1)

Los gastos se dividen en:

(1) Fernando Pereira, Contabilidad para Dirección.

a) Gastos fijos.- Aquellos que son recurrentes en cuanto a su valor y tiempo, es decir, que periódicamente, de manera consuetudinaria se están realizando sea cual fuere el volumen de producción. (2)

b) Gastos variables.- Aquellos que se originan y cambian en función del volumen de producción, aumentando o disminuyendo, según se acrecienta o baja la producción. (2)

A través de los Gastos Fijos, Gastos Variables y el Precio unitario se determina el punto de equilibrio.

Punto de equilibrio de Dipreve.

En este caso, se tomaron como Gastos Fijos los siguientes conceptos:

- Sueldos
- Impuestos
- Luz y Fuerza
- Mantenimiento y Conservación
- Depreciaciones y Amortizaciones

Y como Gastos Variables

- Vacaciones
- Tiempo extra
- Gratificaciones
- Honorarios Profesionales
- Gastos Legales
- Papelería y artículos de oficina
- Teléfono, telégrafo, correos

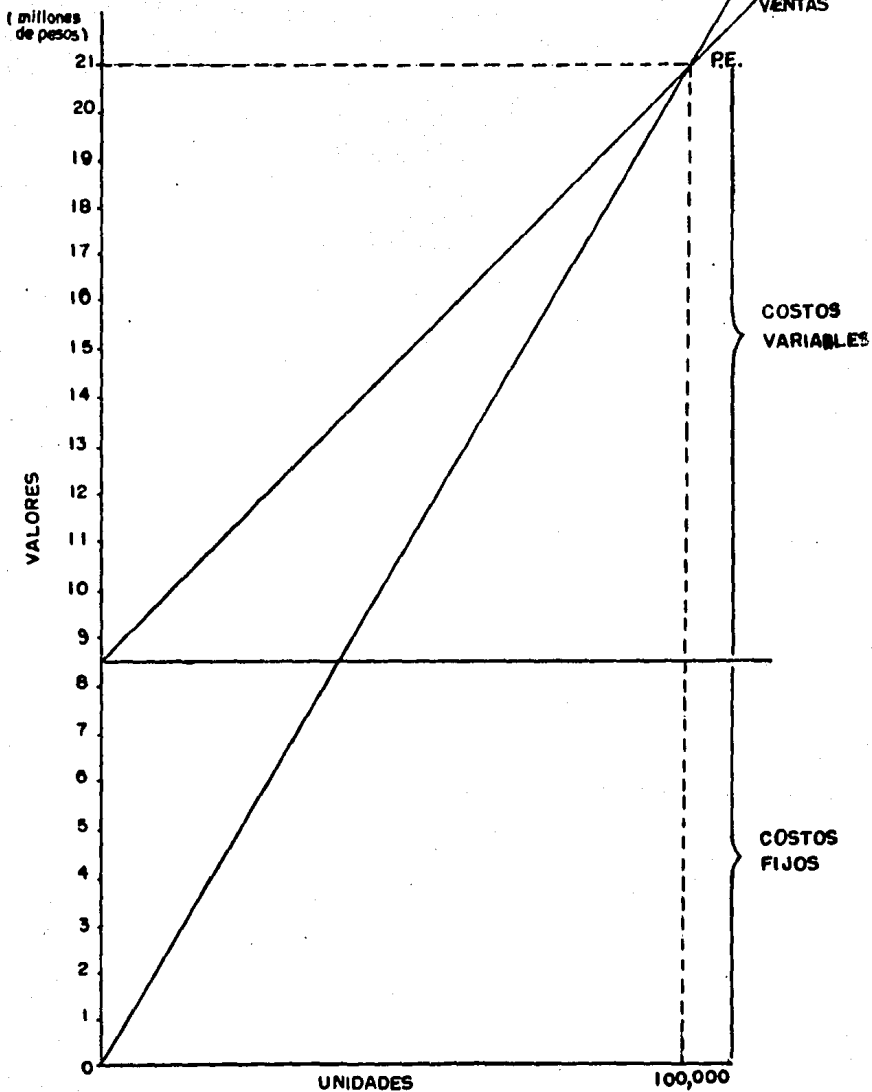
- Gastos de Viaje
- Cuotas y Suscripciones
- Seguros
- Capacitación y entrenamiento
- Gastos de automóvil
- Vigilancia
- Bonos y Premios
- Muestras Médicas
- Eventos especiales
- Atención a clientes
- Anuncios, revistas, literaturas y reimpresos
- Obsequios promocionales
- Comisiones Bancarias
- Intereses Pagados a Instituciones de Crédito
- Intereses Ganados
- Efectos por Devaluación

Ahora bien, basándose en la información anterior se determinó que el punto de equilibrio es el siguiente:

$$\begin{array}{r}
 \text{Gastos Fijos} \\
 \hline
 \text{Precio Unitario} - \text{Gastos Variables}
 \end{array}
 = \frac{82.94}{293.37 - 210.43} = \frac{82.94}{82.94} = 1 \text{ unidad}$$

Podemos decir, que el punto de equilibrio es el número de unidades necesario en el que el margen de contribución cubre los gastos fijos totales.

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO
DE DIPREVE



c) Promoción:

La promoción es el elemento clave para la libre economía del mercado, garantiza los esfuerzos de la competencia; es responsable del mejoramiento de los productos y de las prestaciones de servicios, así como, de la adaptación del producto a las necesidades del consumidor.

La idea del marketing moderno no ve a la promoción tan sólo como un proceso de comunicación, sino como un elemento del mix de mercadotecnia, que se tiene que integrar a la estrategia del mismo.

