

13
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**



**DESARROLLO Y COMERCIALIZACION
DE UN PRODUCTO INNOVADOR EN EL
MERCADO FARMACEUTICO ETICO**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
VERONICA GONZALEZ GRANADOS

**DIRECTOR DE TESIS:
L.A. ALBERTO VIVEROS PEREZ**



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.

INDICE

INTRODUCCION	11
--------------------	----

Capítulo 1

NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

¿Qué es planeación?.....	14
Definición de Estrategia.....	15
Concepto de planeación estratégica.....	15
Su relación con la Planeación Táctica.....	17
Lo que no es Planeación Estratégica.....	17
Modelos que componen la Planeación Estratégica.....	18
Modelo Conceptual de la Estructura y del Proceso de Planeación Corporativa Sistemática.....	18
Análisis de la Cartera de Actividades.....	21
Planeación Estratégica de mercadotecnia.....	24

Capítulo 2

LA TOMA DE DECISIONES EN BASE A LOS ESTUDIOS DE MERCADO

TOMA DE DECISIONES EN BASE A ESTUDIOS DE MERCADO.....	27
Implantación de la Investigación de Mercados.....	27
Lineamientos de la Investigación de mercados exitosa.....	27
Definición de Investigación de Mercados.....	29
Fuentes de Información.....	30
La Investigación de Mercados como parte importante de la Compañía.....	32
Clasificación de las Fuentes de Información.....	33
Estudios Externos.....	34
Estudios de Distribución.....	35
Estudios al Consumidor.....	36
Estudios del Producto.....	37
Estudios Publicitarios.....	34
Estudios Especiales.....	34
PROCESO DE LA INVESTIGACION.....	38
Propósito de la Investigación.....	38
Definición de la investigación.....	40
Estimación del valor de la información.....	40
ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.....	41
Tipos de Investigación.....	41
1) Investigación exploratoria.....	41
2) Investigación descriptiva e.....	41
3) Investigación causal.....	41

METODO DE RECOPIACION DE INFORMACION	42
Datos secundarios.....	42
Datos primarios	42
Observación.....	43
Ventajas y desventajas de la observación.....	43
Tipos de Observación.....	44
1) observación naturalista o impresionista.....	44
2) observación objetiva.....	44
3) observación controlada.....	45
4) observación histórica.....	45
Cuestionario.....	45
Ventajas del Método del Cuestionario.....	46
Desventajas del Método del Cuestionario.....	46
Clasificación del Método de Cuestionario.....	46
1) entrevista personal.....	48
2) entrevista por teléfono.....	47
3) entrevista por correo.....	49
Experimentación.....	49
REALIZACION DE LA INVESTIGACION	50
Planes de la Realización de la Investigación.....	50
1) Mediciones.....	51
2) Plan de muestreo.....	51
a) Método de Cuotas.....	51
b) Método Probabilístico o al Azar.....	52
3) Análisis preliminar.....	51
4) Análisis de valor contra costo y tiempo.....	53
Análisis de Resultados.....	53
Pruebas de Significancia.....	54
1) Estadísticas de muestreo.....	55
2) Diferencias entre los conjuntos de datos.....	55

Capítulo 3

DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

ANALISIS SITUACIONAL	58
Identificación de Asuntos Críticos.....	58
Análisis del Desempeño Pasado.....	58
Análisis de la Situación Actual.....	59
OPORTUNIDADES DE INTERRELACION ENTRE PRODUCTO MERCADO	59
1. Análisis de la Clientela y del Mercado.....	59
2. Análisis de los Recursos de la Empresa.....	61
3. Análisis de la Competencia.....	62
5. Otras medidas de desempeño o áreas de interés.....	68
Análisis del Ciclo de Vida del Producto.....	70

TECNICAS DE ANALISIS DE LAS FUERZAS Y OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS (TOWS)..... 71

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	72
Definición de los Objetivos.....	72
Naturaleza de los objetivos.....	72
Jerarquía de los objetivos.....	73
La red de objetivos.....	75
Multiplicidad de los objetivos.....	75

Capítulo 4

ESTRATEGIAS PROMOCIONALES

ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO.....	77
Concepto de Producto.....	77
Concepto de un nuevo producto.....	77
Evaluación de las Innovaciones	78
Organización del proceso de desarrollo de nuevos productos	80
Etapas del proceso de desarrollo de un nuevo producto.....	80
1) Búsqueda de ideas relacionadas con el nuevo producto.....	81
2) Tamizado de ideas	81
3) Desarrollo del Concepto del producto	81
4) El análisis económico.....	81
5) Test del concepto de producto.....	83
6) Análisis del riesgo	83
COMERCIALIZACION	83
Estrategias básicas frente a la competencia.....	83
Estrategias de Diferenciación.....	83
Estrategias de crecimiento	85
1) Crecimiento intensivo.....	85
2) Crecimiento por integración	86
3) Crecimiento por diversificación	87
ESTRATEGIA DE PRECIO	87
Concepto de Precio.....	87
Importancia de las decisiones de precio.....	88
Objetivos de las estrategias de precios.....	88
Factores que intervienen en la determinación del precio.....	89
ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCION.....	93
Naturaleza de los Canales de Distribución	93
Concepto de Intermediario y Canales de Distribución	93
Tipos de Canales.....	93
Estructura de un Canal de Distribución	94
Flujo de los canales de distribución.....	95
Número de niveles de los canales	96
Razones de la Existencia de Intermediarios	96
Desarrollo de la Estructura Vertical de un Canal de Distribución.....	97

Estrategias de Cobertura de Mercado.....	98
1) Distribución Intensiva	98
2) Distribución Selectiva.....	99
3) Distribución Exclusiva.....	100
ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION DE VENTAS.....	100
Venta Personal.....	102
Características e Importancia de la venta personal.....	102
Tareas básicas de la fuerza de ventas	102
Actividades ejercidas por cada tipo de vendedor	104
Papel de los vendedores en las estrategias de mercadotecnia.....	104
Venta Masiva.....	105
1) hacia quién debe de dirigirse.....	105
2) tipo de publicidad necesarios.....	106
3 tipo de medios de comunicación	107
4) determinación del texto publicitario	107
5) quién lleva acabo la campaña publicitaria	109
Promocion de Ventas	109

Capítulo 5

DESARROLLO DE CASO PRACTICO

REALIZACION DEL CASO PRACTICO.....	111
Pasos para el Análisis de la Situación	111
Estudios Internos	112
Análisis de los Datos de la Compañía.....	113
Historia de la empresa	113
Análisis del Manejo de los Representantes de Ven'as.....	115
Productos Manajados por la Empresa.....	121
Categorías de la Clasificación Anatómica.....	121
Situación de la Empresa con Respecto a la Competencia.....	118
Principales Compañías en Valores del Mercado Total	118
Principales Compañías en Valores del Mercado Etico.....	119
Procedencia de los Principales Laboratorios en la Industria Farmacéutica	120
ANALISIS DEL PRODUCTO.....	122
Estudio de Factibilidad.....	122
¿Que es el Antibiótico en aerosol?.....	122
Fórmula.....	123
Posología y Modo de Aplicación	123
Presentación.....	123
ANALISIS DE LA SITUACION DEL PRODUCTO.....	124
Competencia directa.....	124
Total de Consultas Atendidas en la República Mexicana	133
Definición del Problema:.....	135
Objetivo.....	135
Hipótesis.....	135
Determinación de la Muestra.....	136
Encuesta de opinión sobre las enfermedades respiratorias.....	137
Universo Médico del Grupo.....	139

Tabulación y Graficación de Datos.....	140
Prueba de Hipótesis.....	158
Resultados.....	172
Estrategias de producto.....	173
Estrategias de Precio.....	174
Estrategias de Canales de Distribución.....	174
Estrategias de Publicidad.....	176
Proyecciones de Venta.....	178
Proyecciones de Muestra Médica.....	178
CONCLUSIONES.....	179
BIBLIOGRAFIA.....	180
NOTAS DE REFERENCIA.....	182

No

HA

y

PAGS

9

5

10

11

INTRODUCCION

Desde los tiempos más antiguos se ha aplicado la Administración en las empresas y ha tenido una evolución que ha permitido el ir desarrollando y perfeccionando cada uno de los departamentos que la conforman, ya que el auge de grandes empresas ha dado la oportunidad de que se generen diferentes industrias tanto lucrativas como no lucrativas; que pueden estar comercializando productos, servicios, ideas, personas o lugares, y que pueden realizarlo ya nacional o internacionalmente. Esto permite estudiar su comportamiento y el papel que desempeñan en el sistema socioeconómico global y en la organización individual.

Especialmente en el seguimiento que debe tener al utilizar la Planeación Estratégica como parte importante de un conjunto de actividades que desarrolla la empresa, sin dejar de mencionar la relación que guarda con la dirección y con todos los demás departamentos que conforman a la empresa.

Y que esta Planeación Estratégica formal será desarrollada y aplicada para el lanzamiento de un nuevo producto.

En el desarrollo de las grandes empresas mexicanas, hasta las más pequeñas tienen que lidiar con una gran competencia al introducir un nuevo producto al mercado; por ello para poder enfrentar esto se tienen que reunir técnicas de comercialización a través de la investigación, evaluación de la competencia y el desarrollo de planes de mercadeo, que sean eficaces y esto se puede llevar a cabo por medio de el desarrollo de la planeación estratégica, en la cual existen diferentes modelos muy aplicables a cada empresa y que son adaptados de acuerdo a las necesidades que cada una de ellas presenta.

Es importante señalar que debemos determinar cuales son las fuerzas tanto internas como externas que nos ayudarán a determinar ante que nos vamos a enfrentar en un mercado competitivo, el cual ha aprovechado el auge de grandes oportunidades que se presentan en el mercado y que permiten establecer empresas de positiva importancia y a las ya existentes ampliar sus inversiones en grandes proporciones para poder tener cada día mayores oportunidades.

Al igual que conocer del mercado por medio de las investigaciones las necesidades de los consumidores parte esencial a la cual se debe prestar principal atención, descubriendo nuevos nichos que permitan poseer el producto en un ángulo diferente a los productos ya existentes en el mercado, esto constituye una parte del entorno de la planeación estratégica.

Por ello para llevar a cabo la realización de esta tesis nos enfocaremos a la industria FARMACEUTICA en México siendo un mercado muy interesante y diferente a los demás mercados de consumo; esta industria hoy en día reviste una importancia muy significativa ya que su crecimiento ha ido en aumento.

Debido principalmente a que la introducción de nuevos productos farmacéuticos al mercado es cada vez mucho mayor, presentándose una gran variedad de productos que son innovadores gracias a el desarrollo de investigaciones científicas o el mejoramiento de los principios activos de los productos ya existentes en el mercado farmacéutico.

Por esta razón el mercado competitivo en la industria farmacéutica es muy complejo y se tiene que llevar a cabo la estructuración de el proceso de planeación mercadológica y con ello la organización podrá satisfacer mejor las necesidades de sus clientes y desarrollar las mejores técnicas para colocar el producto en el mercado y realzar la singularidad de sus ventajas innovadoras.

CAPITULO 1
NATURALEZA E IMPORTANCIA
DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

¿QUE ES PLANEACION?

Uno de los primeros estudiosos de presentar un concepto de la planeación en los negocios fue Henri Fayol el cual definió como: "el poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes"¹ A partir de esta definición se empezaron a desarrollar toda una serie de definiciones que se fueron tornando mas específicas como las que mencionaremos:

John Friedman señaló que "la planeación se define como la directriz del cambio en un sistema social" también argumentaba "La planeación puede verse simplemente como la razón actuando en una red de actividades en movimiento con la intervención de ciertas estructuras y procesos de decisión"²

George R. Terry definía a la planeación como: "un proceso intelectual por naturaleza: es un trabajo mental. Se requiere un pensamiento reflexivo; la imaginación y la perspectiva son en extremo útiles"³

De acuerdo con Harold Koontz y Cyril O'Donnell: "planeación es decir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va hacer. La planeación llena el vacío que existe entre dónde estamos y a dónde queremos llegar. Permite que las cosas posibles ocurran que de otra manera no ocurrirían. Aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho y los factores que están más allá de nuestro control pueden interferir aún con los mejores planes, sin la planeación los eventos se dejan al azar. La planeación es el proceso intelectual, la determinación consciente del curso de acción, la base del proceso de decisión, los hechos y las estimaciones establecidas"⁴

De igual manera Aaron Wildavsky anotaba: "La planeación puede verse como la habilidad para controlar las consecuencias futuras de las acciones presentes. En la medida que se pueden controlar mejor las consecuencias uno ha triunfado más en el proceso de planeación. La planeación es en cierta forma casual.

Su objetivo es lograr que el futuro sea diferente del que hubiera sido sin su intervención, la planeación, por lo tanto, requiere de una teoría causal capaz de interrelacionar las acciones planeadas con los resultados deseados.

La planeación también requiere de la habilidad de actuar sobre la teoría; requiere del poder. Para cambiar el futuro, uno debe ser capaz de lograr que la gente actúe en forma diferente a como lo haría. Los requisitos para el éxito en la planeación de la teoría causal al poder político son mayores en la medida en que su campo se incrementa y las demandas para una acción simultánea se multiplican en base a una razón geométrica"⁵

Russell L. Ackoff escribió que: "la planeación es el diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo"⁶

Al analizar las diferentes definiciones podemos concluir que es un proceso a través del cual vamos a poder tener el control de las consecuencias futuras conociendo en donde estamos ahora y hacia a donde deseamos llegar por medio de un curso de acción correspondiente.

Los elementos más importantes que cabe destacar del análisis de las diferentes definiciones de la planeación son los siguientes:

- Cursos de acción
- Directriz de cambio
- Control de las consecuencias tanto presentes como futuras
- Proceso intelectual por naturaleza

DEFINICION DE ESTRATEGIA

La palabra estrategia, deriva de la palabra griega *strategos* que significa general, originalmente estaba relacionada con el arte o ciencia del mando militar. Por ello se puede definir como un plan global para ganar una batalla como primer paso en consecución de un objetivo que es el ganar la guerra.

El término estrategias, todavía tiene connotación competitiva, la cual los gerentes la utilizan cada vez más para señalar áreas más amplias de la operación de la empresa.

Señalaremos algunas de las definiciones más mencionadas para determinar a las estrategias:

1) programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.

2) el programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de los recursos.

3) la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas⁷

La estrategia es la manera mediante la cual el administrador define las acciones específicas que son adecuadas para alcanzar los objetivos deseados, estas estrategias pueden ser a corto (por lo general menos de un año), largo plazo (más de un año). La formulación de una estrategia en ocasiones se confunde con la fijación de objetivos o determinación de "tácticas" específicas que serán utilizadas para ejecutar una estrategia o ambos. Es importante el reconocer la diferencia que existe entre estrategia y objetivo. El proceso de establecer la estrategia por sí misma no esta relacionada con las políticas, objetivos, ni tampoco tiene que ver con los planes y procedimientos que serán llevados a cabo para la realización de dicha estrategia. Más bien esta orientada hacia los conceptos o métodos clave que la empresa utilizará para dedicar sus recursos y fuerzas con el fin de superar a sus competidores, o en el caso de el lanzamiento de un nuevo producto explotar las características y oportunidades aparentes, que tiene el producto y de las que se encuentran en el mercado.

CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Durante los últimos años se ha puesto una gran atención a la planeación, uno de los pasos del proceso administrativo pero en particular a la planeación a largo plazo que hoy en día denominamos planeación estratégica, o bien que es conocida con un gran número de títulos utilizados por diversos autores como son: "planeación a largo plazo", "planeación corporativa", "planeación directiva completa", "planeación corporativa completa", "planeación estratégica formal"

Para fin de la realización de la presente tesis se utilizará con el título de planeación estratégica.

De acuerdo con W.J.Stanton define a la planeación estratégica como: "el proceso gerencial de acoplar los recursos de la organización y sus capacidades a las oportunidades de mercadotecnia a largo plazo."⁸

Peter Drucker define a la planeación a largo plazo como: "El proceso continuo de emprender decisiones (tomar riesgos) en forma sistemática y con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo dichas decisiones y midiendo los resultados contra las expectativas a través de una continua retroalimentación"⁹

George A. Steiner, desglosa a la planeación estratégica en cuatro puntos de vista diferentes para poder ser conceptualizada.

- 1.- El Porvenir de las decisiones actuales
- 2.- Proceso
- 3.- Filosofía
- 4.- Estructura

1. Porvenir de las decisiones actuales : la planeación estratégica observa toda la secuencia de causas y efectos durante un tiempo determinado que le permiten tener varias alternativas de los cursos de acción en el futuro, relacionados con las decisiones reales o intencionadas que tomará el director, al decidir por una alternativa esta se convierte en base para tomar decisiones presentes. La planeación estratégica observa también diferentes alternativas ya que si a este último no le agradan las perspectivas futuras, la decisión puede cambiarse fácilmente.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para examinar las oportunidades e impedir los peligros.

2. Proceso: la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, para el logro de estas define estrategias, políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. De igual forma el proceso de planeación estratégica nos sirve para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben de hacerse, cuándo y cómo deben de realizarse, quién lo llevará a cabo y que se realizará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática ya que es organizada y conducida con base a una realidad entendida que esta establecida por metas a alcanzar.

Para un gran número de empresas la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un período de tiempo determinado. Pero la planeación estratégica debe de entenderse como un proceso continuo especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios de ambiente que manifiestan las empresas son continuos, por ello la idea de que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

3. Filosofía: la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida la cual requiere de una dedicación para actuar en base a la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte importante e integral de la dirección ya que todo el curso de acción va dirigido a la toma de decisiones. Para que el logro de mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben de creer en el valor de la planeación estratégica y deben de tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible consientes y alertas de los cambios que se pueden presentar. Ackoff dice: "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible si lo es".¹⁰

4. Estructura: un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales.

SU RELACION CON LA PLANEACION TACTICA:

La planeación táctica es un apoyo determinante para la dirección estratégica, esta no representa un todo en el proceso de la dirección estratégica, sino sólo un factor importante para la realización de la misma; ya que mientras que el objetivo principal de la planeación estratégica es el definir las actividades a seguir la planeación táctica se va a encargar de que estas se lleve acabo

El planteamiento de las habilidades que se ejerce en los individuos en cada una de estos planes es distinto.

Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégicas se concentran más en la estrategia que en lo táctico.

LO QUE NO ES PLANEACION ESTRATEGICA

Es importante que una vez definido lo que es la planeación estratégica no sea confundido con otras actividades que también son realizadas por la empresa, ya que la planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que sólo pueden ser tomadas en el momento. Esta planeación futura exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros los cuales se toman en base a estos sucesos solo pueden hacerse en el momento, y una vez que se tomaron las decisiones, puede tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

"La planeación estratégica va más allá de pronosticar las ventas de un producto, así como el determinar los mercados presentes y formular preguntas mucho más fundamentales e importantes como: ¿tenemos el negocio adecuado? ¿Esta aumentando o disminuyendo nuestro mercado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Qué necesitamos para poder lograrlos con éxito?. Para una gran mayoría de empresas existe una barrera entre un pronóstico objetivo de ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección por lograr los mismos, por ello para poder eliminar esta barrera es necesario llevar acabo la planeación estratégica.

Esta planeación no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que se usen como molde sin ser cambiados o actualizados, ya que toda planeación por la flexibilidad que tiene debe de ser revisada y enfocada a la condiciones actuales del medio ambiente de la compañía. Por ello una gran parte de las empresas revisan sus planes estratégicos en forma periódica, por lo general una vez al año. Cabe hacer mención que en muchas ocasiones al hablar de un plan estratégico la dimensión de tiempo es de tres a cinco años, pero generalmente los sistemas de planeación estratégica no tienen una dimensión de tiempo fijo.

La planeación estratégica no es tan solo un conjunto de planes, es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de un ambiente, para lograr las metas establecidas.

La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir el criterio de los directores, si no que debe de ser un elemento para acentuar sus decisiones." ¹¹

MODELOS QUE COMPONEN LA PLANEACION ESTRATEGICA

Un modelo es aquél que presenta una idea de lo que algo debería de ser en general, es algo formado mediante la generalización de particulares. Un modelo operativo que es el modelo de Planeación Estratégica es el que se utiliza en las empresas que representa una herramienta importante ya que proporciona una guía adecuada para que se tenga un buen funcionamiento en la práctica.

Existen diferentes modelos conceptuales y operacionales que siguen una serie de pasos lógicos para llevar a cabo una planeación. Cabe hacer mención de que no existe un solo modelo de planeación para todas las organizaciones, si no que el sistema de planeación estratégica formal debe ser diseñado para satisfacer las características únicas de cada compañía.

Modelo Conceptual de la Estructura y del Proceso de Planeación Corporativa Sistemática

De acuerdo a estudios realizados por G.A. Steiner¹² en los sistemas de planeación de diferentes empresas llegó a la conclusión, que las compañías que llevan a cabo una planeación completa y efectiva siguen este modelo de manera implícita o explícitamente. Los diagramas de flujo operativos varían de acuerdo con las diferencias que existen entre las empresas.

En el modelo no se maneja tan sólo un objetivo en una compañía, sino que cada organización tiene múltiples metas que tienen diferente importancia en la planeación y en las operaciones de la misma. Mientras que un director esté interesado en utilizar la planeación estratégica, este modelo puede ser transformado en operativo y ser adaptado a la mayoría de los ambientes comerciales.

En la Fig. 1.1. se muestra un diagrama de flujo que G.A. Steiner analizó para realizar un modelo conceptual de la Planeación Estratégica, variando como se ha mencionado de acuerdo a las diferencias que existen en las empresas, pero teniendo en el fondo los conceptos básicos que se tienen en toda planeación estratégica. En el diagrama de flujo se encuentra dividido en tres secciones principales:

- 1.- Premisas de Planeación
- 2.- Formulación de Planes
- 3.- Implementación y Revisión

De las cuáles cada una se analizará en forma separada a continuación:

Premisas de Planeación

Las premisas están divididas en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implementación de los planes. Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es necesario que tengan conocimiento de lo que piensan realizar los altos directivos y como operará el sistema. La información que se recopila en esta área también es llamada "análisis de la situación", pero de igual manera que la planeación estratégica utiliza otros términos como son: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual y premisas de planeación. *Con fines de realización de este trabajo se utilizara en su desarrollo, el término de Análisis de la Situación.*

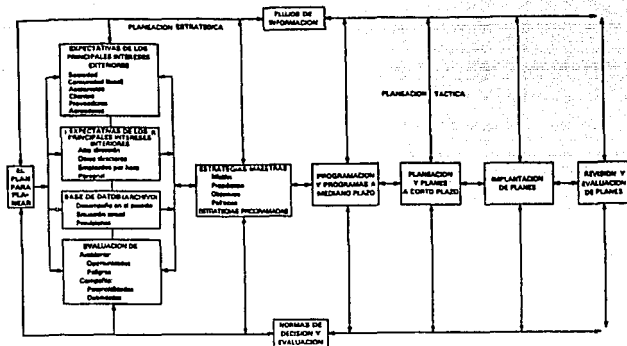


Figura 1.1 Estructura y Proceso de Planeación Comercial de una Compañía

Fuente: George Steiner, *Planeación Estratégica*, pág 24

Para llevar a cabo el análisis de la situación utiliza diferentes elementos como son:

- Expectativas de los principales intereses exteriores
- Expectativas de los principales intereses interiores
- Bases de datos (Archivo)
- Evaluación del ambiente.

Toda organización, no importando cuán grande y lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación, por ello se debe de identificar los elementos pasados, presentes y futuros que son de gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa.

Al llevar a cabo el análisis de las expectativas de los principales intereses externos, para las compañías más grandes es importante en la planeación estratégica saber cuáles son los elementos principales y tener en consideración cómo se espera que cambien en un futuro. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser, por completo, el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses deben de ser reconocidos.

Los directores y los empleados tienen intereses que también tienen que ser apreciados y considerados en el proceso de planeación, especialmente importante son aquellos de los altos directivos que provienen de sus sistemas de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica.

En la base de datos (archivo) está incluida la información en relación a el desempeño pasado, la situación actual y el futuro de la empresa. Esta información es esencial para auxiliar a los encargados de realizar la planeación, ya que con ello pueden identificar planes de acción alternativos y realizar una evaluación adecuada.

Las premisas de planeación muestran los diferentes tipos de información pasada como son: las ventas, utilidades; rendimientos sobre inversión, participación en el mercado, productividad de los empleados, además de la información de la situación actual, la cual incluye la capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, interés de los principales clientes y aceptación del producto.

La información referente al futuro incluiría asuntos tales como: pronósticos de los mercados, pronósticos de ventas, tendencias económicas seleccionadas, tendencia de nuestros consumidores etc.

Como último punto es necesario realizar un análisis de las oportunidades, peligros, potencialidades y debilidades, tanto de la compañía como del análisis de un producto específico, un propósito principal de la planeación estratégica es el descubrir oportunidades y peligros futuros ya sea para la elaboración de planes y explotarlos o bien evitarlos.

Formulación de Planes

Como siguiente paso del proceso de planeación es la formulación de planes, el cual es uno de los puntos fundamentales para la compañía ya que los asuntos a tratar incluyen actividades importantes y de interés para la empresa como son: utilidades, participación en el mercado, organización precios, producción, mercadotecnia, finanzas relaciones públicas, personal, mejoramiento del producto, investigación entre otros.

La programación a mediano plazo tiene un modelo de planeación mientras que la planeación estratégica no lo tiene por ello, se preparan e interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar al detalle de como se llevará a cabo la estrategia y objetivos de la compañía a largo plazo. El periodo tradicional de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia de compañías más avanzadas de planear por adelantado siete o diez años.

Implementación y Revisión

Una vez que los planes operativos se han formulado es necesario que sean implantados la cual trae con síg una serie de actividades directivas incluyendo la motivación, compensación evaluación y proceso de control.

Cabe señalar que en el proceso de planeación estratégica es necesario tener un flujo de información, por todo el proceso este difiere grandemente dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

Análisis de la Cartera de Actividades

El objetivo de este análisis consiste en precisar la posición estratégica de cada actividad por referencia a dos dimensiones independientes:

1. Atractivo del mercado de referencia, donde se ejercen las actividades.
2. Fuerza competitiva de la empresa en cada producto-mercado considerado.

Métodos de Análisis

Los dos métodos más utilizados son: Boston Consulting Group (BCG), llamado matriz crecimiento-cuota de mercado relativa (Henderson, 1970) y la matriz-atractividad-competitividad (Hussey 1978; Abell y Hammond 1979), atribuida a General Electric y McKinsey.

Matriz Crecimiento-Cuota de Mercado Relativa

La matriz BCG esta constituida por dos criterios: tasa de crecimiento del mercado de referencia, que es un indicador de el atractivo; y la cuota de mercado relativa, indicador de la competitividad. El modelo se presenta en una tabla de cuatro cuadrantes, en la dimensión del crecimiento del mercado, el punto de referencia que distinguirá las actividades de crecimiento alto de las de crecimiento bajo, es la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, o la medida ponderada de la tasa de crecimiento de cada actividad.

Las unidades comerciales se encuentran ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes, los cuales van a definir cuatro situaciones distintas fundamentalmente diferentes en términos de requerimientos financiero necesario para su funcionamiento, y las cuales deberán ser administradas en forma distinta.

El análisis BCG tiene dos hipótesis fundamentales:

Efecto de experiencia, una cuota de mercado relativa elevada implica una ventaja competitiva en términos de coste en relación a los competidores; inversamente, una cuota de mercado relativa débil implica una desventaja en términos de precio de coste

Mercado en Crecimiento implica una necesidad elevada de liquidez para financiar el crecimiento; inversamente las necesidades de liquidez es débil para un producto situado en un mercado de débil crecimiento.

En referencia a estas hipótesis se pueden reconocer cuatro grupos de productos-mercado respecto a los cuales se pueden formular un diagnóstico:

- Vaca lechera (cash-cows): producto cuyo mercado de referencia está en débil crecimiento pero para los cuales la empresa posee una cuota de mercado relativa elevada, el cual produce una liquidez financiera importante; el objetivo estratégico es cosechar.
- Pesos muertos (dogs): productos cuya cuota de mercado relativa es débil en el sector que envejece. El objetivo es retirarse o vivir modestamente.

- **Dilemas (problem children):** productos con débil cuota de mercado relativa en un mercado de expansión rápida, y que exige un gran manejo de efectivo para financiar el crecimiento debido a su desventaja en relación al líder no es generadora de efectivo y tiene que ser promovida con posibilidades de éxito.

- **Estrellas (stars):** los productos que son líderes en su mercado el cual está en crecimiento rápido, se requieren de medios financieros importantes para sostener el crecimiento, debido a la gran competitividad rinde grandes utilidades.

Matriz Atractivo-Competitividad

Al realizar el análisis del modelo BCG para su realización se apoya sobre dos indicadores, la cuota de mercado relativa y la tasa de crecimiento del mercado de referencia, pero se debe considerar que otros factores como son la accesibilidad, tamaño, la existencia de una red de distribución organizada, etc. deben ser tomados en cuenta para medir correctamente el potencial de atractivo y competitividad de una empresa.

Antes de utilizar un indicador por dimensión, se va a elegir un juego de indicadores de atractivo y un juego de indicadores de competitividad.

Al contrario de lo que realiza el método BCG, las notas de atractivo y de competitividad se apoyan sobre evaluaciones subjetivas, sin embargo puede ganar objetividad interpersonal, en la medida que se recurran a varios jueces que operen independientemente y que después se confronten las evaluaciones recogidas con el fin de reconciliar o explicar las diferencias

Este es un sistema de dos dimensiones (atractivo-competitividad), se subdivide cada dimensión en tres niveles (débil, medio, fuerte), con ello se crean nueve casillas, correspondiendo a cada una, una posición estratégica específica. Los cuatro posicionamientos más claros son los que se sitúan en las cuatro esquinas de la matriz.

Y estas cuatro matrices son las siguientes:

- **Zona C:** la capacidad competitiva de la empresa y los atractivos del producto mercado son elevados; su orientación estratégica es hacia un crecimiento ofensivo, siendo estas las características de los estrella de matriz BCG.

- **Zona A:** los atractivos y posiciones son muy débiles, su orientación es la de un mantenimiento sin inversión o desinversión.

- **Zona B:** la ventaja competitiva es débil, pero la competitividad es alta, lo que lo coloca en una situación intermedia, y la estrategia a seguir es de realizar un desarrollo selectivo.

- **Zona D:** su ventaja competitiva es fuerte pero el atractivo del mercado es bajo, la operación estratégica (perfil bajo) consiste en defender la posición sin incurrir en gastos elevados

Las demás zonas que integran el modelo, corresponden a posiciones estratégicas mal definidas y que son difíciles de interpretar.

Analizando este método podemos considerar, que a diferencia del método BCG el cual realiza una relación logística con el rendimiento económico y financiero, el método atractivo-competitividad es de aplicación más general ya que para su realización no se tiene determinada ninguna hipótesis específica, es flexible ya que los indicadores son determinados de acuerdo a cada situación que se presente. Cabe hacer mención de algunas limitaciones que guarda el modelo como son: Al realizar la determinación de los indicadores y el establecimiento de puntuaciones con respecto a los criterios, existe un gran riesgo de subjetividad, siendo mayor esta en los indicadores de competitividad en la cual es necesaria la realización de una autoevaluación.

El análisis de una cartera de actividades presenta los siguientes principios:

- División precisa de las actividades de la empresa (Unidades de Actividad Estratégica).
- Determinación de indicadores de atraktividad y competitividad que permitan evaluar el valor estratégico de las diferentes actividades de la empresa.
- Conocimiento de la posición estratégica, rendimiento económico y financiero, principalmente en el método BCG.

La forma de evaluar los atractivos del producto-mercado, las posiciones retenidas por la empresa y las recomendaciones son aspectos que difieren de los modelos matriciales presentados.

Por medio de las representaciones matriciales permiten sintetizar y visualizar de una manera más simple los resultados de esta herramienta de decisión estratégica.

Para su elaboración se requiere la existencia de un gran número de información completa y real sobre el funcionamiento de los mercados, por medio de este análisis se conocen las fuerzas y debilidades de la empresa y de sus competidores.

Estos tipos de carteras van dirigidos a la orientación de gestiones importantes como son:

- Equilibrar las prescripciones a muy corto plazo,
- Razonamiento de la empresa en relación a el atractivo de mercado y la capacidad competitiva,
- Establecimiento de prioridades, en materia de asignación de recursos humanos y financieros.
- Estrategias de desarrollo diferenciadas por actividad.

Planeación Estratégica de mercadotecnia:

Willian J. Stanton define a la planeación estratégica: como "Proceso consistente en establecer las metas de mercadotecnia, seleccionar los mercados meta y diseñar una mezcla de mercadotecnia para satisfacer esos mercados y lograr esas metas"¹³

Para llevar a cabo el desarrollo de un plan estratégico de mercadotecnia, va a partir de el análisis de las necesidades de los individuos y de la organización. Desde el punto de vista de mercadotecnia lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es capaz de ofrecerle. Su función clave de las estrategias es seguir la evolución de el mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis que es realizado por medio de la planeación estratégica de la diversidad de funciones y necesidades a encontrar. El atractivo de un producto mercado se mide en términos cuantitativos por la noción de el mercado potencial, y por la duración de la vida económica representada por el ciclo de vida de el producto. Sin embargo para una empresa determinada el atractivo producto-mercado depende de la capacidad que tenga para hallar mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá siempre y cuando se analicen las ventajas competitivas ya sea por medio de las características específicas y distintivas que presente el producto o bien por la productividad superior que tenga el producto.

Su función es el orientar la empresa a las oportunidades económicas atractivas para ella tomando en consideración los recursos con que cuenta la empresa y como adaptarlos para ofrecer un potencial de crecimiento y rentabilidad.

La gestión se realiza en el medio-largo plazo, su principal objetivo es el enfocar la misión de la empresa y determinar los objetivos, determinar estrategias de desarrollo y controlar que estas se lleven a cabo para mantener la cartera de producto.

La elaboración de un plan estratégico de mercadotecnia debe realizarse en estrecha colaboración con la planeación operacional, para ser eficaz una estrategia debe de apoyarse en el conocimiento profundo del mercado y su puesta en acción supone planes coherentes de ataque al mercado, políticas de distribución, precios y promoción sin los cuales el mejor plan tiene poca posibilidad de éxito.

La organización debe llevar a cabo el establecimiento del plan estratégico de mercadotecnia contemplando los pasos básicos para su implantación. De igual manera que en la planeación estratégica como ya mencionamos existen diferentes modelos los cuales de acuerdo a las características que presenta cada organización es como son adoptados.

El proceso de planeación consta de cinco etapas:

- 1) Realización de un análisis de la situación
- 2) Determinación de los objetivos de mercadotecnia
- 3) Selección de los mercados meta y medición de la demanda de mercado
- 4) Diseño de una mezcla estratégica de mercadotecnia
- 5) Preparación de un plan anual de mercadotecnia.

Al realizar el estudio de diferentes autores, Kenneth J. Albert, Hugues y W.J.Stanton se determinaron los pasos y algunas preguntas que son planteadas en el análisis del proceso de planeación de mercadotecnia presentado en la Fig. 1.2

<u>Análisis de la Situación</u>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En donde estamos ahora? • ¿A donde nos dirigimos? • ¿Cómo podemos llegar ahí?
<u>Determinar los Objetivos</u>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A donde queremos ir? <p>Estos objetivos deben ser: realistas, específicos y congruentes entre sí.</p>
<u>Seleccionar y medir los mercados meta</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los clientes actuales y potenciales.
<u>Diseñar las estrategias y tácticas de mercadotecnia</u>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo podemos llegar a donde queremos dirigimos? • Tomando en consideración la mezcla de mercadotecnia.
<u>Preparar un plan anual de mercadotecnia</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de una serie de planes a corto plazo, • Que son la guía práctica de las operaciones anuales de mercadotecnia
<u>Implantación y evaluación de la estrategia</u>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo marchan las cosa? • ¿Se realizó lo que se dijo?

Figura.1.2 Proceso de Planeación estratégica de mercadotecnia.

*Fuente: Adaptado; W. Stanton, Fundamentos de Mercadotecnia, pág.57
Hugues, Mercadotecnia Planeación Estratégica, págs. 27-53*

CAPITULO 2
LA TOMA DE DECISIONES EN
BASE A LOS ESTUDIOS DE MERCADO

TOMA DE DECISIONES EN BASE A ESTUDIOS DE MERCADO

Implantación de la Investigación de Mercados

La investigación de mercados de acuerdo con D.A.Aaker es indudablemente, una industria en crecimiento. En 1975 y 1985 los gastos reales sobre la investigación de mercados es decir, (después de ajustar la inflación) alcanzaron niveles que se duplicaron en comparación con el desarrollo de investigación de mercado que no se realizaba en las empresas durante los años 60's. Esto es en gran parte en consecuencia de los cambios económicos y sociales que han hecho que una mejor mercadotecnia sea imperativa.

*"Con la mercadotecnia como nueva prioridad, la investigación de mercados es el "último grito" Las compañías están tratando frenéticamente de apoderarse de la información que identifique y explique las necesidades de segmentos poderosos de nuevos consumidores que estén formando ahora. Kroger Co., por ejemplo, mantiene más de 250,000 entrevistas de consumidores al año para definir los deseos de los consumidores en una forma más precisa. Algunas compañías están vinculando sus futuros a innovaciones de productos, otras están rejuveneciendo marcas envejecidas por el tiempo de calidad comprobada, y aun otras están haciendo ambas cosas."*¹

Aquellas compañías que siempre hicieron investigación de mercado no sólo están haciendo más, sino que la amplitud de las actividades de la investigación también continúan aumentando:

- La administración superior está buscando más apoyo para sus decisiones estratégicas; por lo tanto los investigadores hacen más adquisiciones y estudios de competidores, análisis de segmentación y de estructura de mercados y evaluaciones básicas de posición estratégica.
- Otras funciones, como departamento legal, ahora usan rutinariamente evidencias de investigación de mercado. El departamento de servicios continuamente realiza auditorías sobre la capacidad de los servicios de entrega y la satisfacción de los clientes.

Lineamientos de la Investigación de mercados exitosa

"Todas las decisiones de mercadotecnia implican incertidumbre, tanto en la información sobre la cual se basa como en los pronósticos de las consecuencias. Se ha enfatizado que la investigación exitosa de mercados está orientada hacia las decisiones. Esto significa primero, que la investigación de mercados debe ser emprendida sólo cuando los resultados reduzcan la incertidumbre e influyan sobre las decisiones. En efecto, no tiene caso hacer investigación cuando el que toma las decisiones no está en posición de alterar algunas cosas. Más específicamente, la investigación de mercados hará una contribución cuando sea relevante para las decisiones actuales o anticipadas, cuando sea oportuna, eficiente y exacta."²

La investigación de mercados va a estar orientada a mejorar las decisiones en las actividades que se realizan en la empresa. Se verán mejoradas las decisiones de:

- Distribución
- Lanzamiento de nuevos productos
- Conocimiento de la publicidad que debe de ser utilizada
- Tipo de Clientes
- Competencia

David Aaker expone que toda investigación de mercados contribuirá a la toma de decisiones cuando esta sea:

Investigación Relevante
 Investigación Oportuna
 Investigación Eficiente
 Investigación Exacta

Es relevante porque, la investigación no debe de ser dirigida para satisfacer la curiosidad o para confirmar la prudencia de las decisiones anteriores. La relevancia proviene del apoyo de las actividades de planeación estratégica y táctica, es decir anticipando los tipos de información que se requerirán. Esta información constituye el esqueleto del sistema actual de la información. A medida que surgen nuevas circunstancias y las alternativas de decisión se vuelven más específicas, los proyectos de investigación deben de ser emprendidos, considerando que están orientados a la toma de decisiones.

Es oportuna, ya que la decisión de investigación esta restringida por el curso de los eventos. Frecuentemente se fijan en cuanto al tiempo y deben de ser tomadas de acuerdo con un programa específico usando cualquier información que esté disponible. Si un nuevo producto se va a lanzar en la primavera, todas las decisiones basadas en la investigación sobre el precio, la formulación de el producto, el nombre, la atracción de los textos de publicidad y otros componentes deben realizarse con bastante anticipación. El papel de el sistema de planeación consiste en programar la investigación de mercado necesaria de modo que pueda ser realizada a tiempo para influir sobre las decisiones, teniendo conocimiento que el dejar de tomar una acción correctiva o el dejar de aprovechar una oportunidad lo más pronto posible, dará como resultado costos de oportunidad.

Para que una investigación de mercados sea eficiente, se toman en consideración dos sentidos: El primero pregunta: ¿Cuál es la calidad máxima de información que el investigador puede proporcionar con un gasto mínimo de tiempo y de dinero? La mayoría de las veces esta pregunta es presentada en términos de las consecuencias de un gasto reducido de investigación. La segunda pregunta ¿es el estudio de la investigación apropiado para el contexto de la decisión? El estudio debe de ser costoso y elaborado sólo si la decisión es importante y la información de la investigación es útil y oportuna. En algunas ocasiones la conclusión es que la investigación no es justificable, aunque claramente puede contribuir a la decisión.

La investigación es exacta, ya que la relevancia, lo oportuno y los requerimientos de eficiencia no deben comprometer la exactitud de los resultados. A pesar de un cuidadoso diseño de investigación es inevitable que surjan sesgos debido a la interpretación o la redacción de las preguntas, al plan de muestreo y otros elementos del diseño de la investigación. Una forma de reducir más el sesgo consiste en usar más de un enfoque para tratar un problema de investigación. Si varios enfoques con diferentes tipos de sesgos producen conclusiones similares, la exactitud se verá aumentada.

Definición de Investigación de Mercados

Kinnear y Taylor la definen como: "un enfoque sistemático y objetivo del desarrollo y la provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo"³

Kotler "Análisis sistemático de problemas, construcción de modelos y hallazgos de hechos que permitan mejorar la toma de decisiones y el control en el mercado de bienes y servicios"⁴

W.J.Stanton; define a la investigación de mercados "como la obtención completa y objetiva y el análisis de datos que se relacionan con un problema de mercadotecnia"⁵

W.Boyd la define como: "El proceso sistemático de recopilar, registrar y analizar todos los datos relacionados con los problemas en la comercialización de bienes y servicios."⁶

"La definición de la investigación es una exposición en la terminología más precisa posible, de la información que se necesita. La definición de la investigación debería ser generada para que la obtención de la información mejore la decisión descrita en el propósito de la investigación. De este modo, el propósito de la investigación motivará el desarrollo de los objetivos de la investigación."⁷

D.A. Aaker la define como: "La investigación de mercado vincula a la organización con su medio ambiente de mercado. Involucra la especificación, la recolección y el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración a entender el medio ambiente, a identificar problemas y oportunidades, y a desarrollar y evaluar cursos de acción de mercadotecnia"⁸

Las definiciones de investigación de mercados propuestas por diferentes autores ponen de relieve la importancia de la investigación de mercados como una base en la toma de decisiones.

Por ello para llevar a cabo una buena planificación, se debe formular las preguntas correctas y saber en donde obtener la información válida y confiable que ayude a poder responderlas.

La investigación de mercados es de gran utilidad ya que va proporcionar información a los gerentes para facilitarles la identificación de una oportunidad o de una situación problemática, a fin de que se puedan tomar las mejores decisiones posibles cuando se enfrenten a tales situaciones.

• Un sistema de información se basa en las siguientes preguntas?

- ¿Qué información se necesita?
- ¿Con qué frecuencia se necesita la información?
- ¿Cuáles son las fuentes de información?
- ¿Cómo se analizan los datos que resultan?
- ¿Vale la pena esta información con relación con el costo?

D.A. Aaker¹⁰, define componentes a seguir para determinar la información que se necesita:

- 1.- El objetivo de la investigación
- 2.- Desarrollo de la hipótesis, que son básicamente respuestas alternativas al objetivo de la investigación
- 3.- Alcance o límites de la investigación

Objetivo: En este punto debemos aclarar la información específica que se requiere para poder lograr el propósito de la investigación. La información que se obtenga nos ayudará a la toma de decisiones.

