

00524
38

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

11

MERCADOTECNIA EN EL LANZAMIENTO DE NUEVOS
PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

TRABAJO BIBLIOGRÁFICO DE ACTUALIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
QUÍMICA FARMACÉUTICA BIÓLOGA

P R E S E N T A :

CHÁVEZ XOPA PATRICIA



MÉXICO, D. F. EXAMENES PROFESIONALES 2003
FACULTAD DE QUÍMICA

1



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

PAGINACIÓN DISCONTINUA

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: PROF.: EDUARDO ROJO Y DE REGIL
VOCAL: PROF.: GABRIEL RENÉ GUZMÁN MARTÍNEZ
SECRETARIO: PROF.: JOSÉ ALEJANDRO R. VEGA SÁNCHEZ
1er SUPLENTE: PROF.: EDUARDO FLORES PALOMINO
2do SUPLENTE: PROF.: ESTEBAN QUINTANAR GARCÍA

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA
BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE QUÍMICA

ASESOR DEL TEMA:

PROF.: JOSÉ ALEJANDRO R. VEGA SÁNCHEZ.



SUSTENTANTE:

PATRICIA CHÁVEZ XOPA.



Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Patricia Chávez Xopa

FECHA: 09-09-05

FIRMA: [Handwritten Signature]

A DIOS.

Porque sin Él, nada soy.

A MI MADRE, GENOVEVA XOPA P.

Porque en todos estos años me ha brindado cariño y apoyo sin esperar nada a cambio.

A LA U. N. A. M. Y A LA FACULTAD DE QUÍMICA.

Por su excelente formación, y por haberme dado la oportunidad de ser un ciudadano útil a mi país, a mi familia y a mis principios.

A EL PROFESOR ALEJANDRO VEGA.

Por su amable disposición y apoyo en la realización de este trabajo.

A mis hermanos, sobrinos, amigos y a todas las personas que de alguna manera me apoyaron durante todos estos años.

GRACIAS...

Capítulo	Pág.
Introducción	1
I. Importancia de los nuevos productos farmacéuticos	
1.1. Importancia y concepto de nuevos productos	6
1.2. Puntos importantes en la planeación de nuevos productos	10
1.2.1. Etapa de la generación de ideas	11
1.2.2. Etapa de la selección y evaluación	12
1.2.3. Etapa del desarrollo del producto	13
1.2.3.1. Etapa de investigación preclínica	14
1.2.3.2. Etapa de investigación clínica	17
1.2.4. Desarrollo de la mercadotecnia	20
1.2.5. Pruebas de mercado	22
1.2.6. Comercialización	23
II Mercadotecnia	
2.1. Introducción a la mercadotecnia	24
2.2. Administración de la mercadotecnia	27
2.2.1. Análisis de la situación	27
2.2.2. Planeación de la estrategia de mercadotecnia	29
2.2.3. Diseño de la mezcla de mercadotecnia	30
2.2.4. Implementación del programa de mercadotecnia	32
2.2.5. Control de los programas de mercadotecnia	33
III Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia en el lanzamiento de un nuevo producto farmacéutico	
3.1. Estrategias competitivas genéricas	37
3.2. Mercado meta	41
3.2.1. Segmentación de mercado	42
3.2.2. Evaluación del segmento	46
3.2.3. Sistemas de investigación de mercado	51
3.2.4. Características de una buena investigación de mercado	59

3.3. Observaciones sobre precios	61
3.4. El desarrollo de pautas para una distribución exitosa	71
3.4.1. Planeación de estrategias apropiadas	72
3.4.2. Actividades relacionadas con los canales de distribución ...	73
3.4.3. Distribución física	85
IV Mezcla de promoción	
4.1. Publicidad	94
4.2. Venta personal	95
4.3. Promoción de ventas	96
4.4. Relaciones públicas	97
4.5. Administración de la mezcla de promoción	103
V Obstáculos a la promoción exitosa del nuevo producto farmacéutico	
5.1. Obstáculos internos	111
5.2. Obstáculos externos	113
5.3. Matriz de TOWS	114
5.4. Obstáculos de mercadotecnia	117
Conclusiones y recomendaciones	120
Bibliografía	126
Apéndices	
A. Factores que generalmente se consideran para la selección de productos ..	130
B. Lista integral de selección	131
C. Contenido de una propuesta formal de desarrollo de proyectos	134
D. Preguntas comunes en la prueba de concepto	135
E. Publicidad	136

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo surge de la inquietud de ofrecer un marco de referencia a los estudiantes de la Facultad de Química que cursan la materia de Tecnología Farmacéutica II, para mejorar la realización del proyecto que dicha materia requiere. Como el proyecto consiste en seleccionar un principio activo, investigar sobre él, desarrollar un medicamento y proponer su comercialización, es de suma importancia fortalecer el estudio de la mercadotecnia estratégica describiendo los adelantos en planeación, organización, implementación y control de la misma aportando una visión coherente y completa, pues quizá para la mayoría de los estudiantes sea éste el único curso en el que se tenga un acercamiento a la disciplina de la mercadotecnia.

La investigación y desarrollo de un medicamento o de un nuevo producto farmacéutico no es tarea fácil, desde las épocas más remotas, el hombre ha identificado y utilizado un número considerable de plantas y substancias de origen diverso que ingería en su estado natural, presecadas, normalmente por ebullición, con el objeto de producir algún efecto farmacológico. Dichos "remedios" a pesar de utilizarse en pequeñas cantidades y de conocerse durante mucho tiempo, carecían de la propiedad de estandarización, lo que se intentó solucionar tiempo después con la producción controlada y desde el Siglo XVII ésta necesidad fue dando lugar poco a poco a la industria de los medicamentos que maduró con "las medicinas de patente", la moderna empresa farmacéutica de investigación se inició a partir de la Segunda Guerra Mundial debido a las necesidades surgidas, la introducción de los antibióticos en la década de 1940, fue seguida por una serie de afortunados hallazgos de moléculas con actividad farmacológica, como los cardiovasculares, diuréticos, esteroides, y agentes que actúan sobre el Sistema Nervioso Central.[1].

[1]: Román Fernando D., Innovación y Desarrollo Farmacéutico, Publicado por La Asociación Farmacéutica, A. C. Primera Edición, México, D. F. 1990.

El impulso a la investigación y desarrollo de novedades quimioterapéuticas ha sido muy importante en las últimas décadas, los patrones de mortalidad y de morbilidad han sido modificados significativamente, siendo evidente que los medicamentos han desempeñado un papel notable, ya sean solos o en combinación con otras formas de tratamiento y prevención. Se han llegado a controlar diversos padecimientos antes mortales o bien que dejaban huellas de por vida y se han aliviado significativamente las molestias ocasionadas por numerosas enfermedades, en todo esto la utilización de nuevos medicamentos ha sido y es sin duda la forma de prevención, alivio y cura más económica, con el rango más amplio.

Hablar de "Nuevos Medicamentos", no necesariamente sería hablar de aquellos que representan un cambio radical ocurrido en la ciencia o en la tecnología, algo nunca antes realizado que puede ser capaz de modificar por completo el carácter de una industria y aun de transformar el modelo de vida de una sociedad. Por supuesto esta clase de novedades en la actualidad es poco frecuente. Por otro lado casi todos los medicamentos radicalmente nuevos son impracticables tanto en el sentido de permitir su producción en el volumen requerido, como en el de conseguir su comercialización, la resistencia es especialmente feroz hacia productos como es el caso de medicamentos en los que han sucedido desastres precedentes, aunque la introducción en el mercado de nuevas entidades químicas ha sido en casos recientes con honrosas excepciones solo de versiones más potentes o más seguras de lo ya existente. Con esto se observa que la innovación puede ser el mejorar alguna propiedad del medicamento existente, o ajustar ligeramente su forma de aplicación, su presentación, y así obtener una relevancia tanto o más significativa para el entorno. Logrando capitalizar a tiempo las grandes ventajas competitivas y las oportunidades que se presentan en los respectivos mercados.

En la industria farmacéutica la innovación es necesaria, y cuando está bien dirigida resulta ser una inversión rentable y posible de realizarse de manera importante, aun con recursos limitados. Algunos directivos están convencidos de que la innovación ofrece la fuente más importante de crecimiento para sus compañías, pues es un factor

indispensable para poder llenar las necesidades cambiantes de la sociedad. Se predicen que las novedades colaboran para penetrar, asegurar o incrementar su participación en el mercado en el cual compiten, o bien para establecer una posición en un mercado nuevo, de tal forma que son los nuevos productos farmacéuticos los que obligan a los competidores a seguirlos o quedar desplazados irremediablemente. Se reconoce también que las innovaciones permiten reducir el costo unitario de sus productos – directa o indirectamente- y aumentan las características técnicas y cualitativas de éstos, se obtiene la liquidez necesaria para la supervivencia de la firma, se utiliza la capacidad existente de mejor manera y se contribuye substancialmente a las utilidades, de tal forma que al final se obtienen ventajas competitivas sostenibles y les es posible pretender el liderazgo de su industria.

En la actualidad las empresas no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo. Para tener éxito en los mercados elegidos que se caracterizan por un crecimiento lento y una fuerte competencia deben realizar una excelente labor, los consumidores y compradores de las empresas tienen ante sí muchos proveedores para elegir los satisfactores de sus necesidades y, por consiguiente, buscan excelencia en la calidad, el valor o el costo cuando eligen a sus proveedores. Estudios recientes han demostrado que la clave para una operación rentable de la empresa es el conocimiento y satisfacción de los clientes con ofertas competitivas superiores y la mercadotecnia es la encargada en la empresa de definir los clientes meta y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos de una manera competitiva y redituable.

La mercadotecnia tiene su origen en el hecho de que los seres humanos son criaturas con necesidades y deseos, los cuales dan lugar a un estado de incomodidad, que se resuelve mediante la adquisición de productos para satisfacer dichas necesidades y deseos. Puesto que muchos productos pueden satisfacer una determinada necesidad, la elección del producto está guiada por el concepto de valor, costo y satisfacción: estos productos pueden obtenerse de diferentes formas, la mayor parte de las sociedades modernas funciona bajo el principio de intercambio, que significa involucrarse en transacciones y en la estructuración de relaciones. Un mercado es un grupo de gente que comparte una necesidad similar, la mercadotecnia abarca

todas las necesidades que implican el trabajo con los mercados es decir, trata de hacer realidad los intercambios potenciales.

La administración en mercadotecnia es el esfuerzo consciente para lograr los resultados de intercambio deseados con mercados meta. La habilidad básica del mercadólogo radica en lograr influir en el nivel, oportunidad y composición de la demanda de un producto, servicio, organización, lugar, persona o idea. Existen cinco filosofías alternativas para guiar a las organizaciones en su labor de mercadotecnia. El concepto de producción afirma que los consumidores favorecerán a aquellos productos que sean accesibles y estén disponibles. Por lo tanto, la principal función de la administración en mercadotecnia es el mejoramiento de la producción y eficiencia de la distribución, así como el abatimiento de los precios. El concepto de producto sostiene que los consumidores favorecen a los productos de calidad con precio razonable y que, en consecuencia, requieren poco esfuerzo promocional. El concepto de venta afirma que los consumidores no adquirirán suficientes productos de la empresa, a no ser que se les estimule a través de un esfuerzo substancial de ventas promoción.

El concepto de mercadotecnia sostiene que la labor principal de la compañía es la de determinar las necesidades, deseos y preferencias de un grupo meta de clientes y entregarle los satisfactores deseados; sus cuatro principios son: enfoque hacia el mercado, orientación hacia el cliente, mercadotecnia coordinada y rentabilidad. [2].

Muchas personas confunden la mercadotecnia con algunas de sus subfunciones, como la publicidad y las ventas. La mercadotecnia no es el arte de vender lo que se produce, sino de ¡saber qué producir! En palabras claras es el arte de identificar y comprender las necesidades del cliente y de crear soluciones que den satisfacción a los clientes, ganancias a los productores y beneficios a los accionistas. El liderazgo en el mercado se gana logrando la satisfacción del cliente a través de la innovación y la calidad del producto y el servicio al cliente; si falta eso, ninguna publicidad, promoción o arte en las ventas, podrá compensarlo.

Por lo antes mencionado los objetivos del presente trabajo son:

1. Proponer un marco de referencia a estudiantes de la Facultad de Química para la realización del proyecto solicitado por la materia de tecnología farmacéutica II.
2. Conocer la disciplina de la Mercadotecnia, los conceptos en que se basa y su importancia en la comercialización de nuevos productos farmacéuticos.
3. Mostrar las repercusiones sociales y económicas de la elaboración de novedades farmacéuticas.
4. Promover que el estudiante de la carrera de Químico Farmacéutico Biólogo preste mayor atención a las actividades administrativas visualizando a la mercadotecnia en el mundo circundante.

[2]: Weldon J. Taylor & Shaw Roy T.Jr., Mercadotecnia un Enfoque Integrador, Primera Edición, Editorial Trillas, México, D. F. 1994.

I. IMPORTANCIA Y CONCEPTO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

1.1 Importancia y concepto de "Nuevos Productos".

En la industria farmacéutica como en otras en el ambiente actual es difícil permanecer y dar frutos en un crecimiento sano a través de estrategias que permitan mejorar, diferenciar o ampliar sus productos, mercados o inclusive los recursos disponibles, entonces será indispensable para sostener cualquier firma la generación de nuevos productos, cuya pretensión a mediano y largo plazo sea participar con mayor frecuencia en el mercado, los nuevos productos pueden ser resultado ya sea de la compra seleccionada, la copia por adaptación optimizada o la creación de novedades por investigación propia, sin descuidar la inversión que tendrán que realizar las empresas para diseñar y fabricar con la calidad que les exige su responsabilidad social como fabricantes de insumos para la salud.

Un punto de referencia conveniente y válido para que la gerencia decida el momento y la forma de modificar los productos existentes, es a través de la evaluación constante del ciclo de vida de todos los productos. Este concepto se basa en el hecho de que cualquiera que sea el tipo de producto, éste sigue un patrón de comportamiento común que se divide en cuatro fases diferentes; 1) introducción: periodo de lanzamiento del producto al mercado. 2) crecimiento: periodo de aceptación del mercado. 3) madurez: estabilización del producto en el mercado y 4) declinación: el mercado se contrae, las ventas descienden y se deja de fabricar el producto. La duración de dichas fases y la manera de desarrollarse en el tiempo va a depender de factores muy diversos, así como habrá productos que no pasen por todas ellas, habrá los que duren en la fase más rentable durante semanas, meses o años o bien estén declinando, en fin una misma compañía tendrá, en un momento dado, productos en diversas etapas del ciclo de vida.

Pero ¿Qué significa "Nuevos Productos"?

Booz, Allen y Hamilton identificaron seis categorías para cualquier producto, incluyendo los farmacéuticos, según su grado de novedad para la empresa y para el mercado.

- *Productos nuevos para el mundo:* Nuevos productos que crean un mercado enteramente nuevo.
- *Líneas de nuevos productos:* Nuevos productos que permiten que una empresa entre por primera vez en un mercado establecido.
- *Adiciones a las líneas de productos existentes:* Nuevos productos que suplementan las líneas establecidas de productos existentes.
- *Mejoras / revisiones de los productos existentes:* nuevos productos que proporcionan un mejor desempeño o un mayor valor percibido y sustituyen a productos existentes.
- *Reposicionamientos:* Productos existentes dirigidos a nuevos mercados y segmentos de mercado.
- *Reducción de costos:* Nuevos productos que proporcionan un desempeño similar a un menor costo.

Fuente: Booz, Allen & Hamilton, New Products Management for The 1980, New York, Inc. 1982.

Pag. 9.

Para la industria farmacéutica los nuevos productos pueden ser como ya se mencionó nuevos para el mundo (en el sentido de nueva entidad química), nueva para una línea de productos de la empresa, o un nuevo nombre para uno ya existente (especialmente para los OTC), y en especial para los intereses de la empresa estos son importantes para la rentabilidad y crecimiento de ella.

A continuación se mencionará la clasificación que establece la Food and Drug Administration (FDA) para nuevos productos farmacéuticos.

Clasificación de nuevos productos

- | Num. | Clasificación |
|------|--|
| 1 | Nueva entidad molecular: todavía no es vendida en los Estados Unidos de América, pero ya se ha creado el medicamento ya sea como único principio activo o formando parte de una nueva combinación en un medicamento. |
| 2 | Nueva sal: ésta se fabrica en Estados Unidos de América por una o varias compañías pero en especial la sal, éster o derivados todavía no son vendidos por ninguna empresa ni como principio activo único del medicamento ni formando parte de una nueva combinación en un medicamento. |
| 3 | Nueva formulación: el principio activo es vendido en los Estados Unidos de América por una o varias empresas pero la dosificación o formulación no es la misma. |
| 4 | Nueva combinación: diferentes cantidades de dos o más compuestos la cual no ha sido comercializada anteriormente juntos en un producto farmacéutico por alguna empresa en los Estados Unidos de América. |
| 5 | El producto farmacéutico ya es vendido: son productos de imitación (por ejemplo genéricos, la misma actividad, sal, formulación o combinación) ya se venden en los Estados Unidos de América por una o varias empresas farmacéuticas. |
| 6 | El medicamento ya se vende por la misma empresa farmacéutica: el medicamento ya se ha usado antes, pero ahora se utiliza una nueva indicación para vender el medicamento. |

Tipos clasificación

- A De importancia terapéutica: el medicamento puede dar terapia o diagnóstico efectivo (en virtud de su gran eficacia y seguridad) para una enfermedad no tratada o diagnosticada adecuadamente por algún medicamento comercial o bien por que se administre tratamiento mejorado para la enfermedad, mejorando así la eficacia o seguridad.(puede disminuirse el abuso potencial).
- B Importancia terapéutica moderada: el medicamento tiene un moderado pero real potencial, por encima de otros disponibles en el mercado.
- C De poca o no importancia: Medicamentos esencialmente imitaciones con importancia médica o terapéutica, ya hay uno o más medicamentos en el mercado.
- M El medicamento ya se vende en otros países (fuera de Estados Unidos de América).
- R El medicamento está sujeto a especificaciones de condiciones de aprobación.
- T Presenta problemas importantes de toxicidad.
- U El medicamento es para ser usado propiamente en niños.
- D Situación especial: el medicamento es menos seguro o eficaz comparado con otros medicamentos alternativos en el mercado, pero de acuerdo a la enfermedad se compensa el riesgo.
- P Muchas características importantes: tiene un conjunto de características importantes para su aplicación

S De aplicación delicada: por lo que se solicita a las autoridades permiso para obtener cierta ventaja publicitaria. [3]

1.2 Puntos importantes en la planeación de nuevos productos

El cambio es la forma de vida de una organización innovadora, los nuevos productos pueden incrementar las ventas y los beneficios económicos, además una mezcla de productos diversificada puede proteger a la compañía contra una caída súbita de las ventas de una línea de productos en particular. Por ello la planeación de nuevos productos es una actividad esencial para las empresas y actualmente la mayoría de ellas no sólo las farmacéuticas han organizado formalmente un proceso de planeación y desarrollo de nuevos productos en el que a cada momento se toman decisiones por lo que demanda esfuerzos durante un tiempo considerable de varias personas con capacidad y habilidades de acuerdo a la etapa en que se encuentre.

Todo nuevo proyecto está acompañado de presiones e incertidumbres inherentes al riesgo de equivocarse pues el desarrollo de nuevos productos es costoso y los índices de fracaso son elevados.

El desarrollo de un nuevo producto y su mercadotecnia en la industria farmacéutica quizá como en ninguna otra industria requiere la estrecha y eficiente cooperación de los departamentos de investigación y desarrollo (I&D) y el de mercadotecnia dentro de la empresa. La relación entre la investigación básica de donde viene el avance de los compuestos químicos y la mercadotecnia dan como resultado en la mayoría de las veces un producto exitoso.

[3]: Smith Mickey C., Studies in Pharmaceutical Economics, Primera Edición, Pharmaceutical products press, New York U.S.A. 1996.

El éxito de una industria farmacéutica es el resultado merecido tanto a la eficiencia del laboratorio de investigación y desarrollo como a la planeación de mercadotecnia que lleva la idea de un producto hasta el mercado, este proceso de manera general se divide en seis etapas que se muestran en la Figura 1.

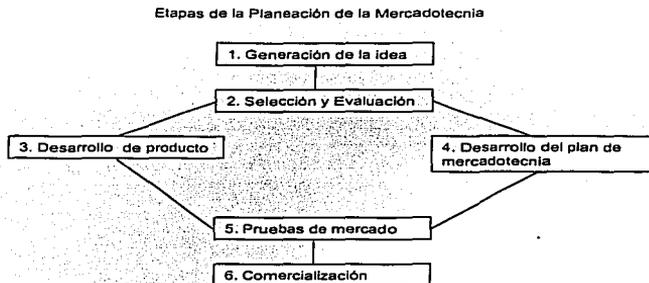


Fig. 1. Etapas del desarrollo de un nuevo producto.

Fuente: David W. Cravens y Robert B. Woodruff, *Mercadotecnia en Acción Vol. II*, Addison Wesley Iberoamericana, S.A., Wilmington, Estados Unidos de América, 1991, Pág. 349.

1.2.1. Etapa de la generación de ideas

Las ideas son las aportaciones básicas para el desarrollo de nuevos productos y éstas se pueden originar en primer lugar por supuesto de la demanda propia del mercado (por ejemplo, ¿qué enfermedad se presenta con mayor frecuencia?, ¿Cuál es el número de personas afectadas por dicha enfermedad?, ¿Qué nivel económico tienen dichas personas?), sin embargo, también pueden surgir como resultado de necesidades de producción, o simplemente por cambios en la administración interna. Pero las fuentes más naturales de inspiración de ideas innovadoras son sin duda las internas, como la línea de productos actuales, los proyectos abandonados o suspendidos y la revisión de la documentación obtenida vía quejas, productos devueltos, peticiones y

sugerencias de los consumidores y/o de los clientes intermediarios ya que esto demuestra las debilidades de productos actuales que pueden inspirar a desarrollar no sólo mejoras, sino aún crear algo nuevo realmente.

Es común también que la búsqueda de cambios en el diseño de un producto actual o en materiales de fabricación o empaque den lugar a ideas sobre la creación de nuevos productos. Los archivos de empresas maduras están generalmente repletos de historias de investigación y desarrollo inconclusas por diversas circunstancias. En algunos casos la situación tanto interna como externa puede haber sido alterada o puede haber habido un avance importante en la ciencia o la tecnología. En estos casos una revisión profunda permitiría continuar un proyecto antes suspendido y llevarlo a la práctica con éxito.

1.2.2. Etapa de selección y Evaluación

La dificultad real no es concebir ideas y plantear el concepto, sino identificar los que son buenos. El concepto es una versión elaborada de la idea, expresada en términos comprensibles para el consumidor, empleando el desarrollo de prototipos y efectuando las pruebas necesarias que determinen lo factible del proyecto, los niveles de beneficios esperados, el tiempo y costo que representaría, y el impacto que tendría dicha novedad cuando se llevará a cabo, tanto para la empresa como para el medio externo [4].

El objetivo de esta etapa será analizar los conceptos que han sido generados en forma precisa y eficiente y el nivel de sofisticación con que se evalúen los conceptos, dependerá oficialmente del grado de novedad que representen para el mercado, de la gerencia para su realización y del efecto que puedan tener sobre la capacidad existente de la empresa, incluyendo el empleo de técnicas de análisis de planeación financiera. Entonces se deben resolver cuestionamientos tales como los que se detallan en las tablas del **Apéndice A**.

[4]: Schnarch kirberg Alejandro, Nuevos Productos, Creatividad, Innovación y Marketing, Segunda Edición McWraw Hill Mexico D.F., 1996

A partir de los resultados obtenidos, el valor total del proyecto puede determinarse en forma general, de acuerdo con la fórmula siguiente:

$$\text{VALOR TOTAL ESTIMADO DEL PROYECTO} = \frac{(\text{Beneficio tangible + intangible}) (P)}{(\text{Factores desfavorables + Inversión requerida + Riesgo}) (P)}$$

... donde (P), es la probabilidad de ocurrencia.

Fuente: Fernando D. Román, Innovación y Desarrollo Farmacéutico, Primera Edición, Asociación Farmacéutica Mexicana, México, D. F. 1990, Pag. 221.

El papel del comité de evaluación se verá concluido por una propuesta formal de desarrollo (un ejemplo se detalla en el **Apéndice B**), la cual será finalmente sometida para la aprobación del comité directivo. En este punto vale la pena considerar que la autorización estará más garantizada, conforme esté analizada y definida la propuesta. Y como recomendación general, más vale trabajar con pocos proyectos, pero que estén bien analizados, de tal manera que aseguren, hasta cierto punto, un beneficio real par la empresa [5].

1.2.3. Desarrollo del producto

Los medicamentos como nuevos productos no se comparan con ningún otro producto no sólo por su especial importancia social sino por un proceso en el que la probabilidad de conseguir resultados de eficacia y seguridad satisfactorios es baja y el riesgo de no tener éxito en el mercado es elevado; aún cuando la inversión realizada alcance valores estratosféricos y el tiempo sea muy prolongado. En el **Apéndice C**, se incluyen los elementos importantes para el desarrollo de proyectos.

[5]: Hartley Robert F., Errores en el Marketing, Primera Edición, Editorial Paraninfo, Mdrid, España1990.

A continuación se mencionarán de manera general las etapas que se llevan a cabo en la investigación y desarrollo de un nuevo medicamento:

1.2.3.1 Investigación preclínica

El orden de las primeras etapas de estudio y el tiempo en general en que se realizan varían en gran medida de acuerdo al proyecto en cuestión.

La primera etapa es la de exploración: Esta fase está predeterminada normalmente por una planeación estratégico-administrativa, en la cual se evalúan aspectos de mercado, necesidades terapéuticas y capacidades internas de la compañía con el objetivo de establecer las áreas de interés primario para investigar. A partir de esta evaluación (en la que intervienen varias funciones de la compañía), la dirección de la investigación decide finalmente la táctica a seguir, determina los presupuestos y consigue los recursos necesarios para comenzar a buscar sobre bases preestablecidas nuevas moléculas que pueden tener la actividad terapéutica seleccionada.

Cualquiera que sea el origen del descubrimiento del compuesto químico, entonces procede confirmar su estructura y caracterizarlo por medio de técnicas analíticas adecuadas; asimismo los farmacólogos, los biólogos y otras especialidades relacionadas emplearán una multitud de técnicas sofisticadas para observar, reportar y analizar los efectos primarios y secundarios que podría tener la sustancia en el hombre.

También se lleva a cabo el cernimiento farmacológico, en el cual se busca demostrar la hipótesis de que el nuevo compuesto tiene o no utilidad en determinado padecimiento humano (deberá ser simple y rápido, se hacen pruebas en animales, de ser posible, será capaz de contribuir a discernir el mecanismo básico del padecimiento), una vez que se administran dosis únicas a los animales y que se han observado los efectos, se incrementan las dosis para obtener curvas dosis-respuesta.

En caso de que el compuesto no tenga ningún efecto útil o que sea extremadamente tóxico no existirá razón para continuar los estudios; por tanto, con el fin de maximizar la utilización de recursos, esta información deberá obtenerse tan pronto como sea posible. (durante esta etapa se evalúan miles de compuestos).

La segunda etapa es la de definición, (ya son pocos los compuestos que se evalúan en esta etapa, pues por algún motivo no pasaron la anterior), se denomina así a esta etapa porque es aquí donde se definirán las sustancias que se presentarán a las autoridades sanitarias, para obtener su aprobación y realizar estudios en humanos.

Antes de proceder con la investigación biológica, la sustancia se evalúa por los químicos a nivel piloto para determinar rendimientos, grados de pureza, establecimiento de especificaciones tales como apariencia, puntos de fusión, estabilidad, (también para productos intermediarios), para lo cual se desarrollan técnicas analíticas. Una vez obtenidas cantidades suficientes de la sustancia para la investigación, los especialistas evaluarán el perfil farmacológico, donde se realizan estudios de eficacia para hacer patente la posible acción farmacológica, tanto primarias como las secundarias, en los diferentes aparatos y sistemas del organismo de varias especies animales a las cuales se habrá provocado de manera aproximada el padecimiento que se desea atacar en el ser humano [6]. En lo que se refiere a farmacodinamia, los estudios de farmacología preclínica se realizarán con la administración de dosis únicas y diferentes, así como múltiples hasta obtener una cierta respuesta para establecer una visión de sus patrones Dosis-Respuesta, y llegar a definir en etapas tempranas del desarrollo el DE 50; que es la dosis que produce un determinado efecto farmacológico en la mitad de los animales a los que se proporciona el fármaco. El objetivo final será establecer el balance existente entre los efectos deseados o indeseables del fármaco.

[6]: Gereffi Gary The pharmaceutical Industry And Dependency in The Third World, Primera Edición, Séptima Reimpresión, Editorial Princeton University Press, New Jersey Estados Unidos de América 1992.