A través de la actividad promocional, se procesa información sobre los bienes y servicios a ofrecer, con objeto de persuadir o convencer a los consumidores, potenciales y actuales, sobre las bondades de los satisfactores. Esto se logra con los siguientes pasos:

a) Determinación de las necesidades de información del mercado objeto.- Se tienen que establecer medios, a través de los cuales, se obtenga información, sobre las necesidades que no se encuentran satisfechas, para posteriormente, establecer canales que den a conocer los productos y sus cualidades las cuales satisfacerán estas necesidades y crearán clientes potenciales en reales.

b) Fijación de estrategias promocionales: ¿ Que medios se usarán para dar a conocer los productos ? ¿ Con que frecuencia se utilizan ? ¿ Cual será el slogan promocional ? ¿ Que imagen del producto se dará a conocer ? es decir, a través del plan promocional, se contestarán estas y otras preguntas.

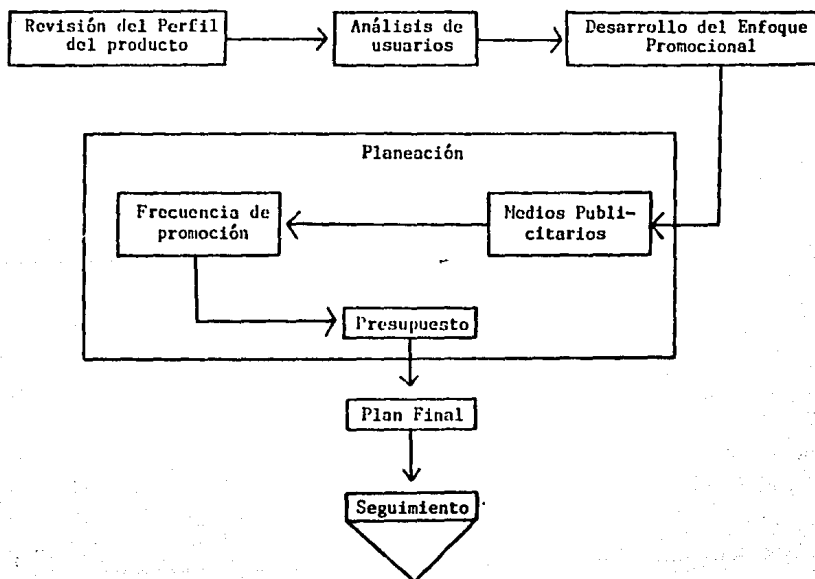
c) Asignación de presupuesto.- Se estimará la inversión de la utilización de estos medios. Esto básicamente se lleva a cabo según sean los objetivos de la compañía, es decir, si se piensa lograr una mayor penetración

de mercado, hacer presencia de marca o simplemente mantener el producto.

d) Evaluación y control del proceso.- Llevar un adecuado seguimiento del plan de promoción, con lo cual se conocerá si se esta captando el mensaje, como se esta captando, y lo más importante; ¿ Se están cubriendo las necesidades del mercado con el bien o servicio ?.

Plan de promoción de Dipreve:

En el caso de la Industria Farmacéutica, este procedimiento, está estructurado de tal manera que se puede ajustar tanto a las necesidades de cada compañía, como a las características del producto:



A fin de determinar este plan, se formó un comité, integrado por las siguientes personas:

- a) Gerente de producto
- b) Gerente de marketing
- c) Director médico

La finalidad de este comité es de que cada uno de ellos aporten ideas y opiniones en cuanto a la imagen de Dipreve, es decir, por ejemplo que el producto vaya dirigido al mercado blanco, que la terminología científica utilizada en la difusión del producto sea la idónea, que la utilización de los medios promocionales sea la adecuada tanto para el producto como para las necesidades del mercado, entre otros. En este contexto, se diseñó un plan mediante el cual se dé a conocer un medicamento de primera elección, es decir un satisfactor que cubra las necesidades o expectativas del mercado objetivo entre varios productos competidores. Dicho plan se llevó a cabo comprendiendo los siguientes pasos:

1. Revisión del perfil de Dipreve.- Durante la revisión del perfil de nuestro producto, solo hubo necesidad de insertar la leyenda "Su venta requiere receta médica", debido a requerimientos establecidos por las autoridades sanitarias del país.

2. Análisis de usuarios.- Tomando como base los datos obtenidos en el punto de segmentación del mercado, se determinó el siguiente perfil del paciente:

En un 62.7% de los casos, se prescriben antihipertensivos en mujeres, principalmente entre los 40 y 54 años. Este tipo de pacientes presentan como común denominador una intensa actividad, la mayoría son mujeres econó-

micamente activas, con una serie de actividades sociales como son los compromisos laborales, en el 90% de los casos son al mismo tiempo amas de casa. En base a esta información se determinó utilizar como portada para nuestra literatura promocional, así como para los anuncios en revistas médicas, la fotografía de una mujer, manejándose los elementos que tienen ingerencia en este padecimiento.

3. Desarrollo del enfoque promocional.- El enfoque del producto - será el siguiente: "Tratamiento de primera elección, cuando el diagnóstico es hipertensión leve, moderada o severa, ya que reduce la presión arterial tanto en decúbito como de pie".

4. Medios publicitarios.- Los medios seleccionados para la promoción del producto son los siguientes:

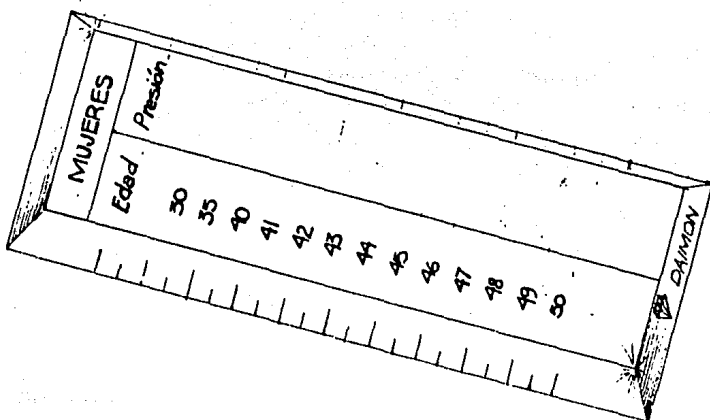
- Revistas médicas: Las revistas seleccionadas presentan un perfil netamente científico, con artículos sobre avances en el campo de la medicina, así como anuncios con la guía de prescripción de los productos. Las revistas y su frecuencia de anuncios, son las siguientes:

REVISTA	NUMERO DE ANUNCIOS AL AÑO
Tribuna Médica	12
R M	6
Médico Moderno	6
Mundo Médico	12

- Literaturas promocionales: Este tipo de promoción es directa, ya que a través del representante médico se le hace llegar la información del producto al facultativo. Se diseñó una literatura de lanzamiento, la cual será utilizada tanto con el Cardiólogo como con el médico General, en vista de

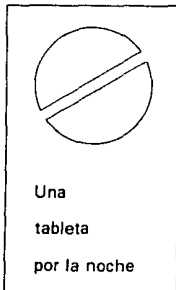
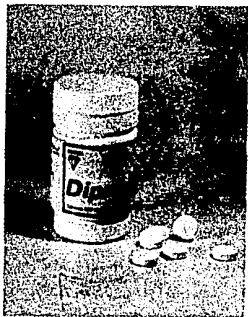
ser estos, los especialistas que reportan mejor productividad para el producto. A continuación se anexa la literatura promocional.

- Obsequios promocionales: A fin de reforzar la compañía promocional de lanzamiento del producto, se seleccionó un obsequio que identifica tanto al medicamento, como a Daimon. Dicho obsequio se ilustra a continuación:



REGLA DE VIDRIO, VICELADA POR LAS
ESQUINAS, IMPRESA A DOS TINTAS
EN UNA DE LAS CARAS LLEVA LA EDAD
Y LA PRESION QUE SE DEBE PRESENTAR
EN MUJERES, Y EN LA OTRA, LOS DATOS
CORRESPONDIENTES AL SEXO MASCULINO

Ofrece una comodidad de tratamiento de primera elección, de la hipertensión severa, moderada ó leve, con solo:



Fórmula:
Cada tableta Contiene:
Diquesfenina 500 mg.

Literatura Exclusiva para médicos. Su venta requiere receta Médica.
No se deje al alcance de los niños.
Marca Registrada. Reg. No. México, D.F.



Diagnóstico:

Hipertension

- Distribución de estudios clínicos.- En vista de ser nueva y por lo tanto desconocida la sal de Dipreve, (Diquesfenina) se entregarán estudios clínicos, en los cuales se demuestren las ventajas terapéuticas del ingrediente activo. Estos estudios llevarán el reconocimiento de Cardiólogos que realizaron las pruebas con excelentes resultados en pacientes tanto nacionales como extranjeros.

- Simposium de lanzamiento.- A fin de dar a conocer el producto ante todo el cuerpo médico se diseñó un simposium de lanzamiento para Dipreve. Este se llevará a cabo en la ciudad de México, y tendrá como participantes a reconocidos Cardiólogos que expondrán lo que es la hipertensión arterial y sus métodos de tratamiento. La difusión del simposium se llevará a cabo de la siguiente manera:

a.- Se entregarán en forma personal, vía representante médico, la invitación a todos los Cardiólogos y médicos Generales del país.

b.- Se colocarán, carteles en todos los hospitales, que contendrán el programa de actividades del evento, los horarios, los participantes, así como la fecha y la sede del mismo.

c.- Se publicarán, con tres meses de anterioridad, anuncios en las principales revistas médicas.

Todo esto tendrá como finalidad crear un ambiente de expectación dentro del cuerpo médico.

- Muestras médicas.- La muestra médica, tiene como finalidad dar a conocer el producto a través de su utilización con determinados pacientes. Se le entregarán a cada Cardiólogo tres muestras de Dipreve y al médico General dos de estas, durante todo el primer año de vida del producto.

- Promoción en farmacias.- Como el farmacéutico es otra persona importante que interviene en la venta del medicamento, se le entregará un pequeño portaplumas, para la bolsa de la bata, que llevará impreso el nombre del producto, de tal manera que sobresalga de la bolsa.

- Promoción en hospitales.- Para dar a conocer Dipreve con los médicos de hospitales, se les entregará la misma literatura que en consultorio, pero más pequeña, debido a que estos médicos tienen que ser entrevistados en los pasillos de estas instituciones y tienen que sostener, en las manos, todo el material que les entregan los distintos representantes médicos.

5. Frecuencia de promoción.- La venta de medicamentos no puede efectuarse recurriendo a los medios masivos de convencimiento, pues necesariamente se tiene que llegar al paciente recorriendo un gran círculo que, forzosamente, tiene que pasar por el médico, quien es el que habrá de prescribir; Qué, como y cuánto.

Es decir, es él, quien tiene que diagnosticar y también, quien tiene que decidir cuál es la terapia más apropiada. No se puede, ni se debe, adecuar una terapia entre el productor y el consumidor.

En sí, la promoción de medicamentos, se lleva a cabo a través de una fuerza de hombres, que son, en última instancia, los que cara a cara con el médico tienen que convencerlo para que prescriba sus productos. Estos hombres son los supervisores y los que podríamos calificar como "la línea de Combate": Los promotores o representantes médicos, los cuales a través de la suma de su personalidad y sus conocimientos tendrán que convencer al médico de que prescriba el producto. Esta tarea no es nada fácil, ya sea por la competencia existente o porque se trata de convencer y motivar a un hombre, el médico, que en general, tiene mayores conocimientos médicos.

Esta etapa o ciclo de la promoción médica tiene que estar planeada para alcanzar y convencer al médico en su propio consultorio, en los hospitales y clínicas, y en ocasiones, los hábitos de prescripción del médico están - totalmente arraigados, por lo tanto, se requiere de una capacitación y una excelente labor de equipo.