Es posible el tener varios objetivos en la investigación para un propósito dado o bien, en ocasiones el investigador puede seleccionar un objetivo mayor y otros menores de apoyo.

Desarrollo de la Hipótesis: Esta va a ser una posible respuesta a los objetivos que se han planteado, y puede ayudar a que el objetivo de la investigación sea más preciso. Generalmente existirán varias hipótesis y por medio de la investigación nos servirá para elegir entre las hipótesis alternativas, por ello es importante la realización de la investigación ya que si se supiera de antemano que todas las hipótesis son verdaderas, poca razón existiría para la investigación.

Alcance de la Investigación: Otro componente a analizar consiste en determinar cuál es el alcance o límites de la investigación, el especificar a quien va a ir dirigida esta, a la población total o tan sólo una zona, o bien aspectos económicos o culturales etc. Es importante el contemplar la exactitud o precisión que se desea de la información. Se tienen que tener bien determinados estos puntos para ir dirigidos al público clave, y el efecto de el estudio tenga resultados orientados a la toma de decisiones.

Fuentes de Información

Existe una creciente necesidad por parte de las organizaciones de obtener información más real y exacta para el mejor desarrollo de la planeación estratégica y la toma de decisiones, para lo cual la investigación de mercados utilizará diferentes fuentes para la obtención de la información como son:

- Fuentes de Información dentro de la compañía
- Fuentes de Información fuera de la compañía

Estas fuentes pueden proporcionar información en forma directa a aquellos clientes o usuarios con la necesidad de toma de decisiones, como se muestra en la fig. 2.1. "Con mayor frecuencia los investigadores externos obtendrán sus instrucciones, y proporcionarán información a un grupo interno de investigación. Estos investigadores internos traducen los problemas de sus clientes en requerimientos de información específica, deciden la forma cómo la información será recolectada y por quién, y entonces interpretan el hallazgo"¹¹

Las necesidades de información varía de una empresa a otra, por ello la decisión del programa a adoptar varía, pero se basan fundamentalmente en los beneficios que aporta la información y los gastos en que se incurren.

Como ya mencionamos las fuentes se pueden clasificar como internas y externas.

La información interna se obtiene de los registros internos de la empresa y se encuentra disponible dentro de la misma, a esta información también se le conoce como exploratoria o de gabinete recolecta la información analizada, los datos que dispone la empresa misma, así también publicaciones gubernamentales o privadas, por medio de este estudio interno puede encontrar solución a el problema, ya que en ocasiones la información con que cuenta es suficiente para poder resolver de una manera exacta y menos costosa los problemas que hubiesen existido.

Ventajas:

- Dirigir nuestros esfuerzos a ahorrar tiempo y dinero
- El evitar en ocasiones el realizar investigaciones de sondeo,
- Permite manejar con mayor precisión y conocimiento los objetivos de el estudio.
- Los datos obtenidos pueden ser utilizados para planear y enfocar estudios al consumidor o a los distribuidores.
- Nos ayuda a identificar el tipo de clientes a los que debemos dirigir el producto, y uno de los puntos más importantes es que nos permite identificar y definir el producto.

La información externa proviene del exterior y está disponible de fuentes externas de la empresa, la cual abarca firmas industriales privadas y públicas dedicadas a la investigación de mercados, esta información varía en cuanto a calidad y cantidad de acuerdo al grado de desarrollo socioeconómico de los países, del manejo de las estadísticas por medio de sus entidades y de la existencia de entidades privadas creadas para la obtención de información comercial, industrial y de servicios.

Esta clasificación es de vital importancia para los gerentes de información puesto que las dificultades que intervienen en la obtención y control de la información interna difieren de la información externa. Por lo cual para cada una de estas fuentes se encuentran varios factores:¹²

Factores de la Información Externa

- 1) La información debe de ser más exacta debido a las fuentes múltiples,
- 2) La información se debe de recabar de o por medio de fuentes externas o grupos de información independientes,
- 3) los análisis de costos deben de ser muy explícitos puesto que constantemente se deben pagar a otros, y
- 4) se deben hacer estimados de ventas de otras organizaciones, al igual que sus costos por concepto de mercadotecnia.

Factores de la Información Interna

- 1) Requiere menos investigación debido al escaso número de probables fuentes,
- 2) por lo general se reúnen dentro de los registros de la misma empresa, y
- 3) se refiere a las operaciones de la misma empresa.

Usuarios de la Información

- Administración general
- Planeación
- Administración de mercadotecnia y de ventas
- Administradores de productos
- Abogados

Proveedores de la Información: dentro de la compañía

- Departamento de Investigación de mercados de análisis de ventas
- Departamento de contabilidad
- Planeación Corpor. Estratégica

Proveedores de la información fuera de la compañía

- Consultores de investigación
 - Proveedores de investigación • Grupo de mercados
 - Agencias de publicidad
-

Figura: 2.1 Participantes en la actividad de investigación de mercados

La Investigación de Mercados como parte importante de la Compañía

D. Aaker menciona, la importancia y la influencia de la función de investigación de mercados puede ser evaluada, en parte, por la posición del departamento de investigación de mercadotecnia dentro de la organización considerando diferentes enfoques como son :

- Un enfoque consiste en hacer que el departamento reporte a los niveles más altos de la administración general y que, de este modo haga que sus responsabilidades se fusionen con las del grupo de planeación estratégica.
- Otro enfoque consiste en hacer que dicho departamento reporte al funcionario superior de mercadotecnia, ya sea directa o indirectamente por medio de un grupo de servicios de mercadotecnia.
- Una tercera posibilidad consiste en hacer que las actividades de investigación de mercados se dispersen a través de toda la organización; sin embargo existe el riesgo de que las actividades de investigación de mercados sean fragmentadas y carezcan de credibilidad y visibilidad. Además si el grupo de investigación esta asociado con las ventas o con la publicidad, su misión naturalmente se verá limitada por los intereses de ese grupo.

Clasificación de las Fuentes de Información

De acuerdo con la investigación realizada existen un gran número de clasificaciones de las fuentes de información, de las cuales para fines de este estudio utilizaremos la expresada por B.Schöner³, ya que define de una manera más clara y completa las diferentes fuentes, cuya clasificación es la siguiente:

Información Interna

- Ventas de la Compañía (Por productos y territorios)
- Costos de la Compañía (así como clientes y funciones)

Información Externa

- Ventas realizadas por otras compañías
- Costos de otras compañías
- Evaluación del potencial
- Comportamiento del Cliente
 - Patrones
 - Los que lo emplean en:
 - Gran escala y
 - Menor escala
- Variación geográfica
- Argumentos
 - Clase social
 - Variables demográficas
 - Variables psicológicas
- Otras condiciones ambientales
 - Aspectos económicos
 - Legislación para el consumidor
 - Reglamentación personal
 - Ingresos
- Aspecto legal
 - Reglamentación de la competencia
 - Aspectos legales en las condiciones
- Aspecto Político
 - Poder del consumidor

Información Mixta-Interna/Externa

- Participación en el Mercado
 - Situación del Mercado
 - Participación de Costos
 - Nivel de costos
 - Lealtad a la marca

Figura: 2.2 Información interna contra información externa.

Fuente: Bertran Schöner, *Investigación de Mercados*, pág.151

En México existen diferentes compañías dedicadas a la investigación como son: A.C. Nielsen, aplicadas a las empresas alimenticias y farmacéuticas, IMS Internacional, aplicando su bases de datos para el control de información de los principales competidores en unidades y valores en el mercado de la industria farmacéutica, así como Facta Reserch.

G. D. Hughes, nos señala como se llevan acabo las auditorías que realiza la compañía A.C. Nielsen en los almacenes de alimentos y farmacias, los cuales son muy conocidos por los planificadores en las industrias alimentarias y farmacéuticas. Los inventarios computarizados de los depósitos de los almacenes de alimentos han permitido auditar los movimientos fuera de los depósitos. las empresas farmacéuticas realizan auditorías acerca de las recetas emitidas por los profesionales farmacéuticos, para hacer el seguimiento del éxito del plan de mercadeo de algún medicamento.

Panel de consumidores: otra forma de obtener información es por medio de encuestas a determinado número de personas con ciertas características llamado *Panel*, en el cual se registran las compras realizadas durante un período específico de tiempo estos datos nos sirven para poder estudiar el comportamiento en los cambios de marca por los consumidores.

El gran avance en el campo de la investigación de mercados a permitido que se tenga una gran variedad de fuentes de obtención de información tan importantes para los planificadores en la toma de decisiones.

Estudios Externos

Estos estudios se realizan esencialmente por medio de muestreo ya que por medio de este método se determina el comportamiento total de la población y su actitud hacia un determinado producto o marca, utilizando muestras que sean representativas de la misma. La clasificación que se hace de los estudios externos aplicados a bienes de consumo son los siguientes:¹⁴

Estudios de Distribución

- Paneles de distribuidores

Estudios al Consumidor

- Paneles de consumidores
- Dushbin panel
- Barómetro de marca o índice de consumo

Estudios del Producto

- Pruebas de producto:
 1. Por el número de productos probados a la vez
 - a) monádicas
 - b) comparativas
 - c) triangulares
 2. Por selección de personal
 - a) internas
 - b) externas
 3. Por el lugar de la prueba
 - a) fuera del domicilio del consumidor
 - b) dentro del domicilio del consumidor
 4. Grado de identificación del producto
 - a) prueba ciega
 - b) marca identificada
 - c) prueba con producto totalmente identificado.

Estudios Publicitarios

• **Objetivos publicitarios:**

1. **Evaluación y Selección de los mensajes**
 - a) pruebas visuales
 - b) pruebas cualitativas
2. **Medición de la efectividad publicitaria**
 - a) pruebas de identificación, recordatorio e impacto
 - b) sondeos cualitativos a nivel ejecutivo
3. **Elección de los medios**
 - a) radiómetro y videómetro
 - b) índice de lectores de periódicos y revistas
 - c) cine
4. **Determinación y evaluación de las promociones**
 - a) pruebas de promociones
 - b) postprueba de promociones

Estudios Especiales

- existen otros tipos de estudios entre los cuales se encuentran las muestras de distribuidores, las cuales están destinadas a determinar el comportamiento del almacenista y del vendedor, diferentes test de precios y de elección de nuevas marcas, entre otros.

Estudios de Distribución

El panel de distribuidores es una muestra de detallistas o distribuidores que cubren un número diverso de puntos de venta. Es útil para obtener el siguiente tipo de información¹⁴:

1. Distribución del producto
2. Volumen de inventarios
3. La compra y venta de los almacenes que venden al detalle
4. Los índices de rotación de inventarios
5. Exhibiciones en puntos de venta
6. Participación del mercado por marca y presentación
7. Los precios y volúmenes promedio de ventas por tipo de tienda

Con este tipo de estudio la información se computa en forma más real por medio de auditorías, la información es continúa y permite conocer la participación del mercado y conocer las actividades de la competencia.

Estudios al Consumidor

Panel de Consumidores: Se toma una muestra, que por lo general es nacional de amas de casa que representan a el total de la población, las cuales informan semanalmente a la empresa que realiza los paneles acerca de las ventas que han efectuado.

Este método permite estar siempre al corriente de las compras realizadas por los consumidores finales así como su identidad (edad, sexo, clase social, etc.), conocer las marcas y las cantidades que compran con frecuencia y en que cantidades realizan sus compras.

La ventaja que presenta este estudio, es que las personas que informan (amas de casa) terminan siendo investigadores experimentados, la información es continua y los informadores son siempre los mismos, lo que da una secuencia a la información. Sin embargo existen algunas desventajas, como es el caso de que las familias no estén siempre disponibles, y las que aceptan en ocasiones dejan de realizar sus anotaciones.

El hecho de que exista un estímulo para que apunten así como el tener una gran permanencia en el panel termina por influir en el comportamiento de los informantes

Al igual que el estudio de Panel de Consumidores, existen un sin número de métodos para realizar el estudios de consumidores, en este capítulo se expondrán tan solo algunos de ellos como son:

Distribn Panel: El objetivo de este panel es el obtener información desglosada:

- Por niveles de ingreso
- Participación de marca por volumen consumido
- Incidencia de marcas usadas en un mes
- Promedio de Kg consumidos por hogar y por marca
- Perfil del consumidor por marca
- Fidelidad a las marcas.

Barómetro de Marca o Índice de Consumo: Tiene características similares a el panel, con la diferencia de que esta constituido por muestras diferentes en cada medición. El barómetro de marca repetitiva, ha resultado ser un instrumento práctico que ayuda a orientar las políticas de mercadotecnia y auxilia a precisar los efectos dentro del mercado nacional y regional a nivel de consumidor.

Estudios de Base: Investigaciones de mercado más completas, que se realizan ya que proporcionan información sobre los aspectos relativos a un producto o servicio.

Estudios Motivacionales: Se utilizan principalmente cuando se requiere determinar móviles profundos que muevan al consumidor a aceptar o rechazar un producto. Las técnicas más comunmente utilizadas para la realización de los estudios motivacionales son: las discusiones de grupo y las entrevistas de profundidad.

Estudio de Producto

Este tipo de estudio va enfocado a analizar las características físicas de los productos, considerando su presentación, buena imagen de marca, publicidad, distribución etc. Al llevar acabo el estudio si estas características no responden a los gustos, necesidades de los consumidores el producto se encontrará en desventaja en la aceptación del producto en relación con la competencia o bien repercutirá en su comercialización, por lo cual es de gran importancia la realización de este tipo de estudios.

Al realizar su análisis es necesario determinar cuáles son los objetivos, entre los cuales los más importantes son de acuerdo a Altamirano y Osuna¹⁶ los siguientes:

- a) Determinación de las características óptimas del producto: evaluar el desarrollo de un nuevo producto.
- b) Estudio del concepto de un producto: mediante pruebas de producto conocer la aceptación o imagen que crea el producto.
- c) Obtener o verificar argumentos publicitarios: conocimiento de ventajas, usos o momentos de consumo que pueden servir para temas publicitarios
- d) Segmentación del Mercado: determinación de la población total, el grupo potencial de consumidores, lo cual ayudaría a evaluar el tamaño del mercado.
- e) Problemas de Imagen de Marca: Al utilizar la combinación de pruebas ciegas con pruebas de marcas identificadas se puede estudiar como la marca influye sobre las características propias del producto.

PROCESO DE LA INVESTIGACION

A) De acuerdo con David A.Aaker, existen varios pasos en el proceso para diseñar e implantar un estudio de investigación de mercados estos son:

1. Llegar a un acuerdo sobre el propósito de la investigación. Esto implica determinar las decisiones que deben ser apoyadas, los problemas u oportunidades que deben estudiarse, o la tarea de análisis de mercado que existe.
2. Convertir el propósito de la investigación en objetivos específicos de la investigación.
3. Estimar el valor de la información de la investigación.
4. Diseñar el estudio de la investigación. El diseño de investigación, implica generalmente, la selección de un enfoque de investigación y la especificación de los aspectos del estudio, como cuestionario y plan de muestreo.
5. Implantación del diseño. recolectar y analizar los datos y preparar un reporte

B) Boyd Westfall, agrupa conforme a las actividades principales, el proceso de investigación de mercados se consideraría conformado por los siete pasos siguientes:

1. Formulación del problema
2. Determinación de las necesidades de información
3. Diseño del proyecto de investigación
4. Selección de un tipo de muestra
5. Determinación del tamaño de la muestra
6. Organización del trabajo de campo
7. Tabulación y análisis de datos recopilados e informe de los resultados.

C) B. Schöner, nos dice que el punto de partida para el proceso de investigación de mercados consiste en fijar los objetivos del estudio. Posteriormente el investigador confirma, por medio de diversos procedimientos, el tipo de información que se necesita y la forma en que esta se debe emplear estos son los seis pasos que forman parte del procedimiento:

1. Identificar y definir el problema
2. Comprobar los problemas mediante hipótesis
3. Crear un diseño de investigación para probar las hipótesis
4. Recopilar y tabular datos
5. Analizar e interpretar la información
6. Presentar a los posibles usuarios

Como podemos observar para la determinación del proceso de investigación de mercado existe una gran diversidad de autores que definen cada uno de los pasos del proceso de investigación con una cronología y enfoque diferente. Para fines del desarrollo de este estudio utilizaremos el proceso del investigación presentado por David A. Aaker, el cual define las fases o pasos que guían el proyecto desde la determinación del propósito de la investigación hasta el análisis final.

Propósito de la Investigación

Es importante que el investigador de mercados ayude al administrador a determinar y entender el propósito de la investigación de mercados; Puede darse el caso que el administrador no sepa plenamente lo que se quiere y pueden haber definido incorrectamente los problemas que han reconocido o las alternativas de decisión que deben de evaluarse. Es esencial para el investigador que tenga bien determinado el propósito de la

investigación, ya que esto guiará el resto del proceso de la misma. Es por ello que al propósito de la investigación se le considere como el paso más crucial en el proceso de investigación, ya que permite orientarse sobre bases claras, de no ser así es probable que la información recopilada sea vaga o bien insuficiente para la toma de decisiones.

"El propósito de la investigación comprende un entendimiento compartido entre el administrador y el investigador acerca de los siguientes aspectos:

1. Alternativas de decisión a ser evaluadas

- . ¿Cuáles son las alternativas que están siendo estudiadas?
- . ¿Cuáles son los criterios para elegir entre las alternativas?
- . ¿Cuál es la oportunidad o la importancia de la decisión?

2. Problemas u oportunidades a ser estudiados

- . ¿Qué problemas u oportunidades se anticipan?
- . ¿Cuál es el alcance de los problemas y las razones posibles?

3. Usuarios de los resultados de investigación

- . ¿Quiénes son los que toman las decisiones?
- . ¿Existe algún propósito oculto?"¹⁷

1. Alternativas de decisión

La investigación de mercados esta asociada con el principio de utilidad, esta debe de ser efectiva y estar relacionada con una decisión ya que si no tiene efecto sobre las decisiones no será más que un ejercicio inútil.

"Cuando existe una decisión, es posible identificarla explícitamente por que la investigación puede entonces, ser diseñada para que tenga una efectividad máxima. Una forma de aclarar la decisión que motiva a la investigación consiste en preguntar: 1) ¿Qué acciones alternativas están siendo consideradas? 2) ¿Que acciones serían tomadas, dados los diversos resultados posibles de la investigación?. La lista de preguntas puede ser muy ilustrativa tanto para quienes toman las decisiones, como para el investigador, en términos de la aclaración exacta de lo que debe lograrse por medio de la investigación."¹⁸

2. Análisis de un problema o una oportunidad

En este punto se relacionan las fases del desarrollo de un programa de mercadotecnia:

1. Análisis del mercado
2. Desarrollo de un programa de mercadotecnia
3. Control del programa de mercadotecnia

Las dos últimas fases por lo general implican diferentes alternativas de decisión bien definidas. Mientras que en el análisis del mercado es necesario determinar el problema u oportunidad para que no exista un manejo de información de una manera vaga.

3. Usuarios de la investigación

Cuando los resultados de la investigación van enfocados a dar solución a problemas internos, el investigador debe de conocer cuales son los objetivos y las expectativas de los responsables de tomar las decisiones. "Entre más grande sea el problema, más difícil se vuelve, puesto que probablemente no solo esta involucrado un alto número de personas, sino que la persona con la cual se tiene el contacto puede estar sencillamente actuando como un vínculo cuya interpretación del problema y la necesidad de investigación puede ser de segunda mano"¹⁹

El beneficio que se obtiene al realizar un esfuerzo de coordinar al investigador con todos los que toman las decisiones, es el de poder proporcionar todos los datos acerca de los recursos con que se cuentan para poder enfrentar el problema (esta información se proporcionará especialmente al investigador externo que sea solicitado para presentar su servicios).

Definición de la investigación

La definición de la investigación nos va a servir para precisar la información que se necesita, y de esta forma se mejoren las decisiones descritas en el propósito de la investigación. Así el propósito de la investigación nos servirá para desarrollar los objetivos de la investigación.

D.A. Anker contempla a la definición de la investigación en tres componentes:

1. Objetivos de la investigación
2. Desarrollo de la hipótesis
3. Alcance o límites de la investigación

El primero especifica la información requerida por el responsable de tomar las decisiones. El segundo elemento es el desarrollo de la hipótesis que son básicamente respuestas alternativas al objetivo de la investigación. La investigación determina cuál de estas respuestas alternativas es correcta. Por medio del segundo y tercer elemento van ayudar al investigador a determinar el objetivo de la manera más específica y precisa.

1. Objetivos de la Investigación

Mediante el objetivo de la investigación se va a determinar la información específica que se requiere para poder lograr el propósito de la investigación. "Si el objetivo de la investigación es contestado por la investigación misma, entonces la información debe de ayudar al responsable de tomar las decisiones."²⁰ Se debe de tratar que la investigación se haga lo más específica posible, para que sea más práctica la pauta que se proporcione.

2. Desarrollo de la hipótesis

La hipótesis es una respuesta posible a los objetivos de la investigación. El investigador debe de dedicar parte de su tiempo para poder especular sobre las posibles respuestas que se obtendrán del proceso de investigación; y de igual manera diseñar un enfoque de investigación que proporcione información y que pueda probar cada una de las hipótesis planteadas.

"La hipótesis no son apropiadas para todas las situaciones, hay ocasiones en que hay información insuficiente sobre la cual desarrollar un hipótesis. Existen ocasiones, en que el planteamiento más razonable de una hipótesis es sencillamente una reafirmación trivial de la interrogante de la investigación."²¹

El desarrollo de la hipótesis no debe de ser visto tan solo como un punto de verificación, sino más bien una oportunidad para hacer los objetivos de la investigación más específicos.

3. Alcance de la investigación

Otro enfoque del proceso es el indicar el alcance o los límites de la investigación. El alcance de la investigación esta relacionada con la exactitud de los resultados y dependerá del propósito de la investigación.

Estimación del valor de la información

Es necesario tener una estimación del valor de la información antes de que el enfoque de investigación pueda ser seleccionado, es decir que este valor debe proporcionar respuesta para los objetivos de la investigación.

"El valor dependerá de la importancia de la decisión tal y como se establezca en el propósito de la investigación, la incertidumbre que la rodee, y la influencia de la información de la investigación sobre la decisión. Si la decisión es altamente significativa en términos de la inversión requerida o en términos de su impacto sobre el éxito a largo plazo de la organización, entonces la información puede tener un alto valor. también debe de

existir la incertidumbre que sea significativa para la decisión, para que la información tenga valor. Si los resultados ya son concisos con certeza o si la decisión no se verá afectada por la información de la investigación, la información no tendrá valor."²²

ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

Tipos de Investigación

Para realizar un enfoque de la investigación, se clasificará en tres tipos de investigación, la cual generalmente se clasifica en tres categorías que son:

a) La investigación exploratoria se utiliza cuando no se tiene conocimiento de la naturaleza del problema, y por medio de esta se buscan alternativas de decisión. Por lo general en este tipo de investigación se tiene desconocimiento de información lo cual da como resultado que los métodos a utilizar sean flexibles y cualitativos. Al no tener una estructura en el método a utilizar permite a búsqueda de ideas acerca de la situación del problema.

Existen diversas características a observar a el realizar una investigación exploratoria como son:

- La realización de la hipótesis en la investigación exploratoria es vaga o mal definida.
- Puede ser útil para poder definir prioridades entre los objetivos de la investigación.
- Se puede utilizar para saber acerca de los problemas prácticos que se llevan en la investigación.

b) En el desarrollo de la investigación descriptiva abarca una gran parte de la investigación de mercados, su objetivo principal consiste en presentar la realidad exacta de algún aspecto específico del medio ambiente de mercado, como:

- * La evaluación del consumidor acerca de los atributos de nuestro producto contra los productos de la competencia
- Las características socioeconómicas y demográficas de los lectores de una revista
- La proporción de todos los posibles distribuidores que estén trabajando, exhibiendo o comercializando nuestro producto."²³

A diferencia de la investigación exploratoria ya se tiene definida una hipótesis la cual puede ser especulativa o tentativa, estas darán la pauta a el investigador de introducir más detalles a el objetivo de la investigación, o bien (dependiendo el caso) medidas de innovación.

c) La investigación Causal, se utiliza cuando es necesario demostrar que una variable causa o determina los valores de otra variable. Cuando se lleva a cabo la investigación descriptiva la información que se obtiene muestra que existen dos variables que están relacionadas y asociadas, esta información es útil por que de otra manera no se tendrían bases para inferir que la existencia de la causalidad podría estar presente. "Para ir más allá de esta inferencia debemos tener una prueba razonable de que una variable precedió a al otra, y que no hubo factores causales que pudieran haber explicado la relación."²⁴

METODO DE RECOPIACION DE INFORMACION

Al llevar a cabo el proceso de análisis de información uno de los puntos más importantes a analizar, es la forma en que se va a obtener la información, para la cuál se tiene una gran diversidad de métodos a considerar.

Estos se pueden agrupar de acuerdo a su origen y se agrupan en: primarios o secundarios.

Datos secundarios

Datos secundarios: son aquellos que ya se encuentran disponibles, porque fueron recolectados con un propósito distinto a el que se presenta.

1. Sistema actual de información en la compañía;
 - El análisis sistemático de los datos de la compañía nos permite obtener información que nos sirve para evitar errores que pueden resultar costosos y además permite a la empresa el ahorrar dinero en estudios externos
2. Bancos de datos de otras organizaciones, incluyendo:
 - A. Fuentes de información de el gobierno,
 - A.1 Estadísticas publicadas de organismos oficiales y semioficiales: Estas por lo general sirven para complementar la información obtenida por otros medios, también proporcionan una vista general de las tendencias económicas, así como el desarrollo de la producción o consumo de los distintos tipos de productos. Al proporcionarse estos datos se puede prever la demanda a mediano y a largo plazo.
3. Información obtenida por la compañía
 - A. paneles de consumidores: donde una organización recolecta datos razonables estandarizados para ser utilizados por una compañía.

Datos primarios

Datos primarios: son recolectados para un objetivo de investigación específico, existen una gran variedad de métodos a utilizar, descrito con mayor detalle en el cuadro que presenta D.A.Aaker:

1. Investigación cualitativa: entrevistas no estructuradas con muestras pequeñas, que normalmente tienen como intención generar hipótesis e ideas.
 - A. Opinión experta: discusiones con personas que tienen indicios especializados con relación a la naturaleza del mercado,
 - B. Entrevistas a profundidad: el hincapié se hace en la profundidad y la riqueza de la información proveniente de unos cuantos entrevistados,
 - C. Entrevistas de sesiones de grupo: grupos de seis a diez gentes que participan en un amplia discusión de temas relacionados con los objetivos de la investigación.

2. Encuestas: recolección estructurada de datos, directamente de muestras representativas de entrevistados
 - A. Entrevistas por correo,
 - B. Entrevistas por teléfono,
 - C. Entrevista personal: ésta puede hacerse en la casa del entrevistado en su lugar de trabajo o en una localidad central.
3. Investigación experimental: la intención consiste en determinar el cambio de una variable. Esto requiere que el investigador introduzca el cambio en el medio ambiente y que posteriormente mida el efecto resultante.
 - A. Experimentos de laboratorio: las variables son manipuladas en un medio ambiente artificial,
 - B. Experimentos de campo: las variables son manipuladas en un ambiente natural.

Observación

Uno de los métodos de recolección de datos, es la observación de personas, objetos y sucesos, más que el solicitarles información. Como por ejemplo "en lugar de preguntar a los consumidores qué marcas compran o qué programas de televisión ven, el investigador planea observar cuáles productos son comprados y qué programas son vistos"²⁵. Para verificar las hipótesis formuladas se hace necesario, observar los fenómenos determinados con el fin de determinar si existe una adecuación entre ellos y la hipótesis.

Ventajas y desventajas de la observación

Las ventajas de este método de recolección de datos es:

- 1) Los datos recabados por la observación son más objetivos y generalmente más precisos, ya que el investigador observa y registra los sucesos del fenómeno en estudio.
- 2) La observación elimina gran parte del elemento subjetivo, que se presenta en los cuestionarios, pero no es totalmente objetiva por la intervención de los observadores que están sujetos al error.

En este estudio se tienen también un gran número de deficiencias que le impiden un uso más generalizado, probablemente el factor que más limita el uso de la observación sea:

- 1) La imposibilidad de observar aspectos tales como las actitudes motivaciones. "Sólo al reflejarse estos factores en las acciones podrán ser observados, pero entonces se confunden con tantos otros, que su identificación se hace difícil, si no imposible"²⁶
- 2) Los sucesos que son mayores que un plazo corto, plantean problemas de observación, las actividades personales, tales como cepillarse los dientes no se pueden definir mediante la observación, se explica más fácilmente con un cuestionario. Otra desventaja que presenta, es que algunas cosas pueden ser observadas pero no pueden ser descritas tan fácilmente por los encuestados, como el tono de voz, tics nerviosos, etc.

Tipos de Observación

F. Arias Galicia., clasifica a los métodos de observación de la siguiente manera:

- 1) observación naturalista o impresionista
- 2) observación objetiva
- 3) observación controlada
- 4) observación histórica

Observación Naturalista o Impresionista

Este tipo de observación se presenta cuando el investigador va a enfrentar el problema tal y como se esta presentando espontáneamente, va a observar la acción de una forma directa y discreta, como podría ser el caso de un observador en una tienda de comestibles par ver cuántas diferentes marcas de cajas de cereales revisa un comprador antes de seleccionar una, en este caso se esta efectuando una observación directa, discreta y en una situación natural; si el observador actúa como un comprador más los verdaderos compradores no se darán cuenta de que están siendo observados. En este tipo de observación no se tiene un fin muy bien definido, ya que la misión del observador es ver tan solo lo que juzgue pertinente, convirtiéndose en una observación no estructurada.

"La observación naturalista tiene que ser utilizada en innumerables ocasiones. Sin embargo, no basta describir la ocurrencia de un evento a la manera de un reportaje periodístico sino llegar a conclusiones que permitan la explicación teórica y, en este punto, es donde el investigador debe ser más cauteloso debido a las múltiples circunstancias generadoras de contaminaciones en el razonamiento. El observador como ser humano, esta sujeto a la influencia de sus intereses, sus gustos, sus prejuicios, sus esperanzas etc."⁷⁷

En este tipo de observación se tiene un alto grado de subjetividad y error debido a la dificultad de separar la observación de la deducción, por ende puede ser utilizado tan solo para dar un indicio para plantear problemas significativos, pero no como un método de investigación totalmente válido.

Observación Objetiva

Como se mencionó con anterioridad en la observación naturalista existe un amplio margen de subjetividad, por lo que el sistema de la ciencia requiere como principio fundamental, la objetividad es decir se usa una observación estructurada y directa cuando el problema que se maneja ha sido formulado con precisión para permitir que los investigadores puedan definir específicamente las observaciones que habrán de realizarse. Volviendo al ejemplo de los observadores puestos en un supermercado, podrían tomar nota del número de cajas de cereal que toman y examinan los consumidores antes de comprar alguna; en este caso no se está expuesto a una influencia subjetiva ya que el observador tiene una tarea formulada, que es el registrar las observaciones en una forma impresa sencilla.

Este tipo de observación nos da la posibilidad de referirnos a fenómenos independientes del propio investigador, a eventos cuyas características no estén en relación con la ideología creencias, prejuicios o bien en resumen la personalidad del investigador.

Observación controlada

Se efectúa una observación controlada, cuando la observación se repite sobre una serie de fenómenos semejantes y con ello puede dar lugar al diseño de métodos para detectar la producción del fenómeno y los efectos del mismo garantizando la objetividad. Al realizar observaciones con métodos mas precisos, nos permite reducir y controlar las imperfecciones del observador. En efecto, en la observación controlada se utilizan ya una serie de categorías bien definidas para incluir en ellas las observaciones necesarias y excluir las que no sean relevantes.

"La observación controlada toma como punto de partida características fenómenos o eventos ya existentes y los estudia a través de métodos rigurosos de apreciación. La diferencia esencial entre la observación naturalista y la controlada consiste en la informalidad y la espontaneidad de la primera contra la organización y las mediciones de la segunda."²⁸

Observación Histórica

Como se ha señalado en cada una de los tipos de observación, se esta realizando un análisis del presente y de una observación directa de los factores de interés, pero con gran frecuencia se requiere el dirigirse al pasado y observar los vestigios físicos que ha dejado el factor de interés.

Es importante el establecer una continuidad en el tiempo de los factores bajo estudio. Ya que si se presta mayor atención al presente se corre el riesgo de contar con una observación fragmentada, y no estar cumplido con los objetivos que fueron determinados al investigador. Ya que la principal función de un estudio histórico es la proyección al futuro.

Cuestionario

Otra forma de obtener información es por medio del cuestionario; la mayor parte del éxito de un estudio de mercado, realizado a base de entrevistas que son conducidas personalmente, por teléfono o aún por correo depende en gran parte del cuestionario que se aplique. Al utilizar cualquiera de las entrevistas ya sea personal, por correo o por teléfono implica ventajas y desventajas las cuales analizaremos más adelante en este capítulo. Pero sin embargo al utilizar alguno de estos métodos se debe de considerar la exactitud con que se desea la información que se va obtener, o bien al costo y la rapidez con que se requiera.

En forma general podemos mencionar que el método de cuestionario tiene ventajas y desventajas las cuales de acuerdo con B. Westfall analizaremos a continuación:

Ventajas del Método del Cuestionario

- Versatilidad. Probablemente la mayor ventaja del método de cuestionario sea su versatilidad, la cual permite que casi todos los problemas de la investigación de mercados puedan ser abordados desde el punto de vista del cuestionario. Como se mencionaba al exponer el método de observación; el conocimiento, las opiniones, las motivaciones y las intenciones normalmente no se pueden observar, a menos que existan registros, los eventos pasados no podrán ser estudiados de otra manera que no sea por el método de cuestionario.

- **Rapidez y Costo.** Por lo general, la encuesta resulta más rápida y mas barata que la observación, además que le proporciona a los entrevistadores un mejor control de sus actividades para la recopilación de datos, comparado con el de los observadores, y como resultado de esto, se pierde menos tiempo en un estudio mediante cuestionario.

Desventajas del Método del Cuestionario

- **Renuncia de los interrogados a proporcionar información.** La mayoría de las entrevistas se lleva acabo ante el sufrimiento del interrogado quien, al atender el timbre de la puerta, se encuentra al entrevistador que lo espera con un listado de preguntas. Además de que el entrevistador es un desconocido, el tema de la entrevista puede ser de poco o de ningún interés; el entrevistador cuenta con la natural cortesía y buen carácter de la gente para lograr su cooperación, aunque en ocasiones los entrevistados potenciales se rehusan a ceder algo de su tiempo para la entrevista o a contestar algunas preguntas específicas como las referentes a los ingresos o bien de índole personal. Para superar estos problemas mostrados por los entrevistados se hace necesario, el desarrollar diversos métodos, como el hecho de asegurar a los interrogados que la información será tratada confidencialmente y que de ninguna manera se relacionará con el individuo y con ello se pueden reducir las negativas a cooperar.

- **Incapacidad de los entrevistados para proporcionar información.** A pesar de su deseo de cooperar, muchas personas están incapacitadas para responder con información precisa a las preguntas que son de interés para el entrevistador del mercado, debido a que la mayoría de los productos son comprados sin que exista una formulación consistente de las razones que se tienen en pro o en contra de la adquisición, por lo que es probable que resulte inútil un interrogatorio acerca de estas motivaciones.

En otras situaciones, los interrogados no pueden dar la información a causa de que no recuerdan los hechos deseados o por que nunca los han conocido. Por lo expuesto es de vital importancia el preguntar a la gente sólo aquellas preguntas que estén capacitados para contestar; esto es que cuando se disponga de otros candidatos para la entrevista, deberán usarse al los que se consideren más aptos para proporcionar información.

- **Influencia del proceso de cuestionario.** La tercera de las limitaciones del método de cuestionario es el efecto producido por el proceso de la encuesta de los resultados obtenidos. La situación en la que una persona es interrogada acerca de sus actividades rutinarias es artificial, en el mejor de los casos, y a raíz de ello los encuestados podrían dar informes que se alejen mucho de la realidad. Es decir si la respuesta verdadera a una pregunta fuese embarazosa o comprometedora, es seguro que algunos entrevistados 'fabriquen una respuesta'; es ovio que contestarán con precisión a preguntas sobre que marca de lavadora poseen o que shampoo prefieren, pero sentirán el impulso de modificar sus respuestas si las preguntas se relacionan con sus ingresos.

Clasificación del Método de Cuestionario Según los Métodos de Comunicación.

B. Westfall Stasch clasifica tres diferentes métodos, junto con sus respectivos cuestionarios:

- 1) entrevista personal
- 2) entrevista por teléfono
- 3) entrevista por correo

Las entrevistas personales son aquéllas en las que el entrevistador obtiene la información directamente del informador; las entrevistas por teléfono, la comunicación entre el

entrevistador y el entrevistado es por vía telefónica, en vez del contacto directo con la persona. En la entrevista por correo los cuestionarios son enviados y regresados empleando este medio de comunicación aunque en ocasiones los cuestionarios llegan a manos de los entrevistados por medio de revistas y periódicos, una vez contestados se regresan los formatos por correo. a continuación se analizará cada uno de estos métodos.

Entrevista por Teléfono

Este tipo de entrevista no es tan versátil como una entrevista personal, pues es difícil manejar por teléfono entrevistas que requieren de apoyos; entrevistas que exigen respuestas amplias o descriptivas o entrevistas que hacen necesaria la observación de los entrevistados o de su medio ambiente.

Información obtenida, en varios estudios se han recopilado datos con métodos diversos (teléfono, correos, entrevista personal), y se ha llegado a la conclusión de que la información obtenida con los diversos métodos tiende a ser semejante. Al utilizar el teléfono resulta complicado el mantener el interés del entrevistado, mientras que el entrevistador anota las respuestas, por ello resulta conveniente el limitar el número de preguntas que requerirán de respuestas largas, al igual que evitar las pausas en la conversación.

Calidad de la información, obtenida en la entrevista por teléfono permite que el proceso de la entrevista pueda controlarse y supervisarse mejor además, que requiere de un menor número de entrevistadores por teléfono y pueden concentrarse en ciertas ubicaciones, ya que de otra manera al utilizar cualquier otro método se requiere de un mayor número de entrevistadores y ubicaciones para realizar el análisis.

Una ventaja importante es que puede utilizarse para recopilar información de los eventos que se están sucediendo, reduciendo de esta forma los errores resultantes de las fallas de la memoria.

Control de la muestra, la entrevista por teléfono se adecúa a la selección de las muestras aleatorias, en virtud de que las listas de población se pueden encontrar en los directorios telefónicos, siguiendo un procedimiento para escoger los nombres y crear la lista de la muestra.

Tasa de respuestas, una vez que se ha seleccionado una muestra de teléfonos, se obtiene la información requerida por ellos, en ocasiones no será posible comunicarse, a pesar de repetidas llamadas, mientras que otros se rehusarán a cooperar cuando se haga contacto con ellas. "En promedio no se establece comunicación con un 40% de las familias que se incluyó en la encuesta, y del 60% restante más del 25% se rehusa a cooperar. El resultado neto en que en una encuesta telefónica característica se recopilan datos es de apenas 45% de los hogares incluidos en la muestra"²⁹

Factor tiempo, la entrevista telefónica es el método más rápido de recolección de datos de los tres señalados. Es posible realizar 20 llamadas con cuestionarios cortos.

Costo, el número de horas-hombre tiende a determinar el costo de la mayoría de las encuestas (especialmente tratándose de una entrevista personal o por teléfono). el control de calidad constituye otro factor de análisis. La tendencia aparente del uso del teléfono es la de ser más económica, pero sin embargo depende de la economía de cada país, así como a nivel interno de la empresa.

Entrevistas Personales

Es la más versátil y flexible de los tres métodos de comunicación. Los proyectos en los que se requieren de soportes tales como muestras de productos o copias de anuncios, o que requieren de la intervención del entrevistador para que hagan observaciones durante el desarrollo de la entrevista es más factible que se puedan realizar por medio de entrevistas personales. Durante el desarrollo de la entrevista la presencia del entrevistador permite una mayor flexibilidad, adaptándose a la situación, o bien si el entrevistado desea explicaciones o aclaraciones adicionales.

Información obtenida, tanto la calidad como la cantidad de información que se obtenga es importante, mas sin embargo este concepto no siempre es considerado, ya que se realizan cuestionarios muy extensos y no siempre bien estructurados. En algunos casos es recomendable el combinar el cuestionario con la observación cuando se están recopilando los datos.

Exactitud de la información, "una suposición muy generalizada es la que se obtiene información más exacta de la entrevista personal que de los otros métodos aunque hay poca evidencia empírica que lo pruebe.³⁰ La presencia del entrevistador permite una mayor precisión en los datos obtenidos; o bien el entrevistado pueda sondear y explicar mejor lo que piensa, cabe hacer mención que estos efectos pueden tomarse en otra dirección y no resultar ventajosos como "Los interrogados se sienten más tensos cuando están frente al entrevistador, y no cuando hablan por teléfono con el entrevistador, y les resulta más difícil dar datos incorrectos si el medio no sustenta sus afirmaciones por, ejemplo si vive en casa sola o en un departamento."³¹

Cabe considerar acerca de la calidad de la información, es la que se refiere a los engaños en las entrevistas personales, ya sea que se realicen de puerta en puerta o bien en centros comerciales, ya que en muchos casos se efectúan con muy poca supervisión, y se puede dar el caso que los entrevistadores llenen los cuestionarios sin efectuar realmente la entrevista.

Control de la muestra, para B. Westfall S. la diferencia entre los tres métodos de comunicación estriba en la calidad de control que se puede ejercer sobre la muestra de la que se extrae la información. Se debe de designar de manera objetiva los individuos de quienes se obtiene la información, en ella están involucrados dos elementos: la designación original de los individuos u organizaciones de quienes se pretende conseguir la información y la determinación de los individuos de quienes realmente se obtiene. Al utilizar una entrevista personal se puede designar una muestra representativa, ya que todos los componentes de la población pueden ser alcanzados con este método, pero para ello se debe de tener una lista de todos los elementos del universo, si se pretende lograr una muestra representativa.

Por otra parte al determinar una muestra en un centro comercial es común que se seleccione a los entrevistados en diversos puntos del centro comercial, en horas diversas del día y diferentes días de la semana

Tasa de Respuesta, al llevarse a la práctica, la obtención de los datos de los individuos designados, de acuerdo a la muestra determinada es imposible realizarla en un 100%, ya que se presentan diferentes tipos de problemas como, el encontrar a los individuos, a aquellas horas del día en que se encuentran en casa para poder atender al público, variando según la ocupación y los intereses personales y el poder inducirlos para que proporcionen la información.

Factor tiempo, el tiempo utilizado entre el inicio del trabajo de campo y la conclusión del proyecto es muy largo; por otra parte una vez que se han seleccionado las ubicaciones del muestreo, los investigadores deben de seleccionar, de sus listas, a los entrevistadores convenientes a esas ubicaciones. Las entrevistas en centros comerciales se puede realizar con mayor rapidez al igual que la entrevista por teléfono.

Costo, las entrevistas personales requieren de un mayor número de entrevistadores y de más tiempo por lo que resulta ser la más costosa.

Encuesta por Correo

En este tipo de encuesta no existe un entrevistador que explique el propósito o que haga las preguntas y registre las respuestas y en forma general tenga la fuerza para afrontar cualquier problema que se presente. En este método tiene una gran importancia la elaboración del cuestionario y cualquier otro documento que pudiera acompañarlo como podría ser una nota explicativa de la realización del cuestionario. La encuesta por correo es muy versátil, cuando se trata de llegar a todo tipo de personas en diversas áreas geográficas, sea rural o urbana y al mismo costo.