Con el conocimiento de la farmacodinamia del nuevo fármaco se evalúa su farmacocinética en forma preliminar, se determinarán los mecanismos y características de Absorción; se miden las cantidades de fármaco intacto cuando se ha administrado por diferentes vías y se determinará la cantidad y la rapidez con que se absorbe la sustancia entre otros parámetros farmacocinéticos. Distribución: una vez que el fármaco se encuentra en el sistema circulatorio se prescribe claramente la importancia de conocer su distribución, si es que atraviesa la barrera encefálica o si existe acumulación en uno o más tejidos o sitios corporales. Metabolismo o biotransformación: esta se puede efectuar antes de que se absorba, posteriormente en el hígado, en los riñones o bien es excretada sin cambio en las heces, la información obtenida será de gran valor, independientemente del efecto buscado. Excreción: aquí se apreciará la forma, la cantidad y la velocidad con que esta acción se realiza, relacionando el tiempo se determina si la eliminación es eficiente o no, si se prolonga demasiado puede resultar una acumulación indeseable. En todos estos estudios se hace patente una vez más la enorme importancia de contar con un soporte analítico capaz que proporcione métodos exactos y confiables.

Es lógico y necesariamente ético que no se presenten efectos nocivos para poder probarlo en humanos, por lo que se llevan a cabo estudios de seguridad o de toxicidad, que pretenden detectar algún defecto indeseable en animales y evaluarlo para predecir la probabilidad de su aparición cuando el medicamento se aplique a los humanos con lo que se previene la manifestación de efectos colaterales o secundarios indeseables, incluso la muerte. Aquí se evalúa lo que se conoce como toxicidad aguda que tiene como objetivo principal estimar las dosis que probablemente serán bien toleradas en el hombre y lo que se conoce como DL 50 (dosis letal para el 50% de los animales, generalmente roedores, a los que se les administra la sustancia por diferentes rutas).

La relación entre la DL 50 y la DE 50 se denomina margen de seguridad o índice terapéutico del fármaco. Un margen de seguridad amplio en animales de experimentación indicará que la sustancia puede ser administrada al hombre con cierta seguridad. En este punto se iniciarán estudios de toxicidad subaguda la que tiene por

objetivo determinar el rango de dosis que puede ser utilizado al administrar la sustancia en forma prolongada.

Sólo aquellos que en el rango probado hayan demostrado ser efectivos terapéuticamente, no tener efectos tóxicos y tener poca influencia sobre los procesos corporales normales, serán sujetos al escrutinio del Consejo Consultivo Científico para decidir sobre las sustancias más prometedoras (desde el punto de vista biológico), que se utilizarán para su evaluación definitiva.

La tercera etapa es la autorización o fase 0: Se incluye esta etapa teórica que pertenece aún a los estudios de farmacología preclínica, la cual abarca el tiempo que toma la autoridad gubernamental correspondiente en dar la aprobación para realizar estudios en humanos, pues en ella se realizan varias actividades que tendrán por objeto proveer los recursos y la estructura necesaria para realizar la investigación posterior. Durante este tiempo los especialistas en química hacen la caracterización definitiva del compuesto, los especialistas en toxicología iniciarán varias pruebas, incluyendo las de teratogénesis, mutagénesis química y efectos en la fertilidad de tal manera que se genere suficiente información que permita investigar la sustancia en humanos por periodos de tiempo prolongados y es por ello que las personas en asuntos regulatorios permanecen constantemente pendientes de los avances que se realicen en todo el desarrollo del nuevo medicamento [1].

1.2.3.2. Investigación clínica

El área administrativa deberá llevar un control estricto de todas las actividades, de los gastos y del tiempo que se esté utilizando; por otro lado verificará los recursos que se requieran conforme avancen las etapas del proceso.

[1]: idem. pag. 1.

Fase I (desarrollo del perfil farmacológico): Con esta fase se inicia toda una nueva sección de estudios en todas las áreas especializadas dentro del procedimiento de investigación y desarrollo del nuevo medicamento, el área de farmacología clínica *trabaja por primera vez en humanos* (el hombre es el último animal de experimentación), y el objetivo de estos estudios no será determinar ni comparar la utilidad sino de establecer la dosificación y la seguridad del medicamento candidato; la duración de su permanencia en el organismo y otros factores preliminares en un número reducido de voluntarios sanos, estos estudios son meramente especulativos y su éxito es muy relativo; sin embargo, son el sostén de una variedad de pruebas a realizar en otras áreas de especialización (como por ejemplo las que buscan la adicción, tolerancia, mecanismo y sitio de acción específico, toxicidad crónica, etc.).

Fase II (estudios piloto de eficacia): Aquí se realizarán estudios comparativos de diferentes esquemas de dosificación, al inicio con voluntarios sanos y determinar con seguridad la dosis máxima tolerada, simultáneamente se analizará la farmacocinética del medicamento en el ser humano y se verificará la manifestación de efectos colaterales detectados con antelación. Se evalúa el producto en 100 a 200 pacientes seleccionados para determinar la eficacia real del producto y apreciar los efectos primarios o colaterales enfatizados que pueden ser indeseables o deseables. Hasta el momento en que se ha establecido la dosis terapéutica en una población de enfermos con el padecimiento para quienes se ha diseñado el medicamento y se ha probado un perfil de seguridad aceptable no podrá continuar el proceso destinado finalmente a obtener su registro y comercialización.

Fase III (Clínico – Terapéutica): En esta etapa se tratará de determinar, a través de estudios comparativos el beneficio real del producto en la práctica y el rango de dosis adecuado para el tratamiento, aquí los estudios se realizan generalmente con miles de personas, excluyendo específicamente a los menores y ancianos, ellos serán sujetos a una investigación particular posterior. Uno de los mayores problemas a los que se enfrenta el investigador clínico durante esta etapa es, demostrar el *efecto real* del producto contra lo que se conoce como placebo (producto similar en apariencia y propiedades físicas del medicamento, pero que no contiene la sustancia activa), por lo

que se requieren estudios clínicos realizados generalmente con métodos "doble ciegos" en los que ni el médico investigador ni el paciente conocen el tratamiento que se está proporcionando.

Las fase II y fase III se distinguen principalmente por las actividades clínicas que se realizan, y con el resultado de ellas la compañía puede tomar la decisión de someter ante las autoridades la documentación necesaria para solicitar el permiso de comercialización.

Fase IV (Post – lanzamiento): El hecho de obtener la aprobación gubernamental y de haber iniciado la comercialización del producto (previamente promovido y distribuido en farmacias, hospitales de la nación y hacia la profesión médica, donde el producto pasa a formar parte del arsenal de quimioterapia), no concluye la investigación sobre el mismo. La profesión médica habrá sido alertada; la opinión pública y diversos grupos y aún las mismas autoridades gubernamentales estarán pendientes de los resultados que se obtengan con referencia a lo esperado por lo que la compañía introductora tendrá que estar completamente al pendiente del desempeño del producto y de la imagen que se ha dado de él.

En la clínica se continuará monitoreando el comportamiento del producto, en lo que se denominan estudios de fase IV; los cuales pueden tener por objeto esclarecer un poco mejor el mecanismo de acción, evaluar interacciones pendientes, apoyar la promoción del mismo o apoyar indicaciones adicionales sobre el efecto terapéutico inicial. En el caso de productos farmacéuticos no cualquier empresa o país puede darse el lujo de realizar grandes descubrimientos debido a la necesidad de una gran integración científica avanzada de diversas disciplinas y fundamentalmente de una inversión sustancial, sin embargo el desarrollo de un nuevo medicamento no está restringido de forma alguna a la creación radical. Hallazgos y logros modestos han contribuido al bienestar de la humanidad o al crecimiento de las empresas en ocasiones de manera más importante que los revolucionarios. Por tanto sería poco sensato dejar de pensar en las múltiples posibilidades de variación que tienen los medicamentos la mayor parte de ellas con beneficios potenciales significativos.

En este caso, el sentido de crear, más que pretender inventar o descubrir la novedad radical, viene expresado como sinónimo de ampliar el sentido de utilidad de los productos existentes. Cuando una compañía busca el crecimiento por medio de esta estrategia, puede intentarlo a través de la idea de mejorar sus productos y/o procesos en términos de calidad, costo o productividad; también lo puede hacer al diferenciar el precio o simplemente la apariencia de sus productos con frecuencia a los de la competencia o bien extendiendo la línea de productos actuales hacia novedades en la forma de administración o liberación del medicamento, o hacia nuevas indicaciones, con el objetivo de aumentar la participación en el mercado de productos maduros, intervenir en mercados diferentes o simplemente agregar un cierto valor en el servicio que se proporciona a los clientes y, por tanto, incrementar finalmente sus utilidades.

Conforme el medicamento es desarrollado, las necesidades de materia prima van modificándose hasta obtener una aproximación que permitirá la planeación, a mediano y a largo plazo de las instalaciones, equipo, personal y otros recursos necesarios para la fabricación química y farmacéutica rutinaria.

1.2.4. Desarrollo de la mercadotecnia

No hay nada más desastroso para el desarrollo efectivo de un producto que el ignorar al departamento de mercadotecnia por lo que, mientras los científicos y los técnicos del laboratorio trabajan en el prototipo del nuevo producto, el departamento de mercadotecnia se encuentra llevando a cabo investigaciones realizadas en su mayoría bajo las pruebas del concepto, pues en la actualidad es ampliamente reconocido que una *estrategia mercadológica* adecuada es esencial para la explotación comercial de todo producto, y los medicamentos no son la excepción. Con el fin de mejorar las posibilidades del éxito cuando se investiga todo nuevo producto farmacéutico, es indispensable incorporar a los responsables del área mercadotécnica desde las etapas más tempranas del proceso de investigación y desarrollo pues, por un lado ellos contribuirán como guías en determinadas etapas y como "aprendices" durante todo el proyecto, de tal manera que su compromiso para el presente y para el futuro de la compañía será creado desde el principio, además de, por supuesto prevenir a tiempo el

empleo de recursos cuantiosos en productos que el área de mercadotecnia no desea vender. Para las pruebas del concepto: los conceptos pueden presentarse simbólicamente o físicamente, en esta etapa con unas palabras y una descripción fotográfica, aún cuando la confiabilidad de la prueba es mayor mientras más concreto y físico es el estímulo. Entonces se pide a los consumidores que respondan a preguntas como las citadas en el **Apéndice D**.

El mercadólogo sintetiza y analiza las respuestas de los encuestados para poder juzgar si el concepto tiene atractivo y fuerza para el consumidor. Los niveles de la brecha de necesidad y los de la intención de compra pueden cotejarse con las normas (objetivos por parte de la empresa preestablecidos para el nuevo producto), para la categoría del producto, con el objeto de ver si el concepto parece ser un ganador, una probabilidad remota o un perdedor. La información también indica a la compañía a cuáles productos sustituirá el nuevo producto, cuales son los mejores consumidores y la mejor meta [1].

Una vez desarrollado y probado el concepto considerando que sea prometedor, el gerente de nuevo producto debe ahora desarrollar un plan de la estrategia de mercadotecnia para la introducción de éste al mercado. La estrategia de mercadotecnia se someterá a afinaciones en etapas posteriores pero en, el plan está integrado por tres partes, en la primera; se describirá la estructura, el tamaño y el comportamiento del mercado meta, el posicionamiento planeado para el producto y las ventas, además de la participación en el mercado y las utilidades meta que se pretenden en los primeros años. En la segunda etapa se describe el precio que se planea para el producto, la estrategia de distribución y el presupuesto de mercadotecnia para el primer año. Y por último en la tercera etapa se describen las ventas a largo plazo y las utilidades meta así como la estrategia de mercadotecnia en el transcurso del tiempo. A partir de aquí la calidad del producto será elevada al principio, y se irá mejorando con el tiempo a través de la investigación técnica [4]

[1]: idem. pag. 1.

[4]: idem. pag 12.

1.2.5. Pruebas de mercado

Cuando la administración está satisfecha con el desempeño funcional y psicológico del producto, ya está listo para recibir una marca, un envase entre otras características, y además como ya se elaboró un programa preliminar de mercadotecnia será necesario probarlo en escenarios de consumo más auténticos. La prueba de mercado tiene como objetivo primero, conocer la reacción de los consumidores en el manejo, uso y recompra del producto real, así como el tamaño del mercado. Sin embargo, la mayoría de las empresas saben que las pruebas de mercado pueden proporcionar información valiosa sobre compradores, distribuidores, eficacia de los programas de mercadotecnia: potencial de mercado y otros aspectos [7].

Las cuestiones principales son ¿Qué cantidad de prueba de mercado?, ¿De qué tipo?, La cantidad de la prueba del mercado está influenciada por el costo de inversión y el riesgo, por una parte, y por la presión de tiempo y el costo de la investigación. Los productos de gran investigación / riesgo, como los medicamentos requieren probarse en el mercado para no cometer errores; el costo de las pruebas de mercado significarán un porcentaje mínimo del costo total del proyecto. Los productos de alto riesgo, aquellos que crea nuevas categorías de producto o tienen nuevas características, justifican más pruebas de mercado que los productos modificados. Pero cantidad de pruebas del mercado puede verse severamente reducida si la compañía está bajo una gran presión de tiempo porque la temporada está comenzando o porque la competencia está a punto de lanzar su marca. La compañía puede preferir el riesgo del fracaso del producto al de perder la distribución o penetración en el mercado sobre un producto de mucho éxito.

[7]: Aaker, David, Day George S., Marketing Research, Primera Edición, Editorial Wiley, New Jersey, Estados Unidos De América, 1990.

Cuando se prueban productos de consumo como los medicamentos, la compañía busca hacer la estimación de cuatro variables: *Prueba, Primera repetición, Adopción y frecuencia de compra*. Al probar el comercio, la compañía quiere saber ¿cuántos y qué tipo de distribuidores manejarán el producto?, ¿bajo qué condiciones y con qué compromisos de colocación en anaqueles?.

1.2.6. Comercialización

La comercialización de un nuevo producto generalmente se realiza cautelosamente, por regiones o tipo de especialización, a través de entrevistas y mensajes previos que van mostrando la aceptación del concepto y el entendimiento de su aplicación: en esta etapa, más que en ninguna otra, será fundamental la coordinación de científicos, técnicos, diseñadores, publicistas, contadores y otros que trabajarán de manera integrada en una serie de actividades que estarán encaminadas a mantener el medicamento con la mejor imagen, con calidad y en la cantidad adecuada, a tiempo y con el mayor éxito posible, según las posibilidades y estrategia de la empresa para realizar el lanzamiento. [8]

[8]: Giragosian N.H., Chemical Marketing Research, Editorial Reinhold Publishing Corporation, New York 1995.

II. MERCADOTECNIA

2.1 Introducción a la mercadotecnia

Los primeros hombres de las cavernas producían todo lo que consumían, eran completa y totalmente autosuficientes e independientes uno de otro, con el paso del tiempo se efectuó la división del trabajo, entonces el ser humano percibió la oportunidad de intercambio. Por ejemplo, un habitante con granos pero sin ganado, percibe la oportunidad de cambiar grano con otro habitante que tiene ganado pero no granos. Por lo tanto, el intercambio no resulta, sino más bien contribuye a los excedentes y al crecimiento económico. Y si un producto o servicio satisface un deseo particular de una persona también particular, entonces es útil y valioso para esa persona, si ese producto o servicio puede merecer algo más de reciprocidad también tiene valor en el intercambio. Así dos personas que se comprometen en el intercambio lo hacen por la misma razón (la persona A, tiene algo de valor que la persona B quiere y la persona B, tiene algo de valor que la persona A necesita).

¿Qué son las necesidades humanas y qué los deseos humanos? Las necesidades son estados fisiológicos o psicológicos comunes todos los seres humanos, sin tomar en cuenta su cultura. Por ejemplo, toda la gente necesita alimento y vestido, pero la cultura de una persona determina qué es lo que el o ella quiere (desea) comer o vestir con el fin de satisfacer esas necesidades. Sin embargo en este trabajo se utilizarán los términos "necesidad" y "deseos" indistintamente.

Cuando un usuario recibe una satisfacción, valor o provecho de un bien o servicio con relación a sus necesidades, entonces la producción y la mercadotecnia están creando una utilidad. Las actividades de producción crean utilidad en forma, poniendo el bien o servicio de manera utilizable con relación a un deseo específico de una persona. La gente de mercadotecnia típicamente proporciona guías a la gente de producción con referencia a los deseos de los clientes considerados como objetivo. En

otras palabras, aunque los gastos de mercadotecnia pueden guiar o dirigir la creación de la utilidad de forma son, actividades de producción las que crean la utilidad de forma.

Las funciones de mercadotecnia crean utilidad de lugar, tiempo y posesión. La utilidad de lugar es el valor agregado a los bienes o servicios como resultado de hacerlos accesibles en el lugar en que los clientes los quieran comprar. La utilidad de tiempo es el valor agregado a los bienes o servicios haciéndolos accesibles a los clientes cuando estos los deseen comprar. La utilidad de posesión es el valor agregado a los bienes o servicios que tienen como resultado el traspaso del título legal al comprador a través de una transacción de ventas. De esta manera la utilidad de lugar, tiempo y posesión se crea cuando los bienes y servicios son accesibles dónde y cuándo los clientes los quieran comprar y cuando se efectúe la venta.

Entonces la mercadotecnia incluye a individuos y organizaciones que realizan funciones orientadas a satisfacer los deseos humanos al facilitar las relaciones de intercambio viendo al cliente como el medio para terminar de lograr o conseguir los objetivos de la organización. El concepto de mercadotecnia se sustenta en cuatro pilares principales, que son: Mercado meta, necesidades del consumidor, mercadotecnia coordinada y rentabilidad. Este concepto cuenta con una perspectiva de *afuera hacia adentro*. Empieza por un mercado bien definido, se centra en las necesidades del cliente coordina todas las actividades que le afectarán y genera utilidades al satisfacerlo. [9]

[9]: Bell Martín Mercadotecnia Conceptos y Estrategias, Primera Edición, Compañía Editorial continental S.A., México D.F. 1985.

2.2 Administración de la mercadotecnia

Una vez que se seleccionan algún proyecto, su correcta realización en o antes de tiempo y el costo fijados en un principio constituye una condición esencial para lograr el éxito de la innovación. Para conseguirlo es necesario una metodología que permita analizar, planear, coordinar y controlar todas las actividades necesarias para cada proyecto seleccionado, hasta llevarlo a su conclusión pero sobre todo se requiere del compromiso, la dirección, y la autoridad para lograr que se consiga. Un retraso importante en el lanzamiento de un producto nuevo puede dar la delantera a la competencia para poner el suyo en el mercado y por tanto puede colocar en situación difícil a la empresa; por ello requiere una administración de proyectos pero en especial, al llevarse a cabo un proceso de intercambio se requiere una cantidad considerable de trabajo y por lo menos una parte de las que participan en este intercambio potencial; piensa en los objetivos y medios para lograr las respuestas deseadas de las otras partes, entonces tiene lugar *la administración de la mercadotecnia, la cual implica el análisis de la situación en busca de oportunidades, la planeación de una estrategia de mercadotecnia para satisfacer las necesidades y apetencias de consumidores seleccionados, así como la puesta en práctica de dicha estrategia para conseguir ventas y el control del desempeño de la misma.*

La imagen popular del gerente de mercadotecnia es la de alguien cuya actividad primordial consiste en estimular la demanda de los productos de la empresa y a la administración de la mercadotecnia corresponde la función de influir en el nivel, la oportunidad y la objeción de la demanda, de tal forma que contribuya a que la organización logre su objetivo*10*.

La administración de la mercadotecnia es en esencia, la administración de la demanda y como la organización se forma una idea del nivel deseado de transacciones, el nivel real de la demanda puede estar por debajo, ser igual, ser superior, o incluso adecuada o bien no existir y como la administración de la mercadotecnia es quien hace frente a esta diversidad de condiciones, lo hace por medio de la investigación, la planeación, la instrumentación y control de mercados.

2.2.1. Análisis de la situación

Un enfoque profesional de la administración de la mercadotecnia se basa en que el análisis debe preceder a la acción. Dicha administración depende de que se proyecte una estrategia de mercadotecnia atinada, que aproveche los puntos fuertes de la compañía. Los análisis de la situación son actividades de información para la planeación de la mercadotecnia y existen dos tipos [9].

1) El análisis interno de los puntos fuertes y débiles de la compañía; éste busca dentro de la organización aquellas capacidades que han sido o pueden ser particularmente útiles para atraer ventas en los mercados (sus puntos fuertes), así como sus problemas o dificultades para igualar lo que otras empresas pueden hacer (los puntos débiles).

Ambos aspectos pueden residir en muchas áreas de las operaciones de una compañía como su prestigio en ciertos mercados, sus habilidades administrativas, la investigación y desarrollo de productos, la calidad y variedad del mismo, la eficiencia de costos y la distribución; además éstos análisis de evaluación interna ayudan a configurar la estrategia de mercadotecnia ya que ésta se elabora basándose en las actividades que la compañía puede realizar mejor, [10].

[9]: idem. pag 25

[10]: Editolaser, S. En C., Introducción a la Organización y Administración de Empresas. Primera Edición, McGraw Hill / Interamericana, Bogotá, Colombia, 1990

2) Análisis del ambiente (o externo): se utilizan estos análisis ambientales para mirar hacia fuera de la compañía a fin de localizar y evaluar las fuerzas externas que influyen en la estrategia de mercadotecnia como:

a) influyen de manera apreciable;

- Proveedores
- Revendedores (organizaciones que distribuyen el producto)
- Competidores

b) influyen de manera limitada;

- fuerzas tecnológicas
- fuerzas políticas / jurídicas

c) fuerzas que escapan en gran parte al control de los gerentes ;

- economías nacional e internacional
- fuerzas de la naturaleza
- fuerzas sociales y culturales de la población.

Las fuerzas ambientales pueden constituir amenazas u oportunidades para una compañía, algo interesante es que para la toma de decisiones distintos gerentes pueden ver la misma situación en forma diferente, quizá por la opinión que cada gerente tenga de los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Ahora bien, el propósito de todos los análisis es ayudar a los gerentes a tomar decisiones importantes y aquí nos enfocaremos a las que desembocarán en una estrategia de mercadotecnia como: La localización de mercado, ayuda a determinar qué tipo de personas u organizaciones en caso de mercados empresariales, son los más probables compradores. La decisión de cómo competir: la lucha de las compañías por ganarse las compras de los clientes, lo que es la esencia de la competencia.

La evaluación de dividendos: todos los gerentes de mercadotecnia desean saber si van a obtener el rendimiento esperado por sus esfuerzos y se pueden medir los dividendos en forma diferente por ejemplo, por ciento de ventas, las ventas, utilidades y rendimiento sobre la inversión, etc. Pero como todas estas medidas se basan en las

ventas y por consiguiente para evaluar el rendimiento es menester predecir el monto de las ventas que podrán hacerse en los mercados y se requieren análisis para efectuar esas predicciones o pronósticos y esencialmente los buenos pronósticos dependen de que se sepa quienes son los clientes en los mercados, cómo respondan a las mezclas de mercadotecnia de los competidores y de la propia compañía y de qué modo afectan otras fuerzas ambientales sus decisiones de compra. Por lo tanto, la combinación de los análisis ambientales sólidos y el sano juicio será siempre parte del éxito en la toma de decisiones sobre la mercadotecnia.

2.2.2. Planeación de la estrategia de mercadotecnia

El plan de mercadotecnia es un proyecto general para la acción, donde se establecen los objetivos o metas de mercado de la compañía y se especifica cómo se usará la mezcla de mercadotecnia para alcanzarlos. El proyecto consta de[10]:

Selección de mercados objetivo o meta: Como no se pueden vender o poner a disposición los productos a cualquier persona pues algunos no los necesitan, otros no los quieren o no pueden adquirir, entonces se necesita un enfoque más práctico que consiste en la selección del mercado objetivo o meta que incluya a los clientes que buscan los beneficios específicos que la compañía puede proporcionar sin dificultad ante quienes la gerencia de la empresa desea presentar su mezcla u oferta de mercadotecnia. Los análisis de puntos fuertes y débiles de la compañía y del ambiente son necesarios para seleccionar los mercados cuyas necesidades se puedan satisfacer, que no estén demasiado saturados de competencia y que son bastante grandes para poder atenderlos lucrativamente.

La selección de metas comerciales donde la compañía puede ser muy competitiva es el primer paso de la planeación y proporciona guías esenciales para los siguientes (la determinación de objetivos y diseño de la mezcla de mercadotecnia).

[10] idem. pag.27

Determinación de objetivos de mercadotecnia. Un objetivo de mercadotecnia es una declaración sobre el tipo y nivel de desempeño que puede alcanzarse en forma realista si la mezcla de mercadotecnia de la empresa se encausa hacia los mercados objetivo. Y es posible señalar objetivos de mercadotecnia para diversas áreas de desempeño, por ejemplo:

Los objetivos relacionados con los ingresos: indican la aportación que se espera de cada mercado objetivo al bienestar financiero de la compañía, con este propósito se establecen comúnmente objetivos de ventas, de participación de mercado y de utilidades. Los objetivos de posición en el mercado: éstos señalan el resultado que se espera como pueden ser los referentes a la reputación o a la imagen que se desee para la empresa y el producto en cuanto a calidad, prestigio o valor adquirido a cambio del dinero pagado. Esto da la comparación de un producto de la compañía con el de la competencia especialmente en la mente del cliente. En fin los objetivos de la mercadotecnia, además de ser solamente útiles en la medida en que son realistas, indican la posición que una compañía desea ocupar al cabo de cierto tiempo y los gerentes establecen períodos que van desde un mes o un trimestre o bien de cinco años o más, según lo difícil que resulte alcanzar el objetivo, [11].

2.2.3. Diseño de la mezcla de mercadotecnia

El diseño de la mezcla de mercadotecnia se realiza una vez establecidos los objetivos de mercadotecnia para conseguir ventas en los mercados objetivo. Ésta se diseña para crear ese valor en forma de beneficio que los clientes solicitan, y sus principales componentes son: producto, promoción, precio y distribución. Con esto la empresa establece su propia posición en el mercado, para inculcar en la mente de los clientes la idea de que obtendrán una o varias ventajas si le compran a esta empresa y no a sus competidores.

[11] Wilson Mike. La Gerencia de Mercadotecnia, Primera Edición Ventura, S.A.de C.V. México D.F., 1992.

Producto: es el corazón de la mezcla de mercadotecnia; en general un producto es una combinación de capacidades o beneficios de desempeño tangibles o intangibles cuyo propósito es satisfacer necesidades y apetencias particulares del cliente.

Promoción: Los buenos productos no se venden por si solos, la compañía tiene que explicar a los clientes lo que ella y sus productos pueden ofrecerles, por lo que la publicidad y promoción son los medios más importantes con que cuenta la empresa para comunicar esa información. La publicidad de una empresa es la combinación de varias formas como la promoción, venta personal, promociones de venta, relaciones públicas, etc. Donde la gerencia debe tomar decisiones apropiadas sobre quién recibirá la información, qué se debe decir, en qué medio se transmitirá, cuánto se debe gastar.

Distribución: Abarca las medidas por las cuales los laboratorios farmacéuticos consiguen que sus medicamentos se encuentren al alcance de los consumidores para lo cual se tiene como objetivo que el medicamento se dirija al lugar correcto en la cantidad correcta y en el momento correcto.

Precio: Todos los productos implican costos de producción y promoción, los gerentes determinan el precio que es la suma que los consumidores deben pagar para adquirir el producto, cubrir esos costos y contribuir al desempeño financiero de la compañía. Por supuesto los clientes deciden si los beneficios de la compra justifican el precio y los gerentes encaran el reto de calcular el precio que reditúe el rendimiento deseado a la compañía y que al mismo tiempo hagan sentir a los clientes que la compra vale la pena.

Las decisiones sobre fijación de precios se complican por el hecho de que una compañía vende sus productos por medio de un canal de distribución, y además usualmente no se calcula el precio para un solo producto sino para toda una línea, pues el precio de cada producto puede afectar las ventas de otros que pertenecen a la misma línea, y por tanto los gerentes buscan la ocasión de apoyarse en el precio de un producto para proteger o estimular las ventas de otros incluidos en la línea. Las decisiones de la mezcla de mercadotecnia se combinan en un programa para enfrentar

los grandes desafíos de la comercialización. La mercadotecnia es una entre las diversas funciones de una empresa que requiere de un buen porcentaje de los recursos, por lo que debe competir principalmente contra funciones como producción, investigación y desarrollo.