Para lograr los resultados esperados a través del equipo de ventas, se establece un plan anual de frecuencia de visitas. Este plan básicamente contiene los siguientes puntos:

a) Productos en promoción.- Se marcan los medicamentos que se le presentarán al médico y el orden de importancia, determinado por la posición. Es decir, al primer producto que se le exponga al médico, se le invertirá más tiempo que al último.

b) Especialidades a visitar.- Según sea el perfil o la especialidad de cada facultativo, serán los medicamentos que se le promuevan.

c) Materiales a utilizar.- Se marca la pieza promocional (Literatura médica), los obsequios, estudios clínicos, originales del medicamento, o - cualquier otro tipo de material que se le quiera hacer llegar al cuerpo - médico.

En vista de ser Dipreve un producto nuevo tanto para la compañía, como para el mercado se promocionará con el siguiente plan:

CICLOS* PROMOCIONALES 1985.

	I-II	III-IV	V-VI	VII-VIII	IX-X
MEDICO GENERAL	DIPREVE (1)	DIPREVE	DIPREVE	DIPREVE	DIPREVE
Literatura	(2) Dip-01-85	Dip-01-85	Dip-02-85	Dip-02-85	Dip-03-85
Muestra	(3) 200%	200%	200%	100%	100%
Estudios	(5) Des-01-85	Des-01-85			Des-01-85
Obsequios	(6) Regla		(7) Porta Plumas		
CARDIOLOGO	DIPREVE (1)	DIPREVE	DIPREVE	DIPREVE	DIPREVE
Literatura	Dip-01-85	Dip-01-85	Dip-02-85	Dip-02-85	Dip-03-85
Muestra	(4) 300%	300%	300%	300%	300%
Estudio	Des-01-85				Des-01-85
Obsequio	(6) Regla		Porta Plumas		

* Cada ciclo consta de cinco semanas.

(1) Durante todo el año, se promoverá Dipreve en primera posición tanto con el Médico General, como con el Cardiólogo.

(2) Clave con la que se identifica la pieza promocional, como se puede observar, durante el año, se utilizarán tres diferentes literaturas.

(3) A todos los Médicos Generales, se les entregará muestra del producto, inicialmente dos por persona y al finalizar el año, una por cada especialista.

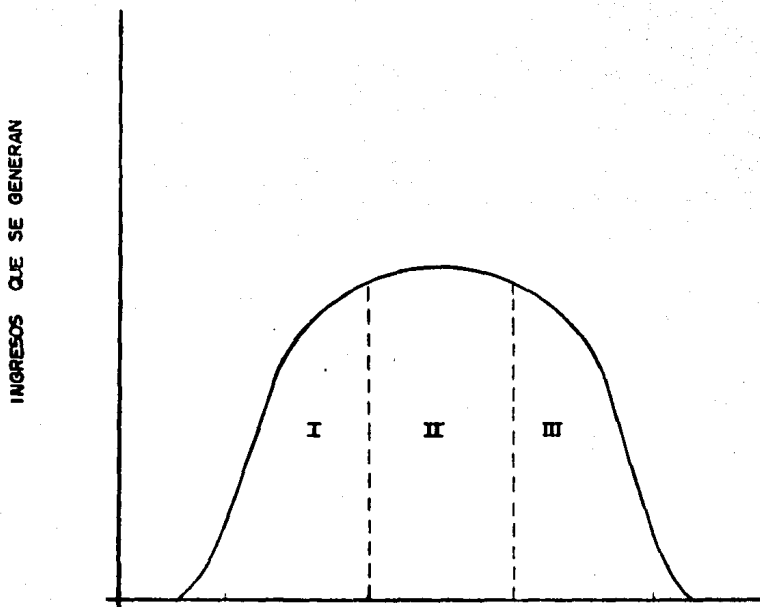
(4) A cada Cardiólogo, durante todo el año, se le entregarán tres muestras del producto.

(5) Clave del estudio. Al Médico General, se le entregará tres veces el estudio, a diferencia del Cardiólogo, solo dos, ya que este especialista conoce ampliamente la materia.

(6) Como apoyo a lo anterior, se obsequiará una regla que haga presencia de marca al estar sobre el escritorio del médico, con lo cual le recordará el producto y le será útil, por presentar los niveles normales de presión arterial.

(7) Obsequio para Farmacéuticos.

ETAPAS DE LA VIDA DE UN PRODUCTO



- I - Introducción - Promoción constante del producto.
- II - Cúspide - Representan un buen volumen de ventas.
- III - Declinación - Productos estancados, o en decadencia.

6. Presupuesto.- Este presupuesto y el de los gastos generales del Departamento de Ventas son los que hacen posible el cumplimiento del Presupuesto General de Ventas, no sólo porque describen y expresan la totalidad de los gastos promocionales de la compañía, sino porque contienen y señalan lo que se va a realizar; con qué, y cómo se llevará a cabo toda la operación de ventas.

Este plan contiene, de hecho, el estilo de la compañía y las políticas de venta a través de la promoción. Es este el instrumento que normará todas las actividades que han de realizar los representantes para alcanzar sus cuotas de ventas.

Para formular este presupuesto hay que sopesar las posibilidades de los productos, medir muy bien su actual situación y su potencial, así como asignar a cada producto una jerarquía. A partir de que se hayan efectuado estas valoraciones, ya se sabrá cuáles productos estarán incluidos en los planes promocionales y qué otros no tendrán calidad reconocida en el presupuesto.

Seguramente, que de este análisis se derivarán tres grupos de productos, según sea la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren:

1) Los que sin lugar a dudas merecen y necesitan promoción constante a lo largo de todo el año, estos son los productos nuevos, seminuevos o líderes en la línea, o que ocupan un buen lugar en su mercado.

2) Los productos secundarios que representan un buen volumen de ventas, que son los prescritos con bastante frecuencia y cuyas ventas aun van en aumento.

3) Los que ya han alcanzado sus cúspides y ya van en decadencia, o que ya están estancados y su volumen total de ventas aun sigue siendo considerable.