Información obtenida, la encuesta por correo puede producir de un entrevistado específico, información tan buena o mejor que la obtenida en entrevistas personales o por teléfono, en las cuales el entrevistador puede influir en los resultados. Se ha probado que los cuestionarios por correo, son mejores en general al recolectar datos relacionados con temas que pudieran ser embarazosos. Uno de los obstáculos que afronta la encuesta es el sesgo secuencial, es decir que los interrogados pueden cambiar sus respuestas después de leer las preguntas siguientes.

Control de la muestra, es necesario tener una lista de los domicilios, en la actualidad se utilizan listas ya existentes, como son los directorios de ciudades, directorios telefónicos, listas de registro de vehículos, o bien registros empresariales, etc. De acuerdo a las características de la información que se requiere, se forman paneles que constituyan una muestra representativa a partir de los grupos más generales antes descritos.

Tasa de respuestas, la mayor parte de las encuestas por correo bien efectuadas permiten lograr una tasa de devolución mayor al 50%, considerando la motivación que pueden tener los encuestados para contestar el cuestionario que reciben por correo y el interés que tengan en él, por eso es de suma importancia hacer el cuestionario lo más interesante posible. Para lograr una buena devolución es necesario contar con una campaña de seguimiento, de aquellos que no respondieron al primer envío.

Factor tiempo, si los resultados de la investigación deben obtenerse en cuestión de horas o días, el correo no es el método más ideal para realizar la investigación; una vez puestos en el buzón el entrevistador no podrá hacer nada para acelerar el proceso es necesario esperar un período por lo menos de dos semanas para recibir las devoluciones.

Costo, en promedio quizá el correo sea el método más económico.

Experimentación

Los diferentes proyectos de investigación pueden ser descriptivos como los presentados en la observación y la entrevista, o bien experimentales en su diseño. Al utilizar los experimentos son más eficaces para la medición de las relaciones de causa y efecto, la recopilación de los datos necesarios para un experimento se organizan en tal forma que se evite la interpretación ambigua.

No es fácil el poder definir el concepto de experimentación para la ciencia llamada mercadotecnia, pero se puede definir "como el proceso de investigación en el que se manejan una o más variables bajo condiciones que permitan la recopilación de los datos que muestran los efectos de tales variables, si los hay, de una manera inconfundible."³² De acuerdo con esta definición nos permite darnos cuenta de la diferencia entre una investigación experimental y no experimental pueden ser cuestión de grado más que de especie.

Los experimentadores en la mayoría de las circunstancias, tienen que crear situaciones "artificiales" que les puedan permitir obtener los datos específicos que se requieren y puedan ser medidos con una máxima precisión. Si por medio de la artificialidad puede tener un mejor control de los factores que se están estudiando en una situación determinada, podrán obtener una evidencia concluyentes de las relaciones de causa y efecto que se presentan.

En relación a lo presentado nos permite darnos cuenta que por medio de la investigación experimental, crea una situación con el deliberado propósito de observar y registrar con exactitud el efecto sobre un factor cuando se cambian el otro aceptar o rechazar la validez de una hipótesis que de otra manera sólo podría probarse parcialmente.

Los experimentos pueden ser realizados:

- a) en laboratorio
- b) o en el campo

En el caso de los experimentos en laboratorio, se realizan en un medio "artificial" en los cuales el investigador tiene un control absoluto, en el los sujetos de prueba que son generalmente consumidores se desplazan a una sala de conferencias para ser expuestos a una variable experimental que bien podría ser un comercial de televisión o bien el "analizar el comportamiento de compra por medio de compras en un ambiente de un laboratorio sustituyendo a todos los artículos con fotografías."³³

En un experimento de campo, la variable experimental es llevada al campo mismo, efectuada en un ambiente natural del comportamiento que se pretende analizar; por ejemplo, un nuevo empaque se prueba en una tienda, o bien se lleva un producto nuevo a amas de casa pidiéndoles que los prueben en sus hogares. En cada uno de los casos se obtiene la medición de la reacción del sujeto a prueba. Al realizar un experimento de campo es más fácil mantener una validez externa debido a que el experimento se realiza en un ambiente totalmente natural, no existe el problema de tener que generalizar al mundo real del medio artificial de un experimento de laboratorio. uno de los factores que reduce la validez externa es la falta de realismo de un experimento cuando se le compara con el comportamiento del mundo real.

REALIZACION DE LA INVESTIGACION

Planes de la Realización de la Investigación

Una vez que se ha determinado el tipo de investigación y el método de recolección , se debe determinar los diferentes planes para la realización de la investigación como son:

- 1) Mediciones
- 2) Plan de muestreo
- 3) Análisis preliminar
- 4) Análisis de valor contra costo y tiempo.

Mediciones, Ya determinados los objetivos se deben traducir en requerimientos de información y posteriormente, en preguntas a las que generalmente se les realizan pruebas, para que sean contestadas por los entrevistados prueba. Una vez determinado el instrumento de medición que generalmente es un cuestionario, al diseñar este es importante considerar la redacción de las preguntas confidenciales, cuál es el orden de las preguntas y cómo evitar las malas interpretaciones.

Análisis Preliminar, antes de iniciar la recolección real de los datos, se debe tener en consideración la posibilidad, de que los datos no sean los adecuados para poder comprobar la hipótesis ya que una vez que los datos son recopilados es muy difícil el realizar cambios. "Con estos intereses en mente, el investigador debe de plantear la forma cómo cada uno de los elementos de información serán analizados. Un sistema útil consiste en diseñar datos ficticios (de prueba) partiendo de la pregunta del instrumento de medición. Estos datos ficticios pueden ser analizados para estudio, para asegurarse de que los resultados del análisis corresponden a los objetivos."³⁴

Plan de Muestreo, al utilizar una fuente de información tan importante como lo es la encuesta es de especial importancia el seleccionar la forma de seleccionar la muestra , ya que una mala selección desvirtuaría radicalmente la información obtenida. Al seleccionar una muestra debe ser representativa del universo estudiado y por consiguiente su selección debe de hacerse en forma aleatoria; es decir que cada elemento tiene la misma probabilidad de formar parte de la muestra.

"El primer paso en la formación de una muestra es conocer el público objetivo; entendiéndose como tal el total de elementos que reúnen ciertas características homogéneas, las cuales son objeto de una investigación, ejemplo: amas de casa individuos seleccionados en forma aleatoria, niños entre 7 y 15 años, etc. Una vez que se ha definido perfectamente al público objetivo, se debe de determinar el método de selección de la muestra.

Básicamente, en investigaciones de mercados se emplean dos sistemas:

- 1) Muestreo dirigido o por cuotas: basado en el conocimiento de datos de el universo.
- 2) Muestreo al Azar: basado en las leyes de la probabilidad."³⁵

a) Método de Cuotas

El criterio que se utiliza para la elección de los elementos a incluir en la muestra es la definición de características de el público objetivo, es decir se hace una descripción perfecta de las personas a las que vamos a investigar.

Este sistema es uno de los más empleados en nuestro país, debido a que se realiza rápidamente y tiene un costo muy bajo, la desventaja que presenta es la poca confiabilidad de la información obtenida, ya que al no tener muestras representativas no se pueden proyectar hacia el universo y no permiten determinar el margen de error. Para que esta muestra pueda tener una mayor confiabilidad, se realizan algunas modificaciones que básicamente pueden ser de dos tipos:

- 1) Forma de selección de el punto de partida, se elige el punto de partida por medio del sistema aleatorio y al aplicarlas implica propiedades del método probabilístico.

2) Forma de como se selecciona la persona a entrevistar: en esta forma se determina el público que interesa investigar aplicando el sistema aleatorio y no cualquier punto como originalmente se planteo en el sistema de cuotas.

b) Método Probabilístico o al Azar

Para seleccionar una muestra aleatoria es indispensable que todos los elementos que la integran tengan la misma probabilidad de formar parte de ella.

El tamaño de la muestra no depende de el tamaño de la población, sino de la precisión con que se necesita para su estudio la información. Se pueden considerar poblaciones finitas e infinitas.

Finitas: estas son poco numerosas, esto trae como consecuencia que su tamaño influya de manera determinante en el tamaño de la muestra.

Infinitas: Son poblaciones sumamente grandes, para el cálculo del tamaño de muestra deberán aplicarse propiedades de la curva normal de distribución, para que pueda obtener una mayor precisión en la información.

Muestra Simple Aleatoria

Para realizar este tipo de muestreo se requiere:

- a) Listar todos los elementos que integran el universo investigado.
- b) Para la determinación de los elementos que integran al muestra se utiliza una tabla de números aleatorios

Este método es el único que es completamente aleatorio porque lista todos los elementos del universo. Los obstáculos que presentan son:³⁶

- Es muy difícil tener en forma de listado todos los elementos que integran el universo estudiado.
- En muestras grandes mediante el empleo de números aleatorios se pierde mucho tiempo en la selección de todos los elementos.

Muestreo Polietápico (áreas)

Este muestreo se deriva de la diversidad de etapas que deben seguirse para determinar al muestra definitiva, este el sistema más práctico en la selección de muestras probabilísticas, las etapas que se presentan son las siguientes:

- Primera Etapa: Selección de manzanas en un mapa
- Segunda Etapa: Selección de hogares dentro de estas manzanas
- Tercera Etapa: Selección de personas dentro de los hogares elegidos.³⁷

Muestreo Estratificado

Este muestreo sigue los lineamientos generales de muestreo polietápico, pero introduciendo estratos que reúnen características homogéneas. El objetivo de la formación de estratos es el investigar la situación de cada uno de ellos.

Las estratificaciones más comunes son:

- a) Clases socioeconómicas
- b) Regiones
- c) Sexo
- d) Grupos de edad

Para determinar el tamaño de la muestra principalmente en los casos de la estratificación de niveles de ingreso y por regiones puede utilizarse dos métodos:³⁸

a) Afijación proporcional al tamaño de el estrato: existe una relación directa entre el tamaño de el estrato y el número de elementos que aportan a la muestra, de tal forma que mientras mayor es el estrato mayor debe de ser el tamaño de la muestra seleccionada dentro de esta.

b) Afijación desproporcional al tamaño de el estrato: fija tamaños desproporcionados de muestra en cada estrato, con el objeto de tener muestras extremadamente grandes en los estratos de mayor tamaño y muestras demasiado pequeñas que no permitan un análisis mayor en los estratos de menor tamaño.

Cabe mencionar que es frecuente en las investigaciones de mercado hacer muestras desproporcionadas debido a que muchas veces los productos a investigar tienen su demanda en los estratos más pequeños, por lo que es importante tener muestras sumamente grandes que permitan obtener resultados con alto grado de confiabilidad, con lo cual no podría ser utilizado el método de afijación proporcional al tamaño del estrato.

Análisis del Valor contra Costo y Tiempo

Cuando la investigación ya se encuentra identificada, debe de tenerse disponible una estimación confiable de costo, por tanto tiene que realizarse un análisis más detallado de costo-beneficio para determinar si la investigación debe ser realizada como se planeo o debe de ser cambiada.

Un componente de costos es el tiempo involucrado para la realización de la investigación, este factor es importante considerarlo ya que si la decisión demora por la realización de el proceso de investigación, puede crear un riesgo de que las condiciones atractivas que se podrían presentar se pierdan, como por ejemplo: al realizar el lanzamiento de un nuevo producto, si la investigación de mercado demora demasiado tiempo, un competidor puede dar prioridad al mercado con su propia versión del producto.

Análisis de Resultados

Una vez seleccionado y empleado el método para recolectar la información, se realiza el análisis y la presentación de los datos recogidos, por lo que es importante poner un énfasis especial a este aspecto.

En esta fase es necesario utilizar las técnicas de la estadística y la tabulación, mediante las cuales se van a transformar los datos originales en una lista de información, para poder determinar el diseño de la información obtenida, el plan de muestras y la investigación con el propósito de obtener información que después de tabulada y analizada nos permita obtener la información necesaria, y con ella tomar decisiones y llegar a conclusiones y recomendaciones.

Boyd Westfall S. define una serie de procedimientos, como regla esencial, que para los investigadores es muy común proceder conforme a los cinco pasos que se citan a continuación:

1. *La preparación y la organización de los datos originales.* Una vez concluida la investigación de campo, se deben recopilar y prepararse de manera que los datos contenidos en ella sean legibles y exactos. Una vez terminada la investigación se cuenta con una gran cantidad de datos pero con muy poca información. Se podría contar con un gran número de cuestionarios contestados, pero estos no representarán más que datos originales hasta que no sean tabulados y analizados; lo que se necesita para poder transformar estos datos en información es un procedimiento de organización y compilación de los pequeños conjuntos de datos contenidos en cada uno de los cuestionarios de la muestra aplicada.

La tabulación de datos consiste en contar el número de respuestas que corresponden a una categoría y una pregunta específica. La tabulación no debe ser tomada como un "recuento", ya que el objetivo de la investigación, es obtener información exacta y confiable, y para ello es necesario establecer un conjunto de procedimientos que guíen la tabulación, y consiste en la edición y codificación de los cuestionarios individuales, la determinación de categorías en que puedan clasificarse las distintas respuestas.

2. *Resumir los datos contenidos en las distintas categorías.* En ocasiones los datos que se encuentran contenidos en categorías suelen ser numerosos y voluminosos, para que los investigadores los analicen de manera significativa, se hace necesario que los datos originales contenidos en una cierta categoría puedan describirse a modo de medidas resumidas, como los rangos, medias, modas, y distribuciones de frecuencias, de esta forma se facilitará a los investigadores la comprensión de los datos y podrán realizar tabulaciones y comparaciones posteriores.

3. *Determinar si existen diferencias importantes entre las categorías,* los investigadores observarán algunas diferencias entre los datos correspondientes a las distintas categorías, debiendo entonces determinar si estas diferencias son tan grandes que no pudieron haber ocurrido por casualidad de acuerdo con las variaciones del muestreo, de ser así reflejarán diferencias verdaderas entre categorías. Con este fin se emplean pruebas estadísticas de significancia.

4. *Explicar el "porque" existen las diferencias,* cuando se da por concluida la investigación y se determinan las diferencias que son o no significativas, es importante que los investigadores traten de explicar el "porque" de las diferencias, ya que de no ser así pueden pasar por alto hallazgos importantes. "Esta información del porque puede requerir que se establezcan hipótesis y se sometan a prueba por medio de una comparación de los datos de la investigación con otra información."³⁹ Cuando no se puede obtener la información del "porque", sea a partir de la investigación o de otros datos, quizá se requerirán datos adicionales.

5. *Hacer las recomendaciones necesarias,* una vez realizadas las conclusiones estadísticas, el analista requiere de comprender los datos obtenidos, para poder dar recomendaciones y se puedan tomar las decisiones.

Pruebas de Significancia

Una vez que los datos de la investigación de mercado han sido organizados, resumidos y presentados en cuadros y gráficas, se procede a interpretar los resultados, y los investigadores, deben analizar las diferencias entre los datos que se obtuvieron de una muestra y no de un censo total, y preguntarse si las diferencias observadas son válidas para el universo.

Con el fin de ayudar a los investigadores a someter a prueba la significación de las diferencias en los datos de la muestra, existen diversos métodos estadísticos utilizados en las pruebas de significancia de las diferencias observadas. Entre estos métodos se encuentran:

Estadísticas de muestreo:

- Pruebas de las diferencias entre dos porcentajes,
- Comparación de un porcentaje observado con otro hipotético,
- La comparación de dos porcentajes observados,
- Diferencias de prueba entre las variables continuas⁴⁰

Diferencias entre los conjuntos de datos

- Análisis de χ^2 : La prueba de las diferencias entre dos conjuntos de datos,
- Análisis de la varianza: El análisis de un conjunto numeroso de datos experimentales.

La aceptación de los resultados va a hacer en gran parte de la forma en que sean comunicados a las personas correspondientes, en ocasiones la presentación oral o escrita puede ser para los investigadores uno de los puntos de menos importancia mas sin embargo para los ejecutivos es frecuentemente que es lo único que desean oír o ver de un proyecto, ya que si van a tomar decisiones en base a los resultados, deben estar convencidos de su valía.

Por ello la importancia de la presentación del informe con precisión técnica, además de que sea comprensible y útil.

Al finalizar este capítulo cabe enfatizar que al desarrollar la investigación de mercados se presenta para experimentar, de tal manera que los estudios ofrecen una oportunidad para probar nuevas ideas.

Una vez recopilada la información es importante mencionar que esta etapa no se puede iniciar hasta que los cuestionarios no hayan sido revisados o y supervisados.

El sistema de tabulación es el procedimiento a seguir para recopilar la información existen diferentes métodos de tabulación entre los cuales se encuentra: la tabulación manual, se utiliza en encuestas pequeñas o bien cuando no se dispone de un equipo necesario, este es muy sencillo ya que sólo se traspasan a hojas tabuladas las preguntas del cuestionario, realizando parámetros de acuerdo a la contestación.

Otra forma de tabular es la electromecánica, se utiliza principalmente para encuestas grandes o bien cuestionarios complicados que requieren gran cantidad de preguntas cruzadas para el análisis de la información. Este método se utiliza por medio de tarjetas perforadas o por sistemas computarizados en el cual se requiere codificar el cuestionario en el momento de su elaboración, la codificación del cuestionario tiene que presuponer cada una de las posibles respuestas, en ocasiones la naturaleza de las preguntas no permite realizar este tipo de codificaciones y en estos casos tienen que ser analizadas independientemente a la codificación realizada.

Uno de los últimos pasos del proyecto de investigación de mercado, es el analizar los datos, lo cual es necesario para la toma de decisiones.

Para que los datos obtenidos puedan ser utilizados se requiere que sean agrupadas las variables que fueron obtenidas durante el proceso de investigación como son marcas y objetos en ambientes competitivos, en la investigación de la segmentación es útil agrupar a la gente por características como las percepciones, las actitudes o el comportamiento. Existen diferentes métodos para agrupar cada una de las variables resultantes de el estudio de investigación como es:

- Análisis de factores

"David A Aaker define a un Factor es por tanto simplemente una variable o idea que no es directamente observable pero que necesita ser inferida de las variables de insumo(entradas). El factor podría ser también visualizado como un agrupamiento de aquellas variables de insumos que miden o que son indicadores del factor"

Estos factores puede ser utilizado para dos tareas principales en el análisis de la información:

- a) Identificación de las ideas fundamentales de la información
- b) Reducir el número de variables a un conjunto más manejable. Al reducirlas, los procedimientos del análisis de factores tratan de retener tanto de la información como sea posible y de hacer a las variables restantes tan significativas y fáciles de manejar.

CAPITULO 3
DESARROLLO DE LA
PLANEACION ESTRATEGICA

ANÁLISIS SITUACIONAL

Identificación de Asuntos Críticos

El análisis situacional se refiere al análisis de datos presentes, pasados y futuros que su principal objetivo es el podernos proporcionar una base para determinar el proceso de planeación estratégica.

- Al referirnos a un análisis situacional contemplamos diferentes enfoques como en ocasiones es denominada "evaluación actual" o "premisa de planeación" o "análisis del mercado". Para fines de nuestro estudio lo llamaremos análisis situacional.

Al realizar un análisis situacional no existe una sola manera de poder realizarlo, difiere considerando las características de cada compañía ya que para algunas es completo y amplio, mientras que en otras no se desarrolla una planeación estratégica, y no cuenta con un proceso bien definido.

El análisis situacional es amplio y va a cubrir los factores importantes del medio ambiente tanto interno como externo considerando cada una de las áreas dominantes de un negocio que son: producción, mercadotecnia, finanzas y dirección, de igual manera el análisis situacional

El principal objetivo al realizar un análisis de situación es el poder identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que se encuentran relacionados con la formulación e implantación de estrategias. Por ello es un paso importante para la planeación ya que es necesario identificar los cambios del medio ambiente y de esta manera conocer las fuerzas para poder lograr los resultados más óptimos.

La investigación del fenómeno ambiental debe reconocer los factores que tienen la mayor importancia potencial para sus negocios, así como el poder determinar cuan profundo y exacto debe de llevarse el análisis, de acuerdo a las necesidades de información que tienen cada uno de los directivos de las empresas, y la manera de obtenerlo más fácilmente.

El análisis situacional hace hincapié en la importancia de evaluación sistemática de los impactos ambientales, y al realizarse un análisis continuo se pueden percibir las fuerzas cambiantes y en un momento dado no ser sorprendidos por los cambios que pudieran sucederse.

"Una vez obtenida la información de todo el análisis nos proporciona una base para poder complementar la planeación estratégica y poder formular planes y presupuestos a corto plazo"; Abraham Lincoln expresó esta idea al observar: "Si pudiéramos saber primero dónde estamos y hacia donde vamos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo"; Por ello la importancia de llevar a cabo en forma previa un análisis situacional.

Análisis del Desempeño Pasado

Para realizar una evaluación de los hechos es útil el analizar los hechos pasados como una base para evaluar la situación actual y las expectativas futuras, por ejemplo "si la participación del mercado ha ido disminuyendo durante los últimos cinco años, una evaluación de desempeño actual que resulta ser positiva es poco justificada si la tendencia debe continuar. Además cualquier aumento en la participación proyectada debe justificarse completamente y con base en esta tendencia. Los datos sobre el pasado también son muy útiles para aquellos que no están familiarizados con un producto o división, para que así entiendan las operaciones de unidades, antecedentes, puntos fuertes y débiles etc."

La información del desempeño pasado puede recopilarse a un costo accesible, para poder evaluar las situaciones presentes y futuras debe analizarse la información relevante del desempeño de la división de un determinado producto como puede ser: ventas, considerando en un momento dado determinar la cantidad de ventas que podría tener ya se por estimaciones del mercado total o bien por regiones; precios, utilidades, depreciación, gastos de capital, potencial y debilidad en la mercadotecnia, análisis del producto (fact book), es la síntesis de la información del mercado de un producto en particular, para lo cual la información debe de estar diseñada de acuerdo a las necesidades de la empresa. La información debe de estar diseñada de manera que permita ser analizada en cualquier momento, así como el ordenarla para cada línea de productos que tenga la negociación. Dependiendo de cada organización y de las necesidades de evaluación de la situación tanto internas como externas será la información que maneje.

Análisis de la Situación Actual

Es un factor de gran importancia, el evaluar la situación actual de la empresa, en ella la información y los datos que deben de incluirse van a depender de las alternativas de la compañía y de la dirección que se pueden incluir, como el caso de:

1. Análisis de la clientela y del mercado
2. Recursos de la empresa
3. Competencia
4. Medio Ambiente
5. Otras medidas de desempeño o áreas de interés

El contenido de cada una de estas alternativas de análisis serán tratadas en este capítulo. En un gran número de empresas para manejar un control del análisis de la situación manejando las alternativas presentadas, proporcionan una forma a las unidades y divisiones de planeación para que entreguen un reporte de información o bien transmitir la información según su criterio. Cabe mencionar " que para la mayoría de las empresas lo más importante es identificar primero todo lo sobresaliente para una evaluación actual y después tratar de mantener el volumen de trabajo involucrado dentro de los límites aceptables"²

OPORTUNIDADES DE INTERRELACION ENTRE PRODUCTO MERCADO

1. Análisis de la Clientela y del Mercado

Nuestro estudio debe de ir enfocado a conocer cuál es el comportamiento de nuestros consumidores por medio de sus principales fuerzas motivacionales, este comportamiento es importante analizarlo porque nos va a permitir el conocer que es lo que lo lleva a tomar la decisión de compra y en las cuales interviene el individuo y la compañía de una manera activa. J.J. Lambin nos dice que "el comportamiento de compra es visto como un proceso de resolución de un problema".

Existe oportunidad de mercado en cualquier momento o lugar en que una persona u organización presenta una necesidad o deseo no satisfecho, para poder determinar la oportunidad de mercado se requiere la valoración de las oportunidades de que dispone la organización, en consecuencia se requiere un análisis de oportunidad de mercado el cual incluye un análisis considerando:

El análisis de componentes de un mercado en el cual se encuentran:

- 1) Clientes u organización.- el análisis de la persona exige un estudio de la distribución y composición demográfica de la población.
- 2) Poder adquisitivo.- este se estudia a través de la distribución de los ingresos y patrones de gastos de los consumidores.
- 3) Deseo de gastar.- Para poder conocer el deseo de gastar de los consumidores es necesario estudiar el comportamiento de compra

Uno de los puntos a considerar al determinar el análisis de clientes es el conocer primeramente quienes son nuestros clientes, así de igual manera el poder definir el mercado en el cual se encuentra nuestra clientela o bien mercados a los que venderá la organización, Stanton considera a el mercado total como una sola unidad, un mercado masivo o agregado, culminado con una *estrategia de agregación del mercado*; por otra parte se considera que el mercado total se compone de muchos segmentos más pequeños y homogéneos, este enfoque da como resultado una *estrategia de segmentación de mercado*, el cual se selecciona de acuerdo a las características que presenta el producto, en un mercado meta.

Para poder tomar una decisión en relación a los mercados meta es necesario considerar las características demográficas del mercado, en el conocimiento de la conducta de compra de los clientes en el proceso de compra, y así también analizarla por segmentos de población considerando su distribución y composición, ya que es tan heterogéneo en sus características, que se deben de observar los cambios en cada uno de los patrones regionales y urbanos-rurales de la distribución de la población, por ello se deben estudiar todos los aspectos atribuibles como son: la edad, sexo, organización familiar, estilos de vida, escolaridad ocupación, religión u origen étnico esto nos va a dar la base para hacer un análisis de el comportamiento de nuestros competidores.

Esta primera parte del análisis del consumidor constituye características cualitativas pero por sí mismo no constituye un mercado, se requiere de tener un ingreso para poder gastarlo. Como define Stanton "los ingresos, su distribución y la manera de gastarlos son factores imprescindibles en cualquier análisis cuantitativo de mercado".

La forma en que el consumidor gasta sus ingresos en especial el ingreso disponible y el ingreso discrecional, constituyen un factor decisivos para la generalidad de los productos y servicios es necesario estudiar sus patrones de gastos.

Ingreso disponible: cantidad que se dispone para gastos de consumo personal y ahorro.

Ingreso discrecional: cantidad del ingreso personal de que se dispone después de hacer frente a los compromisos fijos y las necesidades indispensables de la familia, el poder adquisitivo discrecional es un mejor indicador en comparación con el ingreso personal disponible, ya que nos permite conocer mejor la capacidad de compra del consumidor para cosas no indispensables.

2. Análisis de los Recursos de la Empresa

Los principales recursos que se pueden utilizar para lograr una evaluación de la situación actual serían:³

- a) Recursos Financieros
 - Utilidades
 - Ventas
 - Deudas
 - Flujo de caja
- b) Eficacia del uso de Recursos
 - Ventas por empleado
 - Utilidades por empleado
 - Inversión por empleado
 - Aprovechamiento de la planta
 - Uso de habilidades de los empleados
- c) Evaluación de empleados
 - Habilidades
 - Productividad
 - Rotación
- d) Instalaciones
 - Principales unidades de producción
 - Índice de capacidad
 - Índice de modernización
- e) Inventarios
 - Materia prima
 - Productos finales
 - Porcentaje obsoleto
- f) Situación del medio ambiente
 - Conformidad con las leyes de contaminación
 - Conformidad con las leyes de seguridad
 - Imagen pública
- g) Sistemas de mercadotecnia y distribución
 - Número de vendedores
 - Ventas por vendedor
 - Distribuidores independientes
 - Distribuidores exclusivo
- h) Desarrollo de nuevos productos
 - Gastos de investigación y desarrollo
 - Introducción de nuevos productos
- i) Desempeño directivo
 - Capacidad de mando
 - Planeación
 - Desarrollo de personal
 - Delegación

3. Análisis de la Competencia

Otro de los puntos del análisis de la situación a considerar es la competencia, ya que mientras mayor sea el conocimiento que tenga la empresa de sus competidores mayor será la ventaja que tenga sobre ellos o bien evitar sorpresas. Ya que "el objetivo de un análisis de competidor es desarrollar un perfil de la naturaleza y el éxito de los cambios de estrategia que cada competidor podría hacer, la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar, y la reacción probable de cada competidor al arreglo de cambios en el sector industrial y los cambios del entorno que pudieran ocurrir".

Existe una gran necesidad de realizar estos, más sin embargo durante la práctica no se realizan de una manera explícita ya que se requiere de una gran cantidad de datos que no son fáciles de encontrar y requieren de un gran seguimiento y trabajo. Para realizar un análisis diagnóstico del competidor, Porter define cuatro componentes: (véase Fig. 3.1).



Figura 3.1 Componentes para el Análisis del Competidor.

Fuente: Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*, pág.71

Los *objetivos futuros*., el conocimiento de los objetivos permitirá los pronósticos respecto a si cada competidor está satisfecho o no con su posición actual y con los resultados financieros, y por tanto se debe de conocer que tan probable es que cambie de estrategia. Al conocer los objetivos del competidor puede ayudar a pronosticar sus reacciones a los cambios estratégicos; algunos cambios estratégicos amenazarán más que otros al competidor, dados sus objetivos y las presiones que pueden enfrentar de una compañía matriz.

"A menudo en los objetivos financieros, un diagnóstico amplio de los objetivos del competidor, por lo general incluirá muchos más factores cualitativos, tales como sus objetivos en términos de liderazgo en el mercado, posición tecnológica, desempeño social y similares. El diagnóstico de los objetivos también debe ser a niveles administrativos múltiples. Hay objetivos de amplitud de empresas, objetivos de la unidad comercial, e incluso objetivos que pueden deducirse para áreas funcionales individuales y para directores clave. Los objetivos de los niveles superiores representan una parte, pero no determinan en su totalidad los objetivos de los niveles inferiores".⁷

La *estrategia actual*, es otro de los componentes para el análisis del competidor, el cual consiste en establecer en enunciados de la estrategia actual de cada competidor, la estrategia de un competidor se considera de máxima utilidad, así como sus políticas clave de operación en cada una de las áreas funcionales del negocio y la forma en que busca interrelacionar sus funciones.

Los *supuestos*, las organizaciones operan sobre un conjunto de supuestos sobre su propia empresa (*supuestos del competidor respecto a sí mismo*), como puede ser el considerarse a sí misma como una empresa líder del sector industrial, el contar con la mejor fuerza de venta, etc. al considerar estos supuestos pueden guiar la forma de comportarse y su forma de actuar hacia ciertas situaciones específicas.

Las *capacidades*, como paso final de una evaluación realista se deben considerar los recursos de cada competidor. Al considerar sus objetivos estratégicos, nos permiten conocer los puntos fuertes y débiles de la competencia y sobre ello el poder determinar las estrategias a seguir. Examinando el comportamiento del competidor y analizando los cuatro puntos anteriores se puede presentar las fuerzas y debilidades de un competidor en cada una de las áreas clave de un negocio.

Al estudiar el manejo que hace la competencia se puede observar un mercado como una competencia como son: El Oligopolio, existe una dependencia entre las empresas rivales debido al número muy reducido de competidores o bien se da el caso de empresas dominantes. Debido a que son un número de empresas muy pequeñas se conoce rápidamente cuales son las acciones a emprender, por algún competidor, y la reacción de los demás se manifiesta rápidamente.

En la competencia Monopolística, los competidores son numerosos y su fuerza es equilibrada, pero existe una diferenciación entre los productos, es decir que cada uno presenta características diferentes que las hacen que se diferencie de los demás productos que sean identificados por los consumidores. Para la empresa el diferenciar su producto le va a permitir un poder de mercado al igual que la preferencia y la fidelidad de los clientes.

"La diferenciación protege a la empresa de los ataques de la competencia ya que la sustitución entre productos está por el hecho de la presencia del elemento de diferenciación"⁸

La situación de competencia en un sector industrial es la combinación ⁹ de cinco fuerzas competitivas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes, los proveedores y los competidores en el sector industrial; las dos primeras constituyen una amenaza indirecta debido a su poder de negociación (véase fig.3.2).

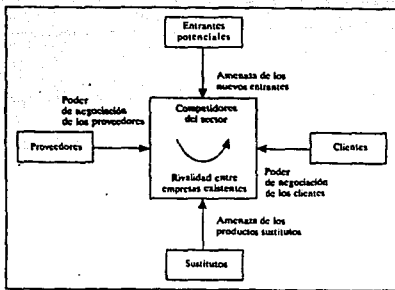


Figura 3.2 Fuerzas que Mueven la Competencia en un Sector Industrial

Fuente: Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*, pág.24

"Las cinco fuerza competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia"¹⁰ De acuerdo con las fuerzas competitivas expuestas por Porter analizaremos cada una de ellas considerando los puntos más importantes para nuestro análisis de la situación frente a la competencia.

Los competidores potenciales constituyen una amenaza latente para la empresa, la cual tiene que buscar la manera de protegerse ya que en cualquier momento pueden entrar al mercado, el poder determinar a este tipo de competidores no se analiza fácilmente, con frecuencia se pueden identificar los grupos siguientes:

- Las empresas que no están en el sector industrial pero que podrían salvar las barreras del ingreso en forma económica,
- empresas para las cuales hay una sinergia obvia en particular en el sector industrial,
- empresas para las cuales competir en el sector industrial es una extensión obvia de su estrategia corporativa,
- clientes o proveedores que pueden integrarse hacia atrás o hacia adelante."¹¹

También resulta importante el poder pronosticar las probables fusiones o adquisiciones que pudieran ocurrir, ya sea entre los competidores establecidos. Los casos en los que se presentan fusiones pueden conducir a competidores que se encuentran en un sitio competitivo débil a un sitio prominente, o de igual manera fortalecer a uno que ya tenía un buen sitio. Las posibles adquisiciones se pueden basar en la situación de propiedad de las empresas en el sector industrial y su habilidad para poder enfrentarse a desarrollos futuros.

Otra de las rivalidades se presenta por la presión de productos sustitutos: un producto sustituto es aquél que desempeña la misma función que otros productos en el sector industrial pero se basa en una tecnología diferente. En el sector industrial se compite con empresas que producen artículos sustitutos, lo cual limita los rendimientos potenciales del sector industrial.

" La posición frente a los productos sustitutos bien puede ser cosa de acciones colectivas en el sector industrial. Por ejemplo, aunque la publicidad de una empresa pueda ser no suficiente para apoyar la posición de la industria contra el sustituto, una publicidad intensa y sostenida por parte de todos los participantes en el sector bien puede mejorar la posición colectiva del sector industrial"¹²

Los productos sustitutos a los que se les debe poner una mayor atención de acuerdo con Porter son aquellos:

- 1) están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o,
- 2) los productos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos. En este caso los sustitutos pueden entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora de su desempeño.

El poder negociador de los clientes que compiten en un sector industrial, compiten forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o bien nuevos servicios. El poder de los clientes depende de las características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras en el sector industrial en comparación con el total de sus ventas.

El poder negociador de los clientes va a depender de ciertas circunstancias :

" . Un grupo de clientes esta concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor,

. Las materias primas que compran en el sector industrial representan una fracción importante de costos o compras del comprador.

. Los productos que compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.

. El cliente enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.

. Se devengan bajas utilidades para poder disminuir costos de compra.

. El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.

. El cliente dispone de información completa sobre la demanda, precios de mercado reales e incluso costos del proveedor."¹³

Las relaciones de poder de compra presentadas pueden ser atribuibles tanto a consumidores como a compradores industriales dependiendo del marco de referencia que se de a cada uno de ellos. Las consideraciones presentadas ponen de manifiesto, la importancia que tiene la elección de los grupos de compra de una empresa a los cuales se les va a vender, ya que esta es una decisión estratégica trascendente. Para que una empresa pueda mejorar su posición de compra es necesario seleccionar a los compradores ya que no todos los clientes tienen un mismo poder de compra en el sector industrial y es necesario seleccionarlos dentro de este.

El poder de negociación de los proveedores frente a los clientes, consiste en el hecho de que pueda ejercer el poder de negociación en un sector industrial, teniendo la posibilidad de aumentar los precios o bien reducir la calidad de los productos, o de limitar la cantidad vendida a un cliente. Así de esta manera los proveedores poderosos pueden obtener beneficios de un sector industrial en la que los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios , o los aumentos de costos.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las condiciones que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias¹⁴:

Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado al sector industrial al que vende,

. Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta de un sector industrial,

. Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor,

. Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador,

. Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

Cabe destacar que la mano de obra utilizada en una empresa forma parte de los proveedores "según su grado de organización o sindicalización, la mano de obra detenta un poder de negociación nada despreciable que puede igualmente pesar sobre la rentabilidad potencial de una actividad"¹⁵

La situación competitiva describe un grado de interdependencia entre los competidores, lo cual suscita comportamientos competitivos característicos.

Al analizar la situación competitiva se genera la rivalidad competitiva¹⁶ esta da como resultado el poder manejar su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, guerras publicitarias, introducción de nuevos productos, incremento de garantías, aumento de servicios al cliente, etc.

La rivalidad se genera cuando uno o más competidores ven la oportunidad de mejorar sus posiciones mediante la aplicación de alguna de las tácticas mencionadas. En el sector industrial, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así pueden realizar ataques o contrarrestar las acciones realizadas, ya que los competidores son mutuamente dependientes.

La rivalidad intensa entre competidores, es el resultado de diferentes factores que se interactúan:

"- Gran número de competidores o igualmente equilibrados,

- crecimiento lento del sector industrial,

- costos fijos elevados o de almacenamiento,

- falta de diferenciación o costos cambiantes,

- incrementos importantes de la capacidad,

- competidores diversos,

- intereses estratégicos elevados,

- fuertes barreras de salida."¹⁷

Al analizar las fuerzas que afectan a la competencia en el sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa tiene las bases para determinar sus fuerzas y debilidades dependiendo del sector industrial con el que se encuentra compitiendo. Los puntos fuertes y débiles son la posición que tiene la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de las fuerzas competitivas analizadas anteriormente, mediante la determinación de estos puntos podremos determinar las estrategias ofensivas o defensivas para poder contrarrestar las cinco fuerzas, (mencionadas anteriormente). Para ello se puede realizar un análisis considerando diferentes enfoques:

Posicionamiento de la empresa de tal manera que sus capacidades proporcione la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes; Este enfoque analiza el sector industrial y lo toma como un hecho adecuando los puntos fuertes y débiles de la empresa a dicha estructura.

La estrategia puede considerarse como la creación de defensas en función a las fuerzas competitivas o bien el encontrar una posición en el sector industrial en donde las fuerzas sean más débiles. La manera de conocer las áreas donde podemos competir y las que debemos evitar, se realizará por medio de el conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas señalarán las áreas donde la empresa debe de enfrentarse.

La posición de un producto es la imagen que este proyecta en relación con los productos de la competencia y con otros que están comercializados por la misma compañía.

Stanton describe algunas estrategias de posicionamiento:

. *Posicionamiento en relación con un competidor*, algunos productos su mejor posición la determinan directamente frente a la competencia. Para otros, el posicionamiento directo es exactamente lo que no se debe hacer sobre todo cuando un competidor goza de una fuerte posición en el mercado.

. *Posicionamiento en relación con un mercado meta*, cuando el producto ya está posicionado en el mercado y se busca un reposicionamiento para seguir conservando su mercado, presentando el producto algún cambio.

. *Posicionamiento en relación con una clase de producto*, en ocasiones la estrategia de posicionamiento de una compañía consiste en asociar un producto a una clase común del producto o bien asociarlo de él.

. *Posicionamiento por precio y calidad*, intentar posicionar a una compañía en el área de precios y calidad.

Combinando el equilibrio influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, la empresa puede establecer una estrategia que tome la ofensiva. La innovación en la comercialización puede elevar la identificación de la marca o bien diferenciar de otra manera el producto.

Tomar ventaja del cambio, anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan.

5. Otras medidas de desempeño o áreas de interés

Segmentación del Mercado

El objetivo de la segmentación es poder analizar la diversidad de necesidades en los productos-mercados identificados en la etapa de la macrosegmentación de la demanda global. "Por hipótesis, los consumidores o los clientes industriales que forman parte del producto-mercado buscan en los productos la misma función de base; por ejemplo la medida de tiempo en el caso de relojes"¹⁸

Considerando estos aspectos podemos definir a la segmentación de mercado de acuerdo a Stanton, como el proceso de dividir el mercado heterogéneo total de un producto en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos los aspectos importantes. La gerencia selecciona después uno o más de ellos como el mercado meta de la organización.

Es importante el no confundir los conceptos de segmentación y diferenciación. Lambin establece a la diferenciación como un concepto que tiene una diversidad de la oferta y a dos niveles:

- a) entre competidores para un mismo tipo de producto y,
- b) entre los productos de un mismo fabricante propuesto en diferentes segmentos.

La segmentación en cambio estriba en la diversidad de la demanda y de las necesidades y tiene por objetivo ajustar la oferta a esta diversidad.

La segmentación va orientada al cliente, por ello se tiene que averiguar las necesidades de los clientes dentro de un submercado(segmento), para que nos permita tener bien definido y delimitado nuestro mercado; por ello es importante dentro de nuestro análisis, ya que nos va a permitir conocer realmente en que mercado es factible que se compita sin pretender llegar a el mercado total, teniendo el riesgo de fracasar rotundamente, al aplicar la segmentación se pueden diseñar productos que realmente correspondan a las exigencias del mercado.

Los medios publicitarios pueden dirigir su publicidad de manera más específica a cada segmento de mercado y con el medio más adecuado.

Una vez segmentado es importante conocer la atractividad económica que los segmentos representan, para definir el mercado potencial hay que distinguir muy bien la demanda global de la demanda de la empresa.

La demanda global: es la cantidad de ventas realizadas en un producto-mercado (o una industria o un mercado), en un lugar y período dados, por el conjunto de marcas o empresas en competencia.

La demanda de la empresa o demanda de la marca: es la parte de la demanda global correspondiente a la parte de mercado detenida por la marca o la empresa en el producto-mercado de referencia.

La demanda global al igual que la demanda de la empresa actúa como una función de respuesta dependiendo de ciertos determinantes de la demanda global que son: factores del entorno socio-económico y factores de mercadotecnia efectuados por la empresa en competencia en el mercado, llamados esfuerzos de marketing total.

"La forma general de la función de demanda es la de una curva en "S" que sugiere una respuesta primera a una tasa creciente y de inmediato a una tasa decreciente a medida que aumenta el esfuerzo de marketing total. El nivel Q es la demanda mínima, si el esfuerzo de mercadotecnia es nulo, el nivel máximo Q₁ define la demanda máxima observada, en la hipótesis en que el esfuerzo de marketing total es muy elevado. Este nivel máximo corresponde al mercado potencial"¹⁹ (véase fig. 3.3).

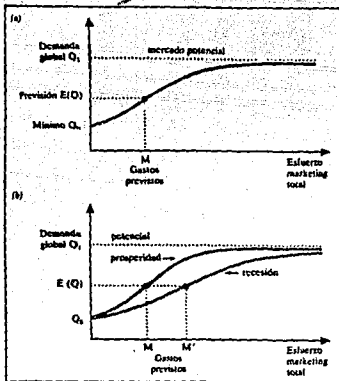


Figura 3.3 Demanda global y mercado potencial actual
Fuente: Jean-Jacques Lambin, *Marketing Estratégico*, pág 132

El mercado potencial lo define Lambin, como el límite hacia el cuál la demanda global tiende, cuando el esfuerzo de marketing del producto-mercado crece hacia el infinito, y por ello en un entorno socio-económico dado.

Para que el mercado potencial pueda tener un grado de actualización va a depender del nivel de esfuerzo de marketing ejercido por los competidores.