2.2.4. Implementación del programa de mercadotecnia

La administración de la mercadotecnia implica mucho más que la planeación de una estrategia de comercialización. Alguien tiene que cerciorarse de que los planes se pongan en acción y funcionen con éxito. La tarea de implementación se puede organizar en cinco actividades:

- 1) **Elaboración del presupuesto:** es un paso transitorio entre la planeación y la implantación, en éste se enumeran las diferentes tareas que deberán realizarse para poner en práctica un plan, el costo proyectado de cada uno y el plazo en que las mismas deberán llevarse a cabo. Hace las veces de una lista de verificación como guía para implantación.
- 2) **Integración del personal:** Implica la asignación de individuos con la habilidad apropiada para cada tarea, pueden tratarse de empleados de la compañía pero también se puede contratar agentes externos por ejemplo; una agencia de empleos o de publicidad para que suministren el personal dotado de las habilidades necesarias.
- 3) **Comunicación:** Es necesaria para transmitir información sobre el plan a los responsables de su implantación. Por ejemplo, un gerente de ventas realiza una junta para explicar a sus vendedores de campo el papel que desempeñarán en un plan.
- 4) **Coordinación:** Se necesita de una persona que tome parte en la implantación de un plan. Pues cada individuo debe hacer su trabajo dentro de un programa capaz de garantizar que todas las actividades se realicen en la secuencia apropiada.

5) Motivación: Significa proporcionar incentivos a quienes son responsables de poner en práctica los planes. El incentivo puede ser una gratificación para los vendedores que rebasen sus cuotas, o bien una charla inspiradora pronunciada por un gerente de producto ante los vendedores de campo para explicarles cuan vital es su función para el éxito del plan. De hecho la motivación es todo aquello que inspira a la gente a esforzarse al máximo cuando se pone en práctica en plan de mercadotecnia.

Por ejemplo, una vez teniendo el producto realzar sus ventajas, realizar presentaciones de ventas ante clientes, contratar vendedores, asignar éstos a territorios de ventas, motivar al personal para que venda con entusiasmo, negociar un precio con los departamentos de fabricación y distribución a fin de elaborar un programa de envíos preferentes para clientes, trabajar con una agencia de publicidad en la campaña correspondiente, contratación de medios de comunicación que transmitirán los anuncios, negociar condiciones con distribuidores, y éstas son sólo algunas de las actividades que deben de realizarse entre muchas más.

2.2.5. Control de los programas de mercadotecnia

Los planes de mercadotecnia no siempre funcionan también como los gerentes desearían, pero ¿Por qué algunas veces los planes de mercadotecnia funcionan pobremente? En general hay tres posibles razones [11].

- 1.- La estrategia de mercadotecnia puede ser no muy adecuada para la situación.
- 2.- La implementación de la estrategia de mercadotecnia quizá sea débil
- 3.- La situación puede haber cambiado inesperadamente haciendo que la estrategia resulte inapropiada.

[11]: idem, pag 30

Los gerentes de mercadotecnia con experiencia prevén desviaciones ocasionales en el desempeño de los planes de comercialización y mediante actividades de control, toma precauciones para impedir que los problemas dejen de ser manejables. El control de un programa de mercadotecnia significa usar la información para estar al tanto de los problemas, y averiguar por qué se presentan con la intención de aplicar después medidas correctivas. El desafío de la gerencia consiste en percibir los problemas a tiempo para tomar medidas antes de que se presente una crisis.

El control se realiza mejor como una secuencia de pasos:

- a) **Determinación de normas de desempeño:** El control comienza con normas que definen lo que se habrá de considerar como un diseño de éxito y se deducen de los objetivos de mercadotecnia.
- b) **Medición del desempeño cuando se usan normas,** los gerentes deben obtener información precisa que permita medir el desempeño real. Cada tipo de norma de desempeño (ventas, participación de mercado, conciencia del producto entre el público, imagen y otros) requiere de una índole diferente de medición. Es importante que ésta proporcione información sobre exactamente el mismo tipo de desempeño de estipulado en la norma; por ejemplo en el caso de una norma de ventas, el gerente de mercadotecnia debe tener información que muestre las ventas reales del producto para ver si las normas se han cumplido.
- c) **Evaluación del desempeño:** El desempeño real se evalúa comparándolo con la norma. El desempeño inferior a la meta denota un problema. Por ejemplo, el gerente de ventas de un distrito compara periódicamente las ventas de cada agente del distrito con las cuotas correspondientes, es decir, con las normas de ventas para detectar problemas. Los vendedores que alcanzan o superan las cuotas se están desempeñando bien y no requieren atención adicional. El gerente de ventas puede concentrarse entonces en los agentes y territorios cuyas ventas estén por debajo de sus cuotas.

La evaluación continúa cuando el gerente busca razones que expliquen porqué surgió el problema. Se requiere información adicional de diversas fuentes para explorar distintas posibilidades, y cabe mencionar que los gerentes deben tener información sobre las fuerzas internas y ambientales para evaluar cabalmente el desempeño. La comercialización periódica de los análisis de las situación proporciona esa información. La visualización de los problemas de desempeño y la comprensión de sus causas facilitan considerablemente la tarea de decidir que acción correctiva conviene aplicar.

La aplicación de la acción correctiva: las decisiones sobre la acción correctiva suelen modificar una o varias partes del plan de mercadotecnia, y es posible que las metas de mercado se amplíen, que los objetivos se alteren o que algún aspecto de la mezcla se ajuste para que el desempeño se normalice, es decir las acciones de carácter correctivo pueden traducirse también en cambios de la implantación del plan mercadotecnia, la estrategia básica se conserva pero se recurre a nuevas actividades para ponerla en práctica [12].

La clave del control es la habilidad de la gerencia para determinar creativamente que se requiere para lograr un desempeño acorde con la norma. La participación de la mercadotecnia en el análisis de la situación y el desarrollo, implantación y control de la estrategia correspondiente impone una responsabilidad especial sobre los gerentes de esa función, quienes deben trabajar muy de cerca con los gerentes de departamentos ajenos a la comercialización que participan en la estrategia de mercadotecnia además de la alta gerencia, los funcionarios que tienen mayor influencia en la administración de mercadotecnia son los gerentes de finanzas, distribución, producción y desarrollo de productos e investigación. [2, 9].

[12] : Sánchez Guzmán José Ramón, Marketing Conceptos Básicos y Consideraciones Fundamentales, Primera Edición en español, McGraw hill, Madrid España 1995.

[2]: idem. Pag 4.

[9]: idem. Pag 25.

Desde luego, la estrategia de mercadotecnia está bajo la guía de la alta gerencia y los funcionarios del consejo administrativo, presidentes y otros ejecutivos de los más altos niveles, establecen metas y objetivos que determinan la orientación de la compañía. La cooperación eficaz entre los departamentos de una compañía es una propuesta de reciprocidad, los gerentes de los departamentos ajenos al de comercialización deben entender lo que una estrategia de mercadotecnia y su implantación implican. Por su parte los gerentes de mercadotecnia deben comprender los objetivos de toma de decisiones de los gerentes de esos otros departamentos, [13].

[13]: Kotler Phillip, Dirección De La Mercadotecnia, Análisis, Planificación, Aplicación Y Control, Séptima Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S. A., Estado de México, México, 1993.

III. DESARROLLO DE LA MERCADOTECNIA EN EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO FARMACÉUTICO

3.1 Estrategias Competitivas Genéricas.

Las estrategias competitivas se describen según Michael E. Porter, como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas (proveedores, compradores en el sector industrial, competidores potenciales, sustitutos y compradores en general), y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estas estrategias genéricas son [14]:

1.- LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS.

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas entre otros. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no puedan ser ignoradas. Teniendo costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores. Su posición en costos da a la empresa una defensa contra una defensa contra la rivalidad entre competidores ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios a nivel del competidor que le sigue en eficiencia, proporciona la defensas contra de los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de

costos de los insumos, en consecuencia una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación solo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas, y debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas. El bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado, acceso favorable a las materias primas, diseño de los productos para facilitar su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para derramar los costos y servir a clientes importantes, también requiere de la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales.

2.- DIFERENCIACIÓN.

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto, creando algo que sea percibido en el mercado como único ya sea por su diseño, imagen, marca, tecnología en características muy particulares, en servicio al cliente, o en otras dimensiones. Para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación 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, también aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de bajo costo. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor y claramente mitiga el poder del comprador, por último la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

[14]: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Décimo Octava Reimpresión, Compañía Editorial Continental S.A., México D.F. 1994.

3.- ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN.

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general, como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular o costos inferiores al servir a éste, o a ambos. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo a la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado. Las empresas que logran una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación , o ambas. El enfoque también puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles, aunque la estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones como el necesario trueque entre lo rentable y el volumen de ventas.

La presencia del factor competitivo es muy importante ya que al existir la posibilidad de que la competencia también lance nuevos productos similares que busquen un posicionamiento en el mercado al mismo tiempo lo que hace necesaria una programación bien estructurada de la entrada al mercado del producto siendo esta decisiva contando con tres opciones:

1.- *Primera entrada:* La primera entrada en firme en un mercado , suele disfrutar la "ventajas del que tira primero", que consiste en asegurar algunos distribuidores, clientes clave y ganar liderazgo en cuanto a prestigio. Por otra parte, si el producto se lanza

precipitadamente en el mercado, antes de haberse afinado con cuidado, puede deteriorarse la imagen de la empresa.

2.- *Entrada paralela:* La empresa podría programar su entrada con la del competidor. Si el consumidor se precipita en el lanzamiento, la empresa hace lo mismo. Si el competidor se toma su tiempo, la compañía podría también hacerlo utilizando este tiempo extra para afinar el producto. La empresa también podría querer que los costos de programación de lanzamiento fueran sufragados por ambos.

3.- *Entrada tardía:* La empresa podría retrasar su lanzamiento hasta después de que haya entrado el competidor. Existen tres ventajas potenciales: el competidor habrá absorbido el costo de la educación del mercado. El producto puede revelar fallas que pueden evitar el entrante posterior, y la compañía puede conocer el tamaño del mercado.

La decisión de programación involucra otras consideraciones. Si el nuevo producto sustituye a otro producto más viejo de la empresa, ésta podría retrasar su introducción hasta que bajen las existencias del antiguo producto. Si el producto es muy de temporada, podría detenerse hasta la temporada adecuada. Por todo lo dicho, la programación de la entrada en el mercado merece una atención cuidadosa. [9,14].

[9]: idem, pag. 25

[14]: idem pag. 38

3.2 Mercado meta

Definición. Las estrategias de mercadotecnia que alcanzan el éxito rara vez se desarrollan a partir de conjeturas, los gerentes de mercadotecnia profesionales evalúan cada día más cuidadosamente la situación ambiental antes de planear una estrategia de comercialización. La planeación comienza con la búsqueda de un firme entendimiento de la oportunidad de mercado, o sea la posibilidad de convertir en ventas reales las ventas potenciales de un producto o servicio en un mercado definido. Entonces comenzaremos por contestar la pregunta siguiente, ¿Qué es un mercado?. Desafortunadamente, mucha gente emplea el término *mercado* en forma muy imprecisa, sin embargo, en el análisis de oportunidad en el mercado, mercado significa un grupo de personas (u organizaciones) que poseen la habilidad y la voluntad de comprar un producto o servicio para el consumo. Esta definición destaca cinco ideas clave que caracterizan el mercado: un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo [15]

1.- Un grupo de personas (u organizaciones): los mercados se componen por personas que toman decisiones de compra. Después de todo, la mezcla de mercadotecnia debe comunicar que el producto satisface las necesidades y deseos de las personas que deciden comprar o no y qué comprarán. Se emplea el término *cliente* para referirnos a quienes toman las decisiones de compra. A veces los clientes y los usuarios/consumidores de un producto no son las mismas personas; cuando así ocurre, los gerentes de mercadotecnia definen los mercados como un conjunto de clientes y no de usuarios/consumidores puesto que los clientes son el objetivo primario de los programas de mercadotecnia.

[15] Kotler Phillip, Gary Armstrong. Principles of Marketing, Séptima Edición, Prentice Hall New Jersey, Estados Unidos de América, 1996.

2.- La capacidad de compra: para que las personas puedan ser clientes, necesitan tener capacidad de compra, lo que usualmente significa tener recursos financieros para costear la adquisición. Las personas que no pueden sufragar la compra de un producto de la compañía no son clientes de ésta. El ingreso determina lo que la gente puede comprar así como el ahorro, la capacidad de endeudamiento y los valores convertibles en dinero. En general, todo lo que le impida a una persona comprar evita que sea cliente del mercado correspondiente.

3.- la voluntad de compra: no todas las personas que pueden comprar un producto desean hacerlo. Para ser cliente, la persona debe tener también voluntad de compra, o lo que significa sentir el deseo de adquirir el producto. El factor más importante que engendra el deseo de comprar es el hecho de sentir una necesidad o apetencia que el producto puede satisfacer.

4.- El producto o servicio: un producto (o servicio) ofrece ciertos beneficios; de hecho los clientes consideran el producto como una combinación de beneficios. Una forma de apreciar la trascendencia de esta idea es considerar un grupo de personas con un necesidad o deseo que ningún producto existente pueda satisfacer.

5.- El consumo: los mercados se componen de personas que compran para el consumo. El consumo implica que el producto se usa para satisfacer la necesidad o el deseo para cuya satisfacción fue elaborado.

3.2.1 Segmentación de mercado

Como se puede inferir el mercado masivo es heterogéneo; la empresa que pretende "complacer" a todo mundo se equivoca gravemente. Reducir un mercado total tan complejo a submercados más pequeños y distintivos permite a la empresa servir mejor las necesidades de dichos submercados y precisar las oportunidades de negocios en cada uno. Por lo que el mercado total o masivo se divide en pequeños grupos de consumidores actuales o potenciales que comparten ciertas características. Para

segmentar el mercado de consumo se analizan variables que caen dentro de dos grandes grupos:

a) Considerando las características del consumidor, independientemente del interés específico del producto. Se utilizan estas variables, y después se ve si estos segmentos de clientes muestran diferentes respuestas hacia el producto.

Segmentación geográfica: Ésta requiere la división de los mercados en diferentes unidades geográficas, como son países, estados, regiones, ciudades o vecindarios. La empresa puede decidir operar en una o en algunas áreas geográficas o bien operar en todas, pero poniendo atención a las variaciones locales en las necesidades y preferencias

Segmentación demográfica: Consiste en la división de mercados en grupos de acuerdo con variables demográficas como son edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Las variables demográficas son las bases más populares para distinguir a los grupos de clientes. Una razón para esto es que los deseos del consumidor, sus preferencias e índices de uso con frecuencia están muy relacionados con dichas variables. Otra razón es que las variables demográficas son más fáciles de medir que la mayoría de los otros tipos de variables. Las siguientes son las variables demográficas que se aplican en la segmentación del mercado:

- **Edad y ciclo de vida.** Los deseos y capacidades del consumidor cambian con la edad, van modificándose de acuerdo a la etapa en la que se encuentren en su ciclo de vida, los bebés de seis meses de edad difieren de los adolescentes en su consumo potencial de medicamentos.
- **Sexo.** La segmentación por sexo se ha aplicado durante mucho tiempo a la ropa, peinados, los cosméticos y por supuesto para algunos medicamentos.
- **Ingresos.** La segmentación por ingresos es otra antigua práctica en categorías de productos.

Segmentación psicográfica: En esta segmentación gráfica los compradores se dividen en diferentes grupos basándose en;

- ✓ Clase social.
- ✓ Estilo de vida.
- ✓ Personalidad

b) Cuando los compradores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto a cada grupo se le denomina "segmento conductual". En muchas ocasiones se considera que las variables conductuales son el mejor punto de partida para formar segmentos de mercado. [14,16]

- ✓ Beneficios: Una forma poderosa de segmentación es la clasificación de compradores de acuerdo con los diferentes beneficios que buscan obtener de los productos. Esta segmentación requiere la identificación de los principales beneficios que busca la gente en el tipo de producto, clase de gente que busca cada beneficio y las principales marcas que entregan cada beneficio. La segmentación de beneficio implica por lo general que una empresa debe enfocarse a la satisfacción de un grupo de beneficio.

[14]: idem., pag 41

[16]: Jenkins Frank, Comercialización Actual, Primera Edición, Editorial Trillas S.A. de C.V., México D.F. 1997.

- Estado del usuario: Muchos mercados pueden clasificarse en no usuarios, exusuarios, usuarios potenciales, primerizos o usuarios regulares de un producto. Las empresas con gran participación en el mercado tienen particular interés en convertir a los usuarios potenciales en usuarios reales, en tanto, las empresas más pequeñas tratarán de atraer a los usuarios de marcas competitivas para que cambien a su marca. Los usuarios potenciales y los usuarios regulares requieren diferentes planteamientos de mercadotecnia.
- Clasificación del uso: Los mercados pueden también segmentarse en grupos de uso del producto en ligero, medio e intenso (a lo cual se denomina segmentación del volumen). Los usuarios intensos suelen ser un porcentaje reducido del mercado pero representan un porcentaje elevado del consumo total, a menudo tienen hábitos demográficos, psicográficos y de medios comunes.
- Estado de lealtad: Un mercado también puede segmentarse por patrones de lealtad del consumidor. Los consumidores pueden ser leales y se dividen en cuatro grupos de acuerdo a su grado de lealtad. 1) leales absolutos: son consumidores que siempre compran una marca. 2) leales moderados: son consumidores leales a dos o a tres marcas. 3) leales alternativos: son consumidores que alternan su preferencia por una marca y otra. 4) inconstantes: son consumidores que no muestran lealtad hacia ninguna marca. Todo el mercado está integrado por diferentes cantidades de los cuatro tipos de compradores y un mercado leal a la marca es aquel con un alto porcentaje de compradores con una lealtad de marca absoluta.
- Etapa de disposición del comprador: En todo momento, la gente tiene diferentes etapas de disposición para adquirir un producto. Algunas personas no tienen conciencia del producto, otras la tienen; algunos están informados; otros están interesados; otros están deseosos de comprar y unos lo intentan. Las cantidades relativas hacen la gran diferencia para el diseño del programa de mercadotecnia.
- Actitud: En un mercado, la gente puede clasificarse por su nivel de entusiasmo hacia el producto. Pueden distinguirse cinco clases de actitudes: entusiasta, positiva, indiferente, negativa y hostil. Desde el momento en que las actitudes están correlacionadas con las características demográficas, la organización puede incrementar su eficacia localizando los mejores prospectos.

Existen muchas maneras de segmentar un mercado. Sin embargo, no todas las segmentaciones son eficaces. Para que sean de utilidad máxima, los segmentos del mercado deben mostrar las siguientes características:

1. **Medibilidad:** Es el grado hasta el cual puede medirse el tamaño y el poder de compra del segmento.
2. **Substanciabilidad:** Es el grado hasta el cual los segmentos son lo suficientemente grandes o rentables. Un segmento debe ser un grupo homogéneo lo más grande posible en pos del cual merece la pena ir con un programa de mercadotecnia idóneo.
3. **Accesibilidad:** Es el grado de facilidad para llegar a los segmentos y servirlos con eficacia.
4. **Accionabilidad:** Es el grado en el cual pueden formularse programas eficaces para traer y servir a los segmentos.

3.2.2 Evaluación del segmento

La segmentación del mercado revela las oportunidades de segmento de mercado a las que se enfrenta la firma. Ahora, ésta debe evaluar los diferentes segmentos y decidir cuántos y a cuáles servir, por lo que se deben evaluar los diferentes segmentos del mercado, considerando tres factores, que son:

Tamaño y crecimiento del segmento: Lo primero que debe cuestionar una empresa es si el segmento potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuadas. El "tamaño adecuado" es algo relativo. Las grandes empresas prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los pequeños segmentos. Las empresas pequeñas, a su vez, evitan los segmentos grandes, ya que éstos requieren demasiados recursos. [17]

[17]: Schoell William F. & Gultinan Joseph P., Marketing Conceptst and Practices, Sexta Edición, Prentice Hall, New Jersey U.S.A. 1995.

Atractivo estructural del segmento. Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad. Se han determinado cinco fuerzas para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de todo un mercado o de algún segmento de éste. Las fuerzas de riesgo son las siguientes:

1. Riesgos de rivalidad intensa en el segmento. Un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es todavía peor si el segmento es estable o está en decadencia, si los aumentos de capacidad se hacen con grandes incrementos, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento. Estas condiciones llevarán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducciones de nuevos productos, y a la empresa le costará más poder competir.
2. Riesgos de nuevo entrante. Un segmento no es atractivo si puede atraer nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de participación de mercado. La pregunta se reduce si el nuevo entrante puede penetrar fácilmente. Les será difícil si existen barreras aunadas a fuertes represalias de las firmas involucradas.
3. Riesgos de productos sustitutos. Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de precios en los sustitutos.
4. Riesgo de crecimiento del poder de negociación del comprador. Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas del vendedor.
5. Riesgo del crecimiento del poder de negociación de los proveedores. Un segmento no es atractivo si los proveedores de la empresa --proveedores de materias primas y equipo, servicios públicos, bancos, asociaciones comerciales, etc.-- pueden elevar sus precios y reducir la calidad o cantidad de los bienes y servicios ordenados. Los proveedores tienden a ser poderosos cuando están concentrados u organizados

cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto suministrado es un consumo importante, cuando los costos de cambio son elevados y cuando los proveedores pueden integrarse hacia delante. La mejor defensa es estructurar buenas relaciones con los proveedores y tener múltiples fuentes de abastecimiento. [14]

Objetivos y recursos de la empresa: Aún si un segmento tiene tamaño y crecimiento positivos y es atractivo estructuralmente, la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos en relación con dicho segmento. Algunos segmentos atractivos podrían desecharse porque no concuerdan con los objetivos a largo plazo de la empresa. Pueden ser segmentos tentadores en sí pero no mueven a la empresa hacia sus metas. Lo que es peor todavía, podrían desviar la energía de la empresa de sus metas principales.

Aún si un segmento coincide con los objetivos de la empresa, ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos requeridos para tener éxito en dicho segmento. Cada segmento tiene ciertos requerimientos de éxito. El segmento debe eliminarse si la compañía carece de una o más de las cualidades necesarias y si no están en posición de adquirirlas. Pero aún si la empresa posee las cualidades requeridas, eso no es suficiente. Si realmente va a ganar en dicho segmento del mercado, necesita desarrollar algunas ventajas superiores a las de sus competidores. No debe entrar en mercados o segmentos de mercado donde no pueda producir alguna forma de valor superior. [18]

[14]: idem, pag 41.

[18]: Bangs David H. Jr., *La Guía de Planificación del Mercado*, Primera Edición, Ediciones Macchi Grupo Editor, S.A., Buenos aires Argentina, 1994.

Como resultado de la evaluación de los diferentes segmentos, la empresa espera encontrar uno o más segmentos de mercado en que valga la pena entrar. La empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos debe servir. Éste es el problema de la selección del mercado meta; Un mercado meta es el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide servir. A continuación se nombran cinco patrones de selección de mercado meta que la empresa puede considerar.

Concentración de un solo segmento: En el caso más sencillo, la empresa selecciona un solo segmento. La empresa podría tener aptitudes naturales compatibles con los requerimientos de éxito de la clave de este segmento; podría tener fondos muy limitados y puede operar solamente en un segmento; podría ser un segmento que no tuviera ningún otro competidor; podría ser un segmento que sirviera de lanzamiento lógico para futura expansión del segmento. A través de la mercadotecnia concentrada, la firma logra un sólida posición de mercado en el segmento, debido a su gran conocimiento de las necesidades de éste y al prestigio especial que se forma. Es más, la empresa disfruta de grandes economías en su operación, mediante la especialización de su producción, distribución y promoción. Si establece un buen nicho en el segmento, puede obtener altos rendimientos sobre su inversión. Al mismo tiempo, la mercadotecnia concentrada involucra riesgos mayores que los normales. El segmento de un mercado específico puede volverse amargo ya que los cambios súbitos en el segmento ponen en peligro a la empresa si ésta sólo cuenta con ese segmento, y por esas razones las compañías prefieren operar en más de un segmento.

Especialización selectiva: Aquí la firma selecciona varios segmentos, cada uno de los cuales objetivamente atractivo y concuerda con los objetivos y recursos de la firma. Puede haber poca o ninguna sinergia entre los segmentos, pero cada segmento promete ser un productor de dinero. Esta estrategia de cobertura multisegmentos tiene la ventaja, sobre la cobertura de un solo segmento, de diversificar los riesgos de la empresa. Aún si uno de los segmentos deja de ser atractivo, la firma puede seguir obteniendo ingresos en otros segmentos.

Especialización del producto: Aquí la empresa se concentra en fabricar un determinado producto que se vende a varios segmentos. A través de esta estrategia la firma estructura un sólido prestigio en el área del producto específico. El riesgo estaría en que el producto fuera suplantado por una tecnología novedosa.

Especialización del mercado: Aquí la empresa se concentra en servir a muchas necesidades de un grupo específico de clientes (líneas de productos). El riesgo colateral ocurriría si este grupo de clientes redujera su presupuesto de adquisiciones a esta firma especializada del mercado.

Cobertura de todo el mercado: Aquí la firma intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que pudiera necesitar y sólo las grandes industrias podrían atreverse a esto. Y para cumplirlo hacen uso de la mercadotecnia no diferenciada, en donde se ignoran las diferencias del segmento del mercado e ir tras todo el mercado con una oferta de mercado. Esto se enfoca a las necesidades de los compradores que son comunes y no en los que son diferentes. Diseña un producto y un programa de mercadotecnia que atraigan el mayor número de compradores.

Se apoya en la distribución y en la publicidad masiva. Su objetivo es dotar al producto de una imagen superior en la mente de la gente. En cambio en la mercadotecnia diferenciada la firma opera en la mayoría de los segmentos del mercado pero diseña diferentes programas para cada segmento. La mercadotecnia diferenciada en general genera más ventas totales que la mercadotecnia no diferenciada. "es comúnmente demostrable que las ventas totales pueden incrementarse con una línea de productos más diversificada vendida a través de canales más diversificados", esto también aumenta los costos de operación.[19]

[19]: Barttley T. Gale. Descubra el Valor de su Cliente . Primera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. , México D.F., 1996.

3.2.3 *Sistemas de investigación de mercados.*

Los ejecutivos de mercadotecnia suelen realizar estudios formales de investigación de problemas y oportunidades específicas. Entonces se requiere un estudio de mercado, una prueba producto-preferencia, una proyección de ventas por regiones o un estudio sobre la eficacia de la publicidad. En general, los directivos no tienen los conocimientos o no disponen del tiempo que se requiere para obtener esta información, necesitan encargar una investigación formal de mercado, definida como el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa.

Se puede obtener la investigación de mercados de acuerdo a los recursos económicos y de personal que posea la empresa, pudiendo desde solicitar a estudiantes o profesores de alguna universidad que diseñen y lleven a cabo el proyecto o hasta contratar los servicios de alguna empresa especializada en esto. Teniendo para este caso tres opciones de acuerdo al tipo de investigación y actividad la empresa puede ser una firma de investigación de información, firmas de investigación especiales de mercados por líneas de especialidades o bien las firmas de investigación de mercados especializados.

Proceso de la investigación de mercados:

La investigación de mercados efectiva implica los cinco pasos que se muestran a continuación:

1.- Definición del problema y establecer los objetivos: El primer paso en la investigación exige que el director de mercadotecnia y el investigador de mercados definan el problema cuidadosamente y estén de acuerdo con los objetivos de la investigación. La administración debe mediar entre una definición muy amplia del problema y una demasiado estrecha. No todos los proyectos de investigación pueden ser tan específicos en cuanto a sus objetivos. Podemos distinguir tres tipos de proyectos de investigación: investigación exploratoria, se utiliza para reunir información preliminar

que aclare la naturaleza real del problema y haga posibles sugerencias sobre hipótesis o nuevas ideas; investigación descriptiva, sirve para describir determinadas magnitudes; investigación causal, que ayuda a probar la relación causa-efecto.

2.- *Desarrollo del plan de investigación:* La segunda etapa de la investigación de mercados requiere el desarrollo del más eficiente plan para reunir la información necesaria. El plan de investigación puede exigir que se recabe información secundaria, información primaria, o ambas. [20]

- Información secundaria: La información secundaria consiste en información que ya existe en alguna parte y que fue recopilada con otro propósito. Los investigadores inician su labor examinando la información secundaria para determinar si su problema puede ser resuelto totalmente o en parte sin necesidad de reunir información primaria costosa. La información secundaria proporciona un punto de partida para la investigación y ofrece ventajas de bajo costo y disponibilidad inmediata. Por otra parte, la investigación que requiere el investigador podría no existir o la existente ser atrasada, inexacta, incompleta o no confiable. En este caso, el investigador tendrá que recopilar información primaria a más alto costo y en mayor tiempo, pero que quizá sea más relevante y precisa.
- La información primaria: Consiste en información original que se recaba para el propósito específico del que se trata. La mayor parte de los proyectos de investigación de mercados requiere de recopilar alguna información primaria. El procedimiento normal consiste en entrevistar a varias personas, individualmente o bien en grupos, para tener una idea preliminar del sentir de la gente acerca del caso en cuestión.