Cada uno de estos grupos necesita un tratamiento diferente.

Los del primer grupo ocuparán, naturalmente, los lugares privilegiados en el plan promocional y serán promovidos en todos o casi todos los ciclos y casi siempre irán acompañados de las literaturas comprendidas en el mes. Los segundos, también estarán incluidos en el ciclo, pero en los terceros o cuartos lugares de la exposición; la publicidad de estos productos que han sido desplazados de los primeros lugares del ciclo, puede estar reforzada con anuncios en revistas médicas, siempre que sus ventas justifiquen el gasto o que por razones de prestigio sea conveniente realizar el esfuerzo. Los terceros, de hecho ya han quedado excluidos de cualquier esfuerzo promocional; si acaso, serán impulsados por la promoción en hospitales para sostener alguno de ellos.

Al momento de la colocación de los productos en el esquema general de promoción es muy importante considerar si son de uso continuo a lo largo del año o son de temporada, su posicionamiento y la eficacia de la propaganda depende mucho de esta cuestión.

La mejor manera de llegar a un resultado final correcto, es la de realizar un presupuesto de promoción para los productos y para las literaturas, a cada una de las especialidades médicas que atiende y le interesan al laboratorio. Este punto depende, naturalmente, de las características de la línea y si el laboratorio quiere y está en posibilidad de hacer promoción sofisticada, es decir, dirigida en forma selectiva a cada una de las especialidades.

De todo esto se desprende, que cada uno de los puntos a tocar debe estar muy bien posicionado y organizado, de tal manera que no se produzcan confusiones y se pueda exigir, sin lugar a dudas, su cumplimiento. Hay que contar con el tiempo disponible para las exposiciones ante los médicos, a fin de que sea bien aprovechado éste.

Observar disciplinadamente el cumplimiento de lo planeado en el presupuesto promocional, es de primera importancia, para el logro de los fines que lo justifican. La supervisión debe ser muy estricta en este punto.

Para exponer convenientemente los materiales promocionales que constituyen la compañía, tanto en cantidades como en valores, se debe elaborar un concentrado donde se expresen con toda claridad las características de cada uno de los materiales y su costo. De esta manera se distinguen perfectamente las cantidades de cada una de las muestras que se requerirán, y lo mismo ocurre con las literaturas y los otros elementos, así es posible objetivizar también, las cantidades totales de los elementos que constituyen el plan promocional y su costo.

Por último, el presupuesto promocional es un instrumento básico de control, sobre la canalización de recursos económicos y los resultados esperados.

En base a los conceptos expresados anteriormente, a continuación presentamos el presupuesto promocional, que se ha desarrollado para el primer año de vida de nuestro producto:

<u>Concepto</u>	<u>Costo Unitario</u>	<u>Cantidad a Utilizar</u>	<u>Total (Millones de pesos)</u>
Literaturas Consultorio	\$ 22.00	112,540	2'476
Muestras	14.00	192,000	2'688
Anuncios	170,000.00	36	6'120
Estudios clínicos	18.00	22,508	405
Carteles	12.00	5,000	60
Obsequios	480.00	11,254	5'402
Simposium		--o--	10'000
Literaturas Hospital	20.50	57,600	1'180
Porta Plumas	70.00	5,000	350
			<hr/>
			28'681
			■ ■ ■ ■ ■

Nota: Los ficheros de la compañía nos reportan un total de 10,454 médicos generales y 800 Cardiólogos en la República Mexicana.

Cabe hacer notar, que el mencionado presupuesto, contempla desde el Simponium de lanzamiento del producto, hasta el mes doceavo, presentando, dentro de este, todo el material a utilizar tanto con el médico general como con el Cardiólogo.

d) Plaza:

Todos los productos procurarán articular y firmar el conjunto de intermediarios de distribución que sirvan a los objetivos de la firma. Este conjunto se denomina canales de distribución, y son los medios para hacer llegar el producto al consumidor final.

Cada rama industrial tiene sus peculiaridades en materia de distribución. Los laboratorios farmacéuticos, también la tienen y consiste, especialmente, en que es inútil dirigirse a los médicos para hablarles y convencerlos para que prescriban los productos, si después, cuando se producen las recetas, el paciente no encuentra en la farmacia aquello que se le ha prescrito. Esto obviamente, forzaría al médico a substituir la marca, con lo que se perdería el trabajo promocional ya efectuado, y después, seguramente, que costaría mucho más esfuerzo inducirlo a que recete nuevamente ese medicamento.

Esta situación peculiar, obliga a los laboratorios a ampliar su cobertura en las farmacias de los territorios que ocupa o pretende ocupar. Esta circunstancia representa una inversión muy anticipada, ya que surtir toda la línea a todas las farmacias importantes tiene un costo muy considerable y acarrea, una gran cantidad de trabajo, es decir, es necesario que los mayoristas o distribuidores cuenten con el producto nuevo anticipadamente aun a las farmacias, esta es una de las tareas más importantes de la Dirección de mercadotecnia.

Sin embargo, no se trata de colocar en anaqueles todo lo posible, con todos los mayoristas y en todas las farmacias. Se tiene que alcanzar un balance adecuado a las circunstancias que se presentan: La naturaleza de la línea, su demanda, las características del laboratorio y sus políticas de

venta que han de estar bien preestablecidas, así como la capacidad del cliente para comprar y para pagar, son las que han de tipificar la distribución.

En base siempre a los estudios de mercado, respecto a la cobertura y penetración de cada uno de los mayoristas, y de la importancia de las farmacias, se determinará un número limitado de clientes, para que cada uno de ellos tenga una utilidad razonable y desee cuidar una línea que contribuya de forma importante, a sus negocios.