"El nivel de la demanda global está influenciado, no solo por el esfuerzo de marketing de la empresa existente si no también por los factores socio-económicos del entorno. Una modificación de los factores del entorno tendrá por efecto desplazar verticalmente la curva de respuesta. Por ello es necesaria establecer la diferencia entre un movimiento a lo largo de la curva de respuesta (intervención de los competidores, y un desplazamiento de la curva, los competidores no tienen ninguna acción sobre la función de respuesta, en este caso se va a encontrar determinado por las condiciones económico externo tales como la recesión o la expansión económica, por ejemplo como se muestra en la figura el mantener un mismo nivel de gastos de marketing tendrá un impacto más débil sobre la demanda global"²⁰

Análisis del Ciclo de Vida del Producto

Como se ha definido el mercado potencial va a medir la importancia de la oportunidad económica que representa un producto-mercado, con este estudio estamos definiendo aspectos cuantitativos, los cuales deben complementarse con una evaluación dinámica describiendo la evolución de la demanda potencial en el tiempo. Para poder analizar y describir esta evolución se utiliza el modelo de ciclo de vida del producto (CVP), de acuerdo a su función logística en forma de "S" se distinguen cuatro fases en este ciclo:
 - La fase de despegue (introducción), fase exponencial (crecimiento), una fase estacionaria (madurez-saturación) y una fase de declive (finalización o petrificación). (véase fig.3.4)

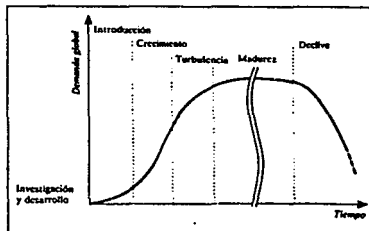


Figura 3.4 Representación del ciclo de vida de un producto

Fuente: Jean-Jacques Lanbin, *Marketing Estratégico*, pág 143.

Mediante el ciclo de vida nos va a permitir, el analizar la demanda, considerando los comportamientos de compra, y así poder lograr un análisis más delimitado del producto considerando las características más específicas y poder determinar el grupo de compradores a los que esta destinado el cual va a estar determinado por la demanda global. Para poder determinar la identificación de la unidad de análisis, se debe de plantear el saber, si el ciclo de vida del producto debe ser considerado como una variable independiente accionada, principalmente por factores del entorno fuera de control, o por el contrario como una variable dependiente determinante de las acciones de mercadotecnia que se realicen en la empresa. "En el primer caso es el CVP el que determina las estrategias a adoptar en las diferentes fases del ciclo; en el segundo caso son al contrario las estrategias adoptadas las que moldean el CVP" (Dhalla y Yuspeh 1976).

Para una determinada clase de productos los factores que se encuentran fuera de control son: en primer lugar la evolución de la tecnología se investiga y favorece la introducción de nuevos productos más rentables que convierten a los existentes en obsoletos, también la evolución de los hábitos de consumo, que trae como consecuencia que los productos sean inadaptados al mercado y se demanden otros.

Con relación a el estudio del ciclo de vida y como se ha expresado, el estudio potencial de mercado hace un análisis más detallado en relación a una clase de productos considerando, su demanda global y los factores que determinan su evolución.

TECNICAS DE ANALISIS DE LAS FUERZAS Y OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS (TOWS)

Para llevar acabo el análisis de la situación, como un paso importante en el "proceso de planeación", en el cual un gran número de empresas inician con este análisis; Mediante el enfoque de la matriz TOWS la cual utiliza como una herramienta para el análisis de la situación, la cual sus iniciales en inglés: "T" significan amenazas (Threats), "O" oportunidades (Opportunities), "W" debilidades (Weaknesses) y "S" fuerzas (Strengths).

Llevando acabo un análisis de cada uno de los factores, las debilidades o potencialidades, pueden ser el análisis del desempeño pasado de la organización, la productividad de la empresa comparada con la competencia o bien opiniones de los asesores, opiniones personales o metas específicas a lograrse.

Al realizar la evaluación de las oportunidades se puede considerar el valor de logro de algunos propósitos de la empresa, reducción al máximo del costo, impacto de las utilidades o bien la adaptación en relación a los intereses definidos por la dirección.

Los problemas directivos como consecuencia de reglamentaciones gubernamentales o bien avances tecnológicos que afectan los programas de desarrollo e investigación del producto, o problemas en la producción debido a escasez de materia prima, son términos que se determinan para evaluar las amenazas.

Se debe considerar que al realizar este análisis "los directivos a diferentes niveles llegan inevitablemente a diferentes conclusiones, aun cuando se utiliza la misma medida, dificulta aún más el llegar a un acuerdo; Por ejemplo, un gerente de división puede percibir la oportunidad magnífica de obtener utilidades mediante la producción de un producto A, pero el vicepresidente de un grupo puede considerar que rendirá aún más utilidades si asigna el mismo capital B en otra división, como consecuencia negará el capital a el producto A"²¹

Se señala cuatro estrategias alternativas (véase fig.3.2) basada en el ambiente interno y externo:²²

1. La estrategia DEBILIDADES/AMENAZAS, consiste en una minimización de ambas y también si se requiere la compañía, por ejemplo contracción de las empresas o liquidación de la empresa.
2. La estrategia DEBILIDADES/OPORTUNIDADES, tiene el propósito de minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. De esta manera una firma con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas dentro de la empresa o adquirir esas capacidades necesarias del exterior (como tecnología o personas con habilidades especiales), lo cual hace posible aprovechar las oportunidades en un ambiente externo.
3. La estrategia FUERZAS/AMENAZAS, se basa en las fuerzas de la organización para afrontar las amenazas del ambiente. El objetivo es maximizar lo primero y minimizar lo segundo. De esta manera la compañía puede utilizar su fuerza tecnológica, financiera, administrativa o de mercadotecnia para enfrentar las amenazas de un producto nuevo lanzado por un competidor.

4. Una de las estrategias más exitosas y con una posición deseable para las compañías ya que permite utilizar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades. el objetivo de las empresas es el lograr colocarse en estas situación de la matriz; Ya que si tiene debilidades procurarán superarlas y convertirlas en fuerzas. Si enfrentan amenazas las sortearán de modo que puedan concentrarse en las oportunidades.

Los ambientes de la matriz son dinámicas, tanto internos como externos, por ello es que alguno de estos factores cambian con el tiempo, mientras que otros cambian poco. El encargado de determinar las estrategias, debe considerar estos cambios al determinar su análisis situacional mediante la matriz TOWS, considerando diferentes puntos del tiempo como sería: un análisis TOWS pasado, análisis presente y uno de los más importantes el considerar diferentes periodos futuros.

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Definición de los Objetivos

Podemos definir a los objetivos, "Los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representa no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se la organización, la integración de personal, dirección y control"²³.
Otra definición es la que señala: "Los objetivos son los fines que tratan de alcanzar la organización por medio de su existencia y operaciones"²⁴

Naturaleza de los objetivos

Al llevar acabo la planeación de un programa, uno de los pasos consiste en establecer los objetivos (véase fig. 3.5) para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo ya sea a corto o largo plazo; para que la planeación sea eficaz, los objetivos deben de formularse por escrito, a fin de poder reducir al mínimo 1) la posibilidad de malos entendidos y 2) el riesgo de que ni las decisiones, ni las actividades gerenciales concuerden con dichas metas. "Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los puntos finales de los que debe hacerse a que habrá de darse prioridad y que habrá de lograrse mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas"²⁵

Por medio de los objetivos que determine la empresa, dan dirección a los planes principales, que al reflejarlos definen los objetivos de cada departamento principal. Los objetivos de grandes departamentos controlan a su vez a los departamentos subordinados y así sucesivamente. Al determinar los objetivos en los departamentos menores estarán mejor estructurados si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa.

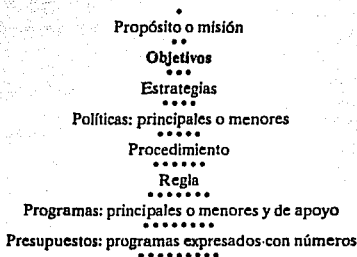


Figura 3.5 Jerarquía de Planes

Fuente: Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración, pág.70

Jerarquía de los objetivos

Al determinar los objetivos, van a formar una jerarquía, (véase fig.3.6) que se determina desde un objetivo general hasta objetivos individuales específicos. La cúspide de la jerarquía de los objetivos, es el propósito que tiene dos dimensiones:

. Primero esta el propósito de la sociedad, como podría ser el que la organización contribuya al bienestar de los seres humanos proporcionando bienes y servicios a un costo razonable.

. Segundo el propósito de la empresa, como podría ser el proporcionar transporte adecuado y de bajo costo a los usuarios normales.

En los siguientes niveles de la jerarquía se encuentran objetivos más específicos, como aquellos en las áreas en las cuales el desempeño es esencial para el éxito de la empresa. Estos objetivos tienen que traducirse en objetivos de división, de departamento y de unidad hasta llegar al nivel más bajo de la organización. Koontz y Wehrich, mencionan algunos ejemplos de objetivos para áreas clave de resultados son los siguientes:

- Obtener 10% de rendimiento sobre la inversión para fines del año 1990 (rentabilidad);
- aumentar el número de unidades del producto X en un 7% sin un incremento en el costo ni una reducción del nivel de calidad actual para el 30 de junio de 1991 (productividad).

En una jerarquía organizacional, cada uno de los gerentes en diversos niveles quiere alcanzar diferentes tipos de objetivos. La alta dirección va a intervenir en la determinación del propósito, la misión y los objetivos generales de la empresa, así como los objetivos más específicos del área clave. "Los gerentes de nivel medio, como el vicepresidente, el gerente de mercadotecnia o el gerente de producción, intervienen en el establecimiento de objetivos de área clave de resultados, objetivos de división y departamento."²⁶

Existen diferentes enfoques para la determinación de objetivos, ya sea en un enfoque descendente, los gerentes de nivel superior determinan los objetivos de los subordinados, mientras que en el enfoque ascendente los subordinados inician el establecimiento de objetivos para su posición y se lo presentan al superior. "Los defensores del enfoque descendente indican que la organización total necesita dirección mediante objetivos corporativos determinados por el director general (en unión con el consejo de administración). Los defensores del enfoque ascendente, por su parte, sostienen que la alta dirección necesita tener información de los niveles inferiores en forma de objetivos. Además los subordinados suelen estar sumamente motivados y muy comprometidos con las metas que ellos mismos fijan."²⁷

1. Propósito Socioeconómico	Consejo de Administración
2. Misión	
3. Objetivos generales de la organización (a largo plazo, estratégicos)	Gerente de alto nivel
4. Objetivos generales más específicos (por ejemplo en áreas clave de resultados)	
5. Objetivos de división	Gerentes de nivel medio
6. Objetivos de departamento y de unidad	
7. Objetivos individuales <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño • Objetivos de desarrollo personal 	Gerentes de nivel inferior
JERARQUIA DE OBJETIVOS	JERARQUIA ORGANIZACIONAL

Figura 3.6 Relación de Objetivos y la jerarquía de planes
Fuente: Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración*, pág. 94

La red de objetivos

Cuando se establecen en la empresa los objetivos así como los programas de planeación, forman normalmente una red o jerarquía de resultados y sucesos deseados. Al establecer una red de objetivos en la organización (objetivos primarios), significa que deben de determinarse para cada departamento e individuo, y que estos objetivos secundarios habrán de contribuir a cumplir los objetivos básicos de la organización total, por medio de la jerarquización de objetivos que se determine.

Las metas y los planes pocas veces siguen una misma línea es decir que cuando se logra un objetivo, no va seguidos inmediatamente de otros y así sucesivamente. Las objetivos y los programas²⁹ forman una red interrelacionada. Es importante que los gerentes se aseguren de que los componentes de una red se relacionen uno con otro, ya que como se mencionó en la definición cada departamento determina sus objetivos los cuales deben estar coordinados para la ejecución de los diversos programas. Como mencionan Koontz y Weihrich, que para un departamento de una compañía es fácil que establezca metas que puedan parecer completamente apropiadas para él y descubrir después que están operando con propósitos contrarios a los de otro departamento. Por ello las metas deben de apoyarse unas con otras y estar interrelacionadas, ya que de no ser así los resultados pueden ser negativos si se obstaculizan entre sí.

Multiplicidad de los objetivos

Una red de objetivos integrados deberá de ser más fácil de lograr para los departamentos y las organizaciones más grandes, si cada uno persigue tan sólo una sola meta básica, más sin embargo la existencia de propósitos es numerosa para cada compañía, hasta los objetivos generales de la empresa suelen ser múltiples; de la misma forma en cualquier nivel de la jerarquía de objetivos.

Parece que no existe un número bien definido de objetivos, al haber tantos deben de recibir la atención adecuada, estipulando la importancia relativa para cada uno de ellos, ya que de no ser así, la planeación será ineficaz.

CAPITULO 4

ESTRATEGIAS PROMOCIONALES

ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO

Concepto de Producto

El significado del producto en un sentido muy estricto "es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable". En forma general cada producto tiene un nombre genérico, que todo mundo conoce: libro, manzana, al mencionar esta definición tan estrecha no nos muestra los atributos que dan como resultado la motivación para que el consumidor adquiera un determinado producto. Una interpretación más amplia es por medio de cada marca, que ya representa un producto individual como por ejemplo la aspirina de Squibb y la aspirina de Bayer, son productos diferentes no solo en marca ya que en principio activo tienen las mismas especificaciones.

Al realizar cualquier cambio de características físicas del producto ya sea, diseño, color, tamaño, empaque, esta creando otro producto. Al realizar cualquier cambio en el producto por pequeño que sea brinda la oportunidad de poder colocarlo en un mercado nuevo. Existen otras características a considerar en el producto como son los descuentos o bien el comprar a crédito y sin costo adicional además de recibir servicios en la tienda, el concepto de producto esta incluyendo ahora el servicio que acompaña a la venta, reuniendo todos estos aspectos se define a el producto de acuerdo con Stanton:

" El producto es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluyen el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista, y servicios que presta éste y el fabricante"

Un concepto de producto puede, definirse como sigue de acuerdo a J.J. Lambin "Una descripción, preferente escrita, de las características físicas y perceptuales del producto final considerado y de la promesa que constituye para un grupo concreto de usuarios".

Concepto de un nuevo producto

Como ya se había mencionado anteriormente, cualquier cambio de características físicas o bien del condicionamiento de un producto existente, o de innovaciones mayores como puede ser el descubrimiento de un nuevo medicamento, resultado de muchos años de investigación.

A continuación se describen tres categorías reconocidas por W.J. Stanton, de nuevos productos:

- Productos que son realmente innovadores, aquellos productos cuyas características tanto físicas como perceptuales se definen sobre dimensiones nuevas, ejemplo de ello podría ser un tratamiento contra el cáncer, producto para el cual existe una verdadera necesidad pero todavía no tienen sustitutos que se consideren satisfactorios.
- Productos sustitutos, sustitución de los productos actuales que son notablemente diferentes a los que existen hoy, como ejemplo, para muchas personas el café instantáneo reemplazo al café molido y al café de grano; después el café deshidratado y frío vino a sustituir al instantáneo.
- Productos de imitación, que son nuevos para la compañía en particular pero no para el mercado. Simplemente la compañía quiere conquistar una parte del mercado con un producto que no es original.

EVALUACION DE LAS INNOVACIONES

Para tener una idea más completa de la evaluación de las innovaciones, consideraremos algunas de las características de mayor trascendencia como son:

- 1) determinar los componentes de una innovación.
- 2) evaluar el grado de novedad para la empresa
- 3) conocer la naturaleza de la nueva idea
- 4) considerar los factores que se consideran importantes para una innovación.

Componentes de una innovación, una innovación se puede definir "como la puesta en funcionamiento, original y portadora de progreso, de un descubrimiento, de una invención o simplemente de un concepto".³

"Una de las principales fuentes del cambio estructural en el sector industrial son las INNOVACIONES tecnológicas de varios tipos y orígenes. La innovación del producto, siendo uno de los aspectos importantes puede ampliar el mercado y así promover el crecimiento del sector industrial y/o puede aumentar la diferenciación del producto"⁴

Según Barreyre, una innovación puede descomponerse en tres elementos:

- una **necesidad** a satisfacer, o ya sea una función o conjunto de funciones a cumplir;
- el **concepto** de un objeto o de una entidad idóneo para satisfacer la necesidad, es decir la idea nueva;
- unos **ingredientes** que comprende tanto un cuerpo de conocimientos preexistentes como de materiales o una tecnología disponible que permita hacer operativo este concepto.

Al desarrollarse nuevos productos, que son innovadores va asociado un factor de riesgo, el cual dependiendo de la originalidad y complejidad, van a determinar la reciprocidad del mercado y el coste de transferencia para el usuario.

Grado de novedad para la empresa, al evaluar el grado de novedad para la empresa, sustenta una gran importancia porque, la novedad determina en cierta medida al menos, su competitividad o su capacidad competitiva. El cuadro de la (véase fig. 4.1) nos presenta la evaluación dependiendo del grado de novedad ya que en cuanto más se aventura la empresa a nuevos terrenos mayor es el riesgo estratégico para ella. Se pueden distinguir cuatro niveles de riesgo

- "- el nuevo producto destinado a un mercado conocido y basado en una tecnología conocida; el riesgo es doblemente limitado, ya que la empresa se apoya en sus competencias distintivas;
- el nuevo producto destinado a un mercado o a un segmento nuevo, pero que se apoya en una tecnología conocida; el riesgo es esencialmente comercial y pone en entredicho el saber-hacer de marketing de la empresa;
- el nuevo producto destinado a un mercado conocido, pero basado en una tecnología nueva para la empresa; el riesgo es técnico y pone en entredicho su saber-hacer tecnológico;
- el nuevo producto destinado a un mercado nuevo y basado en una tecnología nueva, los riesgos se acumulan y volvemos a encontrar las características de una estrategia de diversificación."⁵

	Producto/ Tecnología	Conocido	Nuevo
Mercado			
Conocido			
Nuevo			

Figura 4.1. Evaluación del grado de novedad para la empresa

Fuente: Jean-Jacques Lambin, *Marketing Estratégico* pág.209.

Naturaleza de la nueva idea, en base a la naturaleza intrínseca de la nueva idea, se distingue dos tipos de innovación:⁶

1) *innovación de dominante tecnológica*, considera las características física del producto ya sea al nivel de:

- procedimiento de fabricación,
- de utilización de nuevo componente,
- de la utilización de nueva materia prima,
- de nuevos productos básicos materiales,
- nuevos productos perfeccionados,
- de condicionamientos nuevos, o
- de sistemas complejos nuevos,

El desarrollo de la innovación tecnológica es resultado de la aplicación de investigación y desarrollo (I + D), algunas de las INNOVACIONES varían en nivel de inversión, algunas requieren mucha tecnología y mucho capital, otras requieren mucha tecnología y poco capital.

2) *innovación de dominante marketing*, se apoya en los modos de organización, distribución y comunicación que intervienen en el proceso de comercialización de un producto o servicio; en la cual se trataría por ejemplo:

- de la presentación de un producto;
- un nuevo modo de distribución;
- un soporte publicitario nuevo;
- una nueva combinación estética-función;
- un nuevo medio de pago

La innovación de marketing, va a dirigir sus actividades del producto desde el fabricante hasta el usuario final, considerando la aplicación de las ciencias humanas.

"De manera general, se considera que las INNOVACIONES tecnológicas son INNOVACIONES "pesadas" que suponen medios financieros elevados y que, por eso, son más arriesgadas. Las INNOVACIONES de marketing son generalmente más ligeras y menos arriesgadas, pero por el contrario más fácilmente copiadas"⁷

Factores del éxito de una innovación, otro de los aspectos a considerar como punto clave en la evaluación de las innovaciones, son factores que se consideran como claves en el éxito como son:

a) La distinción del producto en relación a los productos competitivos, considerando las cualidades innovadoras capaces de cubrir las necesidades de los posibles clientes potenciales.

b) El conocimiento del mercado para poder tener una comprensión del mercado, del proceso de compra del usuario, del ritmo de adopción del producto, de su duración y del tamaño del mercado potencial.

c) El desarrollar una buena sinergia entre investigación y desarrollo, ingeniería y producto.

ORGANIZACION DEL PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Para poder llevar a cabo el desarrollo de un nuevo producto es necesario seleccionar una estrategia de nuevos productos la cual se utilizará de manera gradual para que la compañía pueda alcanzar las metas corporativas de mercadotecnia. Las cuales son determinadas por la dirección general, a la cual le corresponde, las decisiones de lanzamiento de productos nuevos; Por ello es indispensable el prever una estructura organizativa y una responsabilidad específica en la empresa para el desarrollo de INNOVACIONES.

Etapas del proceso de desarrollo de un nuevo producto

Al tener un guía estratégica, la compañía puede llevar un control de cada etapa, durante el proceso de cada una de ellas, la gerencia determina si pasa a la siguiente, o abandona el producto o busca más información tratando de tener una retroalimentación. J.J.Lambin define cada una de las principales etapas del proceso de desarrollo de la siguiente forma:

1. Búsqueda de ideas relacionadas con el nuevo producto

El proceso de desarrollo de nuevos productos empieza por la búsqueda de ideas; para poder generar nuevas ideas es necesario organizar y estimular su generación; como se mencionó anteriormente dos tipos de INNOVACIONES para las cuales se determina diferentes modelos.

En el caso de las INNOVACIONES dominante tecnológica se denomina al modelo "investigador-innovador" es el departamentos de investigación y desarrollo o centros de investigación exteriores que aporten ideas. En el segundo caso de las innovaciones de dominante de marketing se utiliza el modelo denominado "usuario-innovador" es preferentemente el usuario, el iniciador de las mejoras o modificaciones que conducen el desarrollo de nuevos productos, para su estudio se utilizan métodos de análisis del mercado y de las necesidades del usuario.

2. Tamizado de ideas

La segunda etapa tiene por objeto eliminar las ideas de nuevos productos poco atractivas o bien que no estén de acuerdo con los recursos y objetivos de la empresa. En esta fase se van a evaluar cada uno de los criterios de elección, realizando un análisis rápido, interno y poco costoso de los proyectos que merecen un estudio más profundo y eliminar aquellos que no sean explotables por la empresa.

3. Desarrollo del Concepto del producto

En esta etapa se trata de concretizar la idea de producto después de una serie de evaluaciones preliminares especificando las funciones o ventajas esperadas del producto el grupo de compradores al cual va destinado y la tecnología que será utilizada para materializarlo. "Una definición clara y precisa del concepto de producto es importante por varias consideraciones:

- Respecto a la dirección general de la empresa, el concepto de producto describe el posicionamiento buscado por el nuevo producto y precisa así la importancia de los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el resultado esperado.
- El concepto del producto constituye en cierto modo el cuaderno de cargas para el departamento de investigación y desarrollo, encargado de poner a punto el soporte físico susceptible de realizar la promesa del producto.
- La descripción de la promesa, es decir, de las ventajas aportadas al usuario, constituyen igualmente el cuaderno de cargas (o la plataforma publicitaria) para la agencia de publicidad, encargada de comunicar al mercado las cualidades distintivas reivindicadas por el nuevo producto."¹⁰

4. El análisis económico

Una vez determinado el concepto, el posicionamiento y el mercado objetivo del producto, es necesario realizar las evaluaciones cualitativas como son la estimación del volumen de ventas, para estos fines se realizan estudios por medio de: métodos subjetivos los cuales se apoyan en la experiencia o bien en informaciones de productos análogos o en el tamaño del mercado potencial, etc.. Otra forma son los estudios de viabilidad, los cuales después de haber explotado la informaciones secundarias disponibles, se procede a investigar directamente a los usuarios potenciales, distribuidores, etc.. y finalmente los mercados de prueba en los cuales se observan los comportamientos de compra tal como se presentan en el mercado competitivo, con ello permite estimar el volumen de venta y ventas potenciales del nuevo producto.

"La evolución en el tiempo de la demanda de un nuevo producto será diferente según se trate de un producto de equipamiento que no se compra más que una vez, de un producto duradero cuya compra es renovable o de un producto de compra repetitiva. Las curvas representadas en la fig. 4.2. describen la evolución esperada en cada caso.

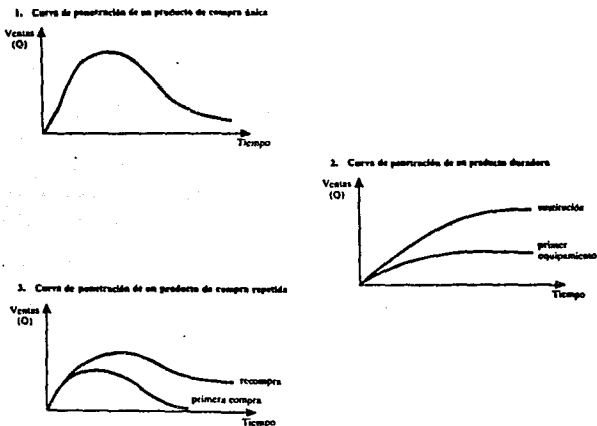


Figura 4.2 Tipo de las curvas de penetración de un nuevo producto

Fuente: Jean-Jacques Lambin, *Marketing Estratégico* pág.233.

- Para un producto de equipamiento comprado una vez, la curva esperada de venta tiene en primer lugar un aumento regular llega a un máximo y después decrece progresivamente, hasta que no hay más compradores potenciales. La variable clave es la tasa de ocupación del mercado.

- La demanda de un bien duradero, se descompone en una demanda de primer equipamiento y en una de demanda de sustitución. Los determinantes de estas dos demandas son diferentes. la demanda del primer equipamiento está determinada por fenómenos de contagio y difusión que son a menudo dependientes del tiempo. La demanda de sustitución esta determinada por la obsolescencia-entendida en un sentido amplio- del producto.

- La demanda del mercado de compra repetitiva puede descomponerse en dos elementos; la primera compra y la recompra. El número de personas que compran el producto por primera vez empieza a aumentar, y después disminuye en la medida en que el conjunto del mercado ha procedido a una compra de prueba. Lo que importa entonces es la tasa de recompra, la cual es reveladora del grado de satisfacción de los compradores."¹¹

5. Test del concepto de producto

Una vez que se ha determinado el concepto del producto, se procede a realizar una prueba piloto, sometiendo a un grupo de usuarios potenciales del producto para medir su aceptación.

6. Análisis del riesgo

El análisis de riesgo consiste en probar la sensibilidad de la rentabilidad, previendo los diferentes niveles de venta potenciales, por medio de la aplicación de probabilidades sobre las ventas.

COMERCIALIZACION

Estrategias básicas frente a la competencia

Las estrategias básicas pueden ser adoptadas, de acuerdo al apoyo que puedan brindar para poder proporcionar una ventaja competitiva basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de coste, o basada en elementos de diferenciación, y por tanto en términos de precio.

Estrategias de Diferenciación.

El realizar una segmentación del mercado conduce a la empresa a crear una estrategia de diferenciación del producto, creando algo que sea percibido en el mercado como único. "Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores o en otras dimensiones."¹²

Si se logra la diferenciación, es una estrategia viable para obtener mayores rendimientos, proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante, además estaría mejor posicionado frente a los posibles sustitutos que sus competidores. Tiene un aumento de utilidades, lo que evita una posición de costo bajo, y al obtener márgenes más elevados permite tratar con el poder del proveedor. Cuando el comprador busca un producto especialmente diseñado o una variedad diferenciada, este deseo suele ir acompañado por la disposición a pagar un precio mayor por él. "Esta situación puede atar al comprador con un proveedor o proveedores en particular, y puede estar dispuesto a pagar un sobreprecio para mantener contentos a esos proveedores."¹³

Estrategias de crecimiento

En la mayor parte de las estrategias empresariales, su objetivo principal es el crecimiento en sus ventas, en la participación de mercado o bien en el crecimiento de la organización. Para fines de estudio de las estrategias de crecimiento consideraremos la clasificación de las estrategias de crecimiento en tres niveles. (Ver figura 4.3)

- 1) Crecimiento intensivo
- 2) Crecimiento por integración
- 3) Crecimiento por diversificación

1. Crecimiento intensivo: crecer en el seno del mercado de referencia

- **Estrategia de penetración:** aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes
 - aumentar la cuota del mercado
 - aumentar la cantidad utilizada
 - encontrar nuevos usos

- **Estrategia de desarrollo de producto:** aumentar las ventas en los mercados actuales gracias a productos mejorados, reformulados o nuevos
 - añadir funciones o características
 - extender la gama de productos
 - desarrollar una nueva generación de productos, crear nuevos productos destinados a los mercados actuales.

- **Estrategia de desarrollo de mercado:** desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en mercados nuevos
 - proceder a una expansión geográfica
 - adoptar un nuevo canal de distribución
 - dirigirse a nuevos segmentos de compradores

2. Crecimiento por integración: crecer en el seno del sector industrial por una extensión lateral, hacia arriba o hacia abajo de la actividad base

- **Integración hacia arriba:** adquirir o controlar mejor sus fuentes de aprovisionamiento.
- **Integración hacia abajo:** adquirir o controlar mejor su red de distribución: controlar un sector industrial.
- **Integración Horizontal:** adquirir o controlar algunos competidores por absorción o toma de participación.

3. Crecimiento por diversificación: crecer a partir de oportunidades situadas fuera del sector industrial

- **Diversificación concéntrica:** añadir actividades complementarias en el plan tecnológico y/o de marketing.
 - **Diversificación pura:** desarrollar actividades sin ninguna relación con los productos o los mercados existentes.
-

Figura 4.3 Tipología de las estrategias de crecimiento
Fuente: Jean-Jacques Lambin, Marketing Estratégico pág.193.

1) Crecimiento Intensivo

Estrategia de Penetración

Esta consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados existentes. Para la cual pueden ser adoptadas de acuerdo con J.J.Lambin por dos vías:

- aumentar las ventas, gracias a un aumento de la cuota de mercado, atrayendo a los compradores de los productos competidores, mediante esta estrategia los productos deben tener cualidades distintivas para el comprador;

- intervenir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total; por ejemplo:

a) incitar a los compradores a utilizar más regularmente el producto. b) incitar a los compradores a consumir más por ocasión de consumo c) hallar nuevas oportunidades de utilización.

Estrategia de desarrollo de producto

Al desarrollar estrategias de producto, va permitir aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos atendidos por la empresa. Se pueden desarrollar diferentes tipos de estrategias como pueden ser:

- Cambios del producto

El producto puede tener mejoras, añadiendo funciones o características al producto de manera que se extienda el mercado, algunas de las características la define Hugues:¹⁴

Cambios menores en los atributos del producto, estos cambios se realizan por las reacciones ante los cambios en el mercado y la tecnología.

Rediseño del empaque para mejor conveniencia o mejor protección los cambios o la forma del empaque pueden aumentar el reconocimiento de la marca.

Nuevos servicios antes o después de la venta representan, mejora en un producto. Como puede ser el caso de las garantías.

- Extensiones del producto

Ampliar la gama de productos desarrollando nuevos modelos, nuevos tamaños, o varias versiones del producto correspondientes a diferentes niveles de calidad " es importante, verificar si estas acciones contribuyen realmente al aumento de las ventas y no se limitan a desplazar la demanda de un producto a otro."¹⁵

- Posición de productos complementarios

En este caso, se trata de adicionar productos nuevos y no de una extensión de los productos existentes, ya que se requiere de crear productos que se complementen a la gama de productos que tiene la empresa. "El costo y la calidad efectivos de muchos productos para el comprador dependen del costo, calidad y disponibilidad de productos complementarios o de productos usados conjuntamente con ellos. Así como es importante identificar los sustitutos para el producto de un sector industrial, es necesario identificar ampliamente los complementos."¹⁶

Estrategia de desarrollo de mercado

Esta estrategia tiene por objetivo, el desarrollar las ventas introduciendo los productos con que cuenta la empresa en nuevos mercados. Siendo posible utilizarse varias estrategias:

- Expansión geográfica

El expandirse geográficamente hacia otras regiones ya sea del país o bien a otros países.

- Nuevas formas de distribución

Desarrollar nuevas formas de distribución distintas a las existentes, para que la empresa pueda definir un campo de actividad en función a la determinación del mercado de referencia o bien nuevos nichos de mercado considerando las características del producto. (estrategias de cobertura)

- Posicionamiento del producto

Una de las estrategias de desarrollo de mercado más importante es el posicionamiento del producto, ya que nos permite dirigirnos a nuevos segmentos de usuarios, posicionando el producto de una manera distinta. "La posición de un producto es la imagen que éste proyecta en relación con los productos de la competencia y con otros comercializados por la misma compañía"¹⁷. J. Stanton define, que los ejecutivos de mercadotecnia pueden elegir entre varias estrategias de posicionamiento en relación:

- al competidor;
- con un mercado meta;
- con una clase de producto;
- por precio y calidad

2) Crecimiento por Integración

Una estrategia por integración, puede ser implantada, si la empresa tiene la rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, como puede ser el asegurarse la regularidad de una fuente de aprovisionamiento o de controlar una red de distribución de la cual dependa la demanda de la misma empresa. J.J. Lambin establece una distinción entre integración hacia arriba, integración hacia abajo e integración horizontal; a las cuales las define de la siguiente manera:

Una estrategia de integración hacia arriba está generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. Una integración hacia arriba en ocasiones puede ser necesaria, ya que los proveedores no cuentan con los recursos o con el conocimiento tecnológico para fabricar componentes o materiales indispensables de la actividad de la empresa.

Estrategia de integración hacia abajo su motivación de base es el asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está atrapada. En el caso de una empresa de bienes de consumo se tratará de asegurar el control de la distribución por sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad. En algunos casos, el objetivo de integración hacia abajo es tener, por finalidad, una mejor comprensión de las necesidades de los clientes usuarios de los productos fabricados. Una estrategia de integración horizontal tiene por objetivo el reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.

3) Crecimiento por Diversificación

Las estrategias de diversificación se justifican en el sector industrial. Una estrategia de diversificación implica la entrada en productos-mercados nuevos para la empresa. este tipo de estrategia es más arriesgado y compleja ya que se esta incurriendo en terrenos desconocidos. J.J. Lambin establece una distinción entre diversificación concéntrica y diversificación pura.

La estrategia de diversificación concéntrica tiene por objeto el que la empresa salga de un sector industrial y comercial, y pueda añadir actividades nuevas complementarias a las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial.

En una estrategia de diversificación pura "la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial. El objetivo es entonces orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades"

ESTRATEGIA DE PRECIO

"Todo producto tiene necesariamente un precio, pero no toda empresa está necesariamente en posición de determinar el precio al cual desea vender su producto. Allí donde los productos son indiferenciados y los competidores numerosos, la empresa no detenta ningún poder de mercado y el nivel del precio es un dato que le es impuesto por el mercado. Allí donde, por el contrario, la empresa ha desarrollado el marketing estratégico y detenta por ello un poder de mercado, la determinación del precio de venta es una decisión clave que condiciona ampliamente el éxito de la estrategia adoptada"¹⁸

La función que representa, para una estrategia de marketing el precio es un instrumento de estimulación de la demanda, y un factor importante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Para la elección de una estrategia de precio, consideraremos el manejo de aspectos tanto internos como externos que van a afectar la decisión en la determinación del precio¹⁹.

Concepto de Precio

Lambin, considera al precio como *expresión monetaria de valor* la cual ocupa una posición central en el intercambio competitivo. La noción del precio va a equilibrar dos fuerzas siendo la primera, el precio que está dispuesto a pagar el comprador, mediante el cual se va a determinar la necesidad, cantidad y naturaleza de satisfacciones que espera; en tanto para el vendedor, el precio al cual está dispuesto a vender mide el valor de los componentes incorporados al producto, al cual se le suma el beneficio que espera obtener.

Al precio se le puede definir "como una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de bien o de un servicio. Es decir:

$$\text{Precio} = \frac{\text{Cantidad de dinero cedida por el comprador}}{\text{Cantidad de bien cedida por el vendedor}}$$

En realidad, la noción de precio es mucho más amplia y excede la simple conjunción de factores puramente objetivos y cuantitativos, en el sentido de que el sacrificio realizado no está medido completamente por la cantidad de dinero concedida, lo mismo que la satisfacción recibida no está medida perfectamente por la cantidad de bien obtenido²⁰

Importancia de las decisiones de precio

La importancia de las decisiones que afectan las estrategias de precios debe considerar diferentes factores que van a influir en la definición final. Cabe hacer mención que el procedimiento para la determinación de precios, tanto para productos nuevos como productos ya establecidos se realiza de manera general.

J.J. Lambin considera las decisiones que afectan a la estrategia de precios surgen como consecuencia de los siguientes hechos:

- El precio elegido surge directamente en el nivel de la demanda y determina el nivel de actividad; un precio demasiado elevado o demasiado bajo puede comprometer el desarrollo del producto, por ello es necesario medir la elasticidad al precio.
- El precio de venta determina la rentabilidad de la actividad, no solo por el margen de beneficios que prevé, sino también por el sesgo de las cantidades vendidas, fijando las condiciones por las cuales las cargas de estructura podrán ser amortizadas en el horizonte temporal fijado.
- El precio de venta elegido influye en la percepción global del producto o de la marca y contribuye al posicionamiento de la marca en el seno del conjunto evocado por los compradores potenciales. El precio es percibido por los compradores como un signo, sobre todo en los mercados de bienes de consumo; inevitablemente engendra una idea de calidad y es por tanto un elemento constitutivo de la imagen de marca.
- El precio permite fácilmente las comparaciones entre producto o marcas competitivas; los cambios de precio son percibidos rápidamente por el mercado pudiendo tener un impacto sobre las fuerzas existentes, debido a su visibilidad ya que el precio es un punto de contacto obligado entre los competidores.
- La estrategia de precio debe de ser compatible con otros componentes de la estrategia de marketing. El precio debe de permitir financiar la estrategia publicitaria y promocional; el condicionamiento del producto debe confrontar el posicionamiento de alta calidad y de precio elevado, la estrategia de precio debe respetar la estrategia de distribución y permitir concesión de los márgenes de distribución necesarios para la realización de los objetivos de cobertura de mercado.

Objetivos de las estrategias de precios

En todo desarrollo de actividad en mercadotecnia es necesario definir sus objetivos²⁴. así de igual manera en la fijación de precios es importante. Como objetivo general toda empresa quiere generar un beneficio económico tan elevado como sea posible, pero este objetivo es tan general que cada empresa puede traducirlo en la práctica de manera diferente, en el caso de las estrategias de precio se definen tres categorías de objetivos centrados en:

- a) beneficio
- b) volumen
- c) competencia

Los objetivos centrados en el beneficio, va a seleccionar su maximización de utilidades o bien la obtención de una tasa de rentabilidad conforme al capital invertido que la empresa juzgue suficiente. "El objetivo de la maximización del beneficio es el modelo propuesto por los economistas. En la práctica este modelo es de difícil aplicación, no sólo por que implica un conocimiento preciso de las funciones de coste y de la demanda para cada producto considerado, sino sobre todo porque supone una estabilidad raramente lograda de los factores del entorno y de la competencia"²³

Los objetivos concentrados en el volumen va a tender a maximizar las ventas o la cuota de mercado o bien asegurar un aumento porcentual en el volumen de las ventas largo plazo. Al maximizar la cuota de mercado se van a adoptar dos tipos de estrategia:²³

- Precio de penetración, adoptar un precio relativamente bajo, inferior al de la competencia con el fin de aumentar rápidamente el volumen de ventas, con ello llegar a un mercado masivo y en consecuencia la cuota de mercado. Al establecer un precio bajo inicial puede traer como consecuencia: el desalentar el ingreso de otras firmas en el área, debido a que se obtendrá un margen bajo de utilidades, o bien puede darle a un producto innovador una participación tan grande en el mercado, que posibles competidores no logren penetrar en él.

- Precio de selección, se busca realizar una mayor cifra de ventas buscando un precio elevado antes de obtener un volumen elevado de ventas, en este tipo de precio algunos partidos de compradores están dispuestos a pagar un precio elevado en razón del alto valor percibido del producto.

Los objetivos concentrados en la competencia un gran número de empresas determinan sus precios considerando la manera de hacer frente a la competencia, buscando la estabilización en los precios o bien la alineación de los competidores. Existen industrias concentradas donde hay líderes de precios, el objetivo que se persigue es establecer una relación estable entre los precios de diferentes productos en competencia y evitar fuertes fluctuaciones de precios que podrían afectar la confianza de los compradores.

Factores que intervienen en la determinación del precio

La elaboración de estrategias de precios debe tomar en consideración tres tipos de factores:

- a) los costes,
- b) la demanda y
- c) la competencia"²³

El análisis de los costes, es el punto de partida para la determinación de estrategias de precios, existen un gran número de costes tanto de fabricación y comercialización que tiene que soportar el fabricante, así como determinar los niveles sucesivos de precios compatibles con diferentes restricciones de cobertura de los gastos directos, de las cargas de estructura y beneficio.

Con el fin de realizar un análisis de los diferentes tipos de costo, W. J. Stanton los definen de la siguiente manera:

El costo fijo, es, un elemento como la renta, los sueldos a ejecutivos o el impuesto predial que permanece constante sin importar cuántos elementos se produzcan. Tal costo continúa aun cuando la producción se detenga por completo. Se le llama costo fijo por ser difícil de cambiar a corto plazo (pero no a largo plazo a través de varios años).

El costo fijo total, es la suma de todos los costos fijos.

El costo fijo promedio, es el costo fijo total dividido entre el número de unidades producidas. Es la cantidad de costo fijo total que se asigna a cada unidad.

El costo variable, es un elemento, como la mano de obra o el costo de materiales, que se relaciona directamente con la producción. Los costos variables pueden controlarse a corto plazo con sólo cambiar el nivel de producción. Así, cuando la producción se interrumpe todos los costos variables de producción desaparecen.

El costo variable total, es la suma de todos los costos variables. Cuantas más unidades se produzcan, mayor será este costo.

El costo variable promedio, es el costo variable total dividido entre el número de unidades producidas. Disminuye a medida que aumenta la producción debido a cosas como los descuentos por cantidad en materiales y a un uso más eficiente de la mano de obra. Más allá de un nivel óptimo de la producción se eleva por la saturación de las instalaciones de producción, pago de horas extras, etc..

El costo total, es la suma de costos fijo total y el costo variable total (para una cantidad específica producida).

El costo total promedio, es el costo total dividido entre el número de unidades producidas.

El costo marginal, es el costo de producir y vender una unidad más; es el costo de la última unidad producida. Por lo general el costo marginal de la última unidad es igual que su costo variable.

Los precios que se determinan en base a los costes sin tomar en cuenta los datos del mercado, se le denomina precio interno. Para el estudio de costes se determinan tres tipos de precios internos:²⁴

- *Precio límite*, es el precio correspondiente al coste directo. Este precio tan solo permite recuperar el valor de reemplazamiento del producto y tiene por tanto un margen bruto nulo. Es decir:

Precio límite = Coste directo

- *Precio técnico*, es el precio que asegura además de recuperar el valor de reemplazamiento, la cobertura d las cargas de estructura del producto.

Precio técnico = coste directo + cargas de estructura

- *Precio objetivo*, es el que comprende además del coste directo y la cobertura de las cargas de estructura, una restricción de beneficios, calculado en relación al capital invertido en la actividad o bien por referencia a una hipótesis en cuanto al volumen de actividad probable.

El análisis de la demanda trata de hacer un estudio de las reacciones de los compradores ante el precio de un producto estudiado una forma de analizar la demanda es por medio de:

estudios de elasticidad en forma general podemos definir: "La elasticidad en su forma más fundamental, viene a ser un coeficiente que se obtiene al dividir el cambio porcentual en las ventas entre un cambio porcentual en determinada variable económica, generalmente el precio o el ingreso personal disponible"²⁵.

$$\text{Elasticidad-Precio} = \frac{\text{Cambio porcentual en las ventas}}{\text{Cambio porcentual en el precio}}$$

Los estudios de elasticidad van a medir directamente la sensibilidad de los compradores ante el precio y permite prever las cantidades que serán demandadas para los diferentes niveles de precios. La maximización de las ventas puede ser la mejor estrategia de determinación de precios a corto plazo en una industria competitiva, donde es necesario prever gastos promocionales para el mejor desarrollo del ciclo de vida así como establecer una lealtad a la marca. "El término elasticidad-precio se emplea para describir una elasticidad superior a 1.0. Esto significa que el aumento porcentual en las ventas es mayor que la disminución porcentual del precio. Un precio es *inelástico* cuando el cambio porcentual en las ventas es menor que el cambio porcentual en el precio. En tales caso, el valor numérico será menor que 1.0. La elasticidad *unitaria* describe el caso en que la elasticidad es exactamente 1.0."²⁶

Es importante considerar que en los estudios de elasticidad se tienen dificultades conceptuales y operacionales que reducen su utilidad práctica; tan solo después de realizados los hechos, se puede medir la elasticidad de comportamiento de compra. Por medio de la elasticidad se puede comprar se puede medir el impacto de precio sobre la cantidad comprada, pero no se puede medir el efecto del precio propensión a la prueba del producto, sobre la tasa de exclusividad, penetración o fidelidad.