[20]: John Lidstone, et al., Marketing Planning For the Pharmaceutical Industry, Gower Publishing Company Limited, Primera Edición Cuarta Reimpresión, Brookfield Estados Unidos, 1996.

La información primaria se puede recopilar de cuatro maneras generales: observación, grupos de enfoque, encuestas o estudios y experimentos

- a) investigación por medio de la observación. Se puede obtener mediante la observación de los actores relevantes y los distintos ámbitos.
- b) Investigación centrada en grupos. Una sesión de grupo consiste en reunir entre seis y diez personas que pasan de una a varias horas con un moderador hábil para comentar un producto, u otra entidad mercadotécnica. El moderador tiene que ser objetivo, conocer el tema, así como las dinámicas de grupo y conducta del consumidor. Se suele obsequiar a los participantes un pequeño regalo por su asistencia. La reunión casi siempre se lleva a cabo en lugares agradables, y se ofrecen refrigerios para hacer más informal el ambiente.

La investigación mediante sesiones de grupo es un paso exploratorio muy útil que debe considerarse antes de diseñar una encuesta a gran escala, ya que proporciona introspectivas respecto a las impresiones del consumidor, sus actitudes y satisfacción, las cuales serán importantes para la definición de los puntos que se van a investigar con mayor formalidad, las compañías de producto de consumo han utilizado la investigación mediante sesiones de grupo durante muchos años, y un número cada vez mayor en hospitales, no obstante su utilidad, los investigadores deben evitar generalizar los sentimientos de la gente, que se reporta en el grupo estudiado, para todo el mercado, ya que el tamaño de la muestra es demasiado pequeño y ésta no fue elegida al azar.

- c) El estudio de investigación se coloca entre la investigación mediante la observación y la investigación mediante sesiones de grupo, por un lado y la investigación experimental por otro. En términos generales la observación y las sesiones de grupo es lo más adecuado para la investigación descriptiva y los experimentos para la investigación causal. Las empresas llevan a cabo encuestas para enterarse de qué carece la gente, sus creencias, sus preferencias, su satisfacciones y demás, y para medir su magnitud entre la población.

La investigación experimental. La investigación con mayor valor científico es la experimental; ésta requiere seleccionar grupos de temas acordes, los cuales se sujetan a diferentes tratamientos, control de las variables externas y la verificación de las diferentes respuestas que se observaron para saber si son estadísticamente importantes. En la medida en que se controlen o eliminen los factores externos, los efectos observados pueden relacionarse con las variaciones en los tratamientos. El propósito de la investigación experimental es captar las relaciones causa-efecto mediante la eliminación de explicaciones que entran en competencia con los resultados observados. [21]

Los investigadores de mercado pueden elegir entre dos instrumentos principales de investigación para recabar información primaria: el cuestionario y los aparatos mecánicos.

Cuestionarios: Es, por mucho, el instrumento más común para recopilar información primaria y, en términos generales, consiste en una serie de preguntas que se presentan a una persona para que dé sus respuestas. El cuestionario es muy flexible en cuanto a que existen diversas maneras de formular las preguntas. Deben desarrollarse cuidadosamente, probarse y darse antes de aplicarse en gran escala. Es común apreciar varios errores en un cuestionario preparado con descuido. Al preparar un cuestionario, el investigador profesional de mercados elige con cuidado las preguntas y su forma, redacción, secuencia, etc.

Un error común en las preguntas formuladas, es que se incluyen algunas que no pueden, no serían o no necesitan ser respondidas y se omiten algunas que deberían ser contestadas.

[21]: Lilien G. L., Toma de Decisiones en Mercadotecnia, Primera Edición , 2 reimpresión, Compañía Editorial Continental , México D. F. 1992.

Cada pregunta debe verificarse para determinar si contribuyen a los objetivos de la investigación. Las preguntas meramente interesantes deben eliminarse porque alargan el tiempo requerido y ponen a prueba la paciencia del interrogado.

El planteamiento de la pregunta puede influir en la respuesta. Los investigadores de mercados hacen una distinción entre preguntas cerradas y preguntas abiertas. Las preguntas cerradas predeterminan todas las posibles respuestas y el interrogado elige entre ellas.

Las preguntas abiertas permiten a los interrogados responder con sus propias palabras y adoptan varias formas, y por lo general son más reveladoras porque los interrogados no están limitados en sus respuestas. Son en especial útiles en la etapa exploratoria de la investigación, cuando el investigador busca penetrar en el pensamiento de la gente, más que medir cuanta gente piensa de una manera determinada. Por otra parte las preguntas cerradas proporcionan respuestas más fáciles de interpretar y tabular.

Debe tenerse cuidado con la redacción de las preguntas. El investigador debe usar un texto sencillo, directo y neutral. Las preguntas deben probarse con una muestra de interrogados antes de incluirlas formalmente.

También debe cuidarse la secuencia de las preguntas. De ser posible, la primera pregunta debe generar interés. Las preguntas difíciles o personales deben hacerse hacia el final de la entrevista, de manera que los investigados no se pongan a la defensiva. Las preguntas deben aparecer en orden lógico. Los datos de clasificación del interrogado se ponen al final porque son más personales y menos interesantes de responder.

Aparatos mecánicos: Los aparatos mecánicos se utilizan cada vez con menos frecuencia en la investigación de mercados. Los galvanómetros se usan para medir el interés de un tema o las emociones de un sujeto, que surgen ante la exposición a un anuncio o imagen determinada. El taquistoscopio es un aparato que le proyecta un anuncio a un sujeto, con intervalos de exposición que pueden ir de menos de una

centésima de segundo a varios segundos. Después de cada exposición el interrogado describe lo que recuerda. Las cámaras se utilizan para estudiar los movimientos de los ojos de los interrogados y ver donde pasan primero la mirada, cuánto tiempo se detiene en un punto determinado y demás. El audiómetro es un aparato electrónico que se acopla a los televisores de los hogares participantes para registrar cuándo se prende y apaga el televisor y qué canales se sintonizan.

Plan maestro: El investigador de mercado. Debe diseñar un plan de muestreo que requiere de algunas decisiones:

1.- Unidad de muestreo: Esto responde a ¿Quién va a ser estudiado? El investigador debe definir la población objetivo que será muestreada. Una vez que esta unidad es determinada se desarrolla un marco de muestreo, o sea, la manera de dar a cada individuo de la población meta, la misma o conocida oportunidad de ser muestreado.

2.- Tamaño de la muestra: Esto responde a ¿Cuánta gente debe ser estudiada? Las grandes muestras proporcionan resultados más confiables que las pequeñas. Sin embargo, no es necesario muestrear a todo el grupo meta o una porción importante para lograr resultados confiables. Las muestras menores al 1% de una población suelen proporcionar buena confiabilidad, si el procedimiento es digno de crédito.

3.- Procedimiento del muestreo: Esto responde a ¿Cómo deben elegirse los interrogados? Para obtener una muestra representativa debe trazarse una muestra de probabilidad de la población. Los muestreos de probabilidad permiten calcular los límites de confianza por error de muestreo.

4.- Métodos de contacto: Esto responde a ¿Cómo debe establecerse el contacto con el sujeto? Las alternativas son: teléfono, correo o entrevistas personales. [22]

El cuestionario postal es la mejor forma de llegar a individuos que no conceden entrevistas personales o cuyas respuestas podrían ser soslayadas o distorsionadas por los entrevistadores. No obstante, por otra parte, los cuestionarios postales requieren preguntas sencillas y redactadas con claridad, y su índice de respuesta es, casi siempre, bajo, lento o ambos.

La entrevista telefónica es el mejor método para recabar información rápidamente; es posible para el entrevistado aclarar las preguntas que no comprendió. El índice de respuestas suele ser más alto que en el caso de cuestionarios que se envían por correo. Las dos desventajas principales es que sólo puede entrevistarse a gente que tenga teléfono y que las entrevistas deben ser cortas y no demasiado personales.

La entrevista personal es el más versátil de los tres métodos, el entrevistador puede hacer más preguntas y registrar observaciones adicionales del interrogado, como vestido y ademanes. La entrevista personal es el método más costoso y requiere de más planeación y supervisión administrativa. También es susceptible de ser soslayado por el entrevistador. Además tiene dos formas: entrevistas concentradas, en las que los interrogados se seleccionan al azar y se les solicita, ya sea por teléfono o en sus hogares u oficinas una entrevista. Con frecuencias se les ofrece una pequeña contribución o incentivo por el tiempo que conceden. Y las entrevistas por intercepción, se hacen deteniendo a la gente en un centro comercial o en la esquina de una calle muy concurrida, solicitándole una entrevista. Este tipo de entrevistas tiene la desventaja de ser una muestra improbable y que su duración sea muy corta.

3.- *Recolección de información:* Ahora el investigador debe recabar datos. Ésta suele ser la fase más costosa y la más propensa a errores. En el caso de las encuestas, surgen cuatro problemas importantes. Algunos interrogados no estarán en casa y se deberá establecer contacto con ellos otro día o habrá que remplazarlos. Otros interrogados pueden negarse a cooperar e incluso hay quienes pueden dar respuestas desviadas o deshonestas. Por último algunos entrevistados estarán definitivamente perjudicados y serán deshonestos. En el caso de la investigación experimental, los investigadores deben preocuparse de que los grupos experimentales y de control se

acoplen, de no influir en los participantes con su presencia, de brindar un tratamiento uniforme y de controlar factores externos.

Los métodos de recolección de información han cambiado y se han mejorado con rapidez como consecuencia del desarrollo de las computadoras y telecomunicaciones modernas. Algunas empresas de investigación realizan las entrevistas desde un lugar centralizado. Los investigadores profesionales se sientan a un lado del aparato telefónico y escogen al azar números de algún lugar del país. Cuando el teléfono es contestado el investigador hace una serie de preguntas leyéndolas de un monitor, y mecanografía las respuestas inmediatamente en una computadora, este procedimiento elimina la edición y la codificación, reduce el número de errores, ahorra tiempo y genera todas las estadísticas que se requieren.

4.- *Análisis de la información:* El siguiente paso del proceso de investigación de mercados es la extracción de los resultados pertinentes de la información. El investigador tabula la información y desarrolla distribuciones de una y dos frecuencias. Los promedios y medidas de dispersión se calculan para obtener las variables más importantes. El investigador aplicará también algunas de las técnicas estadísticas más avanzadas y los modelos de decisión en el sistema de mercadotecnia analítica, para descubrir resultados adicionales.

5.- *Presentación de resultados:* El investigador debe tratar de no abrumar a la administración con muchos números y técnicas estadísticas complejas, ésto los perdería. Debe presentar los principales resultados que sean relevantes para las decisiones importantes de mercadotecnia que enfrenta la administración. El estudio es útil cuando reduce la incertidumbre del directivo respecto a que el movimiento que debe hacer sea el correcto. [23]

[23]: Weinrauch J Donald. Solución de Problemas de Mercadotecnia. Primera Edición CECSA S.A. de C.V.

3.2.4 Características de una buena investigación de mercado [7]:

- **Método científico:** La investigación de mercados efectiva utiliza los principios del método científico, observación cuidadosa, formulación de hipótesis, predicción y prueba.
- **Creatividad de la investigación:** En su mejor expresión, la mercadotecnia desarrolla formas innovadoras en la solución de problemas.
- **Métodos múltiples:** Los investigadores de mercados competentes se muestran reticentes ante el exceso de confianza en cualquier método y prefieren adaptar el método al problema que hacer lo contrario. También reconocen que es recomendable reunir información proveniente de diversas fuentes para obtener resultados más confiables.
- **Interdependencia de modelos de información:** Los investigadores de mercados competentes aceptan que la interpretación de los hechos se deriva de los modelos del problema. Estos modelos son una guía para la información que se busca y, por tanto, debe hacerse lo más explícitos que sea posible.
- **Valor y costo de la información:** A los investigadores de mercados competentes les interesa estimar el valor de la información con relación a su costo. El valor/costo ayuda al departamento de investigación de mercados a determinar los proyectos de investigación que deben llevar a cabo, los diseños que deben utilizar y si debe recabarse mayor información después de los resultados iniciales. Los costos de la investigación son por lo regular fáciles de cuantificar, en tanto que es difícil anticipar su valor. Esto depende de la confiabilidad y validez de los resultados de la investigación y de la disposición de la administración a aceptarlos y a actuar en base a ellos.
- **Escepticismo saludable:** Los investigadores de mercados competentes mostrarán un escepticismo saludable ante supuestos poco realistas que hacen los administradores acerca de la forma en que funciona el mercado.
- **Mercadotecnia ética:** Casi toda la investigación de mercados beneficia tanto a la compañía que la auspicia como a sus consumidores. Mediante la investigación de mercados las compañías conocen más acerca de las necesidades de los consumidores y están en posibilidad de proporcionarles los productos más

satisfactorios; sin embargo, el uso indebido de ella también puede perjudicar a los consumidores o generar disgustos entre ellos.

A pesar del rápido crecimiento de la investigación de mercados muchas empresas todavía no la usan en forma suficiente o correcta. Existen varios factores que miden su mayor utilización, por ejemplo muchos ejecutivos ven la investigación de mercados sólo como una operación para encontrar hechos. Se supone que el investigador diseña un cuestionario, elige una muestra, lleva a cabo entrevistas e informa los resultados, sin que, con frecuencia, se le haya dado una cuidadosa definición del problema o de las alternativas de decisión que enfrenta la administración. Como consecuencia, algunas veces los resultados son útiles y esto refuerza la idea que tiene la administración de la utilidad limitada que tiene la investigación de mercados. Algunos directivos consideran la investigación de mercados como algo mejor que la actividad de oficina y la retribuyen como tal. Contratan investigadores poco capaces y su raquítica capacitación y deficiente creatividad conducen a la obtención de resultados poco significativos, lo que viene a reforzar el prejuicio de la administración en contra de esperar demasiado de la investigación de mercados. La investigación continúa pagando sueldos bajos, perpetuando así la dificultad básica.

Los directivos desean resultados rápidos, correctos y concluyentes. Sin embargo, una buena investigación de mercados lleva tiempo y dinero. Los directivos llegan a desilusionarse y dejan de valorar, en alguna medida, la investigación. Realizar investigación de mercados en el extranjero representa en especial un problema acucioso. Las diferencias intelectuales entre las ideologías de los directivos de línea y de los investigadores de mercado, con frecuencia se interponen en las relaciones productivas. El informe del investigador puede parecer abstracto, complicado y tentativo, en tanto que el directivo de línea quiere un informe completo, sencillo y certero [24].

[7]: idem, pag 22

[24]: Mercado H. Salvador Mercadotecnica, Primera Edición, Tercera Reimpresión, Editorial LIMUSA, S. A., de C. V., México D. F., 1992.

3.3 Observaciones sobre precios

En el mundo material todo tiene un precio, y a simple vista la determinación de éste para un producto farmacéutico puede parecer relativamente sencillo, ya que se establece el precio para cualquier producto, cuando, tanto los consumidores como los comercializadores se ponen de acuerdo acerca de los beneficios para aquellos frente a los costos (incluyendo utilidades) para éstos, que surgen de la transacción.

En el mercado farmacéutico, el precio no es un área de libre mercado. Los servicios de salud del gobierno y los departamentos asociados ejercen estricto control y las negociaciones de precio son conducidas a niveles muy superiores. Hay sin embargo un número de situaciones en las cuales el precio es particularmente crucial, por ejemplo:

- En mercados donde el paciente lleva parte o todo el costo.
- En mercados donde el reembolso es usado (los fondos del enfermo)
- El pre-lanzamiento planeado y particularmente en productos que se aproximan al vencimiento de la patente.

El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos, los demás producen gastos, por lo que el problema principal al que se enfrentan los ejecutivos de mercadotecnia además de la competencia es la fijación del precio al nuevo producto, sobre todo porque se solía cometer errores como orientarlo demasiado a los costos, o que se estableciera de manera independiente a la mezcla de mercadotecnia. La determinación del precio de un nuevo producto, sobre todo si es realmente diferente de otros, es difícil a causa del factor novedad porque los gerentes no pueden basarse en su experiencia para analizar los factores que influyen en el éxito de dicho producto; sin embargo, el precio inicial puede tener un impacto perdurable en beneficio de la empresa para aprovechar la oportunidad de mercado, por lo que la dirección establece los objetivos y las políticas generales de la fijación de precios.

El laboratorio farmacéutico tiene que establecer un precio por primera vez para el producto recién desarrollado, para lo cual previamente se ha decidido su posicionamiento (que se relacionará con la calidad y por supuesto con el precio). A continuación se esquematizan las posibles estrategias a seguir en las que tienen que ver el precio y la calidad [15]:

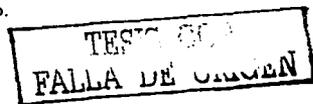
		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del producto	Alta	1. Estrategia prima	2. Estrategia de alto valor	3. Estrategia de valor superlativo
	Media	4. Estrategia de sobreprecio	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de valor bueno
	Baja	7. Estrategia de hurto	8. Estrategia de falsa economía	9. Estrategia de economía

Fig. 2. Esquema de las posibles estrategias a seguir cuando se relaciona el precio con la calidad.

Fuente: Phillip Kotler, *Dirección de la Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control*, Séptima Edición, Prentice – Hall Hispanoamericana S.A., México, D. F., 1993, Pág. 533.

Las estrategias 1, 5 y 9: Pueden existir en el mismo mercado que esté integrado por tres grupos de compradores mismo tiempo, porque un laboratorio ofrece un producto de gran calidad a un precio elevado, otro pone a disposición del cliente un producto de calidad regular a un precio medio, también existe un laboratorio que ofrece un producto de baja calidad a bajo precio.

Las estrategias 2, 3 y 6: Éstas atacan a las estrategias anteriores, porque dicen que el nuevo producto del laboratorio tiene la misma alta calidad del producto de la competencia pero a un precio menor, por lo que los clientes sensibles a la calidad creen en el laboratorio le comprarán a ellos y ahorrarán dinero.



[15]: idem, pag 41

Las estrategias 6, 7 y 8: Tienen a fijar un precio excesivo al nuevo producto en relación con su calidad entonces se producirán comentarios negativos a cerca de que el productor quiere “sorprender” al cliente.

Con lo antes mencionado podemos afirmar que los mercadólogos son los responsables de la elaboración de sanas estrategias de precios. Todo ejecutivo de mercadotecnia debe ser capaz de diferenciar acertadamente entre el precio y las percepciones del valor y los beneficios que brinden los bienes adquiridos para apoyar al nuevo producto y tener la mayor probabilidad de éxito. Para el establecimiento de la política de fijación de precios se deben tomar en cuenta varios factores [14].

Primero se deben determinar los objetivos financieros y cualitativos de corto y largo plazo de la organización. Los objetivos estratégicos ayudarán a orientar los objetivos específicos de precios que han de elaborarse, mientras más claros son los objetivos del laboratorio, más fácil es fijar el precio. En términos generales, la organización puede interesarse por aspectos tales como el logro de máximas utilidades, arranque máximo de las ventas, máxima cobertura del mercado o bien el liderazgo en la calidad del producto, en fin las decisiones de precios sirven de herramientas para el logro de los objetivos tácticos y estratégicos de la alta dirección y todos en la empresa tienen que comprender la misión de las metas globales de la corporación, así como la forma en que la función de los precios se relaciona con el cumplimiento de las expectativas estratégicas y dicho sea de paso esta función puede tener un impacto inmediato en los ingresos de venta razón por la que los directores se han interesado mucho más por las estrategias de precios [25]. Una vez considerados los objetivos, no se debe perder de vista el nivel de demanda para el nuevo producto, todo precio cargado a éste puede influir en el nivel de demanda que a su vez repercutirá de manera diferente sobre los objetivos de mercadotecnia.

[14]: idem, pag. 38

[25]: Rhosental Stephen R., Diseño y Desarrollo del Nuevo Producto, Primera Edición, McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. de C.V., México, D.F. 1998.

El laboratorio debe hacer investigaciones para determinar la fluctuación de la demanda, para calcularla, se supone que los precios de la competencia permanecerán constantes sin importar el precio que cargue la empresa, se puede llevar a cabo un estudio en un laboratorio preguntando a diversos sujetos cuantas unidades adquirirían a varios precios posibles, al medir la relación precio demanda, el investigador de mercados debe controlar o considerar otros factores que podrían afectar la demanda por ejemplo, si un laboratorio eleva su publicidad al mismo tiempo que baja su precio no se sabría que tanto del aumento de la demanda se debió a la reducción del precio y que tanto al incremento de la publicidad. Otra manera de calcular la fluctuación de la demanda es suponer que los competidores cargarán un precio diferente por cada precio que pudiera fijar la compañía lo que indica que los precios de la competencia y las posibles reacciones ante los precios ayudan al laboratorio a establecer los mejores precios de acuerdo a sus objetivos. El laboratorio necesita enterarse del precio y la calidad de la oferta de cada competidor. Esto puede hacerse de diferentes maneras. La firma puede enviar compradores para valuar y comparar las ofertas de los competidores; puede conseguir listas de precios de los competidores y adquirir su producto para después preguntar a los compradores cómo perciben el precio y la calidad de la oferta de cada competidor. Este proceso sistemático y permanente, que incluye la investigación y el análisis de los mercados, ayuda a concretar los precios más eficaces para los productos.

Para la fijación de precios es importante tomar en cuenta la estimación de costos, porque la empresa quiere cargar al nuevo producto un precio que cubra todos sus costos de producción, distribución y venta de producto incluyendo un rendimiento justo por su esfuerzo y riesgo. Los costos de una compañía toman dos formas: fijos y variables. Los costos fijos (también conocidos como indirectos), son costos que no varían con la producción o los ingresos de ventas así, una compañía debe pagar cuentas mensuales de renta, calefacción, intereses, sueldos administrativos sea cual sea la producción. Los costos fijos continúan independientemente del nivel de producción. Los costos variables, varían directamente con el nivel de producción, como los costos de materia prima para la elaboración del medicamento, el empaque entre

otros, estos costos tienden a ser constantes por cada unidad producida. Se llaman variables por que su totalidad varía con el número de unidades producidas.

Ahora queda claro que los encargados en el laboratorio de determinar el precio para el nuevo producto farmacéutico deben elegir un método de fijación de precio que se adecue al tipo de producto y a los objetivos de la empresa, tomando además en cuenta al cliente, costos y competencia. A continuación se mencionan algunos de los métodos usuales en la fijación de precios, no se describen a detalle pues ese no es el objetivo de la presente sección del capítulo:

Fijación de precios con margen bruto. Es el método más elemental en la fijación de precio, se agrega un margen bruto estándar al costo del producto. Al introducir un nuevo producto a menudo se fija el precio alto, porque la prioridad es recuperar lo invertido lo más pronto posible, aunque también es arriesgado cuando el producto no es del todo innovador, porque la competencia puede tener precios más bajos en productos similares. Este método es empleado por razones como: los vendedores tienen más seguridad con respecto a los costos que con respecto a la demanda. Ajustando el precio al costo, a los vendedores se les hace más fácil la fijación del precio puesto que no tiene que hacer ajustes frecuentes si varía la demanda; y si todos los laboratorios de este rubro utilizaran este método para fijar sus precios, entonces los precios son similares y así la competencia en precios se minimiza, lo que no sucedería si las firmas presentarían atención a las variaciones de la demanda en el momento de establecer sus precios. Por último mencionaremos que mucha gente siente que costo más que precio es más justo tanto para compradores como para vendedores. Los vendedores no toman ventaja de los compradores cuando la demanda de éstos últimos se agudiza, pero los vendedores tienen un rendimiento justo sobre la inversión [14,26].

[14]: idem, pag. 38

[26]: Siegel Carolyn F., Marketing Foundations an Application, Primera Edición, Editorial Irwin Mirror Press, U.S. A. 1996.

Fijación de precios para un rendimiento determinado. Otro método para fijar precios orientado al costo es la fijación de precios para un rendimiento determinado. El laboratorio determina el precio que daría un rendimiento meta sobre la inversión. El laboratorio fabricante obtendrá un por ciento determinado sobre la inversión si sus costos y ventas estimadas resultan exactos, para lograrlo el laboratorio debe considerar diferentes precios y calcular sus probables repercusiones en el volumen de ventas y utilidades, también debe buscar formas de bajar sus costos fijos y/o variables, porque los costos bajos reducirían el volumen de equilibrio requerido.

Fijación de precios sobre el valor percibido. Varios laboratorios fijan sus precios en el valor percibido del producto. Ven la percepción del comprador, no el costo del vendedor, como clave para establecer sus precios. Se utilizan las variables ajenas al precio de la mezcla de mercadotecnia para crear un valor percibido en la mente de los compradores, esta fijación complementa la mentalidad del posicionamiento. El laboratorio diseña un concepto-producto para un mercado meta en particular con una calidad y un precio planeados. La administración calcula el volumen que espera vender a éste precio, y este estimado indica la capacidad que se requiere en la planta de producción, la inversión y costos unitarios. Después la administración calcula si el producto rendirá una utilidad satisfactoria al precio y costos planeados. Si la respuesta es afirmativa el laboratorio sigue adelante con el desarrollo del producto, de no ser así es necesario rechazar la idea.

La clave para este método, es la determinación exacta de la percepción del mercado sobre el valor de la oferta. Los vendedores con una visión inflada sobre el valor de su oferta pondrán un precio excesivo al nuevo producto. Y los vendedores sobre el índice corriente es muy popular para productos donde es difícil medir los costos o la capacidad de respuesta es incierta. De alguna manera se sabe que el precio corriente refleja la experiencia colectiva de la industria en cuanto a un precio que daría un rendimiento justo y no pone en peligro la armonía industrial. [14]

[14]: idem, pag. 38

Fijación de precios para propuestas selladas. La fijación de precios con orientación competitiva es común donde las empresas participan en licitaciones. La empresa basa el precio del nuevo producto en las expectativas de la forma en que la competencia fijará los suyos a productos similares y no en una relación rígida con los costos o su demanda. Generalmente para ganar el contrato se requiere ofrecer precios más bajos que la competencia, pero la empresa no puede establecer su precio por debajo de sus costos sin empeorar su posición. Por otra parte, cuanto más arriba de sus costos fija su precio, menor es su oportunidad de obtener el contrato.

Con la elección del método para fijar el precio, se facilita la determinación del precio final, pero es necesario además poner atención en otros factores que influyen en él. El precio es uno de los componentes más visibles de la mezcla de mercadotecnia de una compañía. Otros departamentos son afectados por el precio como el de distribución, e incluso los mismos intermediarios, el departamento de control financiero entre otros. A causa de su impacto sobre el flujo monetario, los consumidores consideran el precio en su decisión de compra, los competidores toman nota de ellos en relación con las marcas competitivas para detectar su posición en el mercado, el precio final debe tomar en cuenta la calidad de la marca y la publicidad en relación con la competencia. Las marcas con calidad relativamente media, pero altos presupuestos para publicidad relativa, están en posibilidad de cargar un precio prima, aparentemente, los consumidores en el rubro farmacéutico prefieren pagar mayores precios por productos de marcas conocidas que por productos de marcas desconocidas. Las marcas con calidad relativa y publicidad relativamente elevada optan por los precios más altos, por lo contrario, marcas con baja calidad relativa y poca publicidad optan por precios más bajos la relación positiva entre precios altos y gran publicidad es fuertemente sostenida por los líderes del mercado.

El gobierno vigila los precios para cerciorarse del acatamiento de la regulación. Los gerentes se esfuerzan por encontrar el precio que induzca a los consumidores meta a creer que los beneficios que obtendrán con la compra justifican el valor que entregarán a cambio. Los consumidores reaccionan ante el precio del producto y el resto de la oferta de mercadotecnia decidiendo qué cantidad compran del producto. El éxito del

precio depende directamente de lo que hagan los consumidores puesto que la cantidad comprada a un precio dado determina las entradas o ingresos de la compañía. La relación entre precio y cantidad comprada reflejan a menudo algo más que valor entregado a cambio de los beneficios recibidos, los consumidores pueden asignarle al precio un valor psicológico, pues a veces se basan en el precio para juzgar la calidad cuando es difícil apreciarla. En la relación precio-calidad, cuando existen fuentes alternativas de información sobre la verdadera calidad, el precio se convierte en un indicador poco significativo y cuando esta información no está disponible, los consumidores para quienes es más importante la calidad que el precio pueden escoger una marca costosa porque el precio actúa como signo de calidad y entonces se aseguran de obtenerla. En forma similar los consumidores pueden basarse en el precio para determinar el valor de prestigio.