Teniendo como base los distribuidores y mayoristas con los que actualmente trabaja Daimon, la colocación de Diprove será de la siguiente manera:

Casa Marzano	18.0
Autrei	14.4
Distribuidora del Pacifico	13.1
Farmacias de Luz del Bajío	11.9
Nacional de Drogas	10.8
Distribuidora de Medicamentos	8.1
Farmacias Unidas de México	7.0
Farmacias de Dios	6.6
Medicamentos, S.A.	5.0
Distribuidora Chihuahua	4.1
Distribuidores Nacionales	0.8
Laronsenta, S.A.	0.2
Total:	100.0%

Esta distribución, esta basada en los siguientes factores:

El potencial de ventas de cada uno de los distribuidores, su localización, la fuerza de ventas disponible en cada sector, así como el desplazamiento del medicamento por cobertura y penetración (Según sea la zona geográfica), por ejemplo Casa Marzan, que es la de mayor porcentaje, se encuentra en el Distrito Federal y a su vez presta servicio a ciudades como Toluca, Puebla y Queretaro.

CAPITULO V

Decisión Comercial

1.- Presentación de Resultados

191

CAPITULO V

Decisión Comercial.

La decisión comercial, es básicamente el punto en donde se conjuntarán todos los esfuerzos que se han realizado, y se determinará si se lanza el producto, se aplaza o en su defecto, si definitivamente se cancela este, lógicamente, sea cual sea, la conclusión a la que se llegue, se deberá de respaldar ésta, con toda la información necesaria, es decir, se tiene que vender la idea a los dirigentes de la compañía.

En el caso de nuestro estudio, se llevó a cabo una presentación ante los directivos de Daimon, la cual contenía los siguientes puntos:

1. Presentación de resultados.

1.- En vista de tener nuestra empresa una misión encaminada al bienestar social, a través de la producción de medicamentos, se continuará con este cometido, poniendo a la disposición del cuerpo médico, y de los pacientes, un producto a precio accesible.

2.- Daimon, es un laboratorio dedicado a la investigación y desarrollo de nuevas sales, por lo tanto, con la introducción de Dipreve, se refuerza esta imagen ante el cuerpo médico.

3.- La compañía cuenta con un adecuado soporte financiero, como es su solvencia y liquidez.

4.- Daimon dentro del total mercado farmacéutico, integrado por 300 laboratorios, ocupa el lugar 28º en unidades, con una participación del 1.03%, y en valores, se encuentra en 30º posición con el 0.93% respecto al total mercado.

5.- Existe una oportunidad de mercado, en el campo de los antihipertensivos, ya que solo se cuenta con un producto competidor directo, con características que son rápidamente superadas por Dipreve.

6.- El lanzamiento de este antihipertensivo, ayudará al logro de los objetivos de Daimon, ya que satisfecerá una necesidad de mercado no cubierta, en vista de que los medicamentos actuales no cubren con los requerimientos, tanto de médicos como de pacientes.

7.- Durante el primer año de vida de Dipreve, se espera que éste logre captar un 12% del total mercado de antihipertensivos, básicamente quitándole mercado a nuestro competidor directo.

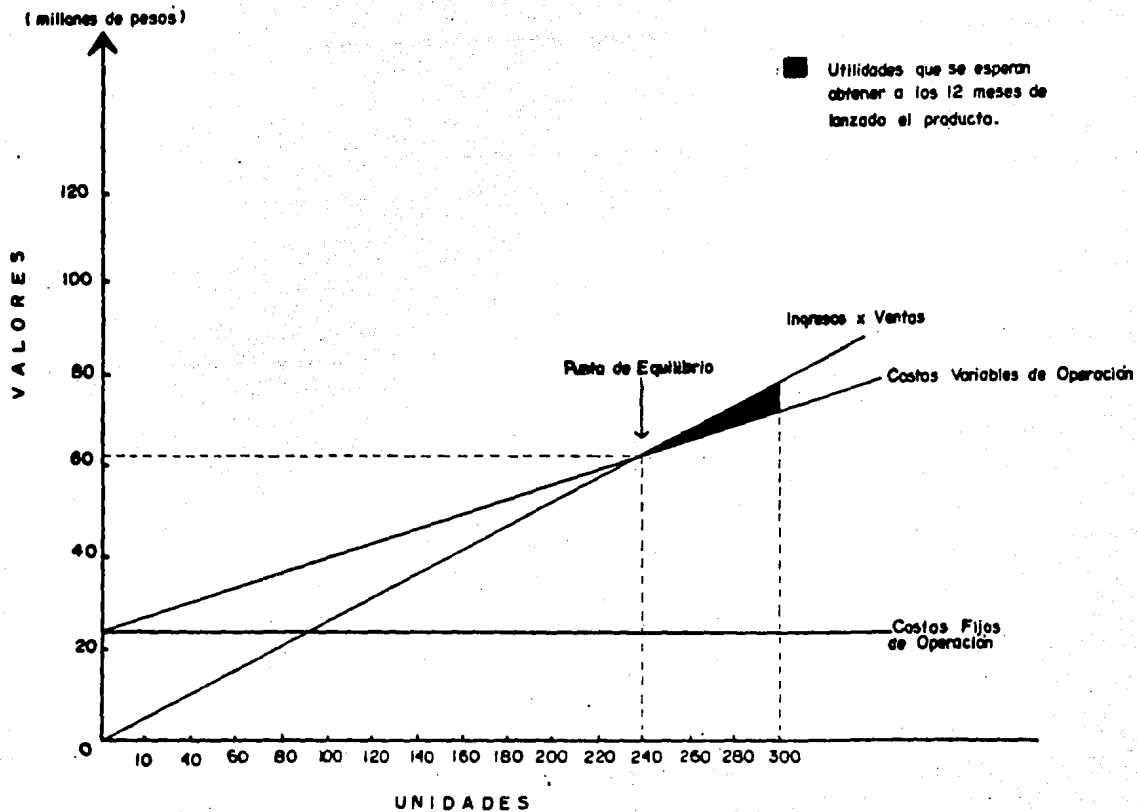
8.- Dipreve, aportará una inyección de ánimos a la fuerza de ventas, en vista de que se establecerán sistemas de incentivos, que les permitirá obtener mayores ingresos, independientemente de que su aceptación estará asegurada.