Es importante tener conocimiento de la magnitud de la elasticidad ya que nos va a permitir:

- conocer en que sentido hay que actuar sobre los precios para estimular la demanda y aumentar la cifra de ventas.
- permite realizar comparaciones de elasticidad entre marcas competidoras, para identificar a aquellas que resisten mejor que otras a un aumento de precios, lo que permite conocer el poder de mercado.
- las comparaciones de las elasticidades de productos pertenecientes a una misma gama permiten modular los precios en el seno de la gama.
- las elasticidades cruzadas permite medir el efecto de cambio en el precio de un producto sobre las ventas de productos competitivos, o bien permite prever los desplazamientos de demanda de una marca a otra.

precio máximo aceptable, cada vez que el producto ofrecido permite al comprador realizar economías de coste, el precio máximo aceptado por el cliente es el precio que anula la economía de costes realizada. Existen ciertos casos en los que se puede determinar el precio que un cliente es sucesibles de aceptar, mas sin embargo si se determina un precio alto traerá con siglo una reacción de resistencia tanto más fuerte cuanto mayor sea la diferencia; por el contrario si el precio es bajo se suscitara un interés elevado.

Para determinar el precio máximo aceptable por el comprador se debe de proceder:

- "- identificar el conjunto de usos y de condiciones de utilización del producto;
- identificar las diferentes ventajas (objetivas y subjetivas), además del precio aportadas por el producto al usuario;
- identificar todos los costes (objetivos y subjetivos), además del precio soportado por el comprador, por el hecho de la utilización del producto;
- hacer el balance "ventajas costes", lo que da el precio máximo aceptable por el comprador."²⁷

El análisis de la competencia la interdependencia entre competidores se presenta en diversas situaciones, por ello se determina un precio de mercado, el cual va a ser utilizado como punto de referencia. Se presenta cuando los competidores son indiferenciados, y por lo general en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto. El fin de realizar un análisis de la competencia para la determinación de precios es, el poder apreciar la capacidad de acción y de reacción de la competencia estimando la necesidad de reacción del los competidores, en el caso de estrategias de reducción o subida de precios.

Estrategias de reducción de precios, se utiliza una reducción de precios con el fin de estimular la demanda, esto se puede llevar acabo solo cuando la demanda global del mercado es ampliable; Así pues se debe de examinar cómo van a reaccionar la empresa competidores y cómo va a reaccionar el mercado. De tal manera si disminuye sus precios y todos los demás competidores se resisten alineándose inmediatamente, los beneficios de cada uno van a disminuir y las cuotas de mercado van a permanecer idénticas y el mercado no habrá aumentado a pesar de la baja de precios. Existen algunas situaciones que pueden ser favorables al determinar una estrategia de baja de precios a pesar de no tener cambios en el mercado como son:

- cuando los costes de los competidores son superiores y no pueden bajar sus precios sin dañar su rentabilidad no seguir la reducción implica entonces una pérdida de cuota de mercado; salvo si elementos de diferenciación neutralizan las diferencias de precio.
- las pequeñas empresas pueden utilizar más fácilmente una reducción de precios, la cual representa una inversión menos pesada para la empresa que detenta una cuota de mercado elevada, ya que el coste de la promoción por el precio es proporcional al volumen. Los grandes competidores pueden entonces preferir mantener su precio y resistir en un terreno distinto al precio, por ejemplo, con la publicidad cuyo coste es una cantidad fija.

Estrategias de subida de precios al tomar la decisión de establecer una subida de precios es necesario asegurarse de que la competencia también va a realizar aumento de precios, este tipo de decisión depende de las condiciones de mercado, especialmente cuando la demanda crece y y las capacidades de producción son utilizadas al máximo. Para que el aumento de precios estimule el beneficio, es necesario que la demanda del mercado sea menos elástica al precio.

ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCION

Naturaleza de los Canales de Distribución

En un gran número de mercados el alejamiento físico entre productores y compradores es tal que el recurso a los intermediarios es necesario para permitir un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda. El canal de distribución surge de la necesidad de comercializar un producto, y el fabricante debe asumir ambas tareas. Al tomarse la decisión de contar con intermediarios se pierde parte del control en el proceso de comercialización, ya que están llevando a cabo funciones que se supone que son de la empresa.

Para tomar las decisiones sobre los canales de distribución se consideran dos aspectos importantes:

- El primero es que los canales elegidos por la compañía para sus productos influyen íntimamente en cualquier otra decisión de mercadotecnia.
- La segunda razón de la importancia de las decisiones sobre canales, es que le imponen a la firma compromisos más o menos a largo plazo con otras organizaciones comerciales.

Concepto de Intermediario y Canales de Distribución

"El intermediario es una persona o negocio que opera como enlace entre los productores y los consumidores finales o los usuarios industriales. Los intermediarios prestan servicios en la compra o venta de productos que pasan de los fabricantes a los consumidores. Adquieren el título de propiedad sobre la mercancía a medida que fluye del producto al consumidor o bien colaboran activamente en la transferencia de propiedad"²⁹

"Un canal de marketing o un canal de distribución, es un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos a los consumidores"³⁰

"El canal de distribución (algunas veces llamado canal comercial) de un producto en la ruta que sigue el título de propiedad de este último conforme pasa del productor al consumidor final o al usuario industrial. Un canal incluye siempre al productor y al usuario final del producto, así como a todos los intermediarios que intervienen en el traslado de la propiedad"³¹

"El circuito de distribución puede definirse como una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso de intercambio competitivo, es decir los productores, los intermediarios y los consumidores-compradores."³²

Tipos de Canales

La estructura de un canal de distribución describe la composición y los vínculos de sus integrantes. El número de diferentes vías de distribución que puede diseñar la organización y que requieren los consumidores es muy amplia, pero de manera general en cualquier canal, las diversas etapas se componen de los comerciantes, productores y los agentes que tienen la responsabilidad de llevar un manejo de los productos de acuerdo a los diferentes canales (ver cuadro 4.4). Existen dos tipos de canales:

- Canales para productos de consumo
- Canales para productos industriales

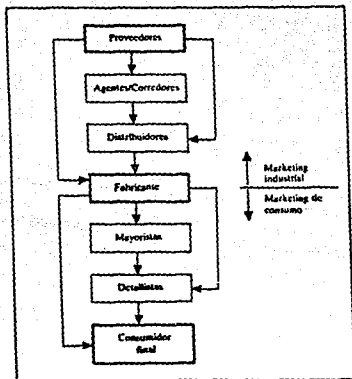


Figura 4.4 Estructuras verticales convencionales de un canal de distribución

Fuente: Jean-Jacques Lambin, *Marketing Estratégico* pág.244.

Estructura de un Canal de Distribución

Funciones de la distribución

Las funciones que llevan acabo los canales de distribución de acuerdo con J.J. Lambin, implica el desarrollo de seis tipos de actividades:

1. **Transportar:** actividad necesaria para transportar los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo.
2. **Adecuar:** toda actividad que permite la constitución de conjunto de productos especializados y/o complementarios adaptados a unas situaciones de consumo o utilización.
3. **Fraccionar:** toda actividad dirigida a poner los productos fabricados en porciones y en condiciones que corresponden a las necesidades de los clientes y usuarios.
4. **Almacenar:** actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de la compra o la utilización.
5. **Contactar:** toda actividad que facilite la accesibilidad de grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos.
6. **Informar:** actividad que permite mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.

Flujo de los canales de distribución

Las diferentes instituciones que forman un canal de distribución están conectadas por varios sistemas de flujos los más importantes se describen a continuación:

Flujo de título de propiedad es la transmisión real del título de propiedad del producto de un nivel a otro del canal de distribución.

Flujo físico movimiento de los productos físicos desde su estado de materias primas, siguiendo los desplazamientos del producto del productor hasta que llega a manos de los consumidores finales.

Flujo financiero es el flujo de dinero, es decir los pagos financieros, facturas, comisiones que se remontan, desde el comprador final hacia el productor y los intermediarios.

Flujo de información intercambio de información entre los diversos canales, esta circula en dos direcciones: la proveniente del mercado que se remonta hacia el productor; las informaciones orientadas hacia el mercado a iniciativa de los productores e intermediarios, con el fin de dar a conocer mejor los productos ofrecidos.

Número de niveles de los canales

Existen diferente número de canales de distribución, un nivel lo va a constituir el productor, que tiene la responsabilidad o propiedad de vender la mercancía. La longitud que tiene el canal lo constituye el número de canales de distribución. Pudiendo existir un canal muy corto constituido por dos niveles: un productos que vende directamente al consumidor (véase fig. 4.5), como puede ser el caso de la venta directa de artículos para el hogar por medio de vendedoras.

En los canales de tres niveles existen los intermediarios, los cuales son llamados detallistas en los mercados de consumo, mientras que en los mercados industriales son corredores o agentes de ventas. En un canal de cuatro niveles se tienen dos intermediarios, siendo en los mercados de consumo un mayorista o detallista, o bien en los mercados industriales puede ser un agente de ventas o un mayorista.

Existen canales más altos y de más niveles, pero son menos frecuentes desde el punto de vista del productor ya que el control se complica con el número de niveles.

PRODUCTOR	CONSUMIDOR
PRODUCTOR DETALLISTA	CONSUMIDOR
PRODUCTOR MAYORISTA MINORISTA	CONSUMIDOR
PRODUCTOS MAYORISTA CORREDOR MINORISTA	CONSUMIDOR

Fig. 4.5. Número de niveles de los Canales de Distribución

Razones de la Existencia de Intermediarios

Las actividades principales del intermediario son las negociaciones referentes a la compra y venta de bienes.

Existen dos tipos de intermediarios los comerciantes y los agentes. Los comerciantes reciben la propiedad de la mercancía y la revenden, mientras que los agentes actúan como intermediarios recibiendo tan sólo una comisión por acelerar el intercambio sin llegar nunca a poseer los bienes.

Al realizar un análisis desde el punto de vista de la empresa, considerando los flujos de los canales de distribución, se tiene que delegar cierto margen de control respecto a como se venden los productos ya que los intermediarios van a tener una especialización y van ejercer más eficazmente y a un coste menor que el que el mismo productor podría realizar. Ya que los productores quieren libertad para poder vender los productos directamente a los consumidores finales, deben de existir ciertas necesidades para utilizar intermediarios; mencionaremos las razones para utilizar intermediarios y por ende porque tienen una posición privilegiada:

1. **Reducción de los contactos.** un gran número de productores carecen de recursos económicos para poder embarcarse en la realización de un programa de distribución directa, por ello los mayoristas o detallistas pueden representar a varios productores al mismo tiempo ante el nivel siguiente ante un canal indirecto, mientras que en un canal directo el vendedor represente más que a su empresa. (ver cuadro 4.6)

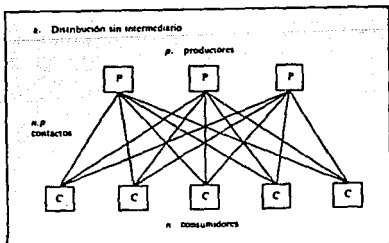


Figura 4.6. El Principio de la reducción de los contactos

Fuente: Jean-Jacques Lambin, *Marketing Estratégico* pdg.242.

2. *Mejor combinación de oferta*, la empresa va a utilizar su saber tecnológico para la elaboración del producto, mientras que el distribuidor va a ser el que llega al consumidor que busca el producto deseado, esto va a permitir una comercialización del producto permitiendo ajustarlo a las necesidades del mercado.

3. *Reducir las disparidades de funcionamiento*, cuando la empresa realiza las dos actividades de producción y distribución en las cuales su nivel óptimo de funcionamiento difiere, se fuerza a alguna de las dos ya que su nivel óptimo opera de manera distinta, lo cual trae consigo gastos elevados.

4. *Ofrecer mejor servicio*, por la actividad que realiza el intermediario está más cerca de los consumidores y permite conocer mejor sus necesidades, y el poder tener una mejor distribución física, así como el poder provocar en los compradores una actitud favorable hacia el producto.

Desarrollo de la Estructura Vertical de un Canal de Distribución

Como ya hemos mencionado con anterioridad el significado de los canales de distribución, la cual se lleva a cabo la venta entre fabricantes mayoristas y detallistas, realizando su administración de manera autónoma, mientras que a los sistemas verticales de mercadotecnia los podemos definir "redes profesionalmente administradas y centralmente programadas y organizadas para producir economías funcionales y lograr el máximo impacto comercial"³³. Este canal se caracteriza por el número de niveles que separan al productor del usuario final pudiéndose distinguir el canal directo e indirecto.

1) **canal directo**, no existe en intermediarios que toman el título de propiedad ya que el productor vende directamente al consumidor final.

2) **canal indirecto**, existen uno o varios intermediarios que toman el título de propiedad, como ya mencionamos la longitud de canales de distribución, puede ser largo o corto dependiendo de los intermediarios existentes entre el productor y el consumidor final.

Coordinación de la estructura vertical

Al adoptarse los canales de distribución indirecto se hace necesaria la cooperación entre los intermediarios, por lo que en las organizaciones verticales es necesario distinguir entre dos estructuras verticales:

1) **estructura vertical convencional**, el comportamiento de cada nivel de distribución es independiente, trata de lograr para el mismo las mejores condiciones de compra o de venta, sin considerar los canales de manera global. Esta estructura es individualista.

2) **estructura vertical coordinada**, de manera contraria a la estructura convencional existe una coordinación entre cada una de las partes que participan en el intercambio tomando una de ellas la iniciativa de coordinación, este tipo de estructura tiene como fin el poder lograr un mayor impacto sobre el mercado y su fuerza de negociación. Existen varias formas de coordinación vertical en los canales de distribución:

1) **Coordinaciones corporativas**, se caracteriza por la combinación de etapas sucesivas de producción y distribución controladas por un solo propietario.

2) **Coordinación administrada**, en este sistema la coordinación de las etapas de producción así como la distribución, no se encuentran controladas en forma común, sino dependiendo de la magnitud y el poder de una de las partes que integran el sistema.

3) **Coordinación contractual**, este sistema es adoptado por empresas independientes, ya sea por niveles distintos de producción y distribución, tratando de coordinar sus programas de acción mediante bases contractuales, para con ello poder lograr mayores ventas y una mejor economía. Distinguiéndose tres tipos de sistemas contractuales:

- a) cadena voluntaria patrocinada por un mayorista
- b) cooperativas de detallistas
- c) organizaciones concesionarias o de franquicia.

Estrategias de Cobertura de Mercado

Al elegir canales de distribución indirectos, se hace necesaria la forma de reclutar a los intermediarios para poder obtener una tasa de cobertura de mercado. Para ello consideraremos diferentes estrategias de cobertura de mercado:

Distribución Intensiva

El objetivo de la distribución intensiva es el lograr un mayor número de tasa de ventas así como el tener múltiples centros de almacenamiento para que la entrega del producto se realice en forma rápida en un determinado territorio. Un gran número de productores prefieren realizar por sí mismos la estrategia de distribución intensiva realizando una distribución directa (Productor-Distribuidor), o bien por medio de canales indirectos (Intermediarios).

Es importante considerar algunas ventajas y desventajas para ambos casos.

Canales directos

VENTAJAS

- mejor control, la empresa al tener un contacto directo con el cliente, se conoce más rápidamente los cambios y sus preferencias, al tener conocimiento de estas desviaciones permite modificar las anomalías presentadas.

- imagen de marca, aplicación de esfuerzos agresivos para conservar la imagen de marca, estando la empresa segura del equipo con que cuenta y de las estrategias a seguir para cumplir con los objetivos propuestos.

DESVENTAJAS

- Penetración, al no contar con intermediarios, se puede presentar el caso de no cubrir el mercado objetivo, con los canales de distribución existentes en la empresa.

Canales indirectos

VENTAJAS

- Permite penetrar con mayor intensidad y de manera más rápida en el mercados objetivo

DESVENTAJA

- **coste de la distribución**, la cifra de venta difiere entre los diferentes distribuidores dando como resultado un aumento de costo que puede comprometer la rentabilidad del producto.

- **pérdida de control**, cuando la distribución del producto se realiza muy ampliamente en múltiples puntos de venta, la empresa arriesga a perder el control de su política de comercialización.

- **pérdida de imagen de marca**, al no ejercer un buen control en la red de distribución se puede perder el posicionamiento preciso del mercado.

Una vez que se alcanza el objetivo en la etapa de dar a conocer el producto o bien como es llamado de notoriedad, considerando los dos tipos de canales de distribución y seleccionando el más apropiado para cubrir los objetivos de la organización, la empresa se puede inclinar a una estrategia de distribución más selectiva, y en este caso optar por los mejores intermediarios o bien por las mejores plazas.

Distribución Selectiva

Una distribución es selectiva cuando el productor recurre a un número de intermediarios específico, considerando ciertos criterios de selección como pueden ser:

- **tamaño del distribuidor**, se utiliza el criterio de el volumen de ventas para ser medido.

- **calidad del servicio**, la calidad del servicio que ofrecen los distribuidores es un punto importante en la selección ya que algunos pueden ejercer sus tareas más eficientemente que otros.

- **competencia técnica**, así como el equipamiento del distribuidor son criterios importantes a considerar para los cuales el servicio postventa es importante.

Un canal de distribución selectiva presenta ciertas ventajas:

VENTAJAS

- **mayor número de utilidades**, para los miembros del canal.

- **esfuerzo de los mayoristas**, tanto mayoristas como minoristas pueden estar dispuestos a promover el producto si saben que de acuerdo a sus esfuerzos podran canalizar un mayor número de ventas.

- **mayor imagen de marca**, al mantener mayores existencias y líneas más amplias que realicen una mayor promoción y que suministren más servicios.

- **esfuerzo especial**, al utilizar un canal de distribución selectiva se realiza un esfuerzo especial, en el cual se necesitan menos contactos de venta y en ocasiones número menor de mayoristas.

DESVENTAJA

- **cobertura insuficiente**, el riesgo de la distribución selectiva es el no asegurar una cobertura suficiente de mercado.

- **Identificación del distribuidor**, debe de existir la seguridad por parte del productor de que el consumidor final es capaz de identificar fácilmente los distribuidores ya que de no ser así la disponibilidad reducida puede conducir a pérdidas de oportunidad de venta.

Se puede presentar el caso que la empresa no tenga elección y se vea obligada a tener cierta selectividad bajo ciertas circunstancias:

- En los casos de un nuevo producto que no es conocido por los mayoristas ya que no presento pruebas y tenga que realizarlas para poder tener las garantías de selectividad.

- El servicio postventa exige una formación larga y costosa; la selectividad se hace necesaria para limitar el coste.

Distribución Exclusiva

En este sistema de distribución se tiene una región predefinida, en la cual un solo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender una marca. Al igual que en la distribución selectiva se presentan las mismas ventajas y desventajas, a diferencia de que los acuerdos de la distribución exclusiva implican un convenio verbal o escrito en el cual se estipula que los miembros de un canal comprarán a una empresa determinada la totalidad o la mayor parte de una línea de productos, generalmente también se compromete a no vender marcas competitivas.

Una forma particular de distribución exclusiva es la franquicia, por contrato una empresa concede a otra el derecho de poder explotar un comercio en un territorio delimitado.

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION DE VENTAS

La promoción es uno de los cuatro variables principales, con las cuales se realiza una estrategia comercial, en la cual existe una comunicación entre el vendedor y el comprador con el fin de dar a conocer sus cualidades distintivas y cualitativas frente al grupo de compradores potenciales que se dirige la demanda. La forma en que se comunican los mensajes depende de los diferentes métodos de promoción que puede elegir el gerente comercial dependiendo de los objetivos que tengan la empresa; estos métodos de promoción incluyen la venta personal, la venta masiva (publicidad) y la promoción de venta. A continuación presentaremos de acuerdo con J.J. Lambin algunas de las características propias que identifican a cada uno métodos de promoción (véase fig. 4.7):

Publicidad es una comunicación de masas, unilateral e impersonal, emanada de un anunciador presentado como tal, y concebida para incidir sobre la actitud más que sobre el comportamiento inmediato.

Fuerza de ventas es una comunicación "a la medida", personal y bilateral (un diálogo), que aporta una información con retroalimentación y que es más concebida para incitar al cliente a una acción inmediata.

Promoción de ventas, comprende el conjunto de estímulos, que de una manera no permanente y a menudo localmente, van a reforzar temporalmente la acción de la publicidad y/o de la fuerza de ventas, que son puestos en funcionamiento para fomentar la compra de un producto específico.

Relaciones públicas y la publicidad redaccional, tiene por objetivo establecer a través de un esfuerzo deliberado, planificando y sosteniendo un clima psicológico de comprensión y de confianza mutua entre una organización y el público. Se trata, pues, menos de vender que de obtener un apoyo moral que facilite la continuidad de la actividad.

Otros medios de comunicación directa, entre los cuales los salones, ferias y exposiciones, la publicidad postal (mailing), la venta por teléfono, la venta por catálogo (VPC), la venta en reuniones, son todos ellos medios de comunicación fuera de los medios de comunicación de masa utilizados por el marketing directo.

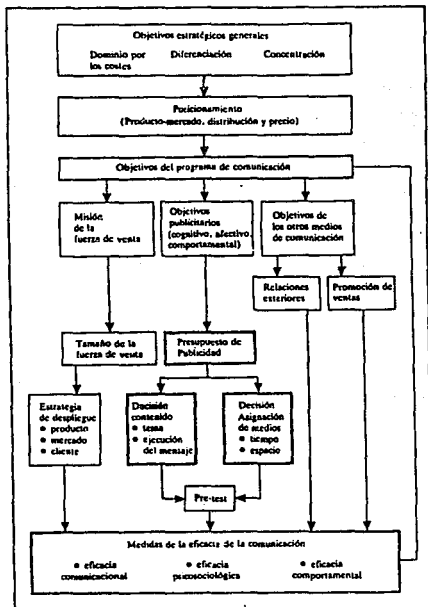


Fig. 4.7. Las Decisiones Estratégicas de Comunicación y sus Principales Métodos de Promoción

Fuente: Jean-Jacques Lambin, *Marketing Estratégico* pág.288.

Venta Personal

De acuerdo a las necesidades de la empresa los vendedores representan una parte muy importante de la mezcla comercial ya que se adaptan a las necesidades de la empresa y a las circunstancias del mercado potencial así como un análisis de cada posible cliente. La característica principal de la venta personal es la relación directa entre el vendedor y sus posibles clientes.

Características e Importancia de la venta personal

Algunas de las características observables en el análisis de los aspectos fundamentales de la venta:

- Al manejar estrategias comerciales, el vendedor intenta colocar dentro del mercado de una manera eficaz el producto encomendado a su cargo por la empresa. Siendo que los empresarios orientados a la producción creen que la tarea del vendedor es colocar el producto en el mercado a como de lugar, sin observar realmente las características del producto si es bueno o malo, dando como consecuencia una desmoralización del vendedor y perjudicando la tarea promocional que se había planeado.
- Un buen vendedor se esfuerza no por vender a los clientes sino su objetivo es el ayudarles a la compra dándole a conocer las ventajas y desventajas del producto y demostrándole como satisfarán las necesidades del comprador.
- El vendedor asume el carácter de representar a toda la empresa, ya que él explica al cliente el esfuerzo total, de todo el proceso de realización del producto, sin limitarse tan solo a la distribución del producto.
- El vendedor no se dedica solo a la venta, como se ha explicado, ya que además de representar a la empresa, también recoge datos de los clientes y la competencia lo que permite tener una retroalimentación interna para facilitar la planeación futura de la empresa.

Tareas básicas de la fuerza de ventas

Las tres tareas básicas que pueden ser ejercidas por la fuerza de ventas pueden ser agrupadas en tres tipos de actividades:

- 1) promover pedidos
- 2) recibir pedidos
- 3) realizar trabajo de apoyo

1) **Promover pedidos**, la promoción de pedidos se encarga de buscar compradores potenciales, con una organizada presentación de ventas con el fin de vender un producto, servicio o una idea. Los promotores de venta pueden vender varias líneas de productos de una empresa, o bien una sola línea de productos, (denominándose vendedores de especialidad).

Características de un promotor de pedidos:

- . **Confianza del agente vendedor**, debe estar convencido de las cualidades de la empresa y del producto, para poder reflejar con su actitud una imagen confiable frente a los clientes.

. **Contacto directo con los canales de distribución**, los promotores de pedidos tienen contacto directo con los mayoristas, fabricantes y minoristas por lo que, están enfocados a encontrar nuevas oportunidades en diferentes canales con clientes potenciales.

. **Conocimiento del negocio del cliente**, el vendedor debe de convertirse en un consejero y asesor del cliente así como tener conocimiento del negocio de sus clientes para poder brindarle un mejor servicio y no tan solo servir de receptores de pedidos.

. **Los artículos no buscados necesitan de un promotor de pedidos**, existen un gran número de productos que no son conocidos o o bien que no han contemplado seriamente la idea de adquirir un producto, para poder convencer a los clientes de los méritos del producto se exige un alto grado de capacidad de personal de venta. La mayoría de las personas rechazan las ideas nuevas o en ocasiones productos nuevos, los cuales esperan que otros lo acepten para comprarlo, los vendedores deben ayudar al producto a salir de esta etapa para entrar a una etapa de crecimiento y madurez del producto

2) Recibir pedidos, los vendedores son un complemento de las transacciones de las ventas, por medio de la recepción de pedidos, que se realizan regularmente a los mismos clientes o a otros similares y representa gran parte de la venta personal.

Los receptores de pedido, una vez que los promotores de venta abren una cuenta con mayoristas, minoristas o industriales deben de darle un seguimiento, para poder desarrollar una actividad permanente. Por lo general tienen una ruta determinada con un número de visitas, el cual debe de explicar a los clientes los detalles así como atender las quejas y mantener informados de las novedades.

Estos vendedores en ocasiones debe instalar exhibidores o poner en orden los materiales de promoción de venta de la compañía, a medida que la mezcla comercial con sus clientes avanza tiene que negociar nuevos precios, descuentos, garantías, créditos así como otros aspectos.

Funciones del receptor de pedidos:

- Con mayoristas, consiste en preservar un estrecho contacto con sus clientes, teniendo un trato cordial y sencillo con ellos, ya que su fin no es buscarlo sino mantenerlos a los clientes.
- Con minoristas, en el sector minorista la recepción de pedidos es una tarea casi mecánica, por ejemplo al nivel del mostrador de control de supermercado.

3) Realizar trabajo de apoyo, la actividad que realizan los vendedores de apoyo es informar y promover las actividades de venta en el canal. existen dos tipos de vendedores de apoyo:

- los **visitadores**, su actividad es el crear prestigio y estimular la demanda, o bien ayudar al distribuidor a promover las ventas de los artículos del fabricante.
- **especialistas técnicos**, generalmente son científicos o ingenieros que poseen capacidad para explicar las ventajas del producto, que sirve de punto de apoyo para reafirmar la actividad realizada por el promotor de pedidos.

Actividades ejercidas por cada tipo de vendedor

Las ventas deben de implicar una adecuada combinación de las tareas de la venta lo cual implica: a) promover el pedido b) recibir el pedido c) apoyar la venta. Sin embargo, se debe entender que determinado vendedor puede efectuar por lo menos dos de estas tareas, y tal vez las tres. Por ello en la práctica es importante el definir la descripción de los términos: «vendedor» y «representante», los cuales en la práctica de los negocios pueden cubrir misiones muy diferentes como a continuación se define en la siguiente clasificación que define J.J. Lambin, de los diferentes tipos de vendedores:

- **representante repartidor**, cuya misión es principalmente entregar físicamente el producto.
- **encargado de la venta**, en el lugar de venta, encargado de tomar los pedidos, como en un gran almacén, pero que puede también ejercer un papel de consejero en la venta.
- **representante itinerante**, que visita a los distribuidores y detallistas que está encargado de tomar los pedidos y de velar para evitar las rupturas de stocks.
- **promotor**, que no vende, sino que anima los puntos de venta a través de la realización de las operaciones promocionales.
- **prospectador comercial**, que no toma pedidos, sino que sobre todo tiene por misión informar al usuario potencial; es generalmente la función de los visitantes médicos.
- **técnico-comercial**, que dispone de una formación técnica y que ejerce una función consultora frente al cliente, ayudándole a descubrir la solución a sus problemas.
- **vendedor directo**, de productos tangibles tales como coches, aparatos electrodomésticos, las enciclopedias, o bien productos intangibles, tales como los seguros de vida, para los cuales la creatividad de las ventas y de la estrategia de comunicación juega un papel importante.
- **negociadores, o ingenieros de negocios**, que intervienen en operaciones industriales o comerciales de gran envergadura y que, además de una formación técnica, debe tener condiciones de negociadores.

Papel de los vendedores en las estrategias de mercadotecnia

El papel de los vendedores en la determinación de las estrategias de mercadotecnia es muy importante a medida que tiene una mayor participación en la elaboración de las políticas de los productos gracias a la información obtenida dentro de los diferentes campos de distribución a los que se dirige. A continuación mencionaremos algunas de las funciones estratégicas de los vendedores:

- "- **Estrategia de comunicación**: el vendedor es un especialista de la comunicación; proporciona la información sobre productos y servicios ofrecidos, con el fin de obtener una decisión de compra.
- **Estrategia de persuasión**: el vendedor comprende las necesidades inmediatas del cliente e intenta inducirlo a adaptarse a los diferentes aspectos del producto, superando las objeciones que formula.
- **Estrategia de negociación**: como consecuencia de la percepción de las necesidades del cliente, el producto es adaptado con el fin de responder mejor a sus necesidades.

- **Estrategia de planificación:** el vendedor busca las necesidades a largo plazo de los cliente y actúa como consultor a l respecto.

- **Estrategia de dirección:** el vendedor dirige su territorio como una empresa e invierte su tiempo y sus recursos en las oportunidades más rentables.¹³⁴

Venta Masiva

La venta masiva o bien conocida como publicidad es un medio de comunicación, el cual permite a la empresa enviar su mensaje a los compradores potenciales, con los cuales no tiene un contacto directo. Por lo cual la publicidad va ejercer una función más directa hacia el cliente que la ejercida por la fuerza de ventas. Hoy en día la mayor parte de las mezclas promocionales incluyen la venta personal como la de carácter masivo.

Los gerentes de comercialización junto con los gerentes de publicidad deben de decidir :

- 1) hacia quién debe de dirigirse,
- 2) qué tipo de publicidad debe de emplear,
- 3 mediante qué tipo de medios de comunicación se debe de llegar a los clientes,
- 4) qué se debe de decirles en el texto publicitario,
- 5) quién debe decirlo, ya sea el departamento de publicidad de la empresa (si es que existe) o bien por medio de una agencia de publicidad.

1) **hacia quién debe de dirigirse**, estos objetivos en la comunicación publicitaria tratan de crear una actitud favorable respecto al producto en el grupo de compradores a quien va ir dirigido es importante el determinar los objetivos publicitarios de la manera más específica, para que posteriormente se pueda medir la eficacia.

Se pueden asignar algunos objetivos específicos como son: 1) el colaborar con la expansión o la participación del mercado, 2) el preparar el camino a los vendedores, presentando el nombre de la empresa y las características del producto, 3) el facilitar la presentación de productos nuevos en determinados mercados; sin embargo estos objetivos pueden ser aún más específicos dependiendo de las necesidades de cada organización.

Existen diferentes niveles de respuesta del mercado que pueden ser analizados para poder determinar los objetivos de publicidad:

- **respuesta cognitiva**, que se den a conocer las características del producto, correspondiendo objetivos de familiarización, recuerdo , etc.

- **respuesta afectiva**, la actitud de evaluación y preferencia que da el cliente al producto, los objetivos serán de persuasión, valorización, seducción.

- **respuesta comportamental**, describe el comportamiento de compra y postcompra, se trata de lograr la incitación a la compra, la fidelización, etc.

2) tipos de publicidad necesarios, de acuerdo a los objetivos publicitarios determina el tipo de publicidad, los cuales pueden ser:

a) *publicidad del producto*, se encarga de informar acerca de un producto y venderlo. La publicidad del producto se divide en tres categorías: publicidad de presentación, competitiva y recordativa. véase figura 4.8.

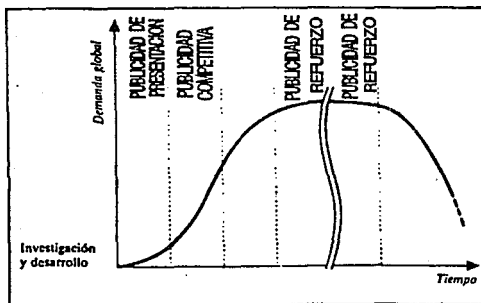


Figura. 4.8. La Publicidad relacionada con el ciclo de vida del producto.

Publicidad de presentación, procura crear una demanda primaria de una categoría de productos más que de una marca específica, por lo regular este tipo de publicidad se utiliza en la etapa de introducción de un nuevo producto, su tarea básica es el informar no persuadir a la compra de una marca en especial; como por ejemplo la industria vitivinícola promueve el producto en sí mismo y no una marca en especial.

Publicidad competitiva, destaca la demanda selectiva ya que se realiza publicidad a una determinada marca. Se emplea en la etapa de desarrollo del producto, cuando es necesario conservar una posición contra los productos y la promoción de la competencia. La publicidad competitiva puede ser *directa*: cuando va orientada a la acción inmediata de la compra, *indirecta*, se destacan las virtudes del producto, para cuando el cliente este dispuesto a comprarlo y elija una determinada marca.

Publicidad recordativa, cuando el producto a conquistado una posición favorable ya sea en la etapa de madurez o declinación de las ventas, es necesario mantener en la mente de los clientes el nombre del producto para reforzar la promoción previa que se le dio al producto

b) *publicidad institucional*, no se refiere a productos, sino a una empresa o una industria, su propósito es dar prestigio a la compañía, así como mejorar las ventas y las relaciones con los diferentes públicos de la empresa.

3) *medios de comunicación*, para que el desarrollo de la promoción sea eficaz es necesario el llegar a los clientes potenciales con el medio más adecuado, pero no todos los medios de difusión pueden ser igualmente eficaces, ya que no todos los posibles clientes leen todos los diarios, periódicos y revistas, ni escuchan todos los programas de radio y televisión.

Para que se pueda tener una efectividad en la determinación de los medios depende de acuerdo a E. Jerome McCarthy³⁵ de:

a) *la especificación de los objetivos de la promoción*, la empresa debe de determinar sus objetivos promocionales antes de que elija el mejor medio, como por ejemplo: para una empresa farmacéutica su objetivo puede ser el suministrar información técnica a ciertos médicos especializados, para este objetivo los medios publicitarios más eficaces para informar a los médicos sean: los periódicos y revistas médicas o bien la publicidad directa por correo.

b) *los mercados potenciales que están intentando alcanzar*, constituye un paso importante para la planeación de la estrategia comercial, ya que permite garantizar una buena selección de los medios; para tener una mayor visión de los posibles clientes que eligen un determinado medio de difusión, se utiliza la investigación de mercado (ver Capítulo 2), que permite determinar perfiles de las personas que compran ciertas publicaciones o bien viven en zonas de influencia televisada y radial.

c) *los fondos disponibles para la publicidad*,

d) *las características de los medios, incluyendo el carácter selectivo del mercado potencial, la vida del mensaje, las posibilidades visuales y el costo.*

4) *determinación del texto publicitario*, una vez que se ha identificado el público a el que nos vamos a dirigir, el tipo de publicidad a emplear, y la determinación de los canales de difusión para llegar al público, el siguiente paso consiste en diseñar el mensaje apropiado para el público y el canal seleccionado. Para que el mensaje cause impacto el texto publicitario debe estar redactado de manera que despierte el interés en el destinatario. Uno de los modelos que puede ser utilizado para orientar la planificación del mensaje, considerando las posibles reacciones del público es el concepto AIDA, el cual consiste en: (ver figura 4.9)

- a) *Lograr la atención*
- b) *Mantener el interés*
- c) *Sucitar el deseo*
- d) *Obtener la acción*

<u>Etapas</u>	<u>"AIDA"</u>
Etapa Cognoscitiva	Atención
Etapa Afectiva	Interés
Etapa de acción	Deseo
	Acción

Figura 4.8 Modelo de Etapas de Preparación del comprador.

Fuente: Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, p.405

Para que la comunicación publicitaria sea eficiente, debemos de considerar la capacidad del anuncio, se debe llegar directamente mediante la percepción a los clientes, tomando como referencia a el modelo presentado. La primera cualidad de un anuncio es el ser advertido, si esta condición no se esta cumpliendo nada puede suceder mas adelante con la actitud y comportamiento de los posibles cliente, por ello la «calidad publicitaria» es importante en la determinación de la comunicación publicitaria.

Otro aspecto importante en la eficacia publicitaria es el plano psicossociológico, el cual pone en juego el impacto del mensaje percibido sobre la actitud del cliente potencial al que va dirigido el mensaje, respecto a el producto o la marca, puede suceder que el grupo de compradores al que se dirige el mensaje no se realiza ningún cambio de actitud debido a que el mensaje recibido no es creíble o bien no es pertinente. De aquí que el conocimiento de la actitud del grupo objetivo sea importante para definir el mensaje, y de esta manera realizar la proposiciones o promesas.

"La proposición o la promesa hecha debe tener la siguientes características:

- la proposición debe de ser pertinente, es decir, presentar un atractivo o un interés decisivo para el comprador potencial;
- debe ser exclusiva, lo que implica que ninguna otra marca o empresa pueda ofrecer la misma proposición;
- por último debe ser creíble por el comprador potencial, un criterio que pone en entredicho la confianza y la competencia de la fuente de comunicación."³⁶

El considerar estas condiciones nos permite tener una mayor receptividad respecto a el producto o la marca de los clientes potenciales

El comportamiento de compra suscitado por la acción publicitaria es el objetivo final perseguido. La actitud favorable que se crea por la publicidad crea una predisposición que aumenta la probabilidad de compra de una marca, por consiguiente la publicidad es uno más de los numerosos factores que determinan la compra. Una vez que se efectúa la compra la publicidad ejerce la función de recordatorio y trata de mantener la actitud de compra

5) quién lleva acabo la campaña publicitaria, en un gran número de empresas tienen un gerente de publicidad el cual tiene la tarea de desarrollar la campaña publicitaria de acuerdo a el plan de comercialización. de igual manera existen empresas que delegan esta actividad a especialistas «las agencia de publicidad», las cuales poseen una amplia experiencia sobre los problemas del cliente ya que trabajan para muchas empresas y diferentes productos en distintos mercados que utilizan otros canales de distribución y otros medios.

Promoción de Ventas

La promoción al igual que los medios de comunicación presentados, es una de las formas en que la empresa puede estimular las ventas, con el fin de que el cliente conozca que existe el producto así como hacer más notables sus características.

Mediante la promoción de venta intenta complementar los esfuerzos de la venta personal y de la venta masiva desempeñada por la empresa. La promoción de venta trata de estimular la compra del consumidor mediante exhibidores, muestras y exposiciones, demostraciones y otros esfuerzos promocionales que se caracterizan por no ser repetitivos.

"La promoción de las venta al igual que la publicity, constituyen actualmente un punto débil en el campo de la comercialización implica una variedad tan amplia de actividades cada una de las cuales podría ser proyectada especialmente y utilizada una vez- que es típico que en el seno de la empresa sea poca la experiencia que se adquiere."³⁷

Los encargados de la promoción de venta deben ser flexibles para poder operar en las áreas en las que necesitan un mayor apoyo, los cuales pueden instalar materiales en el los puntos de compra. Cuando los esfuerzos de promoción van dirigidos a los consumidores finales pueden incluir banderines, muestras, calendarios, etc. o bien crear exhibidores en los pasillos de los supermercados para atraer la venta de los posibles clientes.

Los costos de la promoción de venta son de gran magnitud. La aceptación de la promoción de venta se debe a que tiene una aceptación general de sus actividades además las empresas de gran magnitud por el número de productos que manejan tienden a usar con mayor medida la promoción de venta, ya que se encuentran sometidos a obtener resultados con mayor rapidez. Las actividades de promoción de venta pueden realizarse con mayor rapidez y producir resultados más pronto que la publicidad.

CAPITULO 5
DESARROLLO DE CASO PRACTICO

Una vez desarrollados los cuatro capítulos precedentes tenemos que, es conveniente que se consideren algunos aspectos en el desarrollo del caso práctico:

- Nos referiremos específicamente a la Industria Farmacéutica en México. Y en particular para el estudio se seleccionará una zona representativa.
- Se analizarán productos del mercado ético farmacéutico. Específicamente se analizará el mercado farmacéutico de los antibióticos.
- El mercado será de los productos para el tratamiento de infecciones respiratorias altas y bajas.
- Los productos que analizaremos como mercado competitivo y concomitante en la industria farmacéutica ética, se encuentran con precios controlados.
- La venta de estos productos, es generada básicamente por la prescripción del médico, de ahí la importancia del sistema de comunicación y sensibilización por medio de los diferentes canales de distribución en consultorios y hospitales a través de los representantes o visitadores médicos.
- La investigación que se realizará como caso práctico será en una Empresa 100% Mexicana, lo que trae consigo:

- a) Competir con empresas transnacionales
- b) El capital y la tecnología son superiores

PASOS PARA EL ANALISIS DE LA SITUACION

Un de los pasos de la planeación estratégica es el análisis de la situación, en la cual consideraremos tanto la información generada internamente como estudios proporcionados por empresas privadas. Se realizará en tres fases tomando en cuenta: a) empresa, b) producto, c) competencia. la cual se presenta enseguida desglosada.

Y de manera externa se realizará una investigación de mercado, para que conjuntando esta información se tenga una base para la toma de decisiones.

Estudios Internos

a) Análisis de los datos de la compañía

- Historia de la empresa

- Análisis del manejo de los representantes de venta

- Análisis de los productos manejados por la empresa

- Situación de la empresa con respecto a la competencia en base a estudios estadísticos presentados por organismos privados.

b) Análisis del producto

- Historia del producto

- Estudios de biodisponibilidad

- Estudios de Factibilidad

- Estudio Monográfico

- ¿Qué es el producto

- Espectro de actividad

- Datos Farmacológicos

- Aplicación

- Indicaciones

- Principio Activo

- Concentración y Fórmula

- Posología y modo de aplicación

- Presentación

c) Análisis de la Competencia

- Estudio de Mercado (en base a estadísticas publicadas por organismos privados)

- Competencia

- Directa

- Indirecta

- Campos de acción

- Características de los clientes potenciales

- Edad

- Sexo

- Condiciones económicas

ANALISIS DE LOS DATOS DE LA COMPAÑIA

Historia de la empresa

El grupo A.F. consiste en varias compañías, con un total de ventas alrededor de 5,000,000 al año, 95% del cual ocurre en México. Todas las operaciones desarrolladas en el sector de la manufactura de drogas, promocionando y distribuyendo el grupo, el cual esta comprometido en el soporte R&D y auxiliando sus actividades.