Una parte esencial de la toma de decisiones sobre precios consiste en entender en qué concepto los tienen los consumidores. La relación de éstos expresada en el monto de sus compras es un mensaje importante para quienes fijan los precios, se infiere que rara vez gozan de libertad completa para establecerlos puesto que los consumidores ponderan el valor entregado respecto a los beneficios recibidos y asignan un significado psicológico al precio por lo que son limitadas las opciones. Los consumidores a menudo comparan los precios de distintos competidores para decidir cuanto están dispuestos a pagar; por consiguiente quienes deciden el precio, deben considerar los que otras compañías han establecido, la influencia de la competencia sobre las decisiones de una compañía en materia de precio depende de la índole de la industria (compañía), ya que las compañías difieren en el número de competidores, dimensiones y fortaleza de cada uno de la semejanza de sus productos. Si se trata de una compañía monopólica: la compañía ofrece el producto y los clientes no pueden comprarlo a otras empresas, si es oligopolio: es la industria en la que unos cuantos vendedores poderosos controlan un alto porcentaje del suministro del producto. [27]

[27]: Alfara Drake Tomás, El Marketing como Arma Competitiva, Primera Edición, McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., Madrid, España 1992.

Cuando la empresa encara la competencia es decir su industria esta compuesta de muchas firmas pequeñas, ninguna de las cuales es lo suficientemente grande para perfilarse como líder de precios; por último se denomina empresa de competencia pura a la que existe cuando hay muchos pequeños vendedores y no se aprecia diferente entre sus respectivas ofertas de mercadotecnia.

La efectividad del precio como depende de las dimensiones y el poderío financiero, si una compañía tiene alguna ventaja sobre la competencia por ejemplo, la capacidad de elaborar el nuevo producto a menor costo, la reducción del precio crea una situación difícil para los competidores que pagan costos elevados en productos similares, si no pueden reducir el suyo es posible que sus ventas decaigan y si lo abaten, sus beneficios económicos se merman. Pero incluso en la economía de libre empresa, el gobierno restringe los precios que es posible cobrar. (Las influencias varían entre niveles de gobierno por ejemplo del federal al estatal, aún así existen precios engañosos que son los que se expresan de tal manera que desorienten al cliente en cuanto a lo que realmente deberá pagar por el producto). También hay que tomar en cuenta que la fijación del precio se simplifica si los gerentes tienen que establecerlo únicamente para el usuario final; sin embargo tales decisiones abarcan todos los niveles del canal de distribución, por lo que se debe examinar el impacto del precio en todos los miembros del canal de distribución sin perder de vista que el precio fijado es un incentivo en el canal. El canal se preocupa por su propia rentabilidad y se pueden ocasionar conflictos al tratar de ejercer su poder sobre los proveedores a fin de obtener un buen precio, o al impedir que los competidores del ramo lo obtengan, también pueden presionar a los proveedores para que no vendan sus productos a los competidores, lo que indica que un precio bien calculado puede ser un poderoso incentivo para que el canal coopere en la venta de el nuevo producto, pero también puede obstruir la colaboración del canal. Por tal motivo el fabricante debe considerar simultáneamente los precios en cada uno de los niveles del canal hasta llegar al consumidor.

Para excluir la posibilidad de conflicto una compañía vende por medio de un canal, su ingreso total se basa en el volumen de productos que compran los miembros del canal

y el precio que le pagan, por esta razón el precio que establece un fabricante no es el mismo que paga un consumidor como usuario final sino el que paga el miembro del canal ya sea mayorista o minorista; a su vez, ese miembro del canal decide el precio para sus clientes. A los componentes del canal les interesa la oportunidad de lucrar con la venta del nuevo producto y productos similares de diversas marcas competidoras, sus decisiones de abastecerse de una marca se basan en 2 factores: El margen (margen = precio unitario recibido por el cliente menos el precio unitario pagado al vendedor de la marca) que ésta les ofrece y la cantidad (número estimado de unidades de la marca de un vendedor que será posible vender) en que esperan venderla.

Los objetivos y la estrategia de precios dependen del grado en que los gerentes sepan que los consumidores son sensibles al precio. Se requiere de investigaciones para averiguar cómo los consumidores ponderan el precio frente a las ventajas de un nuevo producto específico cuando toman sus decisiones de compra. Si la economía de precios es un factor importante para que el consumidor se decida a probar el nuevo producto, entonces los precios bajos producirán más ventas que los altos; sin embargo, cuando las ventajas de un producto novedoso compensan sobradamente el precio y los compradores iniciales son inelásticos a este respecto, es posible elevarlo. Más aún, los objetivos y la estrategia de precios pueden requerir un precio alto en relación con la competencia para dar mayor notoriedad al producto.

Un producto verdaderamente nuevo encara una competencia escasa o nula en términos de marcas similares. Al determinar los precios, los gerentes deben considerar también con cuánta rapidez pueden ingresar al mercado los competidores potenciales. Hay barreras para dicho ingreso, como una patente sobre el nuevo producto o conocimientos técnicos difíciles de adquirir, es posible que pase mucho tiempo antes de que la competencia cobre importancia, entonces, la compañía innovadora tiene tiempo para establecerse firmemente en el mercado. Cuando no hay dichas barreras, es posible emplear los precios para desalentar el ingreso de competidores potenciales al mercado.

3.4 Desarrollo de pautas para una distribución exitosa:

El comercio realiza la función de relacionar los sectores de producción y consumo. Desde el momento en que unos son los que producen y otros los que consumen un bien, necesariamente ha tenido que producirse, al menos, un intercambio entre las dos partes, y, además un acoplamiento del espacio y del tiempo que separan las actividades de producir dicho bien y de consumirlo.

El personal de mercadotecnia tiene que ver directa o indirectamente con el movimiento efectivo de los productos y con las actividades asociadas a dicho movimiento. Se sabe que las empresas farmacéuticas no venden sus medicamentos en el lugar que son fabricados ni directamente a los usuarios finales (cliente/paciente), entonces para que los productos estén al alcance de los usuarios se necesita llevar a cabo un proceso de distribución. [28]

En esta sección se pretende explorar las pautas y sugerencias para mejorar las decisiones relacionadas con la distribución de un nuevo producto, es decir, con lo referente a poner dicho producto en el momento, el lugar y las cantidades apropiadas, para lo cual es necesario no dejar al azar las actividades a realizar, y tener un sistema de distribución bien planeado y cuidadosamente manejado que agrega valor al producto en cada punto comprendido desde el productor hasta el consumidor. Siendo los puntos importantes los siguientes [29]

[28]: Santasmases Mestre Miguel, Marketing concepto y estrategia, Tercera Edición, Ediciones Pirámide, S.A. Madrid España 1998.

[29]: Robert R. Reeder, Edwuar G. Brierty, Betty H. Reeder, Industrial Marketing Analisis, Planning and control, Primera Edición, Prentice Hall, New Jersey, Estados Unidos de América 1987.

3.4.1. Planeación de estrategias apropiadas.

El departamento de mercadotecnia decide, hasta donde le corresponda, la estrategia que empleará en la distribución del nuevo producto farmacéutico. Generalmente se elige una de tres estrategias; ya sea Si la distribución es exclusiva implica la concesión a un único minorista de la exclusiva de venta de un producto en una determinada área de mercado o territorio. Este tipo de distribución permite al fabricante un gran control sobre el producto en su comercialización, los productos así distribuidos definen una compra en la que dirigirse a un punto de venta concreto por parte del consumidor no supone un obstáculo. En cambio si la distribución es selectiva supone el elegir un número limitado de minoristas para comercializar el nuevo producto. Esta estrategia implica una serie de requisitos por parte del distribuidor hacia el laboratorio fabricante, en aspectos como publicidad o promoción, además se requiere la selección de los distribuidores por el fabricante basándose en criterios como: ubicación de la farmacia, tamaño, especialidad entre otros. También existe la distribución intensiva que utiliza un número elevado de puntos de venta, intentando alcanzar la mayor cobertura posible del mercado objetivo. Este tipo de cobertura es adecuado para medicamentos que no requieren receta médica ya que son en la mayoría de los casos de compra frecuente, por lo que el laboratorio farmacéutico se arriesga a perder el control de su política comercial. Esta situación hace que la distribución intensiva sea a menudo incompatible con la obtención, para el nuevo producto, de una imagen de marca y de un posicionamiento preciso del el mercado.

La estrategia a seguir debe cumplir con los objetivos generales de distribución, los cuales se han de tomar en cuenta en cualquier caso relacionado con ella, como en la elección de la cobertura del mercado objetivo, que tiene que ver con la modalidad de distribución que pretenda la empresa, ya sea exclusiva, selectiva o intensiva, de lo que se infiere que las actividades de distribución deben tener coherencia con las de mercadotecnia que estimulan la demanda. Por ejemplo de poco sirve una campaña de promoción adecuada y efectiva si después el sistema de distribución no es capaz de abastecer la demanda generada. Es más, es posible que se produzcan efectos negativos pues al retrasarse el producto se obtiene ante el cliente el deterioro de la

imagen del laboratorio fabricante. En fin el objetivo principal en la estrategia de distribución del nuevo producto, es controlar y coordinar sus actividades con las de la mezcla de mercadotecnia. [30]

3.4.2. Actividades relacionadas con los canales de distribución

La distribución figura como un puente entre producción y consumo, un puente que tiene repercusiones económicas y sociales. Para que un producto sea comercializado una vez que se ha fabricado, éste sigue una trayectoria a la que se le denomina canal de distribución, también conocido como canal de comercialización o de mercadotecnia, que involucra al conjunto de personas y entidades que hacen posible que el producto se encuentre al alcance del consumidor final desde su punto de origen. Las personas involucradas desempeñan diversas funciones como los mayoristas y detallistas, éstos compran, adquieren en propiedad y revenden la mercancía se les conoce como intermediarios mercantiles. Otros, los corredores, los representantes del laboratorio fabricante y los agentes de ventas, buscan clientes y pueden negociar a nombre del productor, pero no adquieren los bienes en propiedad; a éstos se les denomina agentes intermediarios. Otros más, como las compañías transportistas, almacenes independientes, bancos y agencias de publicidad ayudan al desempeño de la distribución, pero ni adquieren los bienes en propiedad ni negocian compras o ventas; se les nombra facilitadores.

La empresa hace uso de los intermediarios cuando carece de recursos financieros para llevar a cabo la comercialización por ella sola o directa. El empleo de estos intermediarios se debe principalmente a que ofrecen a la firma más de lo que ésta podría lograr por sí misma, debido a que los intermediarios cuentan con conexiones, experiencia, especialización y escala de operación, en una palabra poseen gran eficiencia, para que, en este caso los nuevos productos estén disponibles con facilidad en los mercados meta. Además de generar una serie de utilidades.

[30]: Gonzalez Daniel Eduardo, Distribución y Marketing. Primera Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina 1993.

En primer lugar utilidad de tiempo, al poner el producto a disposición del consumidor en el momento que lo precisa, evitando tener que comprar y guardar grandes cantidades del producto para su posterior consumo. En segundo término, utilidad de lugar, mediante la existencia de puntos de venta próximos al consumidor, pues para éste le es más importante poder disponer de un producto que satisfaga sus necesidades, que el producto en sí mismo; si no dispone de él, es como si no existiera. Por último utilidad de posesión, a través de la entrega del producto.

Los intermediarios del canal de mercadotecnia a través del ejercicio de las tareas a realizar dan lugar a una serie de flujos entre los miembros que lo componen como:

Flujo de información: Este circula en dos direcciones. Por un lado, las informaciones que provienen de los consumidores y fluyen hacia el fabricante, indicando; las necesidades, comportamientos y reacciones de los consumidores, esto es la recabación de información obtenida mediante investigación de mercados acerca de los clientes potenciales para el nuevo producto. Y por otro lado la información que es enviada hacia el mercado por iniciativa de los fabricantes y/o intermediarios con el objetivo de dar a conocer los productos e impulsar su venta. El flujo de información es imprescindible para conocer los factores y fuerzas del ambiente de la mercadotecnia, el desarrollo del proceso de distribución comprende todos los aspectos de la transacción comercial, como son recepción y expedición de los pedidos financieros y de entrega, precios, etc.

Flujo de propiedad: Se trata del cambio de propietario que se distribuye de un nivel a otro del canal. Normalmente en la industria farmacéutica este flujo tiene un solo sentido, desde el fabricante hacia el consumidor.

Flujo físico: Al distribuir el nuevo producto se exigen desplazamientos reales del producto que fluyen en el sentido fabricante-consumidor o usuario final. Los flujos físicos a veces conllevan el almacenamiento sucesivo de los productos por parte de los distintos intermediarios.

También se llevan a cabo actividades como [31]:

- **Actividad de promoción:** En donde se desarrolla y difunden comunicaciones persuasivas acerca de la oferta diseñada para atraer a los clientes.
 - **Actividad de negociación:** En donde se intenta llegar a un acuerdo final sobre el precio y otras condiciones de la oferta con objeto de transferir la propiedad o posesión que pudiera afectarse.
 - **Actividad de pedido:** En donde se obtiene la retrocomunicación de las intenciones de compra de los miembros del canal de mercadotecnia al fabricante.
 - **Actividad de financiamiento:** es la adquisición y distribución de los fondos requeridos para financiar inventario a diferentes niveles del canal de la mercadotecnia.
 - **Actividad de aceptación de los riesgos:** en donde se asumen los riesgos en relación con las funciones que lleva a cabo el canal.
 - **Actividad de posesión física:** Es el almacenamiento y movimiento sucesivo de los productos físicos desde materias primas hasta llegar a los clientes finales.
 - **Actividad de pago:** Los compradores pagan sus facturas a los proveedores a través de bancos y otras instituciones financieras.
- Actividad de título:** Es la transferencia real de la propiedad de una persona o una organización a otra.

[31]: Sainz Vicuña ancín José Ma. El Plan del Marketing en la Práctica, Tercera Edición, Editorial ESIC, Madrid España1995.

La verdad es que no se cuestiona si estas actividades necesitan ser desempeñadas, deben serlo, sino quien las va a desempeñar. Todas las actividades tienen características en común, como es el que consumen pocos recursos, con frecuencia se pueden desempeñar mejor a través de la especialización y son transferibles entre los miembros del canal de mercadotecnia. Las funciones de mercadotecnia son más importantes que las instituciones que en algún momento determinado las desempeñan. Los cambios en las instituciones del canal son algún reflejo del descubrimiento de formas más eficientes para cambiar o separar funciones económicas que deben llevarse a cabo para proporcionar surtidos importantes del nuevo producto a los clientes meta.

Clasificación por niveles de los canales de distribución: Los canales de comercialización pueden clasificarse por sus niveles. Cada intermediario que desempeña alguna función para acercar el producto al comprador final, constituye un nivel del canal. Así el nivel cero, también llamado canal de mercadotecnia directo, carece totalmente de intermediarios, siendo las principales formas de mercadotecnia directa la distribución (venta), de puerta en puerta, demostraciones, por correo y tiendas de fabricante. Este canal no es muy utilizado por la industria farmacéutica. Los canales de un nivel contienen un intermediario de vetas, como es un detallista, el canal de dos niveles contiene dos intermediarios como son un mayorista, y un minorista, y así sucesivamente por lo que se les denominan canales cortos y por último se encuentran los canales de mercadotecnia de gran nivel, o canales largos, éstos se presentan con menor frecuencia porque está constituido por cinco niveles o más lo que genera para el laboratorio fabricante problemas para obtener información sobre los usuarios finales y ejercer control del producto, por lo general el fabricante trata sólo con el nivel inmediato.

La justificación habitual de recurrir a este criterio de clasificación es de orden económico. En efecto, las clasificaciones fundadas sobre la longitud del canal adoptan a menudo una hipótesis implícita, según la cual, cuanto más corto es un canal menores serán sus costos de funcionamiento. Ciertamente, esta hipótesis ha sido muchas veces verificada. El razonamiento más común es que como cada intermediario añade un margen para su beneficio, a mayor número de intermediarios mayores serán los precios

a pagar por el consumidor final. Pero este fundamento teórico es a veces muy frágil, puesto que habría que tomar en cuenta todas y cada una de las funciones de los intermediarios y la creación de utilidad de los mismos en cada una de ellas para poder dar una afirmación categórica. Evidentemente, las actividades de los intermediarios recogen algo más que la suma del porcentaje al precio del producto.

Diseño del canal de mercadotecnia [32]: En el lanzamiento de un nuevo producto farmacéutico no se puede llevar a cabo la distribución sin antes haber considerado cual es la manera ideal, cual la factible y cual la disponible. Por lo general el laboratorio inicia la distribución del nuevo producto de forma local y vende a un mercado limitado para lo que utiliza a los intermediarios existentes, en donde el problema no es elegirlos, sino, a los intermediarios disponibles convencerlos para que manejen el producto.

Al comenzar en los mercados pequeños el laboratorio puede vender directamente a los detallistas y en los grandes hacer uso de distribuidores especializados, en áreas rurales sólo los medicamentos que no necesitan prescripción médica y eso algunos podrían ser distribuidos con comerciantes en general y si se trata de medicamentos de prescripción se puede hacer la distribución a través de las farmacias de las clínicas rurales o a través de los médicos de la zona. Así el sistema del canal del fabricante evoluciona de acuerdo con las oportunidades y condiciones locales.

Para el diseño de un canal se requiere el análisis de las necesidades del consumidor, el establecimiento de los objetivos del canal, la identificación de las principales alternativas y su evaluación.

[32]: Mroz Ralph, Mercadotecnia Para el Éxito, Primera Edición, Editorial Promexa, Mexico D. F., 1992.

El primer paso en el diseño de los canales de mercadotecnia es entender qué, dónde, porqué, cuándo y cómo compran los clientes objetivo. El mercadólogo debe entender los niveles de producción de servicios que desean los clientes objetivo. Los canales producen varios tipos de servicios: por ejemplo, tamaño de lote, que es la cantidad de unidades que un canal de mercadotecnia le permite que compre un cliente típico en una compra. El tiempo de espera, que se refiere al tiempo promedio que esperan los clientes de un canal para recibir el nuevo producto, por lo regular, se prefiere una entrega rápida. Otro servicio que aporta el canal es la comodidad en distancia que expresa el grado en que los canales de mercadotecnia le facilitan a los clientes la compra del producto. Por otro lado la variedad del producto representa la variedad del surtido que proporciona el canal de mercadotecnia y es preferible para los clientes mayor variedad porque con esto se incrementan las posibilidades de satisfacer sus necesidades.

Por último mencionaremos el respaldo de servicio, que significa los servicios agregados como: envío, crédito, entre otros que proporciona el canal. Por lo que el diseñador del canal de mercadotecnia debe conocer los servicios deseados por los clientes meta. Junto con el diseño del canal se deben establecer los objetivos y restricciones del canal, éstos se formulan en términos de los niveles meta de los establecimientos de servicio es decir de las farmacias. Las instituciones del canal deben ordenar sus labores funcionales de manera que los costos totales del canal sean lo más bajos posibles sin sacrificar la calidad con respecto a un cierto nivel deseado. El planear un cierto canal con eficacia requiere que el laboratorio determine de manera exacta a cual mercado servirá y determine cuales son los mejores canales a emplear en cada caso. La empresa farmacéutica desarrolla sus objetivos del canal en el contexto de las restricciones provenientes del propio medicamento, si éste es de prescripción médica o no, si es de fácil manejo o no. Acerca de los intermediarios podemos mencionar, el diseño del canal refleja la fuerza y la vulnerabilidad de los diferentes tipos de intermediarios en el manejo de las diversas funciones del canal, por ejemplo, los representantes de los fabricantes pueden establecer contacto con los clientes a un costo bajo por cliente, porque el costo total se divide entre varios clientes; pero el esfuerzo de ventas por cliente es menos intenso que si los representantes de ventas de

la compañía las hicieran. En general, los intermediarios de la mercadotecnia difieren de sus actitudes para el manejo de la promoción, negociación, almacenaje, contactos y crédito. Se debe tomar en cuenta también la estructuración de los canales de la competencia, pues la empresa farmacéutica puede querer competir en o cerca de las mismas plazas que manejan los productos de los competidores, en cuanto a las características de la compañía, éstas juegan un papel importante en el diseño del canal de la misma. Los objetivos a largo plazo, los recursos de la mezcla del producto y la estrategia de mercadotecnia afectan a dicho diseño. En fin, las características ambientales, como condiciones económicas, las reglamentaciones y las restricciones legales, también afectan el diseño del canal. La ley parece desfavorable para arreglos del canal que puedan tender hacia la disminución substancial de la competencia o hacia la creación de monopolios [30].

Al diseñar un canal se deben identificar las alternativas de canal, eligiendo los tipos de intermediarios disponibles para llevar a cabo su trabajo en el canal de mercadotecnia de manera innovadora, pues, a veces la empresa elige un canal que no es tan preferido debido a la dificultad o al costo que implica el trabajar con el canal preferido. También es de importancia la elección de la cantidad de intermediarios que se utilizarán en cada nivel del canal, dependiendo si se elige una distribución exclusiva, una selectiva o una intensiva, una vez determinado este factor se puede delimitar las condiciones y responsabilidades, por ejemplo; en el área de las relaciones comerciales en cuanto a política de precios, condiciones de venta, derechos territoriales y servicios específicos que desempeñará cada una de las partes, y evaluar criterios como, económicos, de control, promoción y adaptación

[30]: idem, pag. 73

Una vez que el laboratorio farmacéutico ha seleccionado la alternativa de canal, cada intermediario debe seleccionarse, motivarse y evaluarse, pues con el paso del tiempo se modifican las condiciones del canal.

Los factores que condicionan la estrategia de selección de canales de distribución se pueden agrupar en la forma siguiente [33]:

En cuanto a las características del mercado objetivo: es importante determinar si éste se encuentra en un área geográfica concentrada o dispersa para poder saber si es mejor una distribución por canales largos o cortos. Si los clientes potenciales para el nuevo producto farmacéutico están concentrados, el fabricante se inclinará por la venta directa, sino es así entonces lo recomendable será la venta a través de distribuidores, por ejemplo la droguería Amwy, distribuye a través de la venta multinivel.

Las características del producto: éste factor influye la complejidad del producto exija instrucciones de uso o manejo por parte de un profesional como lo es el médico para los medicamentos de prescripción, por lo que se exige distribuidores más capacitados generalmente. Otra característica de importancia es si el medicamento es de los que el cliente los adquiere en una determinada época del año por lo cual éste tendrá más limitadas las alternativas de distribución. Al seleccionar al distribuidor es importante saber si éste puede llevar a cabo la actividad de manera urgente pues hay medicamentos que constan con una fecha de caducidad corta. Además se pone especial cuidado en el valor unitario del medicamento, si éste es alto el laboratorio fabricante podrá elegir canales de distribución más cortos y por el contrario si es bajo no se haría factible la distribución directa o exclusiva. El grado de tecnología que tiene implícito el medicamento es también tomado en cuenta.

[33]: Sussman Jeffrey, El Poder de la Promoción, Primera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México D.F. 1998.

- **Experiencia propia y ajena:** las formas tradicionales de distribuir un producto por la propia empresa y por los competidores crean hábitos de compra en los consumidores, que a veces son difíciles de modificar, por lo que se tiende a distribuir los productos por sus canales de siempre. No obstante, en los últimos años, la saturación de los mercados, el exceso de oferta, la evolución de la tecnología de la comunicación y los cambios sociales ha determinado la necesidad de buscar los canales alternativos, como la venta a distancia en todas sus modalidades.
- **Situación financiera:** hay que tener presente que la empresa que quiere saltarse el escalón mayorista tiene necesidad de unas disponibilidades financieras sólidas, pues, entre la dedicación de fondos para producir y la percepción de los ingresos, existe un tiempo considerablemente largo que es muy costoso cubrir.
- **Limitaciones legales:** la existencia de una legislación que defienda la competencia e impida las prácticas restrictivas, puede afectar también a las alternativas de distribución. Así, por ejemplo, la prohibición de la negativa de venta puede plantear dificultades a la distribución exclusiva. También constituye una práctica restrictiva de la competencia la fijación de un precio de venta al público por parte del fabricante. Tal imposición puede alterar las relaciones con el distribuidor.

Todos estos factores, junto con la situación de los canales en el sector que interesa, permitirá al empresario sopesar las alternativas posibles y decidirse por una de ellas. En su elección siempre deberá tener presente dos cosas, la primera, la magnitud de los pedidos, más importante que el que sea mayorista o detallista, junto con los servicios prestados por el intermediario. Y la segunda es la posibilidad de optar por políticas mixtas en materias de canales, es decir, la utilización de distintos circuitos según las regiones, según la dimensión de los clientes, etc. Pero muchas ocasiones hay que contar con la susceptibilidad y aún la oposición de los mayoristas en caso de vender también a los detallistas de su zona.

Los fabricantes también deberán tomar en cuenta en sus decisiones los planes de expansión, con las consecuencias a mediano plazo, ya que una vez establecidas las relaciones comerciales, toda certificación toda rectificación es costosa. En su juicio

tendrán también que valorar precios y servicios, así como hábitos de compra y posibilidades de cambio.

Una vez seleccionados los intermediarios, deben estar continuamente motivados para que realicen mejor su trabajo. Los acuerdos a los que se llega a lo largo del canal constituyen de por sí alguna motivación, pero necesitan una formación adicional, supervisión y estímulo. El laboratorio farmacéutico fabricante no solamente vende a través de los intermediarios, sino que también les vende a ellos.

El estímulo de los miembros del canal de distribución deben comenzar por entender los deseos y necesidades de los intermediarios para conseguir una actuación de máxima calidad, pues el intermediario con frecuencia actúa como un agente de venta para sus suministradores, está interesado en la venta de cualquier nuevo producto que los clientes deseen obtener a través de él.

La mayoría de los fabricantes se enfrenta al problema de ganarse la cooperación de los intermediarios, [24]. Emplean elementos motivadores tales como unos márgenes más altos, entregas especiales, descuentos, facilidades para realizar una publicidad cooperativa, expositores, entre otros, a la vez que sanciones, tales como intentos de reducir los márgenes, lentitud en las entregas, entonces cuando se sigue un enfoque de estos es porque el fabricante no ha estudiado realmente las necesidades, problemas, debilidades puntos fuertes de los intermediarios. Por el contrario, el fabricante solicita un conjunto heterogéneo de factores de motivación basados en un enfoque estímulo-respuesta. Algunas empresas tratan de establecer una relación de colaboración, a largo plazo con sus distribuidores, en cierto modo equivalente a una asociación.

[24] idem, pag 60

La programación de la distribución, el acuerdo más avanzado, se define como el desarrollo de un sistema vertical de mercadotecnia bien planificado y profesionalmente dirigido, que incorpora tanto las necesidades del fabricante como de los distribuidores. El laboratorio fabricante crea un departamento dentro de la empresa, denominado planificación de las relaciones con el distribuidor, cuya misión consiste en identificar las necesidades de los distribuidores y crear programas que ayuden a cada distribuidor a operar de la forma mejor posible. Este departamento y los distribuidores planifican conjuntamente los objetivos acerca de los niveles de inventarios, necesidades de la formación de equipos de ventas, la publicidad y la promoción. El objeto de este tipo de colaboración es cambiar la idea que tienen los distribuidores de que consiguen hacer dinero por el lado de la compra a través de duras negociaciones con el fabricante, para convencerles de que hacen negocio por el lado de la venta formando parte de un sofisticado sistema vertical de mercadotecnia.

No importa que bien se diseñen y se manejen los canales, siempre habrá algún conflicto, porque los intereses de cada parte no siempre coinciden. Hay un conflicto vertical cuando entran en disputa niveles diferentes dentro del mismo canal. Y son conflictos de forma horizontal cuando entran en disputa miembros del mismo nivel dentro del canal. Y cuando el fabricante ha establecido dos o más canales que compiten entre sí para vender en el mismo mercado, suele llamarse a este tipo de conflicto, conflicto multicanal. Es importante distinguir entre las diferentes causas que podrían producir un conflicto de canal. Algunas causas son fáciles de resolver, otras cuestan más trabajo, entre las causas importantes se encuentra la incompatibilidad de objetivos ya que quizá el fabricante quiera obtener para el nuevo producto un crecimiento rápido en el mercado a través de políticas de bajo precio, y por otra parte los distribuidores prefieran trabajar con altos márgenes y obtener utilidades a corto plazo, en especial éste es un tipo de conflicto difícil de resolver. A veces los conflictos surgen por roles y derechos indefinidos, diferencias en la percepción, cuando el fabricante puede ser optimista sobre perspectivas económicas a corto plazo y quiere que los distribuidores aumenten sus inventarios, pero los distribuidores quizá sean pesimistas sobre las perspectivas a corto plazo.

Algunos conflictos de canal pueden ser constructivos. Pueden conducir a una adaptación más dinámica a un medio ambiente cambiante pero no son buenos demasiados conflictos, el problema no es eliminar el conflicto sino manejarlo lo mejor posible para lo cual se adoptan metas extraordinarias, como el que de alguna manera los miembros del canal llegaran a algún acuerdo en el objetivo fundamental que están buscando en conjunto, ya sea la supervivencia, la participación del mercado, la alta calidad o la satisfacción del cliente, lo antes mencionado sucede más de lo esperado y sobre todo cuando se enfrenta una amenaza externa, como podría ser un canal más eficiente que desarrolle la competencia, una legislación adversa o un cambio en la demanda que hace el consumidor. Trabajando en conjunto se puede hacer frente a la amenaza y así eliminarla mostrando a ambas partes que se puede trabajar hacia un mismo fin.