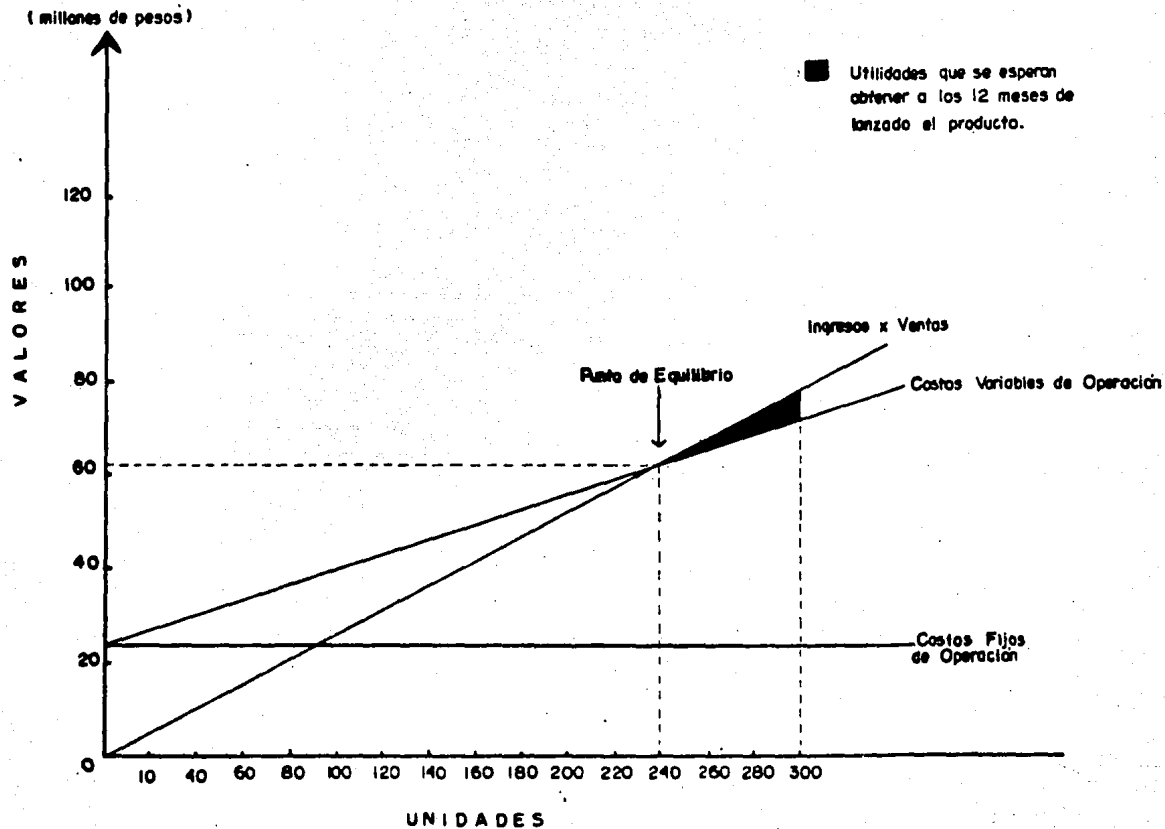
9.- Con la introducción de Dipreve, se espera que a través de sus ventas, Daimon mejore su participación respecto al total mercado Farmacéutico en un 0.10% en unidades y en valores en 0.09%.

10.- Por último, informamos a ustedes, que este proyecto, independientemente de todo lo anterior, es redituable para Daimon, ya que se obtienen utilidades al finalizar el primer año de introducción de Dipreve. Esto se demuestra con el siguiente Estado de Resultados y su correspondiente punto de Equilibrio, para las ventas del primer año.

DAIMON, CO.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO PARA EL
PRIMER AÑO DE "DIPREVE"
1 9 8 5
(miles de pesos)

Ventas Netas		94'170
Costo de Ventas		38'490
		<hr/>
Utilidad Bruta		55'680
Gastos de Operación		
Gastos de Administración	8'120	
Gastos de Venta	19'920	
Gastos de Mercadotecnia	18'500	
Gastos y Productos Financieros	<u>2'980</u>	<u>49'520</u>
Utilidad en Operación		6'160
Impuesto sobre la Renta		2'587
Participación de Utilidades a los trabajadores		<u>616</u>
Utilidad Neta		<u>2'957</u>





Con base a las ventajas previamente mencionadas y conforme al planteamiento de la hipótesis y su consecuente confirmación; se llegó a la decisión de lanzar Dipreve en el mercado de México.

CONCLUSIONES

Desde que se descubren las propiedades curativas de una substancia, hasta su aplicación como medicamento, son necesarias muchas fases de estudio y laboriosos experimentos.

El 90% de los medicamentos que hoy se recetan no existían hace diez años. Este hecho probablemente es conocido, ¿pero se ha pensado suficientemente en la historia que se oculta en la pequeñez de una pildora?