Para ayudar a comprender mejor la trayectoria del grupo y las principales características que nos gustaría darles una corta descripción de como nos encontramos

- a. la original Compañía del Grupo Aplicaciones Farmacéuticas S.A., fundado en 1947 por una empresa Franco-Mexicana en conjunto permitiendo la manufactura y la venta de productos de Les Laboratories Midy de Paris, Francia siendo su nombre comercial Laboratorios Midy México. El presente accionista (y administrador) compró todo el control de esta compañía entre 1978 y 1981, continuando la unión con Les Laboratories Clin Byla (también de origen francés), quien estuvo de acuerdo en tener su propia subsidiaria mexicana.
- b. La presente administración se tomó en 1976 sobre los efectos de la crisis financiera Mexicana de 1976 y 1982, abarcando un programa completamente tecnológico para el crecimiento de la compañía considerando, las siguientes premisas:
 - b.1 Para la local industria farmacéutica el competir eficazmente en México con las subsidiarias de empresas multinacionales en capacidad tecnológica en menor igualdad que para ellas es requerida.
 - b.2 En general la hostil política del gobierno mexicano, para la industria farmacéutica.

Considerando el crecimiento en la Industria Farmacéutica, para desarrollar una tecnología avanzada y una capacidad de investigación de nivel y calidad internacionales Grupo Farmacéutico A.F. fundó C.A.F.E.T. (Centro A.F. de Estudios Tecnológicos), la cual es una entidad exclusivamente científica, creada para satisfacer las necesidades del GRUPO FARMACEUTICO A.F., en materia de investigación y desarrollo farmacéutico. Actualmente se a implantado un programa múltiple de superación tecnológica, cuya primera expresión pública ha sido la inauguración reciente de una unidad clínica en Pachuca Hgo. para realizar estudios de Fase I y II, estando a cargo de la Asociación Mexicana para la Investigación Clínica, A.C. (A.M.I.C.)

C.A.F.E.T. participa en todos los proyectos de investigación del GRUPO FARMACEUTICO A.F., junto con A.M.I.C. y con los Laboratorios A.F. y CARNOT, para formar con ellos un conjunto tecnológico capaz de afrontar y solucionar los problemas y las incógnitas científicas y técnicas, tanto químicas, biológicas y clínicas, como de producción y de control de calidad, que presentan tales proyectos.

Para poder cumplir con su cometido de investigación farmacéutica, se cuenta en C.A.F.E.T. con personal de la más alta calificación y el equipo más amplio y avanzado que existe actualmente en México, tanto para fines analíticos, como para el desarrollo y control de formulaciones. Por ejemplo, para el análisis de fármacos e impurezas, en formulaciones y en fluidos biológicos, el centro dispone con 9 sistemas de cromatografía líquida de alta resolución, con tres distinta tecnología de detección y la capacidad de medir hasta picogramos (billonésimos de gramo) por ml.

C.A.F.E.T. está diseñado para funcionar como Centro de Investigación independiente, realizando sus proyectos solo o en colaboración con otros, como el Instituto Nacional de Nutrición Salvador Zubirán, con el cual sigue programas novedosos en áreas de avanzada y como participante en un sistema de colaboración estrecha con A.M.I.C., con el fin de realizar estudios estrictamente controlados de bioequivalencia entre productos, o finalmente como asesor y asistente técnico de los Laboratorios A.F. y de los Laboratorios Carnot, para asegurar la calidad, reproductividad y confiabilidad de sus productos. Estas actividades de investigación y desarrollo del Grupo, en las cuales C.A.F.E.T. desempeña un papel fundamental, benefician a nuestro país en dos contextos distintos:

- Al proporcionar un medio eficaz para valorar y optimizar la formulación de los medicamentos de mayor consumo, contribuyen a mejorar todavía más la calidad y confiabilidad de los bienes para la salud, a disposición de la población, logrando aportar así una garantía de calidad para los medicamentos del Cuadro Básico distribuidos en el Sector Privado que pueden clasificarse como medicamentos "genéricos", con tendencia a adjudicarles mayor confianza, facilitando su receta y consumo, y por ende, a reducir el costo promedio de las terapias.

- Al asegurar a dichos medicamentos "genéricos" formulaciones optimizadas y estrictamente controladas según patrones y parámetros aceptados internacionalmente, abren las puertas a su exportación a países altamente desarrollados, tales como los Estados Unidos y Canadá, y mejoran su imagen en los demás países susceptibles de importarlos. Esto aportará a la industria farmacéutica nacional, mejores bases para la transferencia de tecnologías y mayor capacidad financiera para seguir invirtiendo en investigación y desarrollo.

En 1941, se fundaron los laboratorios Carnot, en una pequeña casa de la calle de Sadi Carnot, donde se fabricaron los primeros dos productos que fueron: Betayodina y el Calcio Carnot.

Años más tarde, en 1947, sobre una superficie de 10,500 mts. cuadrados de construcción en la Colonia del Valle de la ciudad de México, se inauguraron nuestras actuales instalaciones en las que laboran más de 500 empleados que fabrican en la actualidad, 104 especialidades farmacéuticas con 155 presentaciones.

Se ha conseguido establecer un riguroso espíritu Científico y Técnico, tanto desde el punto de vista Químico como Farmacéutico, colocando a Carnot dentro del grupo Farmacéutico A.F. como uno de los Laboratorios mexicanos de mayor desarrollo.

Laboratorios Carnot en sus actuales instalaciones permite la elaboración de una gama muy amplia de productos en sus diferentes departamentos que son: Liofilizados, Cápsulas, Comprimidos, Grageas, Suspensiones, Jarabes, Inyectables, Pomadas, y Supositorios, que en general nos permiten tener una línea de 63 productos.

El control de calidad de la producción se lleva a cabo meticulosamente por medio del: Control Total de Calidad, controla todos los materiales de empaque, embalaje, etc., como son frascos, tapas taponas, etiquetas. Controla al mismo tiempo ese departamento; todo el proceso de producción desde el punto de vista sanitario es decir limpieza de taponas, de llaves, de aparatos locales, equipos de trabajo etc. El departamento de Control Químico, controla desde el punto de vista químico y físico: Materias primas, productos a granel, Productos intermedios y Productos terminados. Laboratorio de control Biológico, controla toda la producción desde el punto de vista microbiológico, haciendo análisis de aguas, materias primas, vitaminas y antibióticos. Tanto el departamento de control químico como el de control biológico llevan como normas de análisis, los métodos establecidos por las Farmacopeas como son la Nacional, la USP-XX, la BP 80, Farmacopea Internacional, etc., y se utilizan los patrones de referencia de estas mismas farmacopeas.

Análisis del Manejo de los Representantes de Ventas

Representantes de Venta

La Empresa, requiere personal capacitado que por medio de la promoción de la línea de productos de a conocer estos a todo el Universo Médico distribuido en cada una de las zonas de la República Mexicana, por medio de la promoción y propaganda que se realice.

La visita Médica, se lleva a cabo por 140 visitadores médicos de los cuales , 46 visitadores en la ciudad de México y área Metropolitana y el resto en la República Mexicana, así como una fuerza de ventas especial, este total de Visitadores Médicos están encargados de dar a conocer la línea de productos al Cuerpo Médico de México, surtiéndose los productos en más de 15,000 farmacias para poder llegar a nuestros clientes, los pacientes. Apoyándose de los departamentos de Mercadotecnia, Contabilidad, Compras, Ventas, Cobranzas etc.

Para el mejor desarrollo de las actividades y control de la fuerza de ventas, se cuenta con 14 Coordinadores y 3 Gerentes Divisionales, distribuidos por rutas (véase Fig. 5.1).

Considerando esta fuerza de ventas y de acuerdo a las necesidades que presenta la empresa, por la gran variedad de productos que tiene que promover a cada una de las especialidades médicas se hace necesario contar con la denominada "Fuerza de Ventas Especial" la cual se dedica a la promoción de determinados productos, los cuales siguen una planeación estratégica especial siendo dirigido a un nicho específico.

La filosofía del manejo de los representantes médicos, como se ha presentado en la fig.5.1, se tiene cada una de las rutas distribuidas en la República Mexicana con sus respectivos coordinadores, los cuales tienen a su cargo la actividad de controlar a los Visitadores Médicos (representantes de campo), por medio de sus itinerarios, así como ejercer un estímulo, para hacer más efectivo el trabajo en el campo, y pueda realizar la promoción utilizando al máximo su capacidad, para permitir el crecimiento y consolidación de la empresa.

Los Gerentes divisionales a quienes reportan los coordinadores, tienen a su cargo la implantación de las estratégico determinadas por la Gerencia.

Los representantes médicos, como fuerza de ventas especial para desempeñar esta profesión tienen que llevar un proceso de selección estricto, y recibiendo un entrenamiento muy arduo, realizado por médicos profesionales, para que tengan un conocimiento preciso de cada uno de los medicamentos con que cuenta la empresa; para que sean comercializados al segmento de población específica que va a ir dirigido, y convencerlo de la efectividad de los medicamentos.

DIVISION I NORTE**COORD.01 TIJUANA**

RUTA 10101 TIJUANA-ENSENADA
RUTA 10102 TIJUANA-TECATE
RUTA 10103 MEXICALI-R. COLORADO
POOL 82 TIJUANA CD

COORD.02 LOS MOCHIS

RUTA 10201 HERMOSILLO-NOGALES
RUTA 10202 HERMOSILLO-GUAYMAS
RUTA 10203 CD.OBREGON-NAVOJOA
RUTA 10204 LOS MOCHIS-GUASAVE
POOL 83 HERMOSILLO CD.

COORD.03 TORREON

RUTA 10302 CDJUAREZ-CASAS GRANDES
RUTA 10303 CHIHUAHUA-DELICIAS
RUTA 10304 CHIHUAHUA-PARRAL
RUTA 10305 SAN PEDRO
RUTA 10306 TORREON-G.PALACIOS
RUTA 10307 DURANGO
POOL 84 CDJUAREZ
POOL 85 CHIHUAHUA CD.
POOL 86 TORREON CD.

COORD.04 MONTERREY

RUTA 10401 MONTERREY-MONCLOVA
RUTA 10402 MONTERREY-CERRALVO
RUTA 10403 MONTERREY-PIEDRAS NEGRAS
RUTA 10404 MONTERREY-MATAMOROS
RUTA 10405 MONTERREY-NUEVO LAREDO
RUTA 10406 MONTERREY-CD.VICTORIA
RUTA 10407 MONTERREY-SALTILLO
RUTA 10408 REYNOSA-RIO BRAVO
RUTA 10409 MONTERREY-VJUAREZ
POOL 87 MONTERREY CD.

COORD.05 GUADALAJARA

RUTA 10501 CULIACAN-NAVOLATO
RUTA 10502 MAZATLAN
RUTA 10503 GUADALAJARA-P.VALLARTA
RUTA 10504 GUADALAJARA-COLIMA
RUTA 10505 GUADALAJARA-TEQUILA
RUTA 10506 LA PAZ

COORD.06 GUADALAJARA

RUTA 10601 GUADALAJARA-ZAPOTLANEJO
RUTA 10602 GUADALAJARA-TOMATLAN
RUTA 10605 GUADALAJARA-SJ.DE LOS LAGOS
RUTA 10606 AGUASCALIENTES-ZACATECAS
POOL 88 GUADALAJARA CD.

DIVISION 2 CENTRO

COORD.01 20101
COORD.02 20201
COORD.03 20301
COORD.04 20401
COORD.05 20501

DIVISION 3 SURCOORD.01 MORELIA

RUTA 30101 LEON-MANUEL DOBLADO
RUTA 30102 LEON-LAGOS DE MORENO
RUTA 30103 IRAPUATO-PENJAMO
RUTA 30104 SAN LUIS POTOSI
RUTA 30105 CELAYA QUERETARO
RUTA 30106 MORELIA-URUAPAN
RUTA 30107 ZAMORA-JIQUILPAN
POOL 89 LEON CD

COORD.02 PUEBLA

RUTA 30202 PUEBLA APIZACO
RUTA 30203 PUEBLA-TEZIHUATLAN
RUTA 30204 PUEBLA-TEHUACAN
RUTA 30205 LOS MOCHIS-GUASAVE
RUTA 30206 VERACRUZ-CARDEL
RUTA 30207 JALAPA-CORDOBA
RUTA 30208 POZA RICA-TUXPAN
RUTA 30209 TAMPICO-CD.VALLES
POOL 90 PUEBLA
POOL 91 VERACRUZ CD.

COORD.03 PUEBLA

RUTA 30301 TOLUCA-SAN MATEO
RUTA 30302 PACHUCA-TULACINGO
RUTA 30303 CUERNAVACA-IQUALA
RUTA 30304 CUAUTLA-YAUTEPEC
RUTA 30305 ACAPULCO-CHILPANCINGO
RUTA 30306 OAXACA-JUCHITAN

COORD.04 MERIDA-CANCUN

RUTA 30401 MERIDA-CANCUN
RUTA 30402 MERIDA-UXMAL
RUTA 30404 VILLAHERMOSA-PALENQUE
RUTA 30405 COATZACALCOS-MINATITLAN
RUTA 30406 TUXTLA GTZ-SAN CRISTOBAL
RUTA 30407 TAPACHULA-UNION JUAREZ
RUTA 30408 VILLAHERMOSA-COMACALCO
POOL 92 MERIDA CD.

Figura 5.1 División de la Fuerza de Ventas en un Laboratorio Farmacéutico.

Fuente: Adaptación. de distribución de Fuerza de Ventas A.F.

**SITUACION DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA COMPETENCIA
PRINCIPALES COMPANIAS EN VALORES DEL MERCADO TOTAL
NOVIEMBRE 1991**

POSICION		COMPANIA	VALORES	
MES	12M		MES	12M
1	2	BRISTOL	3.88	3.69
2	1	SYNTEX	3.76	3.91
3	3	SCHERAMEX	3.44	3.13
4	4	NESTLE	3.00	2.95
5	10	PROMECO	2.80	2.60
6	7	JANSSEN FARMACEUTICA	2.67	2.79
7	5	WYETH	2.67	2.84
8	9	ROCHE	2.63	2.65
9	14	GLAXO	2.61	2.41
10	6	BAYER	2.58	2.82
11	8	ABBOT	2.55	2.66
12	17	LILLY	2.47	2.23
13	11	CIBA-GEIGY	2.45	2.58
14	21	VICK	2.43	2.00
15	16	SENOSIAIN	2.38	2.29
16	13	HOECHST	2.35	2.42
17	12	PROSALUD	2.33	2.50
18	15	UPJOHN	2.27	2.33
19	20	BOEHRINGER ING	2.27	2.08
20	19	MEAD JOHNSON	2.19	2.09
21	18	ROUSSEL	2.04	2.10
22	24	SANFER	2.00	1.74
23	23	LAKESIDE	1.87	1.84
24	22	PFIZER	1.77	1.93
25	26	COLUMBIA	1.57	1.58
26	35	SANDOZ	1.53	1.24
27	25	USV-GROSSMAN-ARMOU	1.52	1.64
28	31	BEECHAM FARMACEUTICA	1.41	1.28
29	27	SCHERING MEXICANA	1.41	1.50
30	36	SQUIBB	1.40	1.21
31	28	MERCK-MEXICO	1.37	1.48
32	29	RHONE-POULENC	1.28	1.42
33	30	SEARLE	1.17	1.32
34	34	BYK GULDEN	1.17	1.24
35	33	SANOFI DE MEXICO	1.16	1.26
36	32	LEDERLE	1.14	1.27
37	37	DOW	0.99	0.99
38	38	CILAG DE MEXICO	0.95	0.91
39	40	WELLCOME	0.94	0.87
40	42	RIMSA	0.86	0.77
41	39	SK+F	0.83	0.90
42	41	PARKE DAVIS	0.78	0.85
43	48	ASTRA	0.75	0.70
44	43	FISONS DE MEXICO	0.74	0.74
45	50	SILANES	0.71	0.67
46	47	ICI-FARMA	0.69	0.70
47	45	ARMSTRONG	0.63	0.72
48	52	KNOLL	0.63	0.62
49	49	RORER	0.63	0.67
50	44	WINTHROP	0.63	0.73

Fuente: PMMIMS Noviembre 1991

PRINCIPALES COMPAÑIAS EN VALORES DEL MERCADO ETICO
NOVIEMBRE 1991

POSICION		COMPAÑIA	VALORES	
MES	12M		MES	12M
1	2	BRISTOL	3.88	3.69
2	1	SYNTEX	3.76	3.91
3	4	SCHRAMEX	3.44	3.13
4	6	PROMECO	3.00	2.95
5	3	WYETH	2.80	2.60
6	5	ROCHE	2.67	2.00
7	11	GLAXO	2.67	2.84
8	8	ABBOT	2.63	2.65
9	7	CIBA-GEIGY	2.61	2.41
10	16	LILLY	2.58	2.82
11	14	SENOSIAIN	2.55	2.66
12	10	HOECHST	2.47	2.23
13	9	PROSALUD	2.45	2.58
14	18	UPJOHN	2.43	2.00
15	17	BOEHRINGER ING	2.38	2.29
16	12	JANSSEN FARMACEUTICA	2.35	2.50
17	18	MEAD JOHSON	2.33	2.42
18	15	BAYER	2.33	2.40
19	22	SANFER	2.27	2.08
20	19	ROUSSEL	2.19	2.09
21	21	LAKESIDE	2.04	2.10
22	20	PFIZER	2.00	1.74
23	24	NESTLE	1.87	1.84
24	25	COLUMBIA	1.77	1.93
25	31	SANDOZ	1.57	1.58
26	23	USV-GROSSMAN-ARMOU	1.53	1.24
27	26	SCHERING MEXICANA	1.52	1.64
28	27	MERCK-MEXICO	1.41	1.00
29	32	BEECHAM FARMACEUTICA	1.41	1.50
30	28	RHONE POULENC	1.40	1.21
31	30	BYK GULDEN	1.37	1.48
32	29	LEDERLE	1.28	1.42
33	33	SANOFI DE MEXICO	1.17	1.32
34	35	DOW	1.17	1.24
35	36	CILAG DE MEXICO	1.16	1.26
36	34	SEARLE	1.14	1.27
37	39	WELLCOME	0.99	0.99
38	38	SQUIBB	0.95	0.91
39	41	RIMSА	0.94	0.87
40	37	SK+F	0.86	0.77
41	40	PARKE DAVIS	0.83	0.90
42	45	ASTRA	0.78	0.85
43	47	SILANES	0.75	0.70
44	43	ICI-FARMA	0.74	0.74
45	48	KNOLL	0.71	0.67
46	46	RORER	0.69	0.70
47	42	WINTHROP	0.63	0.72
48	44	FARMITALIA C. ERBA	0.63	0.62
49	50	LABORATORIOS A.F.	0.63	0.67
50	49	LIOMONT	0.63	0.73

**PROCEDENCIA DE LOS PRINCIPALES LABORATORIOS
EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA**

<u>COMPANIA</u>	<u>PROCEDENCIA</u>
BRISTOL	ESTADOS UNIDOS
SYNTEX	ESTADOS UNIDOS
SCHERAMEX	ESTADOS UNIDOS
NESTLE	SUIZA
PROMECO	ALEMAN
JANSSEN FARMACEUTICA	ESTADOS UNIDOS
WYETH	ESTADOS UNIDOS
ROCHE	SUIZA
GLAXO	GRAN BRETAÑA
ABBOT	ESTADOS UNIDOS
BAYER	ALEMANIA
CIBA-GEIGY	SUIZA
LILLY	ESTADOS UNIDOS
SENOSIATN	MEXICANO
HOECHST	ALEMAN
PROSALUD	ESTADOS UNIDOS
UPIJOHN	ESTADOS UNIDOS
BOERINGER ING	ALEMAN
MEAD JOHSON	ESTADOS UNIDOS
BAYER	ALEMAN
SANFER	MEXICANO
ROUSSEL	FRANCIA
LAKESIDE	LUXENBURGO
PFIZER	ESTADOS UNIDOS
COLUMBIA	ESTADOS UNIDOS
SANDOZ	SUIZA
MERCK-MEXICO	ALEMAN
RHONE POULENC	FRANCIA
BYK GULDEN	ALEMAN
SANOFI DE MEXICO	ESTADOS UNIDOS
WELLCOME	ESTADOS UNIDOS
SQUITB	ESTADOS UNIDOS
RIMSA	ESTADOS UNIDOS
SK+F	ESTADOS UNIDOS
PARKE DAVIS	ESTADOS UNIDOS
ASTRA	ESTADOS UNIDOS
SILANES	ESTADOS UNIDOS
ICI-FARMA	ESTADOS UNIDOS
WINTHROP	ESTADOS UNIDOS
LABORATORIOS A.F.	MEXICO
PISA	MEXICO
FUSTERY	MEXICO
TAKEDA	JAPON
HOME PRODUCT	ESTADOS UNIDOS
BEST	MEXICO
BAXTER	ESTADOS UNIDOS
OFIMEX	MEXICO

PRODUCTOS MANEJADOS POR LA EMPRESA

Los representantes de campo van a encargarse de proporcionar los productos de la empresa, los cuales en la industria farmacéutica se clasifican en dos categorías: *medicamentos éticos* y *medicamentos populares*.

Los *medicamentos éticos*: son promocionados y se anuncian sólo a médicos y su venta requiere de receta médica, a diferencia, los *medicamentos populares* pueden ser anunciados y promocionados en todos los medios y directamente a los consumidores sin necesidad de receta médica.

En el caso de la presente empresa se manejan productos farmacéuticos éticos.

15 CATEGORIAS DE LA CLASIFICACION ANATOMICA

CATEGORIAS

A Aparato digestivo y metabolismo	(16 grupos principales)
B Sangre y órganos hematopoyéticos	(6 grupos principales)
C Aparato Cardiovascular	(7 grupos principales)
D Dermatológicos	(11 grupos principales)
G Prod.genitourinarios y hormonas sex.	(4 grupos principales)
H Hormonas	(4 grupos principales)
J Antiinfecciosos	(8 grupos principales)
K Soluciones Hospitalarias	(7 grupos principales)
L Citostáticos	(1 grupos principales)
M Aparato Locomotor	(5 grupos principales)
M Sistema nervioso	(1 grupos principales)
P Antiparasitarios	(1 grupos principales)
R Aparato respiratorio	(7 grupos principales)
S Organos de los sentidos	(3 grupos principales)
V Varios	(7 grupos principales)

ANALISIS DEL PRODUCTO

Estudio de Factibilidad

Estudio Monográfico del Antibiótico en Aerosol

Locabiotol Aerosol (Fusafungina) es un moderno antibiótico, específico para infecciones respiratorias en general, con doble acción local: antibacteriana y antiinflamatoria.

Esto es que por primera vez se le presenta al Médico para el tratamiento de las infecciones bacterianas del tracto respiratorio alto y bajo un agente antimicrobiano que además tenga una potente actividad antiinflamatoria.

Con Locabiotol aerosol (Fusafungina) las infecciones respiratorias más comunes, causadas por los patógenos habituales e incluyendo las complicadas con la *Cándida albicans*, son posibles tratarlas localmente por vía inhalatoria y bucal mediante aerosol, que es como viene presentado esta gran novedad terapéutica.

¿Que es Locabiotol aerosol?

LOCABIOTOL aerosol es Fusafungina, un nuevo y original antibiótico obtenido mediante la extracción del *Fusarium lateritium*, un moho de gran actividad antibacteriana y antiinflamatoria, no esteroide de amplio espectro, así como *Cándida albicans*; inclusive actividad antiviral; que afecta las vías respiratorias altas y bajas. Por su particular forma de administración tanto nasal como bucal mediante aerosol, la sinusitis, padecimientos tan difíciles de tratar y abordar, quedan al alcance de Locabiotol aerosol.

La Fusafungina actúa solamente por vía local, por lo que su administración en aerosol garantiza su total penetración.

Las características generales principales quedan reunidas en los siguientes puntos:

- 1) es un antibiótico apropiado para el tracto respiratorio.
- 2) es un antiinflamatorio no esteroide
- 3) es un aerosol micronizado
- 4) ha sido estudiado en 64 países de 4 continentes. se difunde muy bien en todo el tejido respiratorio . Por su doble mecanismo de acción local, antiinflamatorio y antibiótico, esta indicado en:
 - Sinusitis
 - Rinofaringitis
 - Laringitis
 - Amigdalitis agudas y crónicas
 - Bronquitis agudas y crónicas
 - Complicaciones respiratorias de la gripe o influenza
 - Precisión en su dosificación:

Cuatro aplicaciones al día sean nasales o bucales en niños y en adultos, aspirando i inhalando al momento de la aplicación 4 veces al día. Cada dosis equivale a a 125 mcg de Fusafungina.
- 5) es un antibiótico adaptado al tratamiento de las infecciones respiratorias.

Fórmula

Cada 100 ml de solución contiene:

Fusafungina..... 0.250 mg

Posología y Modo de Aplicación

Niños y adultos: Cuatro aplicaciones o dosificaciones cada vez, 4 veces al día (4X4) durante 8 días en promedio. Cada aplicación de aerosol equivale a 125 mcg. En algunos casos hasta dos o tres semanas o más.

Desde la primera dosis la inhibición del desarrollo bacteriano es notable.

Para la aplicación nasal se utiliza el aplicador nasal: al momento de la inspiración se aplica el aerosol (faringoamigdalitis, laringitis, traqueítis, bronquitis).

Presentación

Frasco aerosol de 20 ml nebulizador provisto de dos adaptadores, uno nasal y otro bucal. Cada frasco de 20 ml contiene 5 ml (25%) de principio activo y 15 ml (75%) de propelente. Cada 20 ml contiene 50 mg de Fusafungina, equivalentes a 10 mg por ml. Cada frasco proporciona 400 dosis aproximadamente (25 días de tratamiento).

**ANTIBIOTICO EN
AEROSOL**

MERCADO

En el mercado conformado para Antibiótico en Aerosol están indicados los siguientes productos:

<u>PRODUCTO</u>	<u>PRINCIPIO ACTIVO</u>	<u>LABORATORIO</u>	<u>FECHA LANZAMIENTO</u>	<u>PRECIO PUBLICO</u>	<u>PRESENTACION</u>
TERRAMICINA	C. OXITETRACILINA	PFIZER	ENE.00	\$ 3,042.00	250 mg Caps.16
				\$ 7,560.00	500 mg Caps.16
				\$ 2,980.00	125 mg Troc.24
				\$ 1,000.00	1M 250 mg 1x3
				\$ 1,810.00	1M 100 mg Amp 3
PENTREXYL	AMPICILINA TRIHIDRATADA	BRISTOL	ENE.63	\$ 2,700.00	Ped.Gts.10 ml
				\$ 1,740.00	125 mg FA
				\$ 3,900.00	125 mg Susp. 60 ml
				\$ 6,200.00	125 mg Susp. 90 ml
				\$ 6,490.00	250 mg Cáps. 2
				\$ 2,020.00	250 mg FA
				\$ 5,010.00	250 mg Susp. 90 ml
				\$ 7,910.00	Susp. 90 ml
				\$ 7,743.00	500 mg Cáps.12
				\$10,940.00	500 mg Cáps.16
				\$ 2,430.00	500 FA
				\$ 8,332.00	500 mg Susp. 90 ml
				\$13,240.00	500 mg Susp. 90 ml
\$ 3,290.00	1 Gr. FA				
\$ 7,710.00	1 Gr Tab.6				
AMOXIL	AMOXICILINA	SANFER	SEP.00	\$ 3,740.00	250 mg FA
				\$ 3,669.00	50 mg IPed.Sol 60 ml
				\$ 6,391.00	500 mg Cáps.9
				\$ 5,930.00	500 mg FA
				\$ 8,235.00	10 Tab.6
				\$ 8,287.00	500 mg Ped. Sol 60 ml
ILOSONE	ERITROMICINA	LILLY	SEP.00	\$ 6,870.00	250 mg Cáps.20
				\$ 7,680.00	125 mg Liq.100 ml
				\$ 7,880.00	250 mg Liq 100 ml
				\$10,849.00	500 mg Tab.15
LINCOCIN	C.LINCOMICINA	UPJOHN	JUN.65	\$14,200.00	500 mg Cáps.16
				\$19,450.00	Amp. 6x1 ml
				\$22,210.00	Amp. 6x2 ml
				\$ 7,730.00	Jbe.80 ml

<u>PRODUCTO</u>	<u>PRINCIPIO ACTIVO</u>	<u>LABORATORIO</u>	<u>FECHA LANZAMIENTO</u>	<u>PRECIO PUBLICO</u>	<u>PRESENTACION</u>
PANTOMICINA	ETILSUCCINATO DE ERITROMICINA	ABBOTT	MAR.75	\$ 8,680.00	125 mg Gnos. 100 ml
				\$ 5,540.00	250 mg Tab 16
				\$33,953.00	250 mg Tab 120
				\$13,900.00	ES.250 ml
				\$22,000.00	ES.500 mg
				\$12,390.00	EE\$ 600 mg Tab.12
				\$20,630.00	EE\$ 600 mg Tab.20
\$14,010.00	S-400 100 ml				
			\$15,386.00	IV 1G Sol.FA.	
ISCOINE	YODO POLIVIDONA	MORWICH HEATON	SEP.82	\$ 9,223.00	Buc. Sol 120 ml
				\$ 8,073.00	Exp.120 ml
				\$ 8,073.00	Sol.120 ml
CHLORASEPTIC	FENOL,BORCITO	VICK	OCT.65	\$ 2,479.99	Sol.Menta 120 ml
				\$ 6,900.00	Web. Cereza 180 ml
				\$ 5,400.40	Sol.Menta 180 ml
AMSO-TETRA	C.TETRACICLINA	CILAG	ENE.77	\$ 3,960.00	250 mg C4ps.12

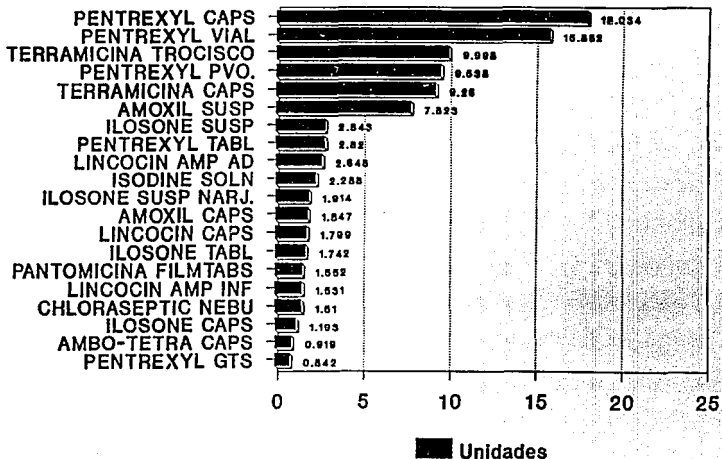
Precios al 31 de Enero
Fuente: Nacional de Drogas

FACTA RESEARCH, S.A. VENTAS IMS MAR91
 Mercado: ANTIBIOTICOS a FEB92 UNIDADES %'s
 Acumulado Variable (AC-VAR) de DIC91 a FEB92

DESCRIPCION	MES	%	CREC	ACUM	%	CREC	12 MESES	%	CREC	AC-VAR.	%	CREC	EVOL
TOTAL	35552	4.0	-6.7	112640	4.1	-8.9	406251	4.1	2.3	111640	4.1	-6.9	98
PENTREXYL CAPS	7229	20.3	13.9	21905	19.4	4.2	73262	18.0	2.9	21905	19.6	4.2	101
PENTREXYL VIAL	6042	17.0	-1.6	18397	16.3	-4.7	64399	15.9	13.1	18397	16.5	-4.7	110
TERRAMICINA TROCISCOS	3479	9.8	-1.0	10473	9.3	-2.2	40615	10.0	-0.8	10473	9.4	-2.2	97
PENTREXYL PVO.	3561	10.0	-0.9	11212	10.0	4.8	38747	9.5	2.4	11212	10.0	4.8	100
TERRAMICINA CAPS	2868	8.1	-2.3	8485	7.5	-2.1	37818	9.3	33.6	8485	7.6	-2.1	131
AMOXIL SUSP	2982	8.4	10.7	9832	8.7	8.2	31781	7.8	15.9	9832	8.8	8.2	113
ILOSONE SUSP	1021	2.9	-12.3	3506	3.1	11.0	11550	2.8	10.9	3506	3.1	11.0	108
PENTREXYL TABL	1076	3.0	12.0	3275	2.9	3.4	11455	2.8	10.2	3275	2.9	3.4	108
LINCOCIN AMP AD	868	2.4	-14.8	3462	3.1	9.4	10756	2.6	-17.3	3462	3.1	9.4	81
ISODINE SOLN	803	2.3	2.2	2496	2.2	1.3	9295	2.3	6.6	1498	1.3	1.3	104
ILOSONE SUSP NARJ.	695	2.0	-32.5	2329	2.1	-10.5	7774	1.9	-6.8	2329	2.1	-10.5	91
AMOXIL CAPS	0	0.0	-100.0	11	0.0	-99.8	7505	1.8	-42.1	11	0.0	-99.8	57
LINCOCIN CAPS	591	1.7	-13.8	2146	1.9	-12.4	7309	1.8	-6.0	2146	1.9	-12.4	92
ILOSONE TABL	631	1.8	-5.7	2167	1.9	-3.5	7076	1.7	10.4	2167	1.9	-3.5	108
PANTOMICINA FILMTABS	545	1.5	-15.1	1803	1.6	-9.1	6303	1.6	-0.1	1803	1.6	-9.1	98
LINCOCIN AMP INF	469	1.3	-31.8	1846	1.6	-23.9	6219	1.5	-35.6	1846	1.7	-23.9	63
CHLORASEPTIC NEBU	331	0.9	-43.4	2055	1.8	5.8	6133	1.5	49.1	2055	1.8	5.8	146
ILOSONE CAPS	443	1.2	-13.8	1540	1.4	-13.3	4848	1.2	-12.2	1540	1.4	-13.3	86
AMBO-TETRA CAPS	306	0.9	-8.1	978	0.9	-9.4	3735	0.9	-0.5	978	0.9	-9.4	97
PENTREXYL GTS	314	0.9	12.5	985	0.9	9.3	3422	0.8	18.1	985	0.9	9.3	115
TERRAMICINA AMP	294	0.8	-24.8	945	0.8	-21.9	3375	0.8	-13.1	945	0.8	-21.9	85
PANTOMICINA FILTAB	300	0.8	-32.1	949	0.8	-23.3	3168	0.8	-15.8	949	0.9	-23.3	82
LINCOCIN JBE	19	0.1	-95.5	169	0.2	-88.8	2631	0.6	-39.9	169	0.2	-88.8	59
PANTOMICINA GRAN P/SUSI	225	0.6	-10.0	738	0.7	-16.0	2445	0.6	-19.0	738	0.7	-16.0	79
COLUBIAZOL-A SOLN	138	0.4	-11.5	456	0.4	-10.8	1661	0.4	-8.8	456	0.4	-10.6	89
AMOXIL TABL	0	0.0	-100.0	0	0.0	-100.0	1473	0.4	-40.5	0	0.0	-100.0	58
CHLORASEPTIC LIQD	312	0.9	-817.6	329	0.3	24.8	828	0.2	8.9	329	0.3	24.6	106
PANTOMICINA SUSP 3-400	10	0.0	-92.8	139	0.1	-70.2	806	0.2	-45.1	139	0.1	-70.2	54
PANTOMICINA SUSP	0	0.0	-100.0	12	0.0	-98.2	84	0.0	-97.5	12	0.0	-98.2	2
PANTOMICINA V.IV	0	0.0	-100.0	0	0.0	-100.0	2	0.0	-84.8	0	0.0	-100.0	15

MERCADO ANTIBIOTICOS

FEB.92



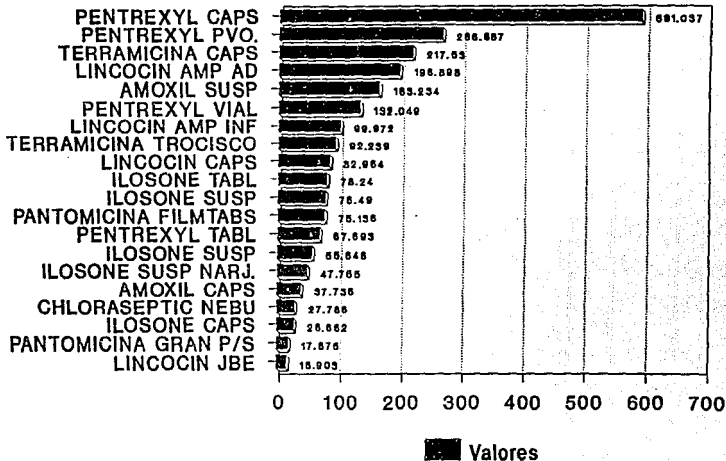
Acumulado 12 meses

FACTA RESEARCH, S.A. VENTAS IMS MAR91
 Mercado: ANTIBIOTICOS a FEB92 VALORES %'s
 Acumulado Variable (AC-VAR) de DIC91 a FEB92

DESCRIPCION	MES	%	CREC	ACUM	%	CREC 12 MESES	%	CREC AC-VAR.	%	CREC EVOL			
TOTAL	232178	4.0	-6.7	744933	0.0	7.5	2439585	4.1	2.3	112640	4.1	-6.9	98
PENTREXYL CAPS	61245	26.4	22.8	185544	24.9	13.5	591037	24.2	2.9	21905	19.4	4.2	101
PENTREXYL PVO.	29230	12.6	24.5	88023	11.8	22.7	266657	10.9	13.1	16397	16.3	-4.7	110
TERRAMICINA CAPS	17482	7.5	9	51859	7.0	9.4	217530	8.9	-0.8	10473	9.3	-2.2	97
LINCOCIN AMP AD	16881	7.3	-4.5	66989	9.0	22.9	196898	8.1	2.4	11212	10.0	4.8	100
AMOXIL SUSP	18959	8.2	61	60002	8.1	50.6	163234	6.7	33.6	8485	7.5	-2.1	131
PENTREXYL VIAL	13722	5.9	17.4	40788	5.5	11.6	132049	5.4	15.9	9832	8.7	8.2	113
LINCOCIN AMP INF	7982	3.4	-23.4	31317	4.2	-14.7	99972	4.1	10.9	3506	3.1	11	108
TERRAMICINA TROCISCOS	8349	3.6	11	25135	3.4	9.7	92239	3.8	10.2	3275	2.9	3.4	108
LINCOCIN CAPS	7063	3.0	-3.6	25653	3.4	-2	82964	3.4	-17.3	3462	3.1	9.4	81
ILOSONE TABL	7344	3.2	5.5	25206	3.4	7.9	78240	3.2	6.6	2496	2.2	1.3	104
ILOSONE SUSP	8441	3.6	22.3	26954	3.5	44	76490	3.1	-6.8	2329	2.1	-10.5	91
PANTOMICINA FILMTABS	6855	3.0	-1.6	22652	3.0	1.4	75136	3.1	-42.1	11	0.0	-99.8	57
PENTREXYL TABL	6820	2.9	28.1	20609	2.8	17.5	67693	2.8	-6	2146	1.9	-12.4	92
ILOSONE SUSP	5316	2.3	39.9	16523	2.2	38.7	55546	2.3	10.4	2167	1.9	-3.5	108
ILOSONE SUSP NARJ.	4499	1.9	-24.4	15073	2.0	0.2	47755	2.0	-0.1	1803	1.6	-9.1	98
AMOXIL CAPS	0	0.0	-100	52	0.0	-89.8	37736	1.5	-35.6	1846	1.6	-23.9	63
CHLORASEPTIC NEBU	1572	0.7	-20.6	5389	1.3	48.4	27766	1.1	49.1	2055	1.8	5.8	146
ILOSONE CAPS	2571	1.1	-3.4	8924	1.2	-2.9	26662	1.1	-12.2	1540	1.4	-13.3	86
PANTOMICINA GRAN P/SUSI	1718	0.7	0.8	5618	0.8	-6.7	17675	0.7	-0.5	978	0.9	-9.4	97
LINCOCIN JBE	114	0.0	-95.4	1029	0.1	-88.2	16903	0.7	18.1	985	0.9	9.3	115
PANTOMICINA FILTAB	1454	0.6	-24.6	4616	0.6	-13.5	14611	0.6	-13.1	945	0.8	-21.9	85
AMBO-TETRA CAPS	1022	0.4	-2.8	3268	0.4	-4.1	11843	0.5	-15.8	949	0.8	-23.3	82
COLUBIAZOL-A SOLN	878	0.4	2.5	2894	0.4	3.1	9992	0.4	-39.9	169	0.2	-88.8	59
AMOXIL TABL	0	0.0	-100	2	0.0	-100	9843	0.4	-19	738	0.7	-16	79
PANTOMICINA SUSP S-400	101	0.0	-93.2	1458	0.2	-70.8	8488	0.3	-8.8	456	0.4	-10.6	89
PENTREXYL GTS	705	0.3	25.9	2214	0.3	22.3	7292	0.3	-40.5	0	0.0	-100	58
TERRAMICINA AMP	388	0.2	-12.3	1212	0.2	-11.5	4080	0.2	8.9	329	0.3	24.6	106
CHLORASEPTIC LIQD	1469	0.6	>999	1530	0.2	120.1	3743	0.2	-45.1	139	0.1	-70.2	54
PANTOMICINA SUSP	0	0.0	-100	102	0.0	-98.2	543	0.0	-97.5	12	0.0	-98.2	2
PANTOMICINA V.IV	0	0.0	-100	3	0.0	-89.7	48	0.0	-84.6	0	0.0	-100	15

MERCADO DE ANTIBIOTICOS

FEB.92



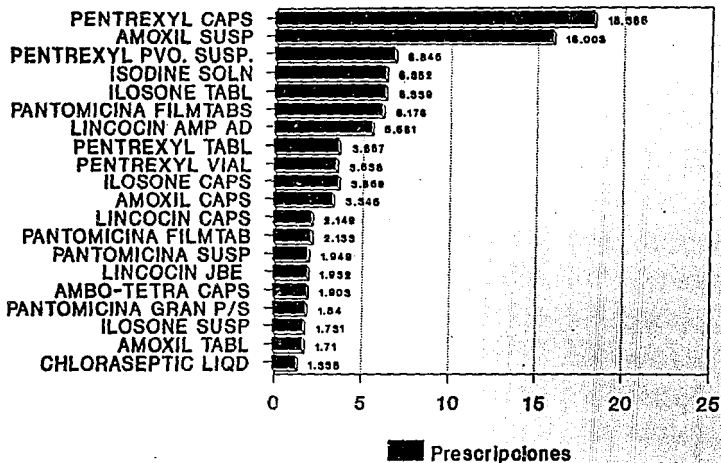
Acumulado 12 meses

FACTA RESEARCH, S.A. FAMADATA FEB92
 Mercado: ANTIBIOTICOS a FEB92
 Acumulado Variable (AC-VAR) de NOV91 a FEB92

DESCRIPCION	MES	%	ACUM	%	12 MESES	%	AC-VAR.	%	EVOL
TOTAL	3067	2.3	5451	2.34	23915	2.5	5451	2.5	79
PENTREXYL CAPS	810	26.4	2150	20.7	7944	18.4	2150	20.7	106
AMOXIL SUSP	477	15.6	1129.0	18.0	4392	18.0	1129	18.0	152
PENTREXYL PVO. SUSP.	397	12.9	980	3.5	3827	6.8	980	3.5	158
ISODINE SOLN	94	3.1	191	7.9	1637	6.4	191	7.9	89
ILOSONE TABL	167	5.4	429	6.9	1519	6.3	429	6.9	157
PANTOMICINA FILMTABS	146	4.8	375	6.6	1516	6.2	375	6.6	157
LINCOCIN AMP AD	166	5.4	361	6.1	1477	5.6	361	6.1	162
PENTREXYL TABL	144	4.7	331	3.7	1330	3.7	331	3.7	73
PENTREXYL VIAL	92	3.0	199	3.7	877	3.5	199	3.7	132
ILOSONE CAPS	79	2.6	203	1.7	846	3.7	203	1.7	108
AMOXIL CAPS	35	1.1	95	2.6	875	3.3	95	2.6	37
LINCOCIN CAPS	41	1.3	140	2.9	800	2.1	140	2.9	47
PANTOMICINA FILMTAB	58	1.9	158	2.3	514	2.1	158	2.3	102
PANTOMICINA SUSP	56	1.8	127	2.1	510	1.9	127	2.1	134
LINCOCIN JBE	55	1.8	116	2.1	466	1.9	116	2.1	138
AMBO-TETRA CAPS	56	1.8	117	2.2	482	1.9	117	2.2	105
PANTOMICINA GRAN P/SUSI	56	1.8	119	0.1	455	1.8	119	0.1	90
ILOSONE SUSP	0	0.0	3	2.0	440	1.7	3	2.0	28
AMOXIL TABL	40	1.3	108	1.6	414	1.7	108	1.6	100
CHLORASEPTIC LIQD	33	1.1	89	1.4	409	1.3	89	1.4	127
PENTREXYL GOTAS	22	0.7	79	0.0	320	1.3	79	0.0	121
ILOSONE SUSP. NARANJA	0	0.0	0	0.2	309	0.7	0	0.2	30
LINCOCIN AMP INF	1	0.0	9	0.6	174	0.6	9	0.6	29
TERRAMICINA CAPS	14	0.5	34	0.5	149	0.3	34	0.5	58
CHLORASEPTIC NEBU	7	0.2	25	0.2	81	0.2	25	0.2	58
TERRAMICINA TROCISCOS	7	0.2	13	0.2	40	0.1	13	0.2	189
COLUBIAZOL-A SOLN	4	0.1	11	0.0	35	0.1	11	0.0	120
PANTOMICINA SUSP S-400	0	0.0	0	0.2	21	0.1	0	0.2	9
TERRAMICINA AMP	10	0.3	10	0.0	17	0.0	10	0.0	37
PANTOMICINA V.IV	0	0.0	0	0.0	3	0.0	0	0.0	28

MERCADO ANTIBIOTICOS

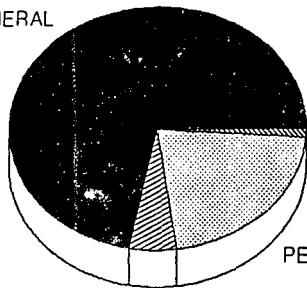
FEB.92



Acumulado 12 meses

COMPARATIVO DE ESPECIALIDADES MERCADO ANTIBIOTICO

MEDICINA GENERAL
72%



NEUMOLOGIA
1%

PEDIATRIA
22%

OTORRINO-LARIN.
5%

Acumulado 12 meses

TOTAL DE CONSULTAS ATENDIDAS EN LA REPUBLICA MEXICANA DURANTE 1990

El total de consultas fue de 109.3 millones, distribuidas como sigue:

NUMERO DE CONSULTAS AL PACIENTE

En primera consulta	66.0%
En consulta subsecuente	22.7%
Ocasión no especificada	11.3%

TOTAL DE CONSULTAS POR LUGAR

En consultorio privado	77.9%
En hospitales	8.2%
En domicilio del paciente	3.7%
En otras localidades	8.2%
En lugar no especificado	2.0%

TOTAL DE CONSULTAS POR ESPECIALIDAD

Médicos Generales	66.6%
Pediatras	8.9%
Gineco Obstetras	6.9%
Otorrino-Oftalmólogos	3.5%
Cardiólogos	2.3%
Traumatólogos-Ortopedistas	2.1%
Psiquiatra-Neurólogo	2.0%
Gastroenterólogo	1.6%
Dermatólogo	0.7%
Otros especialistas	5.4%

TOTAL DE CONSULTAS POR REGION

Al sur del paralelo 21	38.5%
En el D.F. (Area Metropolitana)	33.0%
Al norte del paralelo 21	28.5%

GRUPOS DE DIAGNOSTICO QUE MAS CONSULTAS RECIBIERON

Enfermedades del aparato respiratorio	17.5%
Enfermedades infecciosas y parasitarias	17.0%
Enfermedades del aparato genitourinario	10.4%
Enfermedades del aparato circulatorio	7.8%
Enfermedades del aparato digestivo	7.2%

PRINCIPALES DIAGNOSTICOS ATENDIDOS EN LA REPUBLICA MEXICANA

Hipertensión esencial no especificada	3.76
Otras infecciones agudas vías resp.	2.82
Faringitis aguda	2.66
Col/Ent/Gastr/ presun ifecc.	2.56
Amigdalitis Aguda	2.51
Estado embarazo incidental	2.26
Rinofaringitis Aguda	2.14

ESPECIALIDADES TERAPEUTICAS RECOMENDADAS

Antibióticos vía general	16.58%
Antiinflamatorios y antirreumáticos	9.26%
Analgésicos	8.68%
Antiinfecciosos/ginecológicos	4.67%
Antifusígenos/antigripales	4.61%

ANALISIS DE LA SITUACION DEL PRODUCTO

En el mercado farmacéutico, los antiinfecciosos sistémicos generales representan un 21% del mercado ético durante los últimos doce meses (Inf. al 31 de Nov.1991)⁴, lo cual hace que represente una clase terapéutica muy importante dentro del mercado ético farmacéutico. En México los padecimientos de infecciones respiratorias han ido en aumento debido principalmente a las condiciones climatológicas que se viven en el país, lo que ha motivado a investigadores y químicos a desarrollar nuevos principios activos que puedan atacar más eficazmente este tipo de problemas. Analizando el mercado de consumo de antibióticos podemos observar que durante los últimos diez años a ascendido de una manera muy rápida. En forma general las presentaciones de los principales productos tiende a llevar una misma línea de presentaciones como son: cápsulas, soluciones e inyectables.