Cuando el conflicto es persistente o no lo es tanto, las partes pueden recurrir a la diplomacia; es decir que cada una de las partes envíe a un comité para que se reúna con su contraparte para resolver el conflicto, lo cual tiene sentido para evitar que el conflicto avance a condiciones irremediables. La mediación: en este caso se recurre a una tercera parte neutral que tenga interés y habilidad en la conciliación de las dos partes. Por último mencionaremos al arbitraje: que se da cuando las dos partes están de acuerdo en presentar sus argumentos a una tercera parte la cual se denominaría arbitro y entonces aceptar la decisión de ésta, [34]. En fin como prácticamente a lo largo de todo el canal se pueden presentar motivos para la creación de conflictos es necesario que la empresa desarrolle métodos avanzados de solución de conflictos de las actividades de distribución física implican los equipos e instalaciones que se necesitan para hacer llegar los bienes en la cantidad indicada, al lugar indicado, en el momento indicado y al menor precio posible, sin que se sacrifiquen los requisitos de servicio a los clientes dentro de la empresa en comparación con las otras actividades corporativas.

[34]: Orbegoso de José Ignacio, Como Aumentar los Beneficios, Primera Edición, Editado por la Asociación Para El Progreso de la Dirección, Barcelona, España 1990.

La estructura que se elija dependerá de los mercados meta de la competencia, de la industria y de los recursos internos de la empresa. A continuación se presentan los requisitos de una poderosa organización de distribución física.

3. 4.3 Distribución física

Las actividades de distribución física implican los equipos e instalaciones que se necesitan para hacer llegar los bienes en la cantidad indicada, al lugar indicado, en el momento indicado y al menor precio posible, sin que se sacrifiquen los requisitos de servicio a los clientes. La diferencia con los canales de distribución es que éstos son las instituciones, las empresas y la gente que compone el proceso de abastecimiento. La distribución física tiene que considerarse como una fuerza separada y positiva para el lograr abastecer el mercado objetivo. Algunos ejecutivos suponen que la distribución física debe estar bajo el dominio de la mercadotecnia, mientras que otros esperan que se subordine a alguna otra actividad corporativa como podría ser la manufactura, y todavía otros –quizá la mayoría– abogan por un departamento separado que se encargue de la distribución física, igualando su nivel dentro del organigrama de la empresa en comparación con otras actividades corporativas. Y aunque la distribución física se encuentre fuera del departamento de mercadotecnia, o el departamento no trabaje directamente con los integrantes de los canales de distribución, dichos integrantes son engranes vitales de las estrategias de mercadotecnia de la empresa. Ayudan a que el producto esté disponible cuando lo desea el consumidor, lo cual es el propósito clave del programa de mercadotecnia.[30]

El laboratorio productor contrata a organizaciones que realicen la distribución física, de manera eficaz para satisfacción del cliente y así atraerlo. Como definición de la distribución física podríamos decir que comprende la planeación, la puesta en marcha y control de flujos físicos de materiales y bienes terminados, desde su lugar de origen a sus lugares de uso, para cubrir las necesidades del cliente a cambio de una utilidad.

[30]: idem, pag. 70

Lo primero es el pronóstico de ventas, sobre el que se basan los programas de producción y los inventarios de la empresa. Los planes de producción indican los materiales que debe adquirir el departamento de compras. Estos materiales llegan por medio de un transporte de entrega, entran en el área de recepción y se guardan en el almacén de materias primas. Las materias primas se convierten en productos terminados. El almacén de productos terminados es el vínculo entre los pedidos del cliente y las actividades de producción de la compañía. Las órdenes del cliente hacen bajar el nivel de los inventarios de productos terminados y la producción los hace crecer. Los productos terminados salen de la línea de ensamblaje y pasan por el proceso de envasado, almacenaje en planta, sala de embarque, transporte de salida, almacenamiento en campo y servicio de entrega al cliente.

Los ejecutivos de mercadotecnia serían sin duda bien gratificados si pudieran encontrar la forma de reducir los costos de la distribución física, ya que esto permitirá bajar los precios o producir mayores márgenes de utilidades.

Los principales elementos de los costos totales de distribución física son el transporte, el manejo de inventarios, el almacenaje y procesamiento de órdenes/servicio al cliente, administración de la distribución.

La distribución física no sólo es un costo, es una potente herramienta de la mercadotecnia competitiva. Las compañías pueden atraer clientes adicionales ofreciendo mejores servicios o costos más bajos a través de mejoras en su distribución física. Las empresas pierden clientes cuando no surten sus mercancías a tiempo

Objetivo de la distribución física: Una compañía no puede lograr una distribución física eficiente pidiendo a sus gerentes de distribución física que minimicen sus costos. Los costos de la distribución física suelen tener interacción inversa.

El punto de partida para el diseño del sistema de distribución física es el estudio de lo que los clientes quieren y de lo que ofrecen los competidores, entrega puntual, disposición del proveedor para cubrir las necesidades urgentes del cliente; cuidadoso

manejo de la mercancía, disposición del proveedor para aceptar devoluciones de mercancías defectuosas y reponerlas con rapidez y disposición del proveedor para manejar inventarios para el cliente. La compañía debe investigar cuál es la importancia relativa que tiene estos servicios para el cliente. Los estándares de servicio de la competencia al establecer los suyos.

Por lo general, querrá ofrecer como mínimo el mismo servicio que sus competidores, pero el objetivo es maximizar las utilidades, no las ventas. La compañía debe fijarse en los costos que tiene el proporcionar niveles de servicio más elevados, y otras, ofrecen mejor servicio que sus competidores, pero cargan un precio mas bajo, y otras, ofrecen mejor servicio que sus competidores, pero cargan un precio prima para cubrir la diferencia en sus costos.

Sus objetivos de distribución son la guía para su planeación. Una vez determinado el conjunto de los objetivos de la distribución física la compañía está lista para diseñar un sistema de distribución física que minimizará el costo para alcanzar estos objetivos. Cada posible sistema de distribución física implica un costo total de distribución, determinado por la expresión:

$$D = T + AF + AV + V$$

Donde:

D = Costo total de distribución de sistema propuesto

T = Costo total de flete del sistema propuesto

AF = Costo total fijo de almacenaje del sistema propuesto

AV = Costos variables totales de almacenaje (incluyendo inventarios) del sistema propuesto

V = Costo total de ventas perdidas debido al promedio de retrasos según el sistema propuesto

Fuente: Philip Kotler, Dirección de la Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control. Séptima Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A., México, D. F., 1993, Pág. 626.

La elección de un sistema de distribución física requiere que se lleve a cabo el examen de los costos totales de distribución relacionados con los diferentes sistemas propuestos y la selección del sistema que minimice los costos totales.

Procesamiento de la orden: La distribución física comienza con un pedido del cliente, el departamento de pedidos prepara facturas multicopia y las despacha a diferentes departamentos, los artículos que no hay en existencia se vuelven a ordenar, las mercancías que se embarcan se acompañan con documentos de embarques y facturas cuyas copias van a diferentes departamentos.

La compañía y los clientes se benefician cuando estos pasos se llevan a cabo con rapidez y precisión. Lo ideal es que los representantes de ventas metan sus pedidos todas las tardes, para lo cual utilizan cada vez más las redes de computación, y el departamento de pedidos los procesa rápidamente; el almacén envía las mercancías lo más pronto posible; las facturas salen con la rapidez posible y la computadora se utiliza para dar celeridad al ciclo orden-embarque-facturación.

Almacenaje: Todas las compañías tienen que almacenar sus mercancías hasta que se venden. La función del almacenamiento es necesaria porque rara vez coinciden los ciclos de producción y consumo. Muchos productos farmacéuticos se producen por temporadas, en tanto que la demanda es constante. La función de almacenaje resuelve discrepancias entre las cantidades deseadas y el tiempo. [35]

La compañía debe decidir sobre el número de establecimientos para almacenaje deseable. Un mayor número de estos establecimientos significa que las mercancías pueden entregarse a los clientes con más rapidez. Pero los costos de almacenamiento. La cantidad de establecimientos para almacenaje debe equilibrar los niveles de servicio del cliente y los costos de distribución.

[35]: Hill Richard M., Marketing Industrial, Primera Edición, Editorial DIANA, México D.F.1998.

Algunas existencias de la compañía se guardan en o cerca de la planta y el resto se ubica en bodegas en todo el país. La compañía podría ser propietaria de bodegas privadas o rentar espacio en bodegas públicas. Las compañías tienen mayor control en las bodegas de propiedad, pero distraen su capital y se enfrentan a cierta inflexibilidades si desearan cambiar sus ubicaciones. Por otra parte, las bodegas públicas hacen un cargo por el espacio rentado y proporcionan servicios adicionales por la inspección de mercancías, su empaque, su embarque y su facturación. Con el uso de las bodegas públicas, las compañías tienen muchas alternativas de ubicaciones y tipos de bodegas, que incluyen las especializadas en almacenaje refrigerado, o únicamente de productos básicos, etc.

Las compañías utilizan bodegas de almacenamiento y bodegas de distribución. Las bodegas de almacenamiento guardan las mercancías durante periodos moderados a largos. Las bodegas de distribución reciben mercancías de varias plantas y proveedores y las sacan tan pronto como es posible.

Inventarios: Los niveles de los inventarios representan una decisión importante en la distribución física que afecta la satisfacción del cliente. Los mercadólogos quisieran que sus compañías manejaran existencias suficientes para surtir todos los pedidos de los clientes inmediatamente. Sin embargo, no es conveniente para los costos de una empresa el manejar tales cantidades de inventarios, [36].

La administración necesita conocer cuál sería el crecimiento de las ventas y las utilidades como resultados del manejo de inventarios más grandes y de la promesa de tiempos más cortos para surtir los pedidos. La toma de decisión del inventario requiere del conocimiento de cuánto y cuando pedir. Al reducirse un inventario, la administración debe saber en qué nivel de la existencia debe hacer un nuevo pedido.

[36]: Philip Kotler. Dirección de la Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control. Séptima Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A., México, D. F., 1993.

La otra decisión es la cantidad a pedir. Cuando mayor sea la cantidad ordenada, menor será la frecuencia con que se haga el pedido. La compañía necesita equilibrar los costos de procesamiento del pedido con los costos de manejo de inventario. Los costos de procesamiento del pedido para un fabricante, consisten en costos de organización y costo de operación para el artículo. Si los costos de organización son bajos, el fabricante puede producir con frecuencia el artículo, por lo que el costo por artículo resulta constante e igual a los costos de operación. Sin embargo, si los costos de organización son altos, el fabricante puede reducir el costo promedio por unidad mediante la producción a largo plazo y el manejo de inventarios mayores, [33].

Los costos de procesamiento del pedido deben compararse con los costos de manejo de inventarios. Cuanto mayor sea el inventario promedio que se maneja, resultan más elevados los costos de manejo de inventarios. Estos costos incluyen los de almacenaje, capital, impuestos y seguro, así como depreciación y obsolescencia. Los costos de manejo de inventario podrían ser hasta de un 30 por ciento del valor del inventario. Esto significa que los inventarios necesitan demostrar que estos mercadólogos producirían un incremento en las utilidades brutas que excederían los costos mayores de manejo de inventarios.

La cantidad óptima a pedir puede determinarse mediante la observación de los costos totales del procesamiento del pedido y de manejo de inventarios, a diferentes niveles de pedidos.

El creciente interés en los métodos de producción justo a tiempo prometen cambiar las prácticas de planeación de inventarios. La producción justo a tiempo consiste en hacer que los proveedores vayan a la fábrica según se les necesite. Si los proveedores son confiables, el fabricante puede manejar niveles de inventarios aún más bajos y aún así cubrir los pedidos normales de los clientes.

[33]: idem pag. 80

Transporte: Los mercadólogos necesitan interesarse en las decisiones de su empresa relativas al transporte. La elección de los transportistas afectará el precio de los productos, el cumplimiento en la entrega y el estado en que arriben las mercancías, todo lo cual afectará la satisfacción del cliente.

Por su sola la distribución física se ha convertido en un campo complicado, detallado y especializado. De hecho, muchas organizaciones han centralizado esta función haciéndola una entidad especializada independiente de la mercadotecnia aunque la distribución física se encuentre fuera del departamento de mercadotecnia, o el departamento no trabaje directamente con los integrantes de los canales de distribución, dichos integrantes vitales de las estrategias de mercadotecnia de la empresa. Ayudan a que el producto esté disponible cuando lo desea el consumidor, lo cual es el propósito clave del programa de mercadotecnia.

Su participación incluye tanto la distribución física como los canales de distribución. Se definen con claridad las responsabilidades y la autoridad para llevar a cabo las actividades de distribución física, y se asigna al personal específico.

- La alta dirección proporciona el apoyo necesario para la función de distribución.
- La estructura aporta comunicaciones fluidas entre las áreas funcionales, como la mercadotecnia.
- Se definen perfectamente todas las políticas y procedimientos de la función de la distribución física.
- El personal de distribución física cuenta con acceso a la información importante
- Al personal de distribución física se le brinda la oportunidad de participar en los comités importantes, como el de la planificación corporativa.

La mejor organización es aquella que permite la planificación integradora y el control sano sobre todos los aspectos de la distribución física, la que permite que las operaciones de distribución física existan como una entidad aparte y cuenta con algún mecanismo objetivo para medir el desempeño.

Como ya se mencionó, el personal de mercadotecnia y de distribución física deben depender los unos de los otros; por ejemplo, los pronósticos de ventas, las investigaciones del mercado, las aportaciones de los intermediarios y la fuerza de ventas ayudan a localizar las sucursales y depósitos, las rotaciones de inventarios/productos, los niveles óptimos de inventarios, los procedimientos eficientes del procesamiento de pedidos y los mejores transportistas de carga. Por otra parte la distribución física sirve de herramienta potencial para la estrategia de mercadotecnia al crear satisfacción de clientes a los precios más bajos. La distribución física puede incluir :

1. El transporte hacia la empresa y la recepción
2. La administración de inventarios
3. El embalaje
4. El almacenamiento interno
5. Los envíos
6. El transporte de la fábrica hacia fuera
7. El almacenamiento en el campo
8. El servicio a clientes
9. El procesamiento de pedidos

Cada componente es indispensable para la estrategia de mercadotecnia. A continuación se exponen algunos de los problemas recurrentes, sintomáticos de problemas mayores, con respecto al sistema de distribución física.

1. Mercancía dañada en el trayecto del envío
2. Transporte de pedidos a los lugares equivocados
3. Envío de pedidos duplicados debido a un control deficiente
4. Tardanzas excesivas en los ciclos de pedidos
5. Robos en los transportes
6. Transportistas demasiado costosos seleccionados a raíz de urgencias de entrega
7. Inventarios inadecuados o excesivos
8. Procedimientos incorrectos de cobranzas o reclamaciones

9. Almacenes de dimensiones no apropiadas
10. Insuficiencia en la cobertura de los seguros
11. Aceptación y embarque de pedidos sin importar peso ni tamaño
12. Mercancía perdida en el almacén
13. Gastos excesivos de distribución (comparados con las normas de la industria)
14. Gran cantidad de quejas por parte de los clientes
15. Gran cantidad de embarques entre los distintos almacenes de la empresa.

Si se generalizan estos problemas, la empresa quizá necesite una buena auditoría administrativa para identificar las causas subyacentes e iniciar acciones correctivas. La evaluación del sistema de distribución física también sería prudente si la empresa efectuara cambios importantes en la estrategia de mercadotecnia, ya sea por añadir nuevos productos o por buscar nuevos mercados. Bajo estas circunstancias, pueden surgir muchas dudas y decisiones nuevas dentro del sistema de distribución. En esencia, el grupo directivo puede desear nuevas posiciones dentro de la organización, consolidar las funciones de la distribución física y enfatizar los gastos globales de la distribución en vez de los costos del desempeño de cada función.[26]

El objetivo global sería el desempeño total del sistema para evitar la suboptimización. Los costos varían según la industria, y pueden fluctuar entre el dos y el treinta por ciento de las ventas.

[26]: idem pag. 65

IV. MEZCLA DE PROMOCIÓN

4.1 Publicidad

La situación actual demanda algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y hacerlo accesible a los clientes meta. Las compañías deben también comunicarse con sus clientes actuales y con los potenciales, no dejando al azar lo que se comunica, por lo cual se contratan agencias que lo hagan con eficacia para cumplir el objetivo en este caso de que se conozca el nuevo producto y se entiendan los beneficios que éste brinda.

La introducción de un nuevo producto en los mercados es un desafío especial para los gerentes por lo que se diseña una estrategia de comunicación mercadotecnia, la que se conoce más comúnmente como mezcla de promoción integrada por cuatro herramientas principales que se mencionarán a continuación:

1.- **Publicidad:** Es cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

Son muchas las formas de usos de la publicidad y de manera generalizada sus cualidades distintivas son:

- **Presentación pública.** La publicidad es una forma de comunicación poderosa por su naturaleza que le confiere cierta legitimidad sobre el producto y también sugiere una oferta estandarizada. Debido a que muchas personas reciben el mismo mensaje, los compradores saben que los motivos por los que compran el producto serán entendidos públicamente.
- **Persuasividad.** La publicidad es un medio persuasivo que permite al vendedor repetir muchas veces el mensaje y también permite al comprador recibir y comparar los mensajes de varios competidores. La publicidad de un vendedor a gran escala, dice algo positivo acerca del tamaño del vendedor, de su éxito y de su popularidad.

- **Expresividad amplificada.** La publicidad proporciona oportunidades para dramatizar a la compañía y a sus productos a través del uso artístico de la empresa, del sonido y del color. Sin embargo algunas veces, el gran éxito de la expresividad de la herramienta puede diluir el mensaje o distraer de él.
- **Impersonalidad.** La publicidad no puede ser tan apremiante como el representante de ventas de una empresa. La audiencia no se siente obligada a poner atención o responder. La publicidad puede llevar a cabo solamente un monólogo, no un diálogo con la audiencia. En general la publicidad es una forma eficiente de llegar a un costo bajo por exposición, a numerosos compradores dispersos geográficamente. [37]

4.2. *Venta personal*

Es la presentación en una conversación con uno o más compradores prospecto con el propósito de realizar ventas.

La venta personal es la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, particularmente en la creación de preferencia, convicción y acción del consumidor, debido a sus cualidades distintivas que son:

- **Confrontación personal.** La venta personal involucra una relación viva inmediata e interactiva entre dos o más personas. Cada parte está en posibilidad de observar de cerca las necesidades y características de la otra y de hacer ajustes inmediatos.
- **Cultivo.** La venta personal permite el surgimiento de todo tipo de relaciones, desde la relación que se establece con el motivo de venta hasta una profunda amistad personal. Los representantes de ventas eficaces conservarán en la memoria los intereses de sus clientes, si quieren mantener relaciones duraderas.

[37]: García Uceda Mariela, Las Claves de la Publicidad, Primera Edición, Editorial ESIC, Madrid España 1997.

- Respuesta. La venta personal hace que el comprador sienta alguna obligación por haber escuchado la plática de ventas. El comprador tiene mayor necesidad de poner atención y responder, aún si la respuesta es un cortés "gracias "

Estas cualidades distintivas tienen un costo. Una fuerza de ventas representa un compromiso más duradero que la publicidad, ya que ésta puede arrancarse o pararse, pero el tamaño de la fuerza de ventas es más difícil de alterar.

4.3. Promoción de ventas

Son incentivos a corto plazo para estimular la compra o venta de un producto o servicio. Aunque las herramientas de promoción de ventas (cupones, concursos, primas y similares) son muy diversas, tienen características distintivas que son:

- Comunicación. Obtiene atención y generalmente proporciona información que puede llevar al consumidor hacia el producto.
- Incentivo. Incorpora alguna concesión, inducción o contribución que da valor para el consumidor.
- Invitación. Incluye una invitación diferente para comprometer a hacer la transacción de inmediato.

Las compañías utilizan la promoción de ventas para crear una respuesta más sólida y rápida. La promoción de ventas puede utilizarse para dramatizar las ofertas del producto y para levantar las ventas cuando han caído. Sin embargo por lo general, los efectos de la promoción son de corta duración, y no sirve para crear preferencia duradera de marca. [38]

[38]: González Lobo Ma. Angeles, Curso de Publicidad. Primera Edición, Editorial Eresma & Celeste ediciones, Madrid, España 1994.

4.4 Relaciones públicas

Una variedad de programas diseñados para mejorar, mantener o proteger a una compañía o la imagen del producto. El atractivo de las relaciones públicas se basa en tres cualidades distintivas que son:

- Gran credibilidad. Las historias de las noticias y los artículos les parecen más reales y creíbles a los lectores que los anuncios.
- Sorpresividad. La propaganda puede llegar a muchos prospectos que podrán evitar a los vendedores y a la publicidad, el mensaje llega a los consumidores y a los compradores en forma de noticias, no como una comunicación de ventas dirigida.
- Dramatización. La propaganda tiene, al igual que la publicidad, un potencial para dramatizar a una compañía o a un producto.

Los mercadólogos tienden a no usar lo suficiente las relaciones públicas o a usarlas como último recurso, pero un programa de relaciones públicas bien pensado, coordinado con los demás elementos de la mezcla de la promoción, puede ser muy eficaz. En el anexo 5 se describen los medios de las herramientas principales descritas.

Ahora bien la importancia que se concede a cada herramienta de promoción depende también de la facilidad o dificultad con que sea posible explicar a los consumidores las ventajas del producto, influyendo factores como: complejidad en el uso del producto, intensidad de la competencia, facilidad con que los clientes pueden percatarse de las ventajas del producto, presupuesto disponible para la promoción.

El desarrollo de la promoción no se debe dejar al azar, es necesario establecer el programa de promoción con anticipación dicho programa debe tener una secuencia lógica compuesta de la siguiente manera: El comunicador primero debe identificar a la audiencia meta y sus características, incluyendo la imagen que la audiencia tiene del producto; en seguida definir el objetivo de la comunicación: si es la creación de conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción o compra; después diseñar un mensaje con un contenido eficaz, posteriormente seleccionar los canales de

comunicación personales e impersonales; luego fijar el presupuesto total para promoción, el cual se divide entre las cuatro herramientas promocionales. El comunicador, debe por lo tanto, hacer un monitoreo para ver qué cantidad del mercado toma conciencia del producto, lo prueba y queda satisfecho en el proceso. Por último todas las comunicaciones deben administrarse e integrarse para que sean consistentes, tengan una buena programación así como costo-eficacia. [39]

La mezcla de promoción para nuevos productos farmacéuticos suele tener importantes diferencias dependiendo del tipo de medicamento del que se trate, dividiéndose en dos grandes categorías, que son las mejor identificadas por el público en general.

Grupo de medicamentos de libre acceso (OTC): Son los medicamentos que se pueden adquirir sin la necesidad de una receta médica ya que son utilizados en padecimientos de fácil autodiagnóstico (por ejemplo, gripa, tos, diarrea, dolor de cabeza, entre otros), y así ser tratados incluso aunque el cliente / paciente cuente con moderada o poca información sobre su uso pues se reconoce su seguridad y efectividad al manejarlo él mismo.

El grupo de medicamentos de prescripción: Como su nombre lo indica es el grupo de medicamentos que se adquieren con una receta médica pues las enfermedades que son tratadas con ellos presentan dificultad para su diagnóstico por el cliente/paciente por lo que requieren un diagnóstico y vigilancia profesional ya que se necesita de la información específica, además de mayor conocimiento respecto al uso adecuado es decir requiere de un conocedor como lo es el médico.

A veces la información sobre éstos medicamentos es limitada y compleja porque es poca la experiencia que se tiene con productos parecidos, e incluso aún se puede estar investigando a cerca de su seguridad o su perfil de eficacia.

[39]: Fernández Fernando M., *Ciencia de la Información y Relaciones Públicas*, Cuarta Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1993.

Una vez identificado el tipo de producto que se va a promocionar, se realiza un análisis de oportunidad de mercado que permita identificar mercados objetivo lo que se logra recabando información como descripciones del tipo de personas que forman la audiencia y perfiles exhaustivos de su conducta, características demográficas y socioeconómicas, estilo de vida, entonces se describe a la audiencia objetivo con características que ayudan a los anunciantes a formarse una idea de lo que los miembros de su público tienen en común como, qué interesa y emociona a esas personas sobre diversos factores - necesidades y deseos, situaciones de uso del producto, ventajas más deseadas, compras anteriores y satisfacción con las distintas marcas, esto conforma perfiles de audiencia que orienta las decisiones posteriores para el logro de los objetivos de promoción que se relacionan directamente con la estrategia completa de mercadotecnia y con los objetivos de la corporación para que los gerentes no esperen que la publicidad por sí misma oriente sobre la forma de vender o incrementar las ventas, sino estar conscientes de que el propósito de la publicidad es comunicarse con el público para:

- Hacer que el público se percate de la existencia de un nuevo producto
- Lograr que la audiencia tenga el conocimiento suficiente del nuevo producto
- Propiciar actitudes favorables (de agrado) al nuevo producto
- Alentar la preferencia del nuevo producto propio sobre el de la competencia
- Inculcar la convicción de que es conveniente comprar el nuevo producto de la compañía

El logro de objetivos de promoción requiere una cuidadosa planeación. Es preciso elegir la mezcla apropiada de medios y crear mensajes eficaces para obtener una comunicación creativa que influya en el público. Son relativamente poco los medios (aunque existe gran variedad de vehículos, mencionados en el anexo de publicidad, para transmitir mensajes de promoción. Ningún medio es el óptimo, pues todos tienen ventajas y desventajas cuando se les compara con los demás. Al usar cierta mezcla de medios, la compañía puede obtener ventajas adicionales de la combinación y contrarrestar las desventajas de cada uno en particular. El planeador debe elegir los más idóneos para penetrar en las audiencias objetivo de publicidad basándose en

criterios como: las audiencias de los vehículos de los medios, la capacidad requerida de los medios para transmitir el mensaje, el marco temporal deseado para los anuncios y el costo de vehículos optativos. Cada vehículo de los medios tiene una audiencia diferente y para saber quienes la conforman se realizan investigaciones de mercado utilizando esta información para buscar el que más coincida en su cobertura con las audiencias objetivo de la promoción.

Por ejemplo: Para medicamentos OTC que se promocionan con el público en general es conveniente y más probable que se utilicen vehículos como radio, televisión, reparto de volantes, periódicos, revistas, entre otros que están al alcance de la mayoría de la población, sin embargo para los medicamentos de prescripción es necesario promocionarlos con los profesionales que los prescriben, es decir, con los médicos y es común que sea en revistas que por supuesto posean un contenido editorial especial como el proveer información técnica relacionada con la práctica profesional de los lectores considerando el aspecto científico en áreas como la clínica, medicina interna, ortopedia, cirugía, y demás especialidades, a veces siendo proporcionadas de manera gratuita por quienes las editan, que generalmente son los laboratorios que fabrican medicamentos, o bien los propios médicos se suscriben a la revista de su interés, [40]

Otro vehículo de promoción utilizado para medicamentos es el correo directo, a médicos o a grupos de éstos. Hay existencia por medio de las instituciones de información de las características de médicos como nombres, direcciones, especialidades, tipo de práctica, lugar donde ejercen que resulta útil para saber a quién o a quienes se dirigirá el material haciendo la tarea de selección más fácil permitiendo también la relación entre los editores y los médicos pues ellos pueden remitir preguntas o dudas que se tenga sobre el nuevo producto.

40. Spilker Bert , Cuatrecasas Pedro, Inside The Drug Industry, Prous Science Publishers, Barcelona, España 1990.

Realmente las muestras médicas son otro vehículo que se otorgan de manera gratuita, al cliente/paciente si es medicamento OTC, o a los médicos si es medicamento de prescripción para que sea usada siguiendo la lógica de que si una medicina es efectiva que mejor promoción que demostrar su uso al actuar terapéuticamente en un paciente. Aunque la familiaridad del cliente/paciente y del médico con algunos medicamentos ya existentes pueden hacer que dichas muestras no sean utilizadas subestimando la eficacia y seguridad para funcionar mejor.