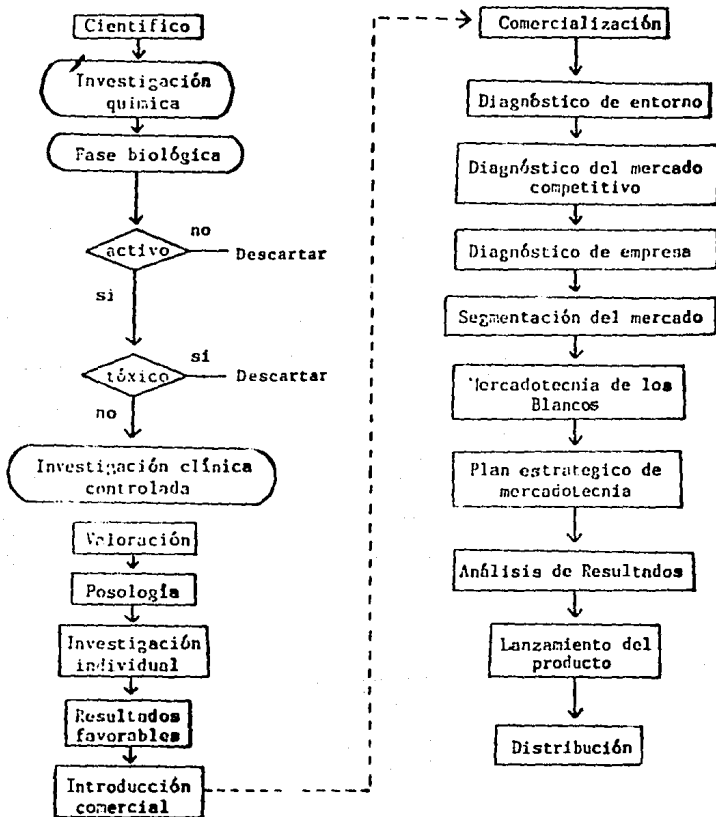
La materia prima surge de la propia naturaleza. En sus espléndidos e inagotables arcanos, yacen una gran cantidad de maravillas que parecen despertar el interés del hombre. Pero llegar hasta ellas es empresa árdua. Y después de que se consiguen, ha de ser necesario mucho trabajo para su aplicación práctica.

No existe un cerebro electrónico, donde introducir los datos exactos de una enfermedad y extraer las conclusiones precisas para obtener la medicina adecuada, ni siquiera la fórmula del medicamento.

Por ello, incesantes experiencias, investigaciones científicas y verdaderas batallas se emprenden incansablemente. Pacientes y prolongados estudios, descubrimientos y sorpresas, perfeccionamientos y pruebas, preceden el resultado final, que no siempre es positivo.

En la actualidad, de cada cinco mil compuestos que se descubren, solo uno llega a las manos del paciente. ¿Que sucedió con el resto? ¿Y qué se ha hecho para conseguir que ese unico producto llegue a las manos del medico?

Como vemos, estas no son preguntas de fácil respuesta ya que llevan implícitas una gama de actividades y etapas, lo que si podemos determinar es que el proceso total de un medicamento se puede dividir en dos grandes fases:



Con el presente trabajo se planteo la metodología que se ha de llevar a cabo en la fase de comercialización de un medicamento, que comprende desde el análisis del entorno, hasta hacer llegar el producto a las manos del paciente, asimismo, nos percatamos de la importancia que revisten, todos y cada uno de los pasos, y de la interrelación que se deriva de los mismos entre los diferentes departamentos que integran una compañía.

Cabe hacer notar que todo este proceso, en la práctica, no es fácil de llevar a cabo, ya que es necesario contar con experiencia, conocimientos, recursos y de una cultura homogénea, enmarcados en un contexto de comunicación e información dinámicos y eficientes.

En sí, el ejemplo que se utilizó en el presente estudio, estuvo encaminado hacia la Industria Farmacéutica, pero la metodología que se desarrolló puede ser aplicada a cualquier organismo, ya sea de producción o servicio, en este sentido estamos convencidos de que esta tesis será útil a todas aquellas personas interesadas en conocer y aplicar la metodología integral para el lanzamiento de un producto nuevo.

BIBLIOGRAFIA

1.- Harald Friese Winkel, René Abt. El Marketing Farmacéutico. Volúmenes I, II, III y IV. Editorial Piensa, 1ª edición, México 1984

2.- Eduardo Villegas H., La Información Financiera en la Administración. Editorial Laro, 1ª edición, México 1982.

3.- Philip Kotler. Dirección de Mercadotecnia. Editorial Diana, 3ª edición, México 1983.

4.- Cristobal del Rio González. Costos I, Ediciones Contables y Administrativas, 13ª Reimpresión, México 1979.

5.- Fernando Pereira. Contabilidad para Dirección. Ediciones Universidad de Navarra, S. A., 5ª Edición, España 1979.

6.- Luis Cara Chards. La Mercadotecnia en la Industria Farmacéutica. Editorial Grupo Sime, S. A., 1ª Edición, México 1984.

7.- G. Velázquez Mastretta. Técnicas de Administración de la Producción. Editorial Limusa, 1ª Edición, México 1979.

8.- Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Harla, 1ª Edición, México 1984.

9.- Raúl Enriquez Palomec. Léxico Básico del Contador. Editorial Trillas, 8ª Reimpresión, México, 1981.

10.- J. F. Weston, E. F. Brigham. Finanzas en Administración. Editorial Interamericana, 7ª Edición, Volomen I y II, México 1984.

11.- G. Velázquez Mastretta. Administración de los Sistemas de Producción. Editorial Limusa, 4ª Edición, México 1979.

12.- Myron S. Heidings Field. Mercadotecnia. Editorial C.E.C.S.A., 4ª Impresión, México 1982.

13.- Frederik H. Meyers. Manual de Farmacología Clínica. Editorial El Manual Moderno, S. A., 3r. Edición, México 1979.

14.- Informe Anual del Banco de México, S. A. 1984.

15.- Cristobal del Rio González. Técnica Presupuestal. Ediciones Cantables y Administrativas, 1r. Reimpresión, México 1980.

16.- México, Mercado Farmaceutico. Published by IMS. A.G. Zug Switzerland 1980-1984 (tomos mensuales).

17.- Diccionnrio de Especialidades Farmaceuticas (PLM) 30ª Edición, México 1985.

18.- Indice Naional de Terapeutica y Enfermedades IMS America LTD. Am-bler. Enero-Diciembre 1984.

19.- Diagnóstico y Terapia Manual Merck.

20.- Fernando Arias Galicias. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y el Comportamiento. Editorial Trillas, 3r. Edición, México 1980.