Considerando la problemática existente, de nuevos productos que permitan tener una acción más rápida y directa al foco de la infección se han llevado a cabo recientes investigaciones, realizadas en Francia, y después de culminarse con los respectivos estudios (Fase I, II, III), se creo un nuevo antibiótico el cual presenta características específicas para las infecciones respiratorias en general con una doble acción local: antibacteriana y antiinflamatoria, con una nueva presentación en aerosol que permite ser administrado tanto nasal como bucal.

El principio activo de este producto es un nuevo y original antibiótico obtenido mediante la extracción del *Fusarium lateritium*, un moho dotado de gran actividad antibacteriana y antiinflamatoria, no esteroide, de amplio espectro, así como *Cándida albicans*; inclusive actividad antiviral; que afecta las vías respiratorias altas y bajas.

Al presentarse este nuevo producto a la empresa, y analizarse efectivamente mediante estudios realizados (Fase II en la unidad clínica de AMIC) para comprobar las acciones del moderno antibiótico.

Una vez aprobadas, para la empresa y en particular en la gerencia de mercadotecnia, resulta relevante las características que presenta el producto, que son novedosas dentro de la industria farmacéutica, trayendo con síg una serie de interrogantes a ser planteados al Departamento de Investigación de Mercado para la realización de la investigación correspondiente.

DEFINICION DEL PROBLEMA:

Conocer si será aceptado y prescrito por el médico el antibiótico en aerosol, además de poder conocer contra que mercado competitivo se tendrán que enfocar las estrategias en el mercado de antiinfecciosos de vía general.

Por su presentación y características es necesario conocer a que segmento de población tendrán que ir dirigidos todos nuestros esfuerzos.

OBJETIVO

El lanzarlo al mercado, dirigiendolo al Médico General y Especialista.

El lograr durante el primer año de ventas un promedio mensual de 10,000 unidades.

HIPOTESIS

Con las características innovadoras que presenta el nuevo antibiótico en aerosol, en el tratamiento de vías respiratorias altas y bajas y la presentación cómoda y efectiva; considerando el crecimiento de padecimientos que se ha tenido en la población y la falta de un producto que permita una posología cómoda, el nuevo antibiótico puede ser posicionado en el mercado principalmente a médicos generales.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

Muestra en poblaciones infinitas:

$$\text{FORMULA: } n = \frac{1c^2 p q}{e^2}$$

DONDE:

$$\begin{aligned} 1c &= 1.64 \\ p &= 0.40 \\ q &= 0.60 \\ e &= 0.10 \end{aligned}$$

Sustitución:

$$\text{FORMULA: } n = \frac{(1.64)^2 (.40) (.60)}{(.10)^2} =$$

$$\underline{n = 65 \text{ muestras}}$$

- La encuesta se llevará a cabo con 70 médicos en el Distrito Federal y Area Metropolitana.
- Las zonas en las que se aplicará el cuestionario serán:
 - Polanco
 - Satélite
 - Del Valle
 - Lindavista
- Los médicos serán los que atiendan, en su consultorio y hospital a pacientes de clase media, media alta y alta.
- Las especialidades medicas que se considerarán en el estudio serán:
 - Médicos Generales
 - Otorrinolaringólogos
 - Neumólogos
 - Ginecólogos

ENCUESTA DE OPINION SOBRE LAS ENFERMEDADES RESPIRATORIAS

Perfil Médico:

-Edad

-Sexo (1= masculino, 2=femenino)

-Especialidad

-Colonia

1. Tipo de consultorio: ___

a) privado b) hospital público c) hospital privado

d) clínica pública e) clínica privada f) otros _____

2. ¿Cuántos casos de enfermedades respiratorias se le presentan por semana?

3. ¿Qué tipo de enfermedades respiratorias se le presentan con mayor frecuencia?

4. ¿Cuáles son las razones por las cuales usted prescribe un tipo de antibiótico? ___

a) Posología cómoda b) precio c) tratamiento d) presentación

e) eficacia f) Otras (señalar) _____

5. ¿Cuáles son los antibióticos que prescribe con mayor frecuencia?

6. Además del antibiótico ¿Qué otros productos prescribe?

7. ¿Qué ventajas encontraría si existiera un nuevo antibiótico en aerosol?

8. ¿Es usted afecto a probar nuevos principios activos?

si ()

no ()

¿Por qué?

9. ¿Prescribe usted productos que presentan nuevas formas farmacéuticas?

si ()

no ()

¿Por qué?

10. ¿Conoce usted algún antibiótico que se presente en aerosol?

si () no ()

11. ¿Si existiera un antibiótico en aerosol estaría dispuesto a prescribirlo?

si ()

no ()

¿Por qué?

12. ¿Si existiera un antibiótico que presentara las características de antiinflamatorio, antimicrobiano y antimicótico en una sola sal, lo prescribiría?

si ()

no ()

¿Por qué?

13.- ¿Cambiaría el producto que prescribe actualmente por otro de mayor precio con las características mencionadas?

si ()

no ()

¿Por qué?

14.- Cuando se presentan casos severos de padecimientos respiratorios; ¿El médico general lo canaliza a un especialista o bien le indica el tratamiento al paciente?

UNIVERSO MEDICO DEL GRUPO

GASTROENTEROLOGOS	531
GINECOLOGOS Y OBSTETRAS	2,169
MEDICOS GENERALES	15,114
MEDICOS INTERNISTAS	624
NEUMOLOGOS (VIAS RESPIRATORIAS)	38
OTORRINOLARINGOLOGOS	493
PEDIATRAS	2,674
TRAUMATOLOGOS ORTOPEDIA	498
UROLOGOS	301
Total	<u>22,442</u>

**UNIVERSO MEDICO DISTRITO FEDERAL
MEDICO GENERAL**

Tot. Médicos D.F. 5,299

Tot. Médicos Interior 9,885

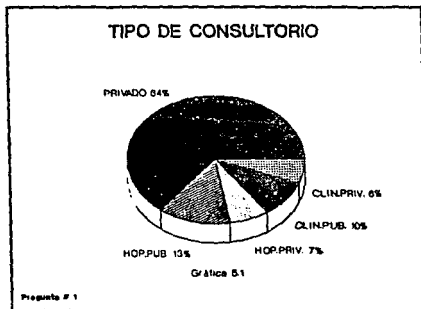
Tabulación y Graficación de Datos

1.- Tipo de Consultorio: _ _

- A) Privado
 B) Hospital Público
 C) Hospital Privado
 D) Clínica Pública
 E) Clínica Privada
 F) Otros _____

TIPO DE CONSULTORIO

	MED. GINECO-	NEUMO-	OTORR.	PEDIA-	#	#	%	
	GRAL.	OBTEI.	LOGOS	OFTAMO				TRAS
PRIVADO	30	6	1	4	4	9	54	64%
HOSP. PUBLICO	5	2	2	0	1	1	11	13%
HOSP. PRIVADO	3	0	2	0	0	1	6	7%
CLINICA PUBLICA	6	0	0	1	0	1	8	10%
CLINICA PRIVADA	3	0	0	1	1	0	5	6%
TOTAL ESPECIALIDADES	47	8	5	6	6	12	84	100%
PORCENT.	56%	10%	6%	7%	7%	14%	100%	

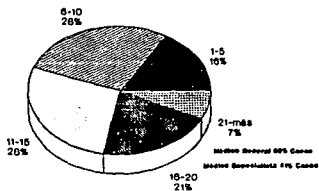


2. ¿Cuántos casos de enfermedades respiratorias se le presentan por semana?

NUMERO DE CASOS DE ENFERMEDADES RESPIRATORIAS QUE SE PRESENTAN POR SEMANA

	MED. GRAL	GINECO-OBTET.	NEUMO-LOGOS	OTORR. OFTAMO	PEDIA-TRAS	OTRAS	# CASOS	%
15% 1-5	4	5	1	0	0	1	11	16%
30% 6-10	13	0	0	3	2	1	19	28%
50% 11-15	10	0	2	1	2	4	19	28%
80% 16-20	10	0	1	0	2	1	14	21%
90% 20-más	3	0	0	0	0	2	5	7%
TOTAL ESPECIALIDADES	40	5	4	4	6	9	68	100%
PORCENT.	59%	7%	6%	6%	9%	13%	100%	

CASOS DE ENFERMEDADES RESPIRATORIAS QUE SE PRESENTAN POR SEMANA



Gráfica 52

Pregunta # 2

3. ¿Qué tipo de enfermedades respiratorias se le presentan con mayor frecuencia?

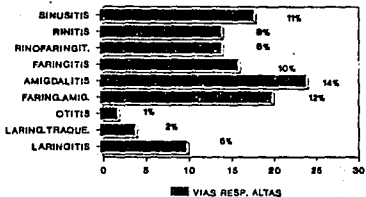
TIPO DE ENFERMEDADES RESPIRATORIAS QUE SE PRESENTAN CON MAYOR FRECUENCIA

	MED. GINECO-GRAL.	GINECO-OBTET.	NEUMO-LOGOS	OTORR. OFTAMO	PEDIA-TRAS	OTRAS	# ENFER	%
SINUSITIS	5	0	4	4	3	2	18	11%
RINITIS	7	0	2	1	2	2	14	8%
RINOFARING.	10	0	1	1	1	1	14	8%
FARINGITIS	12	0	1	2	1	0	16	10%
AMIGDALITIS	14	1	1	4	2	2	24	14%
FARING. AMIGD.	13	3	2	0	0	2	20	12%
OTITIS	2	0	0	0	0	0	2	1%
LARING. TRAQUEIT.	3	0	0	1	0	0	4	2%
LARINGITIS	5	1	0	2	1	1	10	6%
BRONQUITIS	20	0	2	2	2	1	27	16%
BRONCONEUMONIAS	4	0	2	0	0	0	6	4%
OTRAS	9	0	0	1	2	1	13	8%
TOTAL ESPECIALIDADES	104	5	15	18	14	12	168	100%
PORCENT.	62%	3%	9%	11%	8%	7%	100%	

	MED. GINECO-GRAL.	GINECO-OBTET.	NEUMO-LOGOS	OTORR. OFTAMO	PEDIA-TRAS	OTRAS	# ENFER	%
VIAS RESPIRAT. ALTAS	71	5	11	15	10	10	122	79%
VIAS RESPIRAT. BAJAS	24	0	4	2	2	1	33	21%
OTRAS	9	0	0	1	2	1	13	8%
TOTAL ESPECIALIDADES	95	5	15	17	12	11	155	100%
PORCENT.	61%	3%	10%	11%	8%	7%	100%	

TIPO DE ENFERMEDADES RESPIRATORIAS QUE SE PRESENTAN CON MAYOR FRECUENCIA

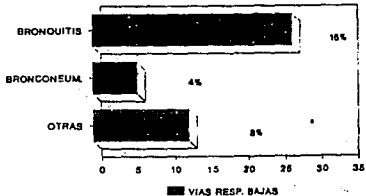
Gráfica 5.3



Pregunta # 3

TIPO DE ENFERMEDADES RESPIRATORIAS QUE SE PRESENTAN CON MAYOR FRECUENCIA

Gráfica 5.4



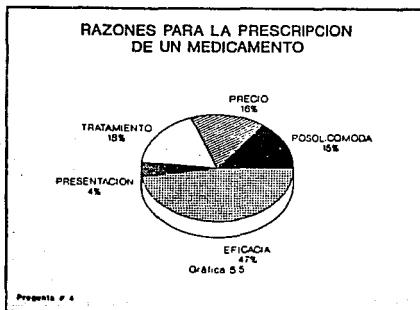
Pregunta # 3

4. ¿Cuáles son las razones por las cuales usted prescribe un tipo de antibiótico? __

- a) Posología cómoda
- b) precio
- c) tratamiento
- d) presentación
- e) eficacia
- f) otras (señalar)

RAZONES PARA LA PRESCRIPCION DE UN MEDICAMENTO

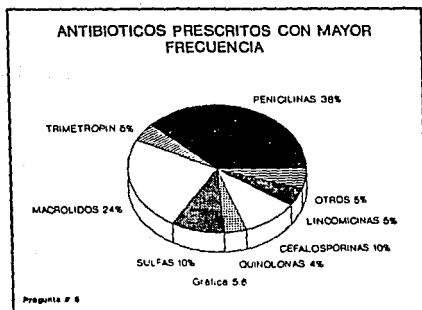
	MED. GRAL.	GINECO- OBTET.	NEUMO- LOGOS	OTORR. OFTAMO	PEDIA- TRAS	OTRAS	#	RAZO	%
POSOLOGIA COMODA	11	1	0	1	2		2	17	15%
PRECIO	13	0	1	1	0		3	18	16%
TRATAMIENTO	7	2	2	3	3		3	20	18%
PRESENTACION	4	0	0	0	0		1	5	4%
EFICACIA	29	4	3	4	6		8	54	47%
TOTAL ESPECIALIDADES	64	7	6	9	11		17	114	100%
FORCENT.	56%	6%	5%	8%	10%		15%	100%	



5. ¿Cuáles son los antibióticos que se prescriben con mayor frecuencia?

ANTIBIOTICOS QUE SON PRESCRITOS CON MAYOR FRECUENCIA

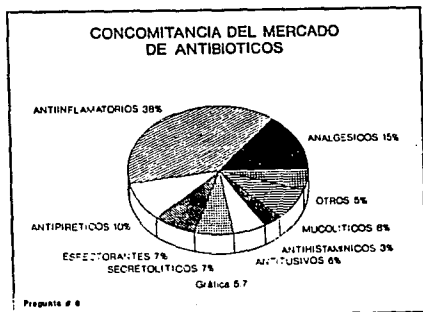
	MED. GRAL	GINECO- OBTET.	NEUMO- LOGOS	OTORR. OFTAMO	PEDIA- TRAS	OTRAS	# ANTIB	%
PENICILINAS	38	4	4	3	6	4	59	38%
TRIMETROPIN	3	1	0	0	2	1	7	5%
MACROLIDOS	21	2	4	4	4	2	37	24%
SULFAS	11	1	0	1	1	1	15	10%
QUINOLONAS	2	0	0	0	1	3	6	4%
CEFALOSPORINAS	9	0	3	1	1	2	16	10%
RIFAMPICINAS	1	0	0	1	0	0	2	1%
AMINOGLUCOCIDOS	4	0	0	0	0	0	4	3%
GENTAMICINAS	2	0	0	0	0	0	2	1%
LINCOMICINAS	3	1	1	2	0	0	7	5%
TOTAL ESPECIALIDADES	94	9	12	12	15	13	155	100%
PORCENT.	61%	6%	8%	8%	10%	8%	100%	



6. Además del antibiótico ¿Que otros productos prescribe?

CONCOMITANCIA DEL MERCADO DE ANTIBIOTICOS

	MED. GRAL.	GINECO-OBJET.	NEUMO-LOGOS	OTORR.-OFTAMO	PEDIA-TRAS	OTRAS	# CONC	%
ANALGESICOS	12	0	0	1	3	6	22	15%
ANTIINFLAMATORRIOS	34	4	3	4	3	10	58	38%
ANTIPIRETTICOS	10	0	2	2	0	1	15	10%
ESPECTORANTES	9	1	0	0	0	1	11	7%
SECRETOLTTICOS	7	0	0	1	0	3	11	7%
ANTITUSIVOS	6	0	2	0	0	1	9	6%
ANTIHTSTAMINICOS	4	0	0	0	1	0	5	3%
MUCOLTTICOS	9	0	0	2	1	0	12	8%
OTROS	6	0	0	0	0	2	8	5%
TOTAL ESPECIALIDADES	97	5	7	10	8	24	151	100%
PORCENT.	64%	3%	5%	7%	5%	16%	100%	

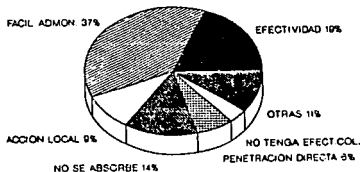


7. ¿Qué ventajas encontraría si existiera un nuevo antibiótico en aerosol?

NECESIDADES DEL MEDICO PARA UN ANTIBIOTICO EN AEROSOL

	MED. GRAL.	GINECO OBTET.	NEUMO-LOGOS	OTORR. OFTAMO	PEDIA-TRAS	OTRAS	# VJAS.	%
EFFECTIVIDAD	14	0	1	2	2	2	21	19%
FACIL ADMON.	28	1	4	3	2	3	41	37%
ACCION LOCAL	6	2	0	0	0	2	10	9%
NO SE ABSORBE	11	0	2	2	0	0	15	14%
PENETRACION DIR.	3	0	0	1	1	2	7	6%
NO TENGA EFEC. COL.	2	0	0	1	1	0	4	4%
OTRAS	6	2	0	0	2	2	12	11%
TOTAL ESPECIALIDADES	70	5	7	9	8	11	110	100%
PORCENT.	64%	5%	6%	8%	7%	10%	100%	

VENTAJAS QUE ENCUENTRA EL MEDICO PARA UN NUEVO ANTIBIOTICO EN AEROSOL



Gráfica 5 B

Pregunta # 7

8. ¿Es usted afecto a probar nuevos principios activos?

sí() no() ¿porqué?

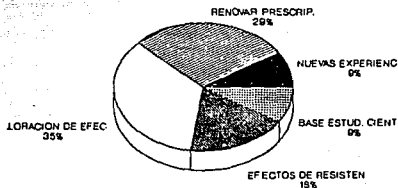
RAZONES PARA QUE EL MEDICO PRESCRIBA NUEVOS PRINCIPIOS ACTIVOS

	MED. GRAL.	GINECO-OBTET.	NEUMO-LOGOS	OTORR.-OFTAMO	PEDIA-TRAS	OTRAS	# RAZO	%
NUEVAS EXPER.	3	1	0	1	0	1	6	9%
RENOVAR PRESCRIP.	10	3	1	3	0	2	19	29%
VALORACION EFECT.	17	1	0	0	2	3	23	35%
EFFECTOS RESISTENCIA	9	0	1	0	0	2	12	18%
BASADOS EST.CIENTIF.	2	0	1	0	2	1	6	9%
TOTAL ESPECIALIDADES	41	5	3	4	4	9	66	100%
PORCENT.	62%	8%	5%	6%	6%	14%	100%	

RAZONES PARA QUE EL MEDICO NO PRESCRIBA NUEVOS PRINCIPIOS ACTIVOS

	MED. GRAL.	GINECO-OBTET.	NEUMO-LOGOS	OTORR.-OFTAMO	PEDIA-TRAS	OTRAS	# RAZO	%
FALTA DE CONFIAB. COMPROBAR EST. CIENTIFICOS	2	0	0	0	0	0	2	200%
REQUIERE DE RECOMENDACIONES	4	2	0	0	0	3	9	900%
TOTAL ESPECIALIDADES	2	0	0	0	1	0	3	300%
PORCENT.	8	2	0	0	1	3	14	1400%
800%	200%	0%	0%	100%	300%	1400%		

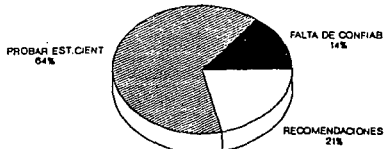
RAZONES PARA QUE EL MEDICO PRESCRIBA NUEVOS PRINCIPIOS ACTIVOS



Preparata # 8

Gráfica 5.9

RAZONES PARA QUE EL MEDICO NO PRESCRIBA NUEVOS PRINCIPIOS ACTIVOS



Preparata # 8

Gráfica 5.10

9. ¿Prescribe usted productos que presentan nuevas formas farmacéuticas?

sí () no () ¿porqué?

RAZONES PARA PRESCRIBIR PRODUCTOS QUE PRESENTAN NUEVAS FORMAS FARMACEUTICAS

	MED. GRAL.	GINECO- OBTET.	NEUMO- LOGOS	OTORR. OFTAMO	PEDIA- TRAS	OTRAS	# ANTIB	%
SI SE ENCUENT. BASADOS EST.CIENT. PRESENTA VENTAJ. EN LA ADMON.	8	0	0	2	3	0	13	20%
COMPROBACION DE EFECTIVIDAD	6	1	0	1	2	4	14	21%
TENER VARIEDAD DE TRATAM.	12	1	2	0	0	2	17	26%
CONCOMIT.CON LOS YA PRECRITOS	10	3	2	1	0	3	19	29%
	2	0	0	1	0	0	3	5%
TOTAL ESPECIALIDADES	38	5	4	5	5	9	66	100%
PORCENT.	58%	8%	6%	8%	8%	14%	100%	

RAZONES PARA NO PRESCRIBIR PRODUCTOS QUE PRESENTAN NUEVAS FORMAS FARMACEUTICAS

	MED. GRAL.	GINECO- OBTET.	NEUMO- LOGOS	OTORR. OFTAMO	PEDIA- TRAS	OTRAS	# ENFER	%
COMPROBAR ESTUDIOS CIENTIFICOS	2	1	0	0	1	1	5	45%
COMPROBAR EFICACIA	3	0	0	0	0	3	6	55%
TOTAL ESPECIALIDAD	5	1	0	0	1	4	11	100%
PORCENT.	45%	9%	0%	0%	9%	36%	100%	

PRESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS QUE PRESENTAN NUEVAS FORMAS FARMACÉUTICAS

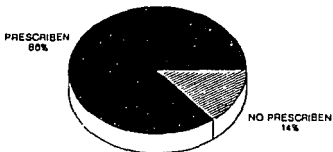


Gráfico 5.11

Pregunta # 8

RAZONES PARA PRESCRIBIR PRODUCTOS QUE PRESENTAN NUEVAS FORMAS FARMACÉUTICAS

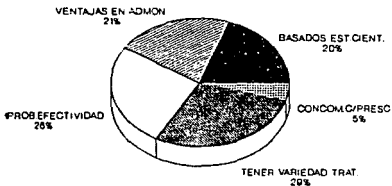


Gráfico 5.12

Pregunta # 9

RAZONES PARA NO PRESCRIBIR PRODUCTOS QUE PRESENTAN NUEVAS FORMAS FARMACÉUTICAS

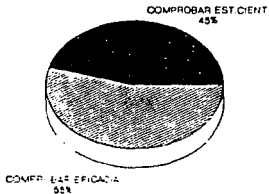


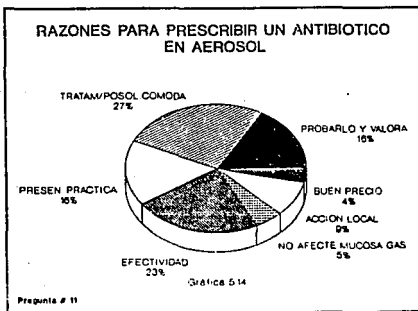
Gráfico 5.13

Pregunta # 9

11. ¿Si existiera un antibiótico en aerosol estaría dispuesto a prescribirlo?
 sí() no() ¿porqué?

RAZONES PARA PRESCRIBIR UN ANTIBIOTICO EN AEROSOL

	MED. GRAL.	GINECO- OBTET.	NEUMO- LOGOS	OTORR. OFTAMO	PEDIA- TRAS	OTRAS	#	RAZO	%
PROBARLO, VALORARLO	6	1	0	2	2	2	13	16%	
TRAT.POSOL.COMODA	10	2	1	1	3	4	21	27%	
PRESENT. PRACTICA	8	0	3	2	0	0	13	16%	
EFFECTIVIDAD	12	0	0	1	0	5	18	23%	
NO AFECTE MUC.GAST.	2	0	0	0	2	0	4	5%	
ACCION LOCAL	4	0	0	2	0	1	7	9%	
BUEN PRECIO	2	0	1	0	0	0	3	4%	
TOTAL ESPECIALIDADES	44	3	5	8	7	12	79	100%	
PORCENT.	56%	4%	6%	10%	9%	15%	100%		



12. ¿Si existiera un antibiótico que presenta características de antiinflamatorio, antimicrobiano y antimicótico en una sola sal, lo prescribiría?
 si() no() ¿porqué?

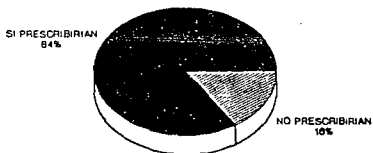
RAZONES PARA UTILIZAR UN ANTIBIOTICO CON CARACTERISTICAS NOVEDOSAS EN UNA SOLA SAL

	MED. GRAL.	GINECO-OBTET.	NEUMO-LOGOS	OTORR-OFTAMO	PEDIA-TRAS	OTRAS	#	RAZO	%
TENDENC. MONOFAR.	4	0	1	0	1	0	6	9%	
EFFECTOS DESEADOS	7	0	1	0	0	0	8	12%	
TRATAMIENTO DIFERT.	12	2	1	1	1	4	21	30%	
AMPLIA ACCION	9	1	1	1	0	2	14	20%	
COMODIDAD DE APLIC.	9	2	2	1	2	4	20	29%	
TOTAL ESPECIALIDADES	41	5	6	3	4	10	69	100%	
PORCENT.	59%	7%	9%	4%	6%	14%	100%		

RAZONES POR QUE EL MEDICO NO UTILIZAN ANTIBIOTICOS CON CARACTERISTICAS NOVEDOSAS EN UN SOLO PRODUCTO

ESPECIALIDAD	MED. GRAL.	GINECO-OBTET.	NEUMO-LOGOS	OTORR-OFTAMO	PEDIA-TRAS	OTRAS	#	ANTIB	%
NECESARIO REALIZ. ESTUDIO VALORAC.	1	0	0	1	1	0	3	23%	
REACCIONES SECUNDARIAS	1	1	0	0	2	0	4	31%	
NO SON BUENAS LAS COMBINACIONES	1	0	0	0	2	1	4	31%	
NO CREEN EN EL FARMACO	0	1	0	0	0	1	2	15%	
TOTAL ESPECIALIDADES	3	2	0	1	5	2	13	100%	
PORCENT.	23%	15%	0%	8%	38%	15%	100%		

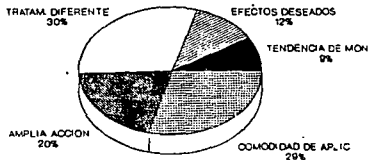
**MEDICOS QUE PRESCRIBIRIAN UN ANTIBIOTICO
CON NUEVAS CARACTERISTICAS EN LA SAL**



Gráfica 5.15

Pregunta # 12

**RAZONES PARA UTILIZAR UN ANTIBIOTICO CON
CARACTERISTICAS NOVEDOSAS EN UNA SAL**



Gráfica 5.16

Pregunta 12

13. ¿Cambiaría el producto que prescribe actualmente por otro de mayor precio con las características mencionadas?

si() no() ¿porqué?

CONDUCTA DEL MEDICO A PRESCRIBIR UN PRODUCTO CON CARACTERISTICAS NOVEDOSAS A UN PRECIO MAS ELEVADO

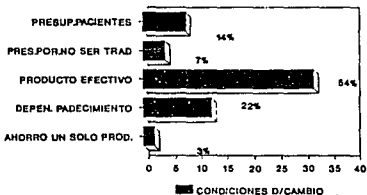
CONDICIONES DE CAMBIO	MED. GRAL.	GINECO-OBTET.	NEUMO-LOGOS	OTORR.-OFTAMO	PEDIA-TRAS	OTRAS	# ANTIB	%
SI ESTA EN EL PRESUP. DE SUS PACIENT.	6	1	0	0	1	0	8	5%
PRESCRIPCION POR NO SER TRADICIONAL	2	1	0	0	0	1	4	3%
SI EL PROD. ES EFECTIVO	16	2	3	3	3	5	32	21%
DEPENDIENDO DEL PADECIMIENTO	9	2	0	1	0	1	13	8%
TENER AHORRO EN UN SOLO PRODUCTO	1	0	0	0	0	1	2	1%
TOTAL ESPECIALIDADES	34	6	3	4	4	8	59	38%
PORCENT.	22%	4%	2%	3%	3%	5%	38%	

CONDUCTA DEL MEDICO A NO PRESCRIBIR UN PRODUCTO CON CARACTERISTICAS NOVEDOSAS A UN PRECIO MAS ELEVADO

CONDICIONES DE NO CAMBIAR	MED. GRAL.	GINECO-OBTET.	NEUMO-LOGOS	OTORR.-OFTAMO	PEDIA-TRAS	OTRAS	# ENFER	%
NO LO COMPRARIA AUN CON POSIBILIDADES	10	0	1	0	0	0	11	85%
EL PRODUCTO SERIA RECHAZADO POR PAC.	2	0	0	0	0	0	2	15%
TOTAL ESPECIALIDADES	12	0	1	0	0	0	13	100%
PORCENT.	92%	0%	8%	0%	0%	0%	100%	

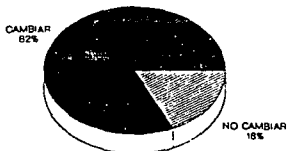
CONDUCTA DEL MEDICO A PREESCRIBIR UN PRODUCTO CON CARACTERISTICAS ESPECIALES

Gráfica 5.17



Pregunta # 13

CONDICIONES DE CAMBIO PARA UN ANTIBIOTICO CON CARACTER. NOVEDOSAS



Gráfica 5.18

Pregunta 13

PRUEBA DE HIPOTESIS

Para el desarrollo de la prueba de hipótesis se utilizó la Diferencias de Proporciones de dos Muestras, la cual tiene por objetivo determinar si dos muestras independientes tomadas de dos poblaciones, las cuales presentan la misma proporción de elementos con determinadas características.

Las diferencias pequeñas denotan únicamente la variación casual productos de muestreo (Se acepta H_0), en tanto las grandes diferencias significan lo contrario (Se rechaza H_0).

Al utilizar esta prueba nos permite determinar el grado máximo de confianza entre diferentes hipótesis propuestas para los principales resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación de mercado, de acuerdo con los datos que se tabularon.

PRUEBA DE HIPOTESIS

Para el desarrollo de la prueba de hipótesis se utilizó la Diferencias de Proporciones de dos Muestras, la cual tiene por objetivo determinar si dos muestras independientes tomadas de dos poblaciones, las cuales presentan la misma proporción de elementos con determinadas características.

Las diferencias pequeñas denotan únicamente la variación casual productos de muestreo (Se acepta H_0), en tanto las grandes diferencias significan lo contrario (Se rechaza H_0).

Al utilizar esta prueba nos permite determinar el grado máximo de confianza entre diferentes hipótesis propuestas para los principales resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación de mercado, de acuerdo con los datos que se tabularon.

ANTIBIOTICOS PRESCRITOS CON MAYOR FRECUENCIA (PREG.5)
PASO 1
P1 = MEDICOS GENERALES
P2 = ESPECIALISTAS
H0 = P1 = P2

 LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBEN EN IGUAL CANTIDAD DE PENICILINA QUE
 LOS MEDICOS ESPECIALISTAS

H1 = P1 > P2

LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBEN MAS PENICILINA QUE LOS ESPECIALISTAS.

PASO 2
G.C. = 0.90
α = 0.10 z = 1.28
n1 = 94.00
n2 = 61.00
x1 = 38.00
x2 = 21.00
p1 = 0.40
p2 = 0.34
 $\hat{P} = \frac{59.00}{155.00} = 0.38$

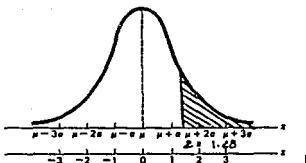
155.00

PASO 4 Criterio de Decisiones:
ACEPTAR Ho:
 $Z \leq 1.28$
 $0.75 \leq 1.28$
 $p1 - p2 \leq 1.28 \sqrt{\hat{P}(1 - \hat{P})(1/n1 + 1/n2)}$
 $0.060 \leq 0.1022$
RECHAZAR Ho:
 $Z > 1.28$
 $0.75 > 1.28$
 $p1 - p2 > 1.28 \sqrt{\hat{P}(1 - \hat{P})(1/n1 + 1/n2)}$
 $0.060 > 0.1022$
PASO 3

$$Z = \frac{p1 - p2}{\sqrt{\hat{P}(1 - \hat{P})(1/n1 + 1/n2)}}$$

PASO 5

$$Z = \frac{0.060}{\sqrt{0.381}} = \frac{0.060}{0.619} = 0.027 \quad \frac{0.060}{\sqrt{0.006373}} = \frac{0.060}{0.08} = 0.75$$



*Podemos afirmar con un 90 % de grado de confianza que los Médicos Generales no prescriben mayor cantidad de penicilina que los médicos especialistas.

PASO 1

- P1 = MEDICOS GENERALES
 P2 = ESPECIALISTAS
 H0 = P1 = P2 LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBEN EN IGUAL CANTIDAD DE MACROLIDOS QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS
 H1 = P1 > P2 LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBEN MAS MACROLIDOS QUE LOS ESPECIALISTAS.

PASO 2

G.C. = 0.90
 α = 0.10 z = 1.28
 n1 = 94.00
 n2 = 61.00
 x1 = 21.00
 x2 = 16.00
 p1 = 0.22
 p2 = 0.26
 P = $\frac{37.00}{155.00} = 0.24$

PASO 4 Criterio de Decisiones:

ACEPTAR H0:

$$Z \leq 1.28$$

$$-0.55 \leq 1.28$$

$$p1 - p2 \leq 1.28 \sqrt{\frac{P(1-P)(1/n1 + 1/n2)}{0.0897}}$$

$$(0.039) \leq$$

RECHAZAR H0:

$$Z > 1.28$$

$$-0.55 > 1.28$$

$$p1 - p2 > 1.28 \sqrt{\frac{P(1-P)(1/n1 + 1/n2)}{0.0897}}$$

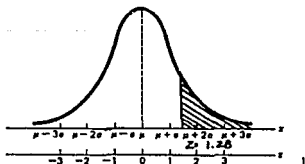
$$(0.039) >$$

PASO 3

$$Z = \frac{p1 - p2}{\sqrt{\frac{P(1-P)(1/n1 + 1/n2)}{0.0897}}}$$

PASO 5

$$Z = \frac{(0.039) - (0.039)}{\sqrt{0.239 \cdot 0.761 + 0.027 \cdot 0.004912}} \cdot \frac{(0.039)}{0.07} = 0.55$$



*Podemos afirmar con un 90 % de grado de confianza que los Médicos Generales no prescriben mayor cantidad de macrólidos que los médicos especialistas.

PASO 1

P1 = MEDICOS GENERALES

P2 = ESPECIALISTAS

H0 = P1 = P2

LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBEN CONCOMITANEMENTE CON EL ANTIBIOTICO IGUAL NUMERO DE ANTIINFLAMATORIOS QUE EL MEDICO ESPECIALISTA

H1 = P1 > P2

LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBEN MAS ANTIINFLAMATORIOS QUE EL MEDICO ESPECIALISTA.

PASO 2

G.C. = 0.90
 e = 0.10 z = 1.28
 n1 = 97.00
 n2 = 54.00
 x1 = 34.00
 x2 = 24.00
 p1 = 0.35
 p2 = 0.44
 $\hat{P} = \frac{58.00}{151.00} = 0.38$

PASO 4 Criterio de Decisiones:

ACEPTAR Ho:

Z ≤ 1.28
 -1.14 ≤ 1.28

$p1 - p2 ≤ 1.28 \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}$
 (0.094) ≤ 0.1057

RECHAZAR Ho:

Z > 1.28
 (1.14) > 1.28

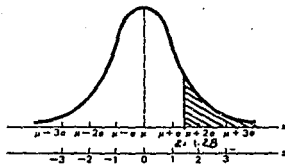
$p1 - p2 > 1.28 \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}$
 (0.094) > 0.1057

PASO 3

$$Z = \frac{p1 - p2}{\sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}}$$

PASO 5

$$Z = \frac{(0.094) - (0.094)}{\sqrt{0.384 \cdot 0.616 \cdot 0.029}} = \frac{0.0000}{\sqrt{0.006820}} = 0.00 \quad (1.14)$$



*Podemos afirmar con un 90% de grado de confianza que los Médicos Generales no prescriben concomitantemente un mayor número de antiinflamatorios que los Médicos Especialistas.

NECESIDADES DEL MEDICO PARA UN ANTIBIOTICO EN AEROSOL (PREG.7)

PASO 1

P1 = MEDICOS GENERALES

P2 = ESPECIALISTAS

H0 = P1 = P2

LOS MEDICOS GENERALES INDICAN LAS MISMAS VENTAJAS DE FACIL ADMINISTRACION SI EXISTIERA UN ANTIBIOTICO EN AEROSOL QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.

H1 = P1 > P2

LOS MEDICOS GENERALES ENCUENTRAN UNA MAYOR VENTAJA EN LA FACIL ADMINISTRACION QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.

PASO 2

G.C. = 0.90
 $\sigma = 0.10$ $z = 1.28$
 $n_1 = 70.00$
 $n_2 = 40.00$
 $x_1 = 28.00$
 $x_2 = 13.00$
 $p_1 = 0.40$
 $p_2 = 0.33$

$\hat{P} = \frac{41.00}{110.00} = 0.37$

PASO 4 Criterio de Decisiones:

ACEPTAR H0:

$Z \leq 1.28$
 $0.78 \leq 1.28$

$p_1 - p_2 \leq 1.28 \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n_1+1/n_2)}$
 $0.075 \leq 0.1227$

RECHAZAR H0:

$Z > 1.28$
 $0.78 > 1.28$

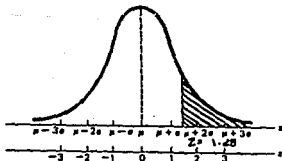
$p_1 - p_2 > 1.28 \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n_1+1/n_2)}$
 $0.075 > 0.1227$

PASO 3

$$Z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n_1+1/n_2)}}$$

PASO 5

$$Z = \frac{0.075}{\sqrt{0.373}} = \frac{0.075}{0.627} = 0.039 \quad \frac{0.075}{\sqrt{0.009185}} = \frac{0.075}{0.10} = 0.7$$



*Podemos afirmar con un 90% de grado de confianza que tanto los Médicos Generales como los Médicos Especialistas indican como una ventaja la fácil administración del Producto.

NECESIDADES DEL MEDICO EN UN ANTIBIOTICO EN AEROSOL (PREG.7)

PASO 1

P1 = MEDICOS GENERALES

P2 = ESPECIALISTAS

H0 = P1 = P2 LOS MEDICOS GENERALES INDICAN LAS MISMAS VENTAJAS SI EXISTIERA UN ANTIBIOTICO EN AEROSOL QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.

H1 = P1 > P2 LOS MEDICOS GENERALES ENCUENTRAN UNA MAYOR VENTAJA EN LA EFECTIVIDAD DEL ANTIBIOTICO EN AEROSOL QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.