No sólo es necesario saber quienes reciben la promoción, y por qué medios lo hacen. Un punto de importancia crucial es lo que se le dice a la audiencia objetivo. ¿Qué decir? La industria farmacéutica se encuentra en éste sentido con regulaciones más estrictas sobre lo que se dice en los medios de comunicación, el mensaje no debe contener información engañosa que haga suponer por ejemplo falsas acciones terapéuticas, o que su uso no requiere la supervisión del médico y se trate de medicamentos de prescripción, o que puede ser utilizado por toda la familia cuando el tratamiento para niños es diferente que en adultos, esto además de ser sumamente peligroso no es ético jugar con la salud de seres humanos. [3,41]

Con lo antes mencionado se puede pensar que la promoción farmacéutica es demasiado formal y la verdad es que éste es un desafío que genera un extraordinario nivel de creatividad en el texto a decir utilizando las principales ventajas del nuevo producto frente a la competencia, también deben comprender a las personas que conforman la audiencia objetivo, aunque también se examinan anuncios que hayan tenido éxito en el pasado para emplear varias de esas técnicas con la expectativa de que volverán a dar buen resultado.

[3]: idem, pag. 10

[41]: Ferrés Prats, La Publicidad Modelo para la Enseñanza, Primera Edición, Ediciones Akal, S.A., Madrid, España 1994.

Para la elaboración del mensaje como ya se dijo se puede echar mano de las principales cualidades que tiene el medicamento sobre otros, [42]:

1.- *Innovación*: La innovación es una parte fundamental en la rama farmacéutica, un nuevo producto es la razón de vida de una empresa y en consecuencia la palabra nuevo aparece con frecuencia en la publicidad de un medicamento y su efecto ha sido poderoso ya que hace referencia a un avance científico.

2.- *Precio*: Hace años en la promoción de productos farmacéuticos se evitaba por completo hablar de precios sugiriendo que no importa el precio de la salud, ahora se hace en algunos casos sugiriendo que se puede gozar de buena salud a un mejor precio.

3.- *Diferencias*: Esto más que nada es una política de marca que trata de diferenciar el nuevo producto de la empresa de los ya existentes de la competencia, basándose en su sabor, dosis, forma farmacéutica y por supuesto beneficios.

4.- *Modo de acción*: Es uno de los mejores atrayentes promocionales y es el doctor quién, si se encuentra bien informado sobre el nuevo producto él puede hablar del producto; si es bueno, como trabaja, en qué casos se puede utilizar, y cuando se le presente un caso que requiere dicha actividad terapéutica el médico provoca el interés del paciente sobre el nuevo producto.

5.- El que empiecen a utilizarlo gran número de médicos poniendo de manifiesto la estabilidad, seguridad y eficacia del nuevo medicamento.

[42]: Smith Harry A., Coons Stephen Joel, Marketing Pharmaceutical Services Patron Loyalty Satisfaction and Preferences, Primera Edición, Editorial Pharmaceutical Products Press, New Jersey, Estados Unidos de América 1992.

Finalmente, los especialistas creativos deben saber qué induce a las personas a atender y recordar algunos anuncios y otros no. La gente presta atención a las palabras y escenas que le parecen interesantes y se relacionan con sus necesidades o deseos; también presta atención a lo insólito, diferente o fuera de lo común. Estos principios han inducido a los publicistas a incluir en sus anuncios humorismo, trucos, magia, personajes famosos entre otras técnicas para captar la atención, con los debidos argumentos de ventas del producto para que sea adquirido.

Se estudia también cual es el momento oportuno para presentar mensajes. La oportunidad se refiere a cuando y con qué frecuencia conviene presentar al público los anuncios. En general, se desea que los anuncios sean recibidos por los consumidores lo más cerca posible del momento en que éstos toman sus decisiones de compra o bien el anunciarse ininterrumpidamente durante un periodo específico para que sea conocido por el mayor número de personas, también se puede promocionar en periodos determinados de antemano para que no sea olvidado. Otro aspecto de la programación oportuna es la frecuencia de la exposición, o sea, el número de veces que el mismo anuncio llega a la audiencia objetivo. Dicha frecuencia es importante porque, hasta cierto punto, la repetición del anuncio acrecienta la probabilidad de que éste sea captado por más miembros de la audiencia objetivo y también ayuda a que la gente se entere del contenido del mensaje. Por supuesto, la repetición excesiva sólo multiplica la misma incidencia y puede molestar al público.

4.5 Administración de la mezcla de promoción, [10]:

Después de planear la mezcla de promoción, los gerentes son responsables de comprobar que ésta alcance sus objetivos. La mezcla debe ponerse en práctica y evaluarse para determinar cuan bien funciona.

[10]: idem, pag. 27.

Regla del porcentaje de ventas: que asigna a la promoción una porción de éstas determinada de antemano. La cifra de ventas que sirve como base del porcentaje puede ser el total del año en curso o un pronóstico del total para el año siguiente. Las ventajas de ésta regla es que es muy sencilla y permite que la gerencia entienda fácilmente cómo, se calculó el límite presupuestario. Los gastos de publicidad dependen de las ventas, lo que ayuda a garantizar que no serán desproporcionados para la capacidad de gastos de la empresa. Además, la estabilidad competitiva queda asegurada si toda la industria aplica el criterio del porcentaje de ventas; así como compañías son menos propensas a enfrascarse en guerras "Publicitarias" en las que elevan sus gastos correspondientes a niveles inusualmente altos. La desventaja, es que ese porcentaje es puramente tradicional, esa rigidez denota que los gerentes no han sido motivados para procurar que la promoción refuerce la mezcla de mercadotecnia. Además, el método es ilógico porque, sabiendo que la promoción ayudará a generar ventas, el procedimiento requiere que éstas sean calculadas antes de determinar el presupuesto de la promoción.

La segunda regla se basa en cuánto puede gastar la compañía en la mezcla de promoción. Algunos de sus gerentes, como el ejecutivo de finanzas, toma como punto de partida un pronóstico de ventas de la firma, y de él sustrae todos los costos estimados, menos los de promoción; después establece un objetivo de beneficios económicos y lo resta del pronóstico. El resultado es el monto de lo que la empresa puede gastar en promoción. Observe que la asignación para promoción aumenta o disminuye según la prosperidad de la compañía (Dicha suma se reduce en épocas de recesión, cuando es probable que bajen las ventas y aumenta en tiempos de crecimiento).

La última regla intenta igualar el presupuesto de promoción de la empresa con el de sus competidores, la compañía puede establecer dicho presupuesto en relación con el que, según sus pronósticos, asignará un competidor o en proporción a su participación relativa de mercado.

La principal desventaja de este método es que se basa en el supuesto de que todas las firmas de la industria pueden esperar la misma utilidad de los usos de la publicidad, suposición que rara vez se cumple en la práctica.

Todas estas reglas empíricas tienen la misma debilidad: son métodos arbitrarios para determinar el presupuesto de publicidad por que no consideran explícitamente la medida en que ésta puede contribuir a la labor de ventas. [43], Un buen enfoque presupuestario tiene una forma más justificable de determinar el presupuesto de promoción, consiste en calcular el presupuesto de objetivo y tarea. Este enfoque permite calcular el presupuesto sumando los costos de las operaciones de promoción necesarias para alcanzar los objetivos establecidos por la mercadotecnia y para llevar a cabo se realizan los pasos siguientes:

Establecer los objetivos de la promoción.

1. Determinar las tareas de cada herramienta promocional necesarias para alcanzar los objetivos de la mezcla de promoción.
3. Estimar el costo de las tareas de cada herramienta de promoción.
4. Conseguir la aprobación del presupuesto de promoción para solventar los costos proyectados.

El método no es arbitrario, pues en él se considera explícitamente la oportunidad de usar la promoción a fin de alcanzar objetivos importantes para la estrategia de mercadotecnia. Pero las principales dificultades son: el estimar cuánto vale el logro de los objetivos y el especificar lo que se requiere para alcanzarlos.

[43]: Albrecht Donna G., Promueve su Negocio con Publicidad Gratuita o Casi..., Primera Edición Pentrice Hall Hispanoamericana, S.A. Estado de Mexico, 1998.

No obstante, es posible hacer las evaluaciones necesarias y la investigación de mercados puede ayudar a los gerentes en la tarea. También se puede hacer uso de las agencias de promoción mejor conocidas como agencias de publicidad, que para empresas pequeñas, los empleados pueden aplicar con eficacia los planes de promoción, si el presupuesto es modesto, los mensajes son sencillos y se usan pocos medios de comunicación. Pero cuando la empresa necesita o puede, contratar los servicios de una agencia de publicidad importante o muy reconocida que cuente con: a) expertos que seleccionan los medios y tramitan el posicionamiento de los anuncios, b) especialistas creativos que eligen la forma de presentar los mensajes y realizar la producción de los anuncios, c) expertos en investigación de mercados que llevan a cabo estudios de las audiencias objetivo, y d) ejecutivos de cuenta que ayudan a desarrollar los planes de promoción y sirven de enlace entre los "mandatos" del cliente y los especialistas de la empresa.

Evaluación de la promoción: Algunas preguntas que deben contestarse para monitorear el funcionamiento de la promoción son las que a continuación se mencionan:

¿Qué puede evaluarse?

Los gerentes pueden estar interesados en poner a prueba la eficacia de un concepto de publicidad, es decir, la combinación de argumentos que mencionen los beneficios y sugieran fuertemente la compra del nuevo producto que un anuncio comunica. El interés de la gerencia puede consistir en saber el grado en que un nivel de gastos de publicidad es más eficaz.

¿Cuándo conviene hacer estas pruebas?

Antes de la campaña de promoción, en el curso de ésta o después de su realización. Los sondeos previos de promoción se efectúan antes de que el anuncio sea presentado a las audiencias objetivo. El propósito, de estos sondeos es ayudar a que los diseñadores creativos evalúen la eficacia de un texto publicitario en particular. Los

sondeos posteriores permiten que los gerentes comprueben el provecho que obtiene la compañía a cambio de su dinero.

¿Cómo se sondea?

La prueba de recordar es un ejemplo de prueba de eficacia de la comunicación. Se recaba información para ver en qué grado recuerda la gente el anuncio y su mensaje. Es posible aplicar una prueba de eficacia de ventas que muestre la capacidad de la publicidad para alcanzar sus objetivos de ventas, pero esto puede ser caro y complicado.

Algunos ejemplos de tales objetivos orientados al mercado son: lograr que los consumidores prueben un nuevo producto, pidan informes al respecto, lo compren de inmediato o se provean del mismo. [44]

Hablando de promoción de ventas no es fácil clasificar las múltiples y diversas actividades. una forma de intentarlo consiste en considerar cómo penetrar en las audiencias objetivo con diversas promociones de este tipo: (1) promociones en la tienda, (2) promociones directas al público, y (3) exhibiciones comerciales.

Muchas actividades de promoción de ventas se dirigen a los compradores que acuden a tiendas minoristas, entre esas figuran: exhibidores y anuncios colocados en el lugar de compra, obsequios y demostraciones en la tienda, estampillas canjeables por mercancía y el uso, de recursos audiovisuales, como un monitor de televisión que muestre una película sobre la forma de usar un producto.

[44]: Lopez Baroli Eduardo, Mercadeo un Enfoque Gerencial, Primera Edición en Español, Editorial Scott Foresman and Comany, Illinois E.U.A.1997.

Estas actividades ofrecen estímulos directos a los compradores, con escasa o nula participación de los minoristas. Entre ellas figuran: muestras gratis enviadas por correo, cupones canjeables por un descuento, sorteos y concursos, obsequios de mercancía (Productos incluidos en la compra de otros) y bonificaciones comerciales (ya sea descuentos en efectivo o unidades de obsequio en la compra del producto).

Algunas promociones (como las muestras gratis, los cupones y los sorteos) se dirigen al usuario final, mientras que otras (como las bonificaciones comerciales) están orientadas al comercio. Ciertas promociones, como obsequios de mercancía y los concursos pueden usarse con cualquiera de las tres audiencias de la promoción de ventas: usuarios finales, comercio y fuerza de ventas.

Puesto que las tiendas minoristas no participan en las promociones directas al público, los gerentes buscan otras formas de llegar a éste. El correo se usa con frecuencia para distribuir muestras gratis, cupones y premios de mercancía. En realidad, hay organizaciones de servicios que se dedican al envío postal de materiales de promoción.

Exhibiciones comerciales. Las empresas aprovechan estas exhibiciones para mostrar sus productos directamente a los clientes; a veces se montan exhibiciones durante las convenciones de negocios. A diferencia de otras actividades de promoción de ventas, las exhibiciones comerciales tienen el propósito de atraer clientela. [45]. A menudo hay que hacer grandes esfuerzos para que el público asista y se recurre con anticipación al envío postal de anuncios, a la publicidad y al contacto con los vendedores.

[45]: Lininger Charles A., Encuesta por Muestreo, Teoría y Práctica, Primera Edición, Quinta reimpresión, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México D.F. 1985.

La divulgación, o sea, la comunicación impersonal en forma de "noticias" publicadas en medios de comunicación masiva que no reciben paga alguna de la fuente, y que los receptores reciben como un mensaje procedente de los medios y no de la fuente. Puesto que en la función de relaciones públicas de la empresa está incluida la divulgación, puede fomentar la venta de determinado producto y, al mismo tiempo, forma parte del esfuerzo de la compañía para proyectar una buena imagen y acreditarse.

La divulgación puede ser menos versátil que la publicidad en cuanto al tipo de objetivos que permite alcanzar. Puesto que los mensajes son difundidos por los medios como parte de sus noticias, hay poca oportunidad de presentar argumentos convincentes para la venta de un producto y, menos aún, de insistir directamente al consumidor a que lo compre. Así pues, los objetivos de la divulgación consisten generalmente en informar y educar a la audiencia; el logro de estos objetivos puede y debe aumentar las probabilidades futuras de vender.

El éxito de la divulgación depende de la posibilidad de encontrar temas con valor de noticia y al mismo tiempo, informar e instruir a las audiencias objetivo. El gerente puede buscar esos temas en lo que ocurre dentro de la compañía: un nuevo producto a punto de ser presentado, una nueva aplicación de otro ya existente, un adelanto decisivo en la investigación, el desarrollo [46].

Una vez encontrado el tema, el paso siguiente consiste en preparar la información para los medios. Para esto hay diversas técnicas como el uso de boletines de noticias, artículos de fondo, conferencias de prensa, editoriales, discos y películas. El boletín de noticias es una breve descripción escrita del evento, generalmente en 300 palabras o menos, que no incluye todos los datos esenciales. Se puede, incluir una fotografía o dibujo para ilustrar el texto. El artículo de fondo es un escrito extenso que relata algo sobre la compañía o una actividad, interesante de la misma.

[46]: Sussman Jeffrey, El Poder de la Promoción, Primera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México D.F. 1998.

Las conferencias de prensa son exposiciones verbales de portavoces de la compañía ante periodistas. En las conferencias de prensa bien proyectadas se distribuye material escrito que resume el contenido fundamental del anuncio para conocimientos de concurrencia. Los editoriales son textos donde la empresa resume un punto de vista para su inclusión en las secciones editoriales de periódicos o revistas, se elaboran discos y películas sobre temas interesantes para que los medios los incluyan en sus programas o en los intervalos entre ellos o estén mal redactados o requieren textos bien escritos.

Como con cualquier otro instrumento de promoción, la gerencia debe averiguar cuán eficaz ha sido la divulgación. La medida más común de dicha eficacia es el grado de actividad registrado. Por actividad se entiende el número de menciones publicadas en los medios. [45,46].

[45]: idem, pag. 108.

[46]: idem, pag. 109.

V. OBSTÁCULOS A LA INTRODUCCIÓN EXITOSA DEL NUEVO PRODUCTO FARMACÉUTICO

Aunque actualmente ya nadie se atreve a cuestionar la necesidad de innovar, la realidad es que todavía son muchas las empresas que la estiman arriesgada y las empresas que se atreven a desarrollar y comercializar nuevos productos reconocen que la incertidumbre que acompaña al proceso de cambio es elevada debido a la gran complejidad y a la necesidad absoluta de interdependencia funcional. Cada desarrollo de un nuevo producto, significa para la empresa un progreso, se enfrenta a una serie de obstáculos; el primero la aprobación general, después el ponerse en práctica pero aún superados éstos el éxito no está asegurado, porque como a la gente buena le pasan cosas malas a los nuevos productos "bien desarrollados", también. Entonces se puede decir con certeza que las novedades fallan con más frecuencia de lo que triunfan, sin embargo, nunca debe faltar la confianza y, en cierto sentido, hasta el acto de fe de que cuando llegue el éxito, éste pagará por todos los fracasos, lo que nos lleva a mencionar los obstáculos y errores más comunes que impiden la introducción exitosa del nuevo producto farmacéutico en el mercado, dividiéndolos en tres categorías: los internos, que se propician dentro de la empresa y que hasta cierto punto pueden ser controlados, los externos, que surgen del ambiente en que se desarrolla la empresa y que no pueden ser tan controlados como los primeros (algunas veces si previstos), y por último los concernientes en especial a la mercadotecnia.

5.1. Obstáculos internos

- ❑ *Falta de una estrategia de nuevos productos.* Como todo cambio implica un riesgo, es una penosa realidad reconocer que son todavía varios los directivos que prefieren sentir la seguridad de lo existente y rechazan toda idea que tenga que ver con el desarrollo de nuevos productos farmacéuticos, pero cuando la llega a concebir resulta que no se tiene una estrategia para ello y se obtienen productos que no solucionan problemas reales, carecen de singularidad es decir que no

ofrecen ventajas relativas sobre otros ya existentes en el mercado, es decir la compañía no apoya el producto con planeación interna.

- *Demora en la toma de decisiones.* Para ser cada día más competitivos, la búsqueda de innovaciones debe obligar a los empresarios y a los ejecutivos en general a enfrentarse a un cambio de actitud al tomar una decisión en el momento justo, pues se puede llegar a obtener el producto adecuado pero presentarse en un momento inoportuno, porque tal vez el mercado cambió en el tiempo que se tardó en ir de la idea al lanzamiento
- *Inadecuada investigación de mercados.* Cuando se tiene la incapacidad de comprender las diferencias del comportamiento de compra entre los diversos segmentos del mercado, debido a que no se llevó a cabo la investigación indispensable o el producto no se probó minuciosamente antes del lanzamiento, pues el departamento de mercadotecnia no se ocupó de conocer los diferentes factores que hacen que los consumidores se comporten de tal o cual manera al adquirir el producto por lo que se manifiesta la elaboración ineficaz del programa de mercado.
- *La orientación de la documentación:* Con bastante frecuencia, los ejecutivos no se hallan motivados o no son capaces de percatarse del impacto de sus decisiones diarias en la vitalidad a largo plazo de la organización. Aunque sea difícil de diseñar e implantar un sistema de evaluación y recompensa, propicia el pensamiento estratégico de los mercadólogos, los cuales tienen que pasar más allá de la simple cuestión de cómo vender el producto. La empresa no puede darse el lujo de sacrificar las oportunidades a largo plazo por las ganancias a corto plazo.

Técnicos: Se deben desarrollar formulaciones en las que se pueda preveer el suministro de materiales, con bajos costos en la fórmula y en el proceso seleccionado, en pocas palabras deben ser capaces de ser fabricadas a gran escala, y con las especificaciones de calidad que le permitan ser controlada sin

problemas significativos, además de avanzar más que el tiempo en muchas ocasiones para conseguir el lanzamiento oportuno del medicamento. [25]

5.2 Obstáculos externos [47]:

- ❑ *Avances tecnológicos.* En la actualidad los avances científicos en cuanto al desarrollo de nuevos instrumentos de análisis, técnicas para el estudio de compuestos y el diseño de terapias, etc. ayudan a obtener un mejor análisis de formulaciones conocidas y al desarrollo de otras así como su utilización en nuevas terapias lo cual en determinado momento puede dejar fuera de competencia a el producto que la empresa introduce al mercado.
- ❑ *Situación económica nacional o internacional.* La economía nacional o internacional como depresión o crecimiento repercuten por ejemplo en los precios, por tanto en la demanda o en el nivel de producción del producto así como nuevas regulaciones inesperadas que hagan que la empresa no pueda salir a flote con el proyecto.
- ❑ *Políticas gubernamentales.* Se invierte mucho tiempo en la aceptación legal del proyecto pues hay que cumplir con varias reglamentaciones o normas que impone el gobierno para beneficio del cliente.
- ❑ *Necesidades cambiantes del mercado.* El estilo de vida de los consumidores y las fuerzas competitivas que lo acompañan cambian frecuente y rápidamente. los médicos y los pacientes, tienen una amplia variedad de gustos, edades, poder adquisitivo, tipos de padecimientos que pueden cambiar de un momento a otro.

[25]: idem, pag. 63

[47]: Shmitt Bernd & Simonson Alex, Marketing y estética, la gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen, Primera Edición, Ediciones Deusto, S. A., Bilbao, España 1998.

- *Ciclos de vida producto/mercado más cortos:* La falta de coordinación entre las ofertas de productos, las metas de mercado y las capacidades propias de la organización. La gerencia tiene que reconocer numerosas consideraciones acerca del producto. Por ejemplo los medicamentos pueden volverse obsoletos rápidamente, de modo que se hace indispensable una larga fila de nuevos productos en los canales de la organización. Los productos marginales son un lastre financiero y pueden ser causa de desperdicio de tiempo, dinero y recursos de la corporación.

- *Mayor competencia:* Cuando un producto proporciona resultados favorables existe la posibilidad de que los competidores puedan copiar rápidamente el producto, o desarrollar otro muy competitivo que se expanda en el mercado y perjudique al de la empresa.

5.3 Matriz de TOWS

En la actualidad, los diseñadores de estrategias cuentan con la ayuda de varias matrices que muestran las relaciones entre variables decisivas. La matriz de Tows [48] es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilitan la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas de una organización. Por lo común se recomienda que las compañías identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas existentes en el ambiente externo. Sin embargo, se pasa por alto que para combinar estos factores quizá se requieran decisiones estratégicas claras. Para sistematizar estas selecciones se ha propuesto la matriz de TOWS en la cual la "T" representa las amenazas ("threats"), la "O", las oportunidades ("opportunities"), la "W", las debilidades ("weaknesses") y la "S" las fortalezas ("strengths").

El modelo de TOWS comienza con las amenazas porque en muchas situaciones una compañía pone en práctica la situación estratégica debido a que percibe una crisis, un problema o una amenaza. En la Figura 3 se presentan las cuatro estrategias

alternativas de la matriz de Tows las cuales se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del ambiente interno (fortalezas y debilidades).

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	Fuerzas Internas (F) Por ejemplo, ventajas en administración, operaciones, finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades Internas (D) Por ejemplo debilidades en las áreas mostradas en la casilla de "fuerzas"
	Oportunidades Externas (O) (Considérense también los riesgos) Por ejemplo, condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnologías	Estrategia FO Maximiza: Potencialmente la estrategia más exitosa que utiliza las fuerzas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO Minimiza: Por ejemplo, estrategias de desarrollo para superar debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades
Amenazas Externas (A) Por ejemplo, carencia de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en la casilla de "oportunidades" arriba	Estrategia FA Maximiza: Por ejemplo, uso de debilidades para enfrentar las amenazas o para evitar las amenazas	Estrategia DA Minimiza: Por ejemplo, contracción, liquidación o empresa conjunta	

Fig. 3. Matriz de TOWS para la formulación de estrategias

Fuente: Harold Koontz, Heinz Wehrich, *Administración una perspectiva global*, Décima Edición, MacGraw-Hill, México, D.F., 1997. Pág. 175.

- 1.- la estrategia WT (véase el cuadrante inferior derecho) intenta disminuir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas. Puede ser necesario que, por ejemplo, la compañía realice una conversión, se contraiga o incluso se liquide.
- 2.- la estrategia WO intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades. Por consiguiente, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas áreas dentro de la empresa o adquirir en el exterior los elementos necesarios (como tecnología o personas con las habilidades requeridas), lo cual permite aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
- 3.- la estrategia ST se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas del ambiente. El propósito es maximizar las primeras y minimizar las segundas. Por lo tanto, una compañía puede usar sus fuerzas tecnológicas, financieras, administrativas o de mercadotecnia para enfrentar las amenazas de un nuevo producto lanzado por un competidor.

4.- La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (la estrategia SO). Sin duda que el propósito de las empresas en desplazarse desde otras posiciones en la matriz hasta ésta. Si tienen debilidades tratarán de superarlas, convirtiéndose en fortalezas. Si se enfrentan a amenazas, las sortearán para poder concentrarse en las oportunidades.

Dimensión del tiempo y la Matriz de TOWS

Hasta ahora los factores presentados en la Matriz de TOWS se relacionan con el análisis en un momento particular. Sin embargo, los ambientes externo e interno son dinámicos. Algunos factores cambian con el transcurso del tiempo mientras que otros se modifican muy poco. Debido a la dinámica ambiental, el diseñador de estrategias debe preparar varias matrices TOWS en diferentes puntos del tiempo tal como se muestra en la Figura 4. Por consiguiente se puede comenzar con un análisis TOWS del pasado, continuar con un análisis del presente y, quizá lo más importante concentrarse en diferentes periodos del futuro. [48]

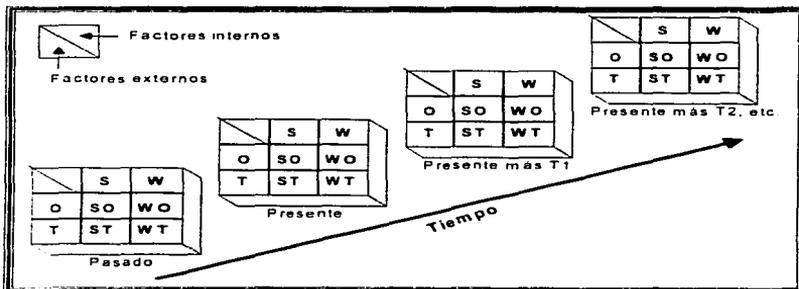


Fig. 4. Dimensión del tiempo y la Matriz de TOWS

Fuente: Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, Décima Edición, Mac-GrawHil, México, D.F., 1997. Pág. 175.

[48]. Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, Décima Edición, Mac-GrawHil, México, D.F., 1997.

5.4 Obstáculos de mercadotecnia.

Mediante el estudio de la historia de la mercadotecnia los mercadólogos pueden conocer los errores comunes para anticiparlos y evitarlos. Desde luego, se aprende mejor en base en a propia experiencia; pero, al fin y al cabo, a las empresas se les acaba el dinero para pagar los errores gerenciales. Por ende, es conveniente que los gerentes conozcan de manera hipotética, los errores más comunes que se cometen en la mercadotecnia. (algunos ya fueron mencionados anteriormente por lo que ya no se citarán),[49];

- *Carencia de un sistema continuo y eficaz de información de mercadotecnia:* Todas las empresas necesitan recolectar información pertinente de fuentes primarias y secundarias. Ninguna empresa puede darse el lujo de hacer caso omiso de la retroalimentación de las fuentes clave. No basta el pretexto de ser una empresa muy pequeña, muy poco experimentada o muy pobre para poder lograrlo. El costo de la obtención de información no tiene que ser elevado necesariamente.
- *La diferencia hacia las técnicas sanas para presupuestar:* A menudo los gerentes de mercadotecnia no planifican ni controlan el proceso del presupuesto: al contrario, gastan en base a lo de cada día. Por consiguiente, los objetivos específicos de mercadotecnia no coinciden con las erogaciones. Este problema suele suceder con los gastos publicitarios.

[49]: Kotler Philip, Cox Keith K. Marketing Management and Strategy. A Reader, Primera Edición Prentice Hall New Jersey, Estados Unidos de America 1988.

- ❑ *La indiferencia hacia las realidades y los objetivos de la empresa en cuanto a los precios:* Si la alta dirección hace caso omiso de los retos y de las complejidades de las políticas de la fijación de precios, de los procedimientos y de los precios individuales, la empresa se torna demasiado orientada a los costos, demasiado estancada para aprovechar el entorno cambiante, indiferente hacia los precios de la competencia, perezosa en cuanto a la revisión y el análisis continuo de los precios (responsabilidad de los principales ejecutivos de mercadotecnia).
- ❑ *La indiferencia hacia la interacción entre la distribución física de los productos y servicios, y el manejo de los canales:* Cuando la empresa no es capaz de hacer llegar los bienes necesarios al lugar indicado y en el momento oportuno, puede ahuyentar a los interesados, a los clientes o a los participantes en los canales de distribución. Los mercadólogos de hoy en día tienen que percatarse de sus utilidades y su supervivencia dependen de la cooperación con los intermediarios o los proveedores, que son sus aliados en el movimiento de sus productos o servicios a través de los canales de distribución.
- ❑ *La incapacidad de planificar, coordinar y evaluar el programa global de comunicación de la organización:* Para realizar un buen trabajo de promoción de un medicamento, los mercadólogos tienen que saber apreciar los métodos de venta que sí funcionan. Es necesario un equilibrio entre las funciones de la publicidad, la venta personal, las promociones de ventas y las relaciones públicas. Todas han de ser cohesivas y persuasivas para lograr que los diversos segmentos meta adquieran el medicamento.
- ❑ *La negligencia por hallar la respuesta a una pregunta vital.*

¿ Qué es lo que hace eficiente a un persona de mercadotecnia en nuestra empresa ?.

Muchos de los gerentes son incapaces de identificar las características clave que se necesitan para mercadear exitosamente los productos y servicios de la empresa. No

saben cómo compaginar a la persona con los requisitos y retos del puesto. Un mercadólogo experimentado y exitoso estará consciente de los errores más usuales de mercadotecnia y sabrá exactamente qué tiene que hacer la organización para desarrollar un buen programa de mercadotecnia. Sin embargo, si la alta dirección no ha definido sus propias preferencias en cuanto al departamento de mercadotecnia, pueden prevalecer las amarguras, los malos entendidos y la falta de compromiso y este último podría ser el peor de todos.

Con los puntos vistos anteriormente se deduce que algunos productos fracasan por debilidades inherentes a su diseño; debilidades que alguien de la administración debería haber detectado antes del lanzamiento del producto. [50]

Otros fracasan debido a un accidente del destino, factores imposibles de prever en la planeación, en fin, en cualquier punto del camino se puede encontrar una dificultad, y lo que se debe hacer para manejar los errores es reconocer las limitaciones de la mercadotecnia: ésta no puede crear ninguna demanda ni hacer milagros de la noche a la mañana.

Conservar un sentido de relajación para poder conservar la objetividad y buscar soluciones para sus infortunios. Analizar por qué se cometieron los errores, para no reincidir. Recordar que las malas noticias viajan rápidamente, mientras que las decisiones y los éxitos cotidianos pueden olvidarse. Comunicarse y prestar atención a los canales de comunicación: la apertura y la honestidad suelen propiciar un clima de comprensión.

[50]: David W. Cravens y Robert B. Woodruff, *Mercadotecnia en Acción Vol. II*, Addison Wesley Iberoamericana, S.A., Wilmington, Estados Unidos de América, 1991.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES :

1. Un nuevo producto farmacéutico será aquel que presenta una característica diferente en el mercado, de tal forma que se obtiene una relevancia significativa para el entorno.
- 1.1.1 El desarrollo y comercialización de un nuevo producto farmacéutico requiere de la cooperación de los departamentos de Investigación & Desarrollo y el de mercadotecnia depende de la eficacia de la formulación y planeación de la mercadotecnia para llevar el producto hasta el mercado.
La planeación de la mercadotecnia se divide en seis etapas:
- 1.1.2 Generación de ideas: las ideas son las aportaciones básicas.
- 1.1.3 Selección y evaluación: el objetivo de ésta etapa será analizar los conceptos que han sido generados en forma precisa y eficiente, evaluando el efecto que puedan tener en la alta gerencia, en la empresa y finalmente en el mercado.
- 1.1.4 Desarrollo del producto: es la etapa donde se establecen los parámetros de seguridad y eficacia además de las características de la forma farmacéutica.
- 1.1.5 Desarrollo del plan de mercadotecnia: se define como la etapa estratégica para la introducción del producto al mercado tomándose en cuenta la estructura, tamaño y comportamiento del mercado, determinando el precio del producto forma de distribución y presupuesto para el primer año describiéndose las ventas a largo plazo y utilidades esperadas con el transcurso del tiempo. Es importante que el personal de mercadotecnia se involucre desde las primeras etapas del producto y con el cliente potencial.
- 1.1.6 Pruebas de mercado: tiene como objetivo conocer las reacciones de los consumidores en el manejo, uso y adaptación del producto.
- 1.1.7 Comercialización: se integra por una serie de actividades encaminadas a mantener el nuevo producto farmacéutico con la mejor imagen, calidad y cantidad adecuada a tiempo y con el mayor éxito posible.
- 2.1.1 La mercadotecnia indica que la labor principal del laboratorio farmacéutico es investigar las necesidades, deseos y preferencias de una población para determinar su mercado meta y entregar los satisfactores deseados.

- 2.2 La administración de la mercadotecnia es una metodología que permite analizar, planear, coordinar y controlar todas las actividades necesarias para cada proyecto de comercialización de un nuevo producto farmacéutico hasta llevarlo a su término, involucrándose los siguientes puntos.
 - 2.2.1 Análisis de la situación; que son las actividades de información para la planeación de la mercadotecnia existiendo dos tipos, análisis interno de los puntos fuertes y débiles del laboratorio farmacéutico, y el análisis externo.
 - 2.2.2 La planeación de la estrategia de mercadotecnia; es un proyecto general para la acción donde se establecen los objetivos o metas de mercado para el laboratorio farmacéutico y se especifica como se usará la mezcla de mercadotecnia para alcanzarlos.
 - 2.2.3 Diseño de la mezcla de mercadotecnia : el propósito es crear un valor en forma de beneficio que los clientes solicitan y sus principales componentes son; producto, promoción, precio y distribución.
 - 2.2.4 Implementación del programa de mercadotecnia; implica que los planes se pongan en acción y funcionen de manera eficiente.
 - 2.2.5 Control de los programas de mercadotecnia; significa utilizar la información para estar al tanto de los problemas y determinar porque se presentan con la intención de aplicar medidas correctivas.
- 3.1 La estrategia competitiva se describe como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior a la inversión para la empresa. Hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas. 1) Liderazgo total en costos 2) diferenciación y 3) enfoque o alta segmentación.
- 3.2 Un mercado meta está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

- 3.2.1 El mercado masivo es heterogéneo, reducir un mercado tan complejo a submercados más pequeños y distintivos permite a la empresa farmacéutica servir mejor a las necesidades de dichos submercados llamados segmentos y precisar las oportunidades de negocios de cada uno
- 3.2.2. La segmentación del mercado revela las oportunidades a las que se enfrenta la firma, por lo que debe evaluar los diferentes segmentos y decidir cuantos y cuales servir, considerando factores tan importantes como los propios objetivos y recursos en relación con dichos segmentos así como el tamaño y crecimiento y rentabilidad del segmento.
- 3.2.3. Los ejecutivos de mercadotecnia suelen llevar acabo investigaciones formales de problemas y oportunidades específicas, requiriéndose un estudio de mercado diseñando sistemáticamente una investigación efectiva que implica, la definición del problema, el establecimiento del objetivo, desarrollo de un plan de investigación para recolectar, analizar y presentar información de manera útil.
- 3.2.4. Existen varios factores que miden la utilidad de la investigación de mercado, pues los ejecutivos desean y necesitan resultados rápidos, correctos y concluyentes. La investigación de mercado efectiva utiliza los principios del método científico; Observación cuidadosa, formulación de hipótesis predicción y prueba.
- 3.3 El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos, los demás producen gastos. El laboratorio farmacéutico tiene que establecer un precio por primera vez para el producto recién desarrollado determinando primero los objetivos financieros y cualitativos a corto y largo plazo de la organización sin perder de vista el nivel de demanda y competencia para el nuevo producto. Queda claro que se debe elegir un método de fijación de precios que se adecue al tipo de producto, siendo algunos métodos usuales; la fijación de precio con margen bruto, fijación de precio para un rendimiento determinado, fijación de precio sobre el valor percibido.

- 3.4 Las pautas para mejorar las decisiones relacionadas con la distribución de un nuevo producto refiere a poner el producto en el momento, el lugar y las cantidades apropiadas para lo cual s necesario no dejar al azar las actividades a realizar y tener un sistema de distribución bien planeado y cuidadosamente manejado que agrega valor al producto en cada punto comprendido desde el productor hasta el consumidor.
- 3.4.1 El departamento de mercadotecnia decide hasta donde le corresponda la estrategia que empleará en la distribución del nuevo producto farmacéutico. La estrategia a seguir debe cumplir con los objetivos generales de distribución, los cuales se han de tomar en cuenta en cualquier caso relacionado con ella, como en la elección de la de la cobertura del mercado objetivo que tiene que ver con la modalidad de distribución que pretenda la empresa ya sea exclusiva, selectiva o intensiva, de lo que se infiere, que las actividades de distribución deben tener coherencia con las de mercadotecnia que estimula la demanda.
- 3.4.2 Un canal de distribución figura como un puente entre producción y consumo, un puente que tiene repercusiones económicas y sociales. Para que un producto sea comercializado una vez que se ha fabricado, este sigue una trayectoria a la que se le denomina canal de distribución, que involucra al conjunto de personas y entidades que hacen posible que el producto se encuentre al alcance del consumidor final desde su origen.
- 3.4.3 Las actividades de distribución física implican a los equipos y las instalaciones que se necesitan para hacer llegar los bienes en la cantidad adecuada, en el lugar y momento indicado y al menor precio posible, sin que se sacrifiquen los requisitos de servicio a los clientes. Aunque la distribución física se encuentra fuera del departamento de mercadotecnia es una pieza fundamental de la de la estrategia de mercadotecnia de la empresa, ayuda a que el producto esté disponible cuando los desea el consumidor.
- 4 La situación actual demanda algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio y hacerlo accesible a los clientes potenciales, se debe también comunicar, sin dejar al azar lo que se comunica, por lo que se diseña una estrategia de comunicación conocida como mezcla de promoción, integrada por

- cuatro herramientas principales que son: 1) Publicidad, que es cualquier forma de promoción no personal, pagada por un patrocinador identificado. 2) Venta personal, que es la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, particularmente en la creación de preferencia, convicción y acción del consumidor debido a sus cualidades como confrontación personal, surgimiento y cultivo de relaciones de trabajo y una respuesta prácticamente inmediata. 3) Promoción de ventas, son incentivos a corto plazo para estimular la compra del producto. 4) Relaciones publicas, es una variedad de programas diseñados para mejorar, mantener, o proteger la imagen del nuevo producto. Después de planear la mezcla de promoción, los gerentes son los responsables de comprobar que ésta alcance sus objetivos. La mezcla debe ponerse en practica y evaluarse para determinar que tan bien funciona.
- 5 Cada desarrollo de un producto, significa para la empresa un progreso, pero también se enfrenta a una serie de obstáculos, el primero, la aprobación final después su comercialización, es decir, el éxito no está asegurado pues la realidad es que las novedades fallan con más frecuencia de lo que triunfan.
 - 5.1 Los obstáculos internos más comunes son: La falta de estrategia de nuevo producto, demora en la toma de decisiones, inadecuada investigación de mercados, mala orientación de documentación, problemas técnicos.
 - 5.2 Los obstáculos externos más comunes son: los avances tecnológicos de la competencia, situación económica nacional e internacional, políticas gubernamentales, necesidades cambiantes del mercado, ciclos de vida producto/mercados más cortos, mayor competencia.
 - 5.3 Existen matrices que muestran las relaciones entre variables decisivas. La matriz de Tows muestra una estructura conceptual para un análisis sistemático de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de la organización.
 - 5.4 Los obstáculos de mercadotecnia más recurrentes son: no contar con técnicas sanas para presupuestar, el no alinearse con las realidades y objetivos de la empresa en cuanto a precios, y la incapacidad de planificar coordinar y evaluar el programa global de comunicación de la organización.

Por lo anterior se recomienda:

- Elaborar talleres de introducción a la mercadotecnia, para dar asesoría oportuna en la realización del proyecto, además de proponer sesiones en donde los equipos den a conocer sus avances y problemas a los que se enfrenten para buscar de manera grupal soluciones.
- Motivar a los alumnos para que realicen prácticas profesionales en el área de mercadotecnia, en empresas farmacéuticas y proponer un posible campo de trabajo para el Químico Farmacéutico Biólogo.
- Que los profesores de la asignatura den un enfoque integrador a la realización del proyecto, incluyendo en él lo aprendido en otras asignaturas durante la carrera, y agregando temas afines que no se hayan tocado en ellas y que no se vean en ninguna otra materia. Temas como finanzas para determinación de precios, planes de distribución de productos, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

1. Román Fernando D., Innovación y Desarrollo Farmacéutico, Publicado por la Asociación Farmacéutica, A. C. Primera Edición, México, D. F. 1990.
2. Weldon j. Taylor & Shaw Roy T. Jr., Mercadotecnia un Enfoque Integrador, Primera Edición, Editorial Trillas, México, D. F. 1994.
3. Smith Mickey C., Studies In Pharmaceutical Economics, Primera Edición, Pharmaceutical products press, New York U.S.A. 1996.
4. Schnarch kirberg Alejandro, Nuevos Productos Creatividad, Innovación y Marketing, Segunda Edición McWraw Hill Mexico D.F., 1996.
5. Hartley Robert F., Errores en el Marketing, Primera Edición, Editorial Paraninfo, Madrid, España1990.
6. Gereffi Gary The pharmaceutical Industry And Dependency In The Third World, Primera Edición, Séptima Reimpresión, Editorial Princeton University Press, New Jersey Estados Unidos de América 1992.
7. Aker. David, Day George S., Marketing Research, Primera Edición, Editorial Wiley, New Jersey, Estados Unidos De América, 1990.
8. Giragosian N.H., Chemical Marketing Research, Editorial Reinhold Publishing Corporation, New York 1995.
- 9.- Bell Martín L., Mercadotecnia Conceptos y Estrategias, Primera Edición, Compañía Editorial Continental S.A., México D.F. 1985.
10. Editolaser, S. En C., Introducción a la Organización y Administración de Empresas, Primera Edición, McGraw Hill / Interamericana, Bogotá, Colombia, 1990
11. Wilson Mike, La Gerencia de Mercadotecnia, Primera Edición Ventura, S.A.de C.V. México D.F., 1992.
- 12.Sánchez Guzmán José Ramón, Marketing Conceptos Básicos y Consideraciones Fundamentales, Primera Edición en español, McGraw hill, Madrid España 1995.
13. Kotler Phillip, Dirección De La Mercadotecnia, Análisis, Planificación, Aplicación Y Control, Séptima Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S. A., Estado de México, México, 1993.
14. Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Décimo Octava Reimpresión, Compañía Editorial Continental S.A., México D.F. 1994.

15. Kotler Phillip, Gary Armstrong, Principles of Marketing, Séptima Edición, Prentice Hall New Jersey, Estados Unidos de América, 1996.
16. Jefkins Frank, Comercialización Actual, Primera Edición, Editorial Trillas S.A. de C.V., México D.F. 1997.
17. Schoell William F. & Gultinan Joseph P., Marketing Concept and Practices, Sexta Edición, Prentice Hall, New Jersey U.S.A. 1995.
18. Bangs David H. Jr., La Guía de Planificación del Mercado, Primera Edición, Ediciones Macchi Grupo Editor, S.A., Buenos aires Argentina, 1994.
19. Bardtley T. Gale, Descubra el Valor de su Cliente, Primera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México D.F., 1996.
20. John Lidstone, et al., Marketing Planning For the Pharmaceutical Industry, Gower Publishing Company Limited, Primera Edición Cuarta Reimpresión, Brookfield Estados Unidos, 1996.
21. Lilien G. L., Toma de Decisiones en Mercadotecnia, Primera Edición, 2 reimpresión, Compañía Editorial Continental, México D. F. 1992.
22. Kish Leslie, Muestreo de Encuestas, Primera Edición, Editorial Trillas, México D.F. 1979.
23. Weinrauch J Donald, Solución de Problemas de Mercadotecnia, Primera Edición CECSA S.A. de C.V.
24. Mercado H. Salvador Mercadotecnia, Primera Edición, Tercera Reimpresión, Editorial LIMUSA, S. A., de C. V., México D. F., 1992.
25. Rhosental Stephen R., Diseño y Desarrollo del Nuevo Producto, Primera Edición, McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. de C.V., México, D.F. 1998.
26. Siegel Carolyn F., Marketing Foundations an Application, Primera Edición, Editorial Irwin Mirror Press, U.S. A. 1996.
27. Alfara Drake Tomás, El Marketing como Arma Competitiva, Primera Edición, McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., Madrid, España 1992.
28. Santemasas Mestre Miguel, Marketing concepto y estrategia, Tercera Edición, Ediciones Pirámide, S.A. Madrid España 1998.
29. Robert R. Reeder, Edwuar G. Brierty, Betty H. Reeder, Industrial Marketing Analisis, Planning and control, Primera Edición, Prentice Hall, New Jersey, Estados Unidos de América 1987.

-
30. González Daniel Eduardo, Distribución y Marketing, Primera Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina 1993.
 31. Sainz Vicuña ancín José Ma. El Plan del Marketing en la Práctica, Tercera Edición, Editorial ESIC, Madrid España1995.
 32. Mroz Ralph, Mercadotecnia Para el Éxito, Primera Edición, Editorial Promexa, Mexico D. F., 1992.
 33. Carrillo Fioré Jaime, Marketing Estratégico, primera Edición, Editorial MARCOMBO, S. A., Barcelona, España 1992.
 34. Orbegoso de José Ignacio, Como Aumentar los Beneficios, Primera Edición, Editado por la Asociación Para El Progreso de la Dirección, Barcelona, España 1990.
 35. Hill Richard M., Marketing Industrial, Primera Edición, Editorial DIANA, México D.F.1998.
 36. Phillip Kotlere, Dirección d la Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control, Séptima Edición, Prentice – Hall Hispanoamericana S.A., México, D. F., 1993.
 37. García Uceda Mariela, Las Claves de la Publicidad, Primera Edición, Editorial ESIC, Madrid España 1997.
 38. González lobo Ma. Angeles, Curso de Publicidad, Primera Edición, Editorial Eresma & Celeste ediciones, Madrid, España 1994.
 39. Fernández Fernando M., Ciencia de la Información y Relaciones Públicas, Cuarta Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1993.
 40. Spilker Bert , Cuatrecasas Pedro, Incidie The Drug Industry, Prous Science Publishers, Barcelona, España 1990.
 41. Ferrés Prats, La Publicidad Modelo para la Enseñanza, Primera Edición, Ediciones Akal, S.A., Madrid, España 1994.
 42. Smith Harry A., Coons Stephen Joel, Marketing Pharmaceutical Services Patron Loyalty Satisfaction and Preferences, Primera Edición, Editorial Pharmaceutical Products Press, New Jersey, Estados Unidos de América1992.
 43. Albrecht Donna G., Promueva su Negocio con Publicidad Gratuita o Casi..., Primera Edición Pentrice Hall Hispanoamericana , S.A. Estado de Mexico,1998.
 44. López Baroli Eduardo, Mercadeo un Enfoque Gerencial, Primera Edición en Español, Editorial Scott Foresman and Comany, Illinois E.U.A.1997.
-

45. Lininger Charles A., Encuesta por Muestreo. Teoría y Práctica, Primera Edición, Quinta reimpresión, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México D.F. 1985.
46. Sussman Jeffrey, El Poder de la Promoción, Primera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México D.F. 1998.
47. Shmitt Bernd & Simonson Alex, Marketing y estética, la Gestión Estratégica de la Marca, la Identidad y la Imagen, Primera Edición, Ediciones Deusto, S. A., Bilbao, España 1998.
48. Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global, Décima Edición, Mac-GrawHill, México, D.F., 1997.
49. Kotler Phillip, Cox Keith K. Marketing Management and Strategy A Reader, Primera Edición Prentice Hall New Jersey, Estados Unidos de America 1988.
50. David W. Cravens y Robert B. Woodruff, Mercadotecnia en Acción Vol. II, Addison Wesley Iberoamericana, S.A., Wilmington, Estados Unidos de América, 1991.

APÉNDICE A:

* FACTORES QUE GENERALMENTE SE CONSIDERAN PARA LA SELECCION DE PRODUCTOS

A) Entorno social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beneficio potencial para la salud (calidad y esperanza de vida). 2. Impacto en la opinión pública 3. Obligación moral 4. Ganancia de relaciones con el medio 5. Posibles presiones del medio ambiente
B) Entorno científico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de avance del conocimiento científico 2. Investigación competidora en el área 3. Posibilidad de uso de recursos externos
C) Legislación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requerimientos regulatorios 2. Tiempo estimado de aprobación y registro 3. Probabilidad de rechazo por las autoridades 4. Patentabilidad o exclusividad del descubrimiento
D) Mercadotecnia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de mercado potencial (tamaño y características) 2. Efecto de productos competidores actuales 3. Efecto de productos competidores en desarrollo 4. Nivel en que cubrirá necesidades de consumidor 5. Nivel en que cubrirá necesidades terapéuticas 6. Impacto en la profesión médica 7. Grado de oportunidad para el momento de la introducción 8. Superioridad diferencial del producto 9. Competitividad con recursos de venta existentes 10. Capacidad de distribución 11. Participación probable en el mercado 12. Ciclo de vida anticipado para el producto 13. Venta o demanda anticipada y probabilidad de ocurrencia
E) Administración de I & D	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sinergismo o competencia con otros proyectos en desarrollo o futuros 2. Capacidad disponible en recursos y talento 3. Requerimientos de expertos y facilidad de conseguirlos 4. Ganancia en experiencia que daría el proyecto 5. Gastos estimados en el próximo año y hasta su conclusión 6. Requerimientos de inversión inicial 7. Tiempo estimado de desarrollo 8. Probabilidad de terminación satisfactoria

Fuente: Román Fernando D., Innovación y Desarrollo Farmacéutico. Publicado por la Asociación Farmacéutica, A. C. Primera Edición, México, D. F. 1990, Pag. 250.

APÉNDICE B:

* LISTA INTEGRAL DE SELECCION

		Muy bueno	Bueno	Razonable	Pobre
A	Características mercadotécnicas				
1	Distribución	Puede ser distribuido a mercado primario por canales comunes	Puede emplear canales actuales para mercados primarios, pero se necesitan otros	Se tendrá que distribuir igualmente entre los canales presentes y nuevos	Requerirá muchos o totalmente nuevos canales de distribución
2	Relación con las líneas actuales de productos	Refuerzo de actual línea de productos, incompleta	Adecuado a la línea actual, no realmente necesaria y fácilmente manejable	Pueden introducirse a la línea actual	Ajuste algo pobre
3	Comparación de precio y calidad con productos competitivos	De igual calidad y menor precio	Su precio está más abajo que el de la mayoría de competidores	Igual en precio, misma calidad	Más cara que la mayoría de marcas competitivas sin tener mejor calidad
4	Potencial de mercado	Características de producto superiores. Se presta para promociones y publicidad que la compañía conoce bien	Tiene características favorables con los productos competitivos	Características idénticas a las de los competidores	Pocas características para promover, pero generalmente no alcanza a la competencia
5	Efecto sobre productos actuales	Debe complementar ventas de productos actuales	Puede ayudar a las ventas de productos actuales	Sin efecto	Puede obstaculizar

APÉNDICE B (Continuación)

B	Demanda				
7	<i>Durabilidad</i>	Demanda básica esperada como consistente para los productos	Se espera que la demanda dure lo suficiente para recuperar la inversión y utilidades adicionales	Se espera que la demanda recupere las inversiones y cuando menos varios años de utilidad	Puede recuperar la inversión pero las utilidades son altamente especulativas
2	<i>Dimensiones del mercado</i>	Amplio rango de clientes en toda la nación más un excelente mercado potencial extranjero	Amplio rango de clientes nacionales, poco potencial en el extranjero	Enfoque nacional estrecho rango de cliente	Area y enfoque de clientes muy limitados
3	<i>Dependencia del clima económico</i>	Venta fácil sin importar condiciones económicas generales	Resiste fuertemente los cambios económicos	Las ventas reflejarán sensibilidad promedio a los cambios económicos	Altamente sensitivo a cambios y puede preceder a su declive general
4	<i>Estabilidad estacional</i>	Demanda constante todo el año	Escasas variaciones estacionales	Fluctuaciones estacionales definidas pero predecibles. Los efectos adversos pueden modificarse con planeación cuidadosa	Fueres fluctuaciones estacionales de diversas intensidades causarán severos problemas de manufactura, personal y almacenamiento

APÉNDICE B (Continuación)

C	Potencial				
1	<i>Originalidad</i>	Las patentes respaldan y protegen contra imitadores	Resistencia a infracciones de patente pero no se considera a toda prueba	No puede patentarse pero sus características desafiarán la imitación fácil	No hay posibilidades de patente y las características del producto son fácilmente copiables
2	<i>Posición en el mercado</i>	Producto que proporcionará una necesidad satisfecha actualmente	Es una mejora definitiva sobre productos existentes	Posee ciertas características para un enfoque razonablemente amplio en consumidores	Un producto con escasas características distintivas
3	<i>Clientes futuros</i>	Los clientes aumentarán moderadamente	Los clientes deberán aumentar substancialmente en cuanto a número	El número de clientes deberá aumentar débilmente	Los clientes permanecerán igual o decrecerán en número

Fuente: Bell Martin L., Mercadotecnia Conceptos y Estrategias, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, S.A., México, D. F. 1985, Pag. 180.

APÉNDICE C:*** CONTENIDO DE UNA PROPUESTA FORMAL DE DESARROLLO DE PROYECTOS**

1. Definición del producto.
2. Descripción de antecedentes y situación actual (costos, capacidad de producción antecedentes del concepto).
3. Objetivo del proyecto (mejora, ampliación, definición o creación).
4. Perfil de características esperadas del producto (caducidad, precio, aspecto, duración del efecto, etc.).
5. Descripción del mercado, tamaño y participación esperada (%).
6. Ventas esperadas en tres años (valores y unidades).
7. Contribución a las ganancias operativas en tres años (valores y porcentaje).
8. Beneficios intangibles esperados (productividad, inventarios, etc.).
9. Requerimiento de investigación y desarrollo (farmacéutico, analítico, toxicología, clínicos, biodisponibilidad, mercado etc.).
10. Requerimientos legales (autorización sanitaria, marcas, precio, limitaciones de patente, etc.).
11. Tiempo y costo necesarios para su implantación.
12. Inversión adicional necesaria (equipo, instalaciones).
13. Riesgo en que se incurre y probabilidad de ocurrencia.
14. Otras alternativas analizadas.
15. Valor total del proyecto.
16. Autorización del comité directivo.
17. Asignación del gerente del proyecto.

Fuente: Román Fernando D., Innovación y Desarrollo Farmacéutico, Publicado por la Asociación Farmacéutica, A. C. Primera Edición, México, D. F. 1990, Pag. 224.

APÉNDICE D:

PREGUNTAS COMUNES ES LA PRUEBA DE CONCEPTO

1. ¿ Son los beneficios claros y creíbles para usted ?
2. ¿ Considera usted que este producto le resuelve un problema o le cubre una necesidad ?
3. ¿ En la actualidad, otros productos cubren esta necesidad y le satisfacen ?
4. ¿ Es razonable el precio en relación con el valor ?
5. ¿ Compraría usted el producto (definitivamente, probablemente, probablemente no, definitivamente no) ?
6. ¿ Quien usaría este producto y con qué frecuencia ?

APÉNDICE E:

* Publicidad

MEDIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Televisión	<ul style="list-style-type: none"> - Penetrar en grandes audiencias - Incluye imagen y sonido - Flexibilidad máxima para captar la atención - Puede contratarse el anuncio con poca anticipación 	<ul style="list-style-type: none"> - Difícilmente penetra en las audiencias seleccionadas - Relativamente caro - Requiere especialistas de producción - Breve tiempo de exposición
Revistas	<ul style="list-style-type: none"> - Incide en segmentos demográficos y operativos - Reproducción de alta calidad - El anuncio perdura, mientras la revista se conserve y sea leída - La revista es leída por más de una persona - La credibilidad de la revista, favorece al anuncio 	<ul style="list-style-type: none"> - Debe contratarse el anuncio con anticipación - Poca flexibilidad para captar la atención - No hay un control total en la ubicación del anuncio en la revista
Al aire libre	<ul style="list-style-type: none"> - Relativamente baratos - Basta una sola inserción para obtener una exposición reiterada 	<ul style="list-style-type: none"> - Solo permiten comunicar un mensaje muy limitado - No permite segmentar la audiencia - Breve tiempo de exposición
Radio	<ul style="list-style-type: none"> - Incluye sonido - Costo relativamente bajo - Puede contratarse el anuncio con poca anticipación - Segmenta la audiencia demográfica y geográficamente - Alcanza a grandes audiencias 	<ul style="list-style-type: none"> - No incluye imagen - Breve tiempo de exposición - Poca flexibilidad para captar la atención
Periódico	<ul style="list-style-type: none"> - Incide en grandes audiencias - Segmenta las audiencias por localidad - Puede contratarse el anuncio con poca anticipación - La credibilidad del periódico puede favorecer al anuncio 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede ser costoso - Poca flexibilidad para mensajes creativos - Limitada calidad de reproducción (por ejemplo: en el uso del color) - El anuncio es tan efímero como el periódico

APÉNDICE E (Continuación)

Correo directo	<ul style="list-style-type: none">- Flexibilidad para segmentar la audiencia- No se mezcla con anuncios de la competencia- Mensaje y formato adaptables a cada cliente potencial	<ul style="list-style-type: none">- Se desecha fácilmente como correspondencia inútil
----------------	--	---

Fuente: Shmitt Bernd & Simonson Alex, Marketing y Estética, la Gestión Estratégica de la Marca, la Identidad y la Imagen, Primera Edición, Ediciones Deusto S. A., Bilbao, España, 1998, Pag. 519.