PASO 2

G.C. = 0.90
 $\sigma = 0.10$ $z = 1.28$
 $n_1 = 70.00$
 $n_2 = 40.00$
 $x_1 = 14.00$
 $x_2 = 7.00$
 $p_1 = 0.20$
 $p_2 = 0.18$

$\frac{21.00}{110.00} = 0.19$

PASO 4 Criterio de Decisiones:

ACEPTAR H0:

$Z \leq 1.28$
 $0.32 \leq 1.28$

$p_1 - p_2 \leq 1.28 \sqrt{\frac{P(1-P)(1/n_1 + 1/n_2)}{0.0997}}$
 $0.025 \leq 1.28 \sqrt{\frac{P(1-P)(1/n_1 + 1/n_2)}{0.0997}}$

RECHAZAR H0:

$Z > 1.28$
 $0.32 > 1.28$

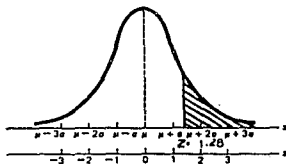
$p_1 - p_2 > 1.28 \sqrt{\frac{P(1-P)(1/n_1 + 1/n_2)}{0.0997}}$
 $0.025 > 1.28 \sqrt{\frac{P(1-P)(1/n_1 + 1/n_2)}{0.0997}}$

PASO 3

$$Z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{P(1-P)(1/n_1 + 1/n_2)}}$$

PASO 5

$$Z = \frac{0.025}{\sqrt{0.191 \cdot 0.809 \cdot 0.038}} = \frac{0.025}{\sqrt{0.006068}} = \frac{0.025}{0.06} = 0.32$$



*Con un 90% de grado de confianza, tanto los Médicos Generales como los especialistas presentan la misma necesidad de fácil administración en un antibiótico en aerosol.

RAZONES PARA QUE EL MEDICO PRESCRIBA NUEVOS PRINCIPIOS ACTIVOS (PREG.8)

PASO 1

P1 = MEDICOS GENERALES

P2 = ESPECIALISTAS

H0 = P1 = P2

H1 = P1 < P2

LOS MEDICOS GENERALES SON AFECTOS A PRESCRIBIR NUEVOS PRINCIPIOS ACTIVOS BASANDOSE EN ESTUDIOS CIENTIFICOS AL IGUAL QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.
LOS MEDICOS GENERALES NO REQUIEREN BASARSE EN ESTUDIOS CIENTIFICOS PARA PRESCRIBIR NUEVOS PRINCIPIOS ACTIVOS

PASO 2

G.C. = 0.90

e = 0.10 z = -1.28

n1 = 41.00

n2 = 25.00

x1 = 2.00

x2 = 4.00

p1 = 0.05

p2 = 0.18

$$\hat{P} = \frac{6.00}{66.00} = 0.09$$
PASO 4 Criterio de Decisiones:

ACEPTAR H0:

$$Z \geq -1.28$$

$$-1.52 \geq -1.28$$

$$p1 - p2 \geq -1.28 \sqrt{P(1-P)(1/n1 + 1/n2)}$$

$$(0.111) \geq (0.0934)$$

RECHAZAR H0:

$$Z < -1.28$$

$$-1.52 < -1.28$$

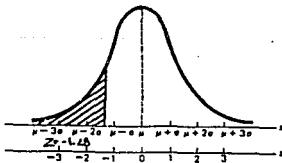
$$p1 - p2 < -1.28 \sqrt{P(1-P)(1/n1 + 1/n2)}$$

$$-0.11 < -0.09$$
PASO 3

$$Z = \frac{p1 - p2}{\sqrt{P(1-P)(1/n1 + 1/n2)}}$$

PASO 5

$$Z = \frac{-0.11}{\sqrt{0.09 \cdot 0.91 \cdot 0.06}} = \frac{-0.11}{0.07} = -1.52$$



*Con un 90% de grado de confianza los Medicos Generales no requieren de basarse en estudios científicos para prescribir nuevos principios activos.

PASO 1

P1 = MEDICOS GENERALES

P2 = ESPECIALISTAS

H0 = P1 = P2

LOS MEDICOS GENERALES SON AFECTOS A PRESCRIBIR NUEVOS PRINCIPIOS ACTIVOS BASANDOSE EN ESTUDIOS CIENTIFICOS AL IGUAL QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.

H1 = P1 > P2

LOS MEDICOS GENERALES NO REQUIEREN BASARSE EN ESTUDIOS CIENTIFICOS PARA PRESCRIBIR NUEVOS PRINCIPIOS ACTIVOS

PASO 2

G.C. = 0.90
 e = 0.10 z = -1.28
 n1 = 41.00
 n2 = 25.00
 x1 = 2.00
 x2 = 4.00
 p1 = 0.05
 p2 = 0.16

$\hat{P} = \frac{6.00}{66.00} = 0.09$

PASO 4 Criterio de Decisiones:

ACEPTAR Ho:

Z ≥ -1.28
 -1.52 ≥ -1.28

$$p1 - p2 \geq -1.28 \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}$$

(0.111) ≥ (0.0934)

RECHAZAR Ho:

Z < -1.28
 -1.52 < -1.28

$$p1 - p2 < -1.28 \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}$$

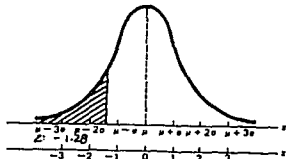
-0.11 < -0.09

PASO 3

$$Z = \frac{p1 - p2}{\sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}}$$

PASO 5

$$Z = \frac{-0.11}{\sqrt{0.09 \cdot 0.91 \cdot 0.06 \cdot V}} = \frac{-0.11}{0.07} = -1.5$$



*Podemos afirmar con un 90% de grado de confianza los Medicos Generales son mas afectos a probar nuevos principios activos por valorarlos que los Médicos Especialistas.

RAZONES PARA PRESCRIBIR PRODUCTOS QUE PRESENTAN NUEVAS FORMAS FARMACEUTICAS (PREG. 9)

PASO 1

P1 = MEDICOS GENERALES

P2 = ESPECIALISTAS

H0 = P1 = P2

LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBEN NUEVAS FORMAS FARMACEUTICAS POR COMPROBAR SU EFECTIVIDAD AL IGUAL QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.

H1 = P1 > P2

LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBEN UN MAYOR NUMERO DE NUEVAS FORMAS FARMACEUTICAS POR COMPROBAR SU EFECTIVIDAD QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.

PASO 2

G.C. = 0.90
 $\alpha = 0.10$ $z = 1.28$
 $n1 = 38.00$
 $n2 = 28.00$
 $x1 = 12.00$
 $x2 = 5.00$

$p1 = 0.32$
 $p2 = 0.18$

$\hat{P} = \frac{17.00}{68.00} = 0.26$

PASO 4 Criterio de Decisiones:

ACEPTAR Ho:

$Z \leq 1.28$
 $1.26 \leq 1.28$

$p1 - p2 \leq 1.28 \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}$
 $0.137 \leq 0.1394$

RECHAZAR Ho:

$Z > 1.28$
 $1.26 > 1.28$

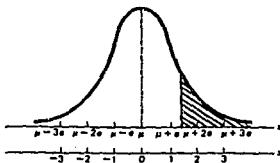
$p1 - p2 > 1.28 \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}$
 $0.137 > 0.1394$

PASO 3

$$Z = \frac{p1 - p2}{\sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}}$$

PASO 5

$$Z = \frac{0.137}{\sqrt{0.258}} = \frac{0.137}{0.742} = 0.062 \quad \frac{0.137}{\sqrt{0.011862}} = 0.11 \quad 1.26$$



* Con un 90% de grado de confianza podemos comprobar que tanto los Medicos Generales como los Especialistas prescriben nuevas formas farmacéuticas por probar su efectividad

RAZONES PARA PRESCRIBIR PRODUCTOS QUE PRESENTAN NUEVAS FORMAS FARMACEUTICAS (PREG. 9)

PASO 1

P1 = MEDICOS GENERALES

P2 = ESPECIALISTAS

H0 = P1 = P2

LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBEN NUEVAS FORMAS FARMACEUTICAS POR TENER UNA VAREIDAD EN EL TRATAMIENTO AL IGUAL QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.

H1 = P1 > P2

LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBEN UN MAYOR NUMERO DE NUEVAS FORMAS FARMACEUTICAS POR TENER UNA VAREIDAD DE TRATAMIENTO QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.

PASO 2

G.C. = 0.90
 $e = 0.10 \quad z = 1.28$
 $n1 = 38.00$
 $n2 = 28.00$
 $x1 = 10.00$
 $x2 = 9.00$
 $p1 = 0.26$
 $p2 = 0.32$
 $\hat{P} = \frac{19.00}{66.00} = 0.29$

PASO 4 Criterio de Decisiones:

ACEPTAR H0:

$$\begin{array}{l} Z \leq 1.28 \\ -0.52 \leq 1.28 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} p1 - p2 \leq 1.28 \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)} \\ -0.058 \leq 0.1443 \end{array}$$

RECHAZAR H0:

$$\begin{array}{l} Z > 1.28 \\ -0.52 > 1.28 \end{array}$$

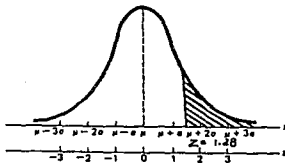
$$\begin{array}{l} p1 - p2 > 1.28 \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)} \\ -0.058 > 0.1443 \end{array}$$

PASO 3

$$Z = \frac{p1 - p2}{\sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}}$$

PASO 5

$$Z = \frac{-0.058}{\sqrt{0.288}} = \frac{(0.058)}{0.712} = \frac{(0.058)}{0.062} = \frac{(0.058)}{\sqrt{0.012716}} = 0.11 \quad (0.52)$$



* Con un 90% de grado de confianza podemos analizar que tanto los Medicos Generales como los Especialistas prescriben nuevas formas farmacéuticas por tener una variedad de tratamiento.

RAZONES PARA QUE EL MEDICO PRESCRIBA UN ANTIBIOTICO EN AEROSOL (PREG.11)

PASO 1

P1 = MEDICOS GENERALES

P2 = ESPECIALISTAS

H0 = P1 = P2

LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBIRIAN UN NUEVO ANTIBIOTICO EN AEROSOL PARA PROBARLO Y VALORARLO AL IGUAL QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.

H1 = P1 < P2

LOS MEDICOS GENERALES NO NECESITAN DE PROBARLO Y VALORARLO PARA PODER PRESCRIBIR UN NUEVO ANTIBIOTICO EN AEROSOL.

PASO 2G.C. = 0.90
e = 0.10 z = -1.28

n1 = 44.00

n2 = 35.00

x1 = 6.00

x2 = 7.00

p1 = 0.14

p2 = 0.20

$$\hat{P} = \frac{13.00}{79.00} = 0.16$$

PASO 4 Criterio de Decisiones:

ACEPTAR H0:

$$Z \geq -1.28$$

$$-0.76 \geq -1.28$$

$$p1 - p2 \geq -1.28 \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}$$

$$(0.064) \geq (0.1075)$$

RECHAZAR H0:

$$Z < -1.28$$

$$-0.76 < -1.28$$

$$p1 - p2 < -1.28 \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}$$

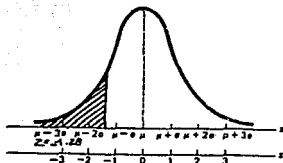
$$-0.06 < -0.11$$

PASO 3

$$Z = \frac{p1 - p2}{\sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}}$$

PASO 5

$$Z = \frac{-0.06}{\sqrt{0.16 \cdot 0.84 \cdot 0.05}} = \frac{-0.06}{0.06} = -0.97$$



*Con un 90% de grado de confianza podemos analizar que tanto los Medicos Generales como los Especialistas requieren de probarlo y valorarlo para poder prescribir un antibiotico en aerosol.

RAZONES PARA QUE EL MEDICO PRESCRIBA UN ANTIBIOTICO EN AEROSOL (PREG.11)

PASO 1

P1 = MEDICOS GENERALES

P2 = ESPECIALISTAS

H0 = P1 = P2

LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBIRIAN UN NUEVO ANTIBIOTICO EN AEROSOL POR SU EFECTIVIDAD AL IGUAL QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.

H1 = P1 > P2

LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBIRIAN UN ANTIBIOTICO EN AEROSOL SI DEMUESTRA SU EFECTIVIDAD

PASO 2

G.C. = 0.90
 e = 0.10 z = 1.28
 n1 = 44.00
 n2 = 35.00
 x1 = 12.00
 x2 = 6.00
 p1 = 0.27
 p2 = 0.17

$$\hat{P} = \frac{18.00}{79.00} = 0.23$$

PASO 4 Criterio de Decisiones:

ACEPTAR H0:

$$Z \leq 1.28$$

$$1.07 \leq 1.28$$

$$p1 - p2 \leq 1.28 \cdot \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1 + 1/n2)}$$

$$0.101 \leq 0.1216$$

RECHAZAR H0:

$$Z > 1.28$$

$$1.07 > 1.28$$

$$p1 - p2 > 1.28 \cdot \sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1 + 1/n2)}$$

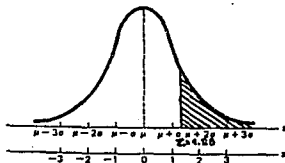
$$0.101 > 0.1216$$

PASO 3

$$Z = \frac{p1 - p2}{\sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1 + 1/n2)}}$$

PASO 5

$$Z = \frac{0.101}{\sqrt{0.228 \cdot 0.772 \cdot 0.051}} = \frac{0.101}{0.009025} = 1.10$$



*Podemos afirmar con un 90 % de grado de confianza que los Médicos Generales prescribirían un antibiótico en aerosol, si demuestra su efectividad, al igual que los Médicos Especialistas.

PASO 1

P1 = MEDICOS GENERALES

P2 = ESPECIALISTAS

H0 = P1 = P2

LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBIRIAN UN NUEVO ANTIBIOTICO EN AEROSOL POR SU TRATAMIENTO Y POSOLOGIA COMODA AL IGUAL QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.

H1 = P1 > P2

LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBIRIAN UN ANTIBIOTICO EN AEROSOL SI PRESENTA UN TRATAMIENTO Y POSOLOGIA COMODA.

PASO 2

G.C. = 0.90
 e = 0.10 z = 1.28
 n1 = 44.00
 n2 = 35.00
 x1 = 10.00
 x2 = 11.00
 p1 = 0.23
 p2 = 0.31
 P = $\frac{21.00}{79.00} = 0.27$

PASO 4 Criterio de Decisiones:

ACEPTAR Ho:

Z ≤ 1.28

-0.87 ≤ 1.28

p1 - p2 ≤ 1.28 $\sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}$
 -0.087 ≤ 0.1281

RECHAZAR Ho:

Z > 1.28

-0.87 > 1.28

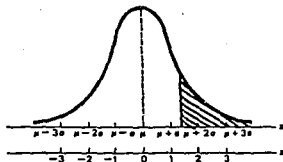
p1 - p2 > 1.28 $\sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}$
 (0.087) > 0.1281

PASO 3

Z = $\frac{p1 - p2}{\sqrt{\hat{P}(1-\hat{P})(1/n1+1/n2)}}$

PASO 5

Z = $\frac{-0.087}{\sqrt{0.266}} = \frac{(0.087)}{0.734} = \frac{(0.087)}{0.051} = \frac{(0.087)}{\sqrt{0.010012}} = \frac{(0.087)}{0.10} = 0.87$



*Podemos afirmar con un 90 % de grado de confianza que los Médicos Generales al igual que los Médicos Especialistas prescribirían un antibiótico en aerosol, por su tratamiento y cómoda posología.

CONDUCTA DEL MEDICO A PRESCRIBIR UN PRODUCTO CON CARACTERISTICAS NOVEDOSAS A UN PRECIO MAS ELEVADO (PREG. 13)

PASO 1

P1 = MEDICOS GENERALES

P2 = ESPECIALISTAS

H0 = P1 = P2

LOS MEDICOS GENERALES AL IGUAL QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS PRESCRIBIRIAN UN NUEVO PRODUCTO CON CARACTERISTICAS NOVEDOSAS Y A UN PRECIO MAS ELEVADO, SI EL PRODUCTO ES EFECTIVO.

H1 = P1 > P2

LOS MEDICOS GENERALES PRESCRIBIRIAN UN NUEVO PRODUCTO CON CARACTERISTICAS NOVEDOSAS Y A UN PRECIO MAS ELEVADO SI EL PRODUCTO ES EFECTIVO, SIENDO QUE LOS MEDICOS ESPECIALISTAS NO LO PRESCRIBIRIAN.

PASO 2

G.C. = 0.90
 $\alpha = 0.10 \quad z = 1.28$
 $n_1 = 34.00$
 $n_2 = 25.00$
 $x_1 = 16.00$
 $x_2 = 16.00$
 $p_1 = 0.47$
 $p_2 = 0.64$
 $\hat{P} = \frac{32.00}{59.00} = 0.54$

PASO 4 Criterio de Decisiones:

ACEPTAR Ho:

$$Z \leq 1.28$$

$$-1.29 \leq 1.28$$

$$p_1 - p_2 \leq 1.28 \sqrt{\frac{P(1-P)(1/n_1 + 1/n_2)}{0.1680}}$$

$$-0.169 \leq$$

RECHAZAR Ho:

$$Z > 1.28$$

$$-1.29 > 1.28$$

$$p_1 - p_2 > 1.28 \sqrt{\frac{P(1-P)(1/n_1 + 1/n_2)}{0.1680}}$$

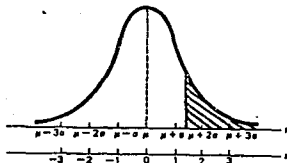
$$(0.169) >$$

PASO 3

$$Z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\frac{P(1-P)(1/n_1 + 1/n_2)}{0.1680}}}$$

PASO 5

$$Z = \frac{-0.169}{\sqrt{0.542}} = \frac{-0.169}{0.456} = \frac{-0.169}{0.069} \sqrt{0.017228} = \frac{-0.169}{0.13} = -1.29$$



*Podemos afirmar con un 90 % de grado de confianza que los Médicos Generales al igual que los Médicos Especialistas prescribirian un producto con características novedosas y a un precio más elevado, si demuestra ser efectivo.

RESULTADOS

Una vez terminada la investigación de mercados y analizada mediante una prueba de hipótesis, nos da como resultado que existen en el mercado un mayor número de Médicos Generales que cuentan con consultorio privado o bien trabajan en clínicas privadas en las zonas que se determinaron para llevar a cabo la investigación de mercado, haciéndose extensivo a la Zona Metropolitana y otras.

Específicamente el tipo de enfermedades de las vías respiratorias altas que con mayor frecuencia se presentan son la sinusitis y la rinitis y en una menor proporción problemas de las vías respiratorias bajas. Cuando se presentan casos de gravedad por lo general, los Médicos Generales continúan con el tratamiento adecuado para su paciente y no lo remiten a un Médico especialista, lo cual trae consigo que al Médico se le tengan que presentar una mayor gama de posibilidades de tratamiento.

Como se a analizado en el mercado general, existen un gran número de competidores, de los cuales tanto Médicos Generales como Especialistas prefieren un antibiótico por su eficacia, posología y tratamiento, los Médicos especialistas son más tendientes a probar un nuevo principio activo y presentaciones por valorar su efectividad y basarse en estudios científicos. Tanto Médicos Generales como especialistas les gusta renovar sus prescripciones en un 29%, ya que les permite tener una variedad de tratamientos.

Al analizar de manera específica el antibiótico en aerosol encontramos que las razones para que el Médico prescriba un antibiótico en aerosol son:

- a) que se presente un producto que ofrezca tratamiento y posología cómoda y
- b) que sea efectivo.

Por ser un producto que presenta características novedosas en una sola sal, sería prescrito por el Médico por ser un tratamiento diferente y tener una cómoda aplicación para el paciente.

Y por tanto las condiciones de cambio para un nuevo antibiótico en aerosol son favorables ya que como se había mencionado tienden a probar nuevos tratamientos con características novedosas, sin tomar como factor primordial el precio del producto ya que mientras este presente ser efectivo y una presentación diferente a las existentes en el mercado será prescrito, considerando el tipo de padecimientos a los cuales va dirigido el producto.

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

- Se realizará una estrategia de diferenciación, en la cual de acuerdo a las características:
 - efectividad del producto,
 - comprobación de estudios de biodisponibilidad, y considerando el mecanismo de acción
 - presentación
 - cómoda posología

Será dirigida a una Audiencia Médica de:

Médicos Generales
 Pediatras
 Otorrinolaringólogo.
 Neumólogos

- Se posicionará como el antibiótico que se respira dirigiendolo en un marco general a Médicos Generales, pero Específicamente a Gineco-obstetras, ya que no afecta la mucosa gástrica principalmente en el caso de embarazo. El posicionamiento de producto se realizará considerando las características de calidad, cómodo tratamiento, eficacia y considerando el mercado meta al cual van a ir dirigido todos nuestros esfuerzos.

Dirigiendose a un segmento de la población de clase media-media, media-alta y alta, en la zonas utilizadas en la muestra como son:

- Polanco
- Satélite
- Del Valle
- Lindavista
- Al igual que toda la República Mexicana.

Con Médicos que atiendan en su consultorio o bien en hospitales.

- Se llevará acabo una estrategia de desarrollo de producto y de mercado tratando de introducir el Antibiótico en Aerosol en nichos determinados, ya que se va a dirigir el producto a mercados actuales tanto a Consultorios como a Hospitales, especificandose a continuación el total de Audiencia Médica que es de 27,050 Médicos.

	<u>CONSULTORIOS</u>	<u>HOSPITALES</u>
Médicos Generales	15,000	3,000
Pediatras	2,000	1,200
Gineco-obstetras	1,500	1,200
Neumólogos	300	250
Otorrinolaringólogo	1,300	1,300

- Se realizará una diversificación pura con la fuerza de ventas especial, realizando actividades de promoción sin que tengan ninguna relación con los demás productos existentes en la Compañía, durante los tres primeros meses de su lanzamiento.

ESTRATEGIA DE PRECIO

• Considerando el Mercado Farmacéutico, y las diferentes marcas de antibióticos existentes en el mercado los cuales no son equiparables por la presentación del producto para poder tener una base en la determinación del precio, por lo cual se tomará como base el tratamiento para poder medir el precio de la competencia, obteniéndose que el precio promedio de la competencia es de \$ 32,000.00.

Otro aspecto a considerar en la determinación del precio es el control de precios que se tienen en la Industria Farmacéutica. Analizando la competencia y los factores de costo y demanda del mercado de los antibióticos así como de el mercado farmacéutico en general se determinó un precio de \$ 40,500.00 como precio al público.

• Se desarrollará un control de precios por medio de estudios de elasticidad para poder medir la sensibilidad de los consumidores ante el precio y preveer las cantidades que serán demandadas para los diferentes niveles de precios.

ESTRATEGIA DE CANALES DE DISTRIBUCION

• Para el lanzamiento de el antibiótico en aerosol se pueden desarrollar diferentes estrategias de canales de distribución:

a) Realizar venta directa con Médicos y Especialistas en consultorios, hospitales y farmacias de toda la República Mexicana.

b) Realizar colocación con los principales mayoristas de la República Mexicana.

Colocación Mayoristas

La estrategia que llevaremos a cabo será la opción b ya que el lanzamiento de nuestro producto se realizará de manera extensiva a la República Mexicana, y no en solo sector que sería para el caso de la opción a.

- Por tanto se realizará la colocación con mayoristas con quince días antes del lanzamiento Nacional del Antibiótico en aerosol.

- La colocación se realizará con los siguientes Mayoristas:

Autrey, S.A. de C.V.
 Nacional de Drogas
 Casa Marzam, S.A.
 Promesa
 Drogueros S.A.
 Medical S.A. de C.V.
 Abastecedora de Farmacias

- Se entregará la carta de precios a cada uno de ellos.

- Se obtendrá el número de código para el producto.

ANALISIS DE PRECIOS			
PRODUCTO	PRESENTACION	PRECIO PUBLICO	PRECIO PROMEDIO
TERRAMICINA	250 MG CAPS 16	\$3,042.00	
	500 MG CAPS 16	\$7,560.00	
	125 MG TROC. 24	\$2,980.00	
	SUM.	\$13,582.00	\$4,527.33
PENTREXYL	125 MG SUSP 90 ML	\$6,200.00	
	250 MG SUSP 90 ML	\$6,010.00	
	250 MG CAPS 2	\$6,490.00	
	500 MG CAPS 12	\$7,896.00	
	500 MG CAPS 16	\$11,940.00	
	500 MG SUSP 90 ML	\$9,332.00	
	500 MG SUSP.P. 90 ML	\$14,550.00	
	SUM.	\$62,518.00	\$8,931.14
AMOXYL	50 MG PED. SOL 60 ML	\$56,669.00	
	500 MG CAPS 9	\$8,391.00	
	500 MG PA	\$5,960.00	
	1G TAB 16	\$8,235.00	
	SUM.	\$79,255.00	\$19,813.75
ILOSONE	250 MG CAPS 20	\$6,970.00	
	125 MG LIQ. 100 ML	\$7,680.00	
	250 MG LIQ 100 ML	\$7,880.00	
	500 MG TAB 20	\$11,859.00	
	SUM.	\$34,389.00	\$8,597.25
LINCOCIN	500 MG CAPS 16	\$14,200.00	
	AMP 6 X 1 ML	\$19,450.00	
	AMP 6 X 2 ML	\$22,210.00	
	SUM.	\$55,860.00	\$18,620.00
PANTOMICINA	250 MG TAB 120	\$33,953.00	
	IES 250 ML	\$13,900.00	
	IES 500 ML	\$22,000.00	
	IEES 600 MG TAB 12	\$12,390.00	
	IEES 600 MG TAB 20	\$20,650.00	
	S-400 100 ML	\$14,010.00	
	IV.TC. SOL FA.	\$15,386.00	
	SUM.	\$132,289.00	\$18,898.43
ISODINE	BUC. SOL 120 ML	\$9,223.00	
	ESP. 120 ML	\$8,073.00	
	SOL. 120 ML	\$8,073.00	
	SUM.	\$25,369.00	\$8,456.33
			\$12,549.18

- En el pedido inicial se concederá un 20% adicional en mercancía durante un período de tres meses, considerándose las políticas establecidas por la empresa para la determinación de descuentos a mayoristas.
- Se realizarán volantes para cada mayorista con el número de código correspondiente, anunciándose en estos la oferta.
- La colocación en farmacia se llevará a cabo en farmacias de gran potencial. Colocando en cada farmacia de la zona de 6-10 originales con una oferta inicial del 20% durante los tres primeros meses de lanzamiento.
- Se realizará colocación en las principales clínicas de la Zona Metropolitana y la República Mexicana.

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD

Campaña Publicitaria:

Para el manejo del material promocional es necesario establecer los aspectos legales que permitirán la realización de la Campaña Publicitaria.

Aspecto Legal:

- Registro de Marca (Dirección General de Patentes y Marcas)
 - Solicitud de Registro IPP's (Información para Prescribir) IMED's (Información Médica) (Secretaría de Salubridad y Asistencia)
 - Aprobación de Registros
 - Registro de Precio (Dirección General de Patentes y Marcas)
 - Aprobación de Material de Promoción (Secretaría de Salubridad y Asistencia)
- Se imprimirán literaturas de dos tipos:
 - La Literatura # 1 será dirigida a la Audiencia Médica que fue determinada.
 - La literatura # 2 será utilizada para la colocación que se llevará a cabo en farmacias con el fin de que conozcan cuáles son las características novedosas del producto además de conocer su fácil aplicación.
 - Se publicarán estudios clínicos al pre-lanzamiento del producto. Y se realizará una segunda publicación con estudios clínicos post-lanzamiento. Considerando la necesidad de comprobar la efectividad del Antibiótico en aerosol para la audiencia médica.
 - Los regalos promocionales serán:
 - 10,000 bolígrafos con la impresión del nombre del medicamento. Para entregar a la Audiencia Médica y a los farmacéuticos.

- 1,000 relojes para escritorio, que se entregarán a Médicos seleccionados, con un mayor potencial de prescripción.

- Considerando las Proyecciones de Muestra Médica se obsequiará a Médicos seleccionados, original de obsequio.

- Se publicará en las principales revistas médicas, considerando a Médicos Generales como Especialistas y de igual manera nos dirigiremos a las revistas farmacéuticas.

<u>AUDIENCIA</u>	<u>REVISTA</u>	<u>COLOC.</u>	<u>No. PAG.</u>	<u>PUBI- CACION</u>	<u>DURA- CION</u>
Médicos Generales Especialistas	Mundo Médico	Portada	2 Pág.	Mensual	6 meses
Médicos Generales Especialistas	Médico Moderno	Portada	2 Pág.	Mensual	6 meses
Médicos Generales Especialistas	Medicine	Portada	1 Pág.	Mensual	6 meses

• La convención de lanzamiento se realizará en Tequesquitengo (Morelos) para la preparación y acondicionamiento de la fuerza de ventas en la cual se realizará:

- Entrega de manuales de entrenamiento
- Conocimiento de características del producto
- Apoyos didácticos

• Se enviará material promocional a representantes

Promoción de Ventas

• La fuerza de ventas se va encargar de realizar trabajo de apoyo, así como de promover pedidos

• Se visitará a Médicos con la entrega de literatuara #1 y regalo promocional, realizando promoción para poder impactar al Médico.

• Al realizar la presentación se entregará a los Médicos seleccionados el original de obsequio.

• Con los farmacéuticos, los representantes de ventas realizarán promoción y entregarán la literatura # 2 que será creada para dirigirse a este sector.

• Se tomará atención especial a la selección de los Médicos para realizar posteriormente un estudio multicéntrico.

• De igual forma se llevará promoción en Hospitales con la literatura # 1.

PROYECCIONES DE VENTA
Antibiótico en Aerosol
Fusafungina

<u>Trimestre</u>	<u>PRIMER AÑO</u>	<u>SEGUNDO AÑO</u>	<u>TERCER AÑO</u>
I	16,000	28,000	35,000
II	23,000	38,000	47,500
III	37,000	66,000	82,500
IV	<u>42,000</u>	<u>68,000</u>	<u>85,000</u>
	118,000	200,000	250,000

PROYECCIONES DE MUESTRA MEDICA
Antibiótico en Aerosol
Fusafungina

<u>Trimestre</u>	<u>PRIMER AÑO</u>	<u>SEGUNDO AÑO</u>	<u>TERCER AÑO</u>
I	1,600	2,800	3,500
II	2,300	3,800	4,750
III	3,700	6,600	8,250
IV	<u>4,200</u>	<u>6,800</u>	<u>8,500</u>
	11,800	20,000	25,000

CONCLUSIONES

Durante el trabajo realizado podemos resaltar, cual ha sido el cambio y avance en el desarrollo de la planeación estratégica; cada día se presenta una mayor importancia al manejo de una administración más coordinada y apegada a dar un seguimiento a la par con el departamento de mercadotecnia. Y de manera general establecer objetivos que permitan el desarrollo de nuevos productos, tecnología, capacitación del personal, etc. todo ello implica una renovación administrativa importante.

De manera concreta se expusieron los aspectos más importantes en el desarrollo de la planeación estratégica, diferentes modelos muy aplicables a cada empresa y adaptados de acuerdo a las necesidades que cada una de ellas presenta.

Se realizó el caso práctico para el lanzamiento de un nuevo producto al mercado farmacéutico siendo un mercado muy interesante y diferente a los demás mercados de consumo, se desarrollo la investigación en el D.F. y Area Metropolitana reportandose de esta datos muy interesantes que permitieron reafirmar la Hipótesis establecida al inicio de la investigación.

Y que por medio de la cual nos permitió determinar a que mercado competidor tendremos que enfrentarnos, en este caso es el mercado de los antibióticos representando el 20% del total del mercado de medicamentos éticos. Una vez realizado el análisis pudimos comprobar que un gran porcentaje de los consumidores potenciales (Médicos Prescriptores) están de acuerdo en adoptar el producto como parte de su prescripción médica siendo que en el país se reportan en un 17% el diagnostico de enfermedades respiratorias y en un 16.58% la especialidad más recomendada son los antibióticos de vía general.

Los posibles prescriptores del producto que son Médicos Generales y Especialistas confirmaron la importancia de introducir al mercado el nuevo antibiótico en aerosol por su eficacia en un 47% de la muestra, y con una fácil aplicación en un 37%, permitiendo al Médico tener una variación de tratamientos en un 29% de la muestra dependiendo del padecimiento que se presente.

Una de las principales características que interesa al Médico para cambiar sus prescripciones es la posología cómoda.

De acuerdo al proceso desarrollado en este trabajo podemos concluir que la Planeación Estratégica fue aplicada, conociendo en donde nos encontramos ahora y hacia donde nos dirigimos, considerando los recursos de la organización, las oportunidades y amenazas que se puedan presentar para poder lograr el curso de acción determinado por la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker A David y George S. Day, *Investigación de Mercados*, 3a.ed. (México. McGraw-Hill, 1989).
- A Steiner George *Planeación Estratégica*, 2a.ed.(México:CECSA,1984).
- Bertram Schöner y Kenneth P. Uhl, *Investigación en Mercadotecnia*, 2a.ed. (México: Limusa, 1989).
- E.Porter Michael, *Estrategia Competitiva*, 11a.ed. (México:CECSA,1989).
- Hampton, *Administración*, 3a.ed. (México: McGraw-Hill, 1989).
- Hugues G. David, *Mercadotecnia Planeación Estratégica*, (México: Addison-Wesley Iberoamericana, 1986).
- Kinney y Taylor, *Investigación de Mercados*,(México, McGraw-Hill,1987).
- Koontz Harold y Weihrich Heinz, *Administración*, 9a.ed. (México, McGraw-Hill,1990).
- Kotler Philip, *Mercadotecnia*, (México. Prentice Hall, 1986)
- Lambin Jean-Jacques , *Marketing Estratégico*, (México:McGraw-Hill, 1987).
- López Altamirano Alfredo y Manuel Osuna Coronado, *Introducción a la Investigación de Mercados*, 11a.ed. (México:Diana,1990).

McCarthy E. Jerome y William D. Perreault, *Comercialización*, 8a. ed. (Argentina: El Ateneo, 1987).

Stanton J. William y Charles Furtrell, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 4a. ed. (México: McGraw-Hill, 1989).

Westfall Stasch Boyd *Investigación de Mercados*, 5a. ed. (México: Uteha, 1990).

William J. Stevenson *Estadística para Administración y Economía*. (México: Harla, 1981).

NOTAS DE REFERENCIA:

CAPITULO I

1. (Véase London: Pitman, 1949, publicado por primera vez en Francia en 1916).Pág. 43.
2. John Fridman, *A Conceptual Model for the Analysis of Planning Behavior*, Septiembre 1967, Págs.225,227.
3. George R. Terry. *Principios de Mercadotecnia*, Pág.123.
4. Harold Koontz y Cyril O'Donnell *Principios de Mercadotecnia* (México: Mc. Graw -Hill, 1980), p.113.
5. Aaron Wildavsky, Does Planning Work? *Public Interest*, Verano 1971, p. 101.
6. William J. Stanton. *Fundamentos de Mercadotecnia*. (México: Mc Graw -Hill, 1989) p.718.
7. Harold Koontz y Heinz Wehrich, *Administración*, 9a.ed. (México: McGraw-Hill, 1990), p.p.71,72.
8. William J. Stanton, op.cit.,p.p. 40,61.
9. Peter Drucker. *Long Range Planning* Management Science p.240.
10. Russell L. Ackoff, *A Concept of Corporate Planning* (New York: Wiley Interscience, 1970) p.1.
11. George A Steiner *Planeación Estratégica* 2a.ed.(México:CECSA,1984). "Además de elaborar el significado de la planeación estratégica y explicar como se puede realizar el proceso. Durante varios años he examinado los sistemas de planeación de diferentes empresas y llegué a la conclusión que aquellos que llevan acabo una planeación completa y efectiva siguen este modelo implícita o explícitamente"
12. George A Steiner, op.cit., p.22
13. William J. Stanton, op.cit., p.719.

CAPITULO II

1. David A. Aaker y George S. Day, *Investigación de Mercados*, 3a.ed. (México. McGraw-Hill, 1989). p.p.14-15
2. *Ibid.* p.15
3. Kinncar y Taylor, *Investigación de Mercados*,(México, McGraw-Hill,1987).
4. Philip Kotler, *Mercadotecnia*, (México. Prentice Hall, 1986)
5. William J. Stanton y Charles Futrcill, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 4a.ed. (México: McGraw-Hill, 1989),p.68
6. Boyd Westfall Stasch *Investigación de Mercados*, 5a.ed. (México: Uteha,1990),p.5
7. Philip Kotler, op.cit.
8. David A. Aaker y George S. Day, op.cit.,p.4
- 9.G.David Hughes *Mercadotecnia Planeación Estratégica* (México: Addison-Wesley Iberoamericana, 1986).p.59
10. David A. Aaker y George S. Day, op.cit.,p.p.30-34
11. *Ibid.* p.
12. Berram-Schöner y Kenneth P. Uhl, *Investigación en Mercadotecnia*, 2a.ed. (México: Limusa, 1989), p.149
13. *Ibid.* p.151.
14. Alfredo López Altamirano y Manuel Osuna Coronado, *Introducción a la Investigación de Mercados*, 11a.ed. (México:Diana,1990).p.p.62-100
15. *Ibid.* p.
16. *Ibid.* p.p.74-82
17. David A. Aaker y George S. Day, op.cit.,p.24
18. *Ibid.* p.24
19. *Ibid.* p.27
20. *Ibid.* p.30
21. *Ibid.* p.33
22. *Ibid.* p.35
- 23,24. *Ibid.* p.54
25. Boyd Westfall Stasch, op.cit.,p.152
26. *Ibid.* p.153

- 27 Fernando Arias Gallcia, *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*, 3a.ed. (México:Trillas.1982).p.p.84,85
- 28 *Ibid.* p.87
- 29 Boyd Westfall Stasch, *op.cit.*,p.136
- 30 *Ibid.* p.139
- 31 *Ibid.* p.140
- 32 *Ibid.* p.74
- 33 Bertram Schöner y Kenneth P. Uhl, *op.cit.*,p.403
- 34 David A. Aaker y George S. Day, *op.cit.*,p.62
- 35 Alfredo López Altamirano y Manuel Osuna Coronado, *op.cit.*,p.p.116,117
- 36 *Ibid.* p.
- 37 Vease, Altamirano y Osuna *Introducción a la Investigación de mercados*
- 38 *Ibid.* p.
- 39 Boyd Westfall Stasch, *op.cit.*,p.484
- 40 Variables continuas, son las susceptibles de cuantificación o medición en un continuo, y no sólo en categorías o clases, por ejemplo podrían citarse la edad de un entrevistado(en años) y el número de kilómetros que conduce su automóvil anualmente. Los porcentajes son también variables continuas, al igual que las erogaciones anuales de una familia respecto a todos los tipos de seguro y los kilogramos de café consumidos anualmente.

CAPITULO III

1. George A. Steiner, *Planeación Estratégica*, 2a.ed. (México:CECSA, 1984).
2. *Ibid.*
- 3 George Steiner, *op.cit.*, p.p.131-133
- 4 Véase Capítulo I, información más explícita del tema.
- 5 Unidad Estratégica del Negocio (SBU). Se trata de pequeños negocios establecidos como pequeñas unidades dentro de negocios más grandes para asegurar de que cierto producto o línea de producto se promueva y se maneje como si fuera un negocio independiente.
6. Michael E.Porter, *Estrategia Competitiva*, 11a.ed. (México:CECSA,1989).
- 7 *Ibid.* p.73
- 8 Jean-Jacques Lambin, *Marketing Estratégico*, (México:McGraw-Hill, 1987).
9. Porter *Marketing Estratégico* Edit. Mc. Graw Hill
10. Porter *Marketing Estratégico* Edit. Mc. Graw Hill p. 72
11. Porter *Marketing Estratégico* Edit. Mc. Graw Hill p. 26.
12. Porter *Marketing Estratégico* Edit. Mc. Graw Hill p. 44-48
13. *Ibid.* p.47-49
- 14 *Ibid.* p.
15. *Ibid.* p.p.44-48
16. Porter *Marketing Estratégico* Edit. Mc. Graw Hill Págs.37-42.
17. *Ibid.* p.p.38-40
18. Jean-Jacques Lambin, *Marketing Estratégico*, (México:McGraw-Hill, 1987).
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*
- 21 George Steiner, *op.cit.*, p.146
- 22 Harold Koontz y Heinz Wehrich, *Administración*, 9a.ed. (México:McGraw-Hill, 1990), p.p.128-130
- 23 Harold Koontz y Heinz Wehrich, *op.cit.*, p.71
- 24 David R. Hampton, *Administración*, 3a.ed. (México:McGraw-Hill, 1989), p.147
25. Harold Koontz y Heinz Wehrich, *op.cit.*, p.81
26. *Ibid.* p.93
27. *Ibid.* p.p.95,96
- 28 *Ibid.* p.p.94

29. Programas Conjunto de metas, políticas procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un curso de acción y, normalmente, apoyados por capital y presupuesto de operación. David R. Hampton, *Administración*, p.750

CAPITULO IV

1. William J. Stanton y Charles Furtrell, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 4a.ed. (México: McGraw-Hill, 1989), p.207.
2. Marca: Nombre término, símbolo, diseño especial o alguna combinación de esos elementos que identifica el producto o servicio de un vendedor. William J. Stanton y Charles Furtrell, *Fundamentos de Mercadotecnia*
3. Jean-Jacques Lambin, *Marketing Estratégico*, (México: McGraw-Hill, 1987), p.208
4. Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*, 11a.ed. (México: CECSA, 1989), p.194.
5. Jean-Jacques Lambin, op.cit., p.209
6. *Ibid.* p.210
7. *Ibid.* p.211
8. Von Hippel (1978) denomina al modelo. Jean-Jacques Lambin, *Marketing Estratégico*, (México: McGraw-Hill, 1987), p.220
9. *Ibid.*
10. Jean-Jacques Lambin, op.cit., p.225
11. *Ibid.* 232
12. Michael E. Porter, op.cit., p.58
13. *Ibid.* p.135
14. G. David Hugues, *Mercadotecnia Planeación Estratégica*, (México: Addison-Wesley Iberoamericana, 1986), p.324
15. Jean-Jacques Lambin, op.cit., p.194
16. Michael E. Porter, op.cit., p.184
17. William J. Stanton y Charles Furtrell, op.cit., p.239
18. Jean-Jacques Lambin, op.cit., p.261
19. Lambin considera, a los factores internos y externos de la determinación del precio como coherencias internas (determinación del precios de productos en relación a las determinaciones de coste y rentabilidad) y externas (determinación del precio teniendo en cuenta la capacidad de compra del mercado y del precio de los productos competitivos).
20. Jean-Jacques Lambin, op.cit., p.263
21. ver Capítulo 3.
22. Jean-Jacques Lambin, op.cit., p.266
23. *Ibid.* p.266
24. *Ibid.* p.268
25. G. David Hugues, op.cit., p.181
26. *Ibid.* p.357
27. Jean-Jacques Lambin, op.cit., p.274,275
28. Philip Kotler, *Dirección de Mercadotecnia Análisis planeación y control*, (México: Diana, 1981), p.344
29. William J. Stanton y Charles Furtrell, op.cit., p.348
30. W.M. Pride/O.C. Ferrell, *Marketing Decisiones y Conceptos Básicos*, 2a.ed. (México: Interamericana, 1982), p.274
31. William J. Stanton y Charles Furtrell, op.cit., p.348
32. Jean-Jacques Lambin, op.cit., p.239
33. Philip Kotler, *Dirección de Mercadotecnia Análisis planeación y control*, op.cit., p.351
34. Jean-Jacques Lambin, op.cit., p.296
35. E. Jerome McCarthy y William D. Perreault, *Comercialización*, 8a. ed. (Argentina: El Ateneo, 1987), p. p. 451-454
36. Jean-Jacques Lambin, op.cit., p.302
37. E. Jerome McCarthy y William D. Perreault, *Comercialización*, op.cit., p.399