



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES “ZARAGOZA”

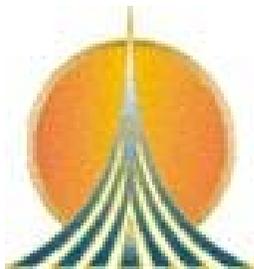
DESCRIPCIÓN DE UN MECANISMO PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE UN MEDICAMENTO EN
MÉXICO.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO

PRESENTA:

OSCAR SARABIA CASTRO.

Asesor de Tesis : Q.F.B. Leticia Cecilia Juárez



SEPTIEMBRE 2005



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

DEDICATORIAS

- * A **Dios** por haberme permitido obtener esta y tantas cosas en mi vida.
- * A **mis Padres Fausto y Francisca** por su apoyo y confianza durante todas las etapas de mi vida.
- * A **mis Hermanas Rocio, Carmen y Miriam** por todos los favores recibidos y compartir alegrías y tristezas en mi vida.
- * A **mis Hermanos Cesar y Jesús** para que esto les sirva de inspiración en todos sus proyectos.
- * A **mi Abuelita Mari** que siempre estuvo participando de este proyecto de manera constante con sus consejos y paciencia.
- * A **mis tíos, tías, primos y primas** que han estado, están y estarán compartiendo momentos de su vida conmigo.
- * A **Estela** que ha sido fuente de inspiración para conseguir esta y otras metas en mi vida y con quien espero compartir tristezas, alegrías y sueños por mucho tiempo.

AGRADECIMIENTOS

- * A mis jefes que confiaron en mi y me permitieron dar mis primeros pasos en la Industria Farmacéutica en especial a:
- * La **Q.F.B. Ma. Enriqueta López de Farjeat** que me brindo la oportunidad de trabajar en Lemery S.A. de C.V.
- * Al **Q.F.I. Jorge Moisés Zúñiga Serrano** que fue mi primer jefe en la Industria Farmacéutica y gran amigo por sus enseñanzas.
- * A la **Q.F.B. Araceli Lara Vázquez** por confiar en mi por sus consejos y por permitirme ocupar por primera vez una jefatura.
- * A todos mis **Supervisores y compañeros de trabajo** de los distintos departamentos de Producción, Verificación, Planeación, Almacenes, Microbiología, Control Químico, Compras, Documentación, Capacitación y Mantenimiento que compartieron su tiempo, experiencia y conocimiento a lo largo de casi 7 años dentro de Lemery S.A. de C.V.
- * A mi Asesor y Sinodales la **Q.F.B. Leticia Cecilia Juárez, la Q. Ma. Teresa Mendoza Mata** y a las **Q.F.B.'s Lidia Sánchez Ortiz, Ma. del Rosario Benítez Velázquez y Graciela Rojas Vázquez** por su tiempo y apoyo para este proyecto.
- * A todos **mis compañeros, amigos, amigas y personas** que en algún momento fueron ó serán soporte, inspiración y motor para superar los distintos retos, poder conseguir mis metas y lograr mis sueños en la vida.

TABLA DE CONTENIDO

I.	Introducción.....	1
II.	Fundamento Teórico.....	2
	1.1 Mercadotecnia.....	2
	1.2 Plan de comercialización.....	2
	1.3 Parte 1 Oportunidad.....	3
	Sección 1 Situación.....	3
	Sección 2 Objetivos.....	3
	1.4 Parte 2 Marketing Estratégico.....	3
	Sección 3 Consumidor.....	3
	Sección 4 Mercado.....	4
	Sección 5 Aspectos Legales.....	4
	Sección 6 Posicionamiento.....	4
	1.5 Parte 3 Marketing Táctico.....	4
	Sección 7 Producto.....	5
	Sección 8 Punto de Venta.....	5
	Sección 9 Promoción.....	6
	Sección 10 Precio.....	6
	1.6 Parte 4 Acción y Control.....	6
	Sección 11 Resultados Financieros.....	6
	Sección 12 Análisis de Equilibrio.....	7
	Sección 13 Programación.....	7
	1.7 Medicamentos en México.....	7
III.	Planteamiento del problema.....	12
IV.	Objetivos.....	13
V.	Metodología... ..	14
VI.	Resultados y análisis de resultados.	15
VII.	Conclusiones	60
VIII.	Referencias Bibliográficas	61
IX .	Anexos.	63

I.-INTRODUCCIÓN

El objetivo final de la elaboración de cualquier producto es la comercialización; por lo que conocer los medios por los cuales esta comercialización es llevada de la mejor manera implica conocer los elementos básicos de mercadotecnia que es un conjunto de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir productos que satisfacen necesidades específicas.

En el presente trabajo se presenta una descripción de un plan para la comercialización de un medicamento, el cual está formado por 4 partes y 13 secciones, que en la formación profesional de manera directa no se considera y que puede ser otro posible campo de acción del Q.F.B. que actualmente no está contemplado para realizar de manera administrativa y comercial, aspectos alternos en la vida de un medicamento.

La primera parte es la oportunidad donde se manifiesta de manera escrita cuál es el entorno económico, político y social del país, qué tan importante es el producto para la empresa, quiénes son los competidores y cuál es el mercado en el que se distribuirá ó desarrollará y cuáles son los resultados buscados en cuanto a la participación en el mercado, volumen de ventas y ganancias.

La segunda parte corresponde al marketing estratégico donde se contempla quién es consumidor del producto, cuál es el mercado donde se desplazará el producto, un análisis de segmentos de mercado, aspectos legales que se deben considerar para la comercialización y cuál es el posicionamiento que se pretende alcanzar con el producto.

La tercera parte es el marketing táctico comprende la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado; consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto divididas en cuatro grupos de variables que se conocen con el nombre de las 4 p's: **producto**, donde se tratan cuestiones como la marca, empaque, diseño, el **punto de venta** donde se contemplan cuáles son los canales de distribución, transporte y las condiciones de almacenamiento del producto, **la promoción** es decir que medios se utilizan para recordar, informar y persuadir a los compradores del producto como la publicidad en diferentes medios y **el precio** o sea el monto de dinero cobrado por un producto.

La parte final reúne la información necesaria para la toma de decisiones, así como para la implementación de las acciones y su control donde se contemplan los resultados financieros, el análisis de equilibrio de la empresa y la programación de las actividades para tener éxito.

Se concluyó que para la comercialización de medicamentos en México no solamente es necesario el manejo de la parte técnica de Buenas Prácticas de Fabricación, sino que se deben conocer y aplicar múltiples aspectos de mercadotecnia como el manejo de puntos de distribución, generación de pronósticos anuales, proyecciones financieras, etc.

II.- FUNDAMENTO TEÓRICO

1.1 Mercadotecnia.

La mercadotecnia es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos que satisfacen las necesidades de los usuarios para alcanzar los objetivos corporativos.¹ Esta definición tiene dos implicaciones importantes:

El sistema global de actividades comerciales debe estar orientado a los clientes. Es preciso determinar y satisfacer los deseos de ellos.

La mercadotecnia debería comenzar con una idea referente a un producto satisfactor de necesidades.

1.2 Plan de comercialización.

A continuación se describe un plan de comercialización, basado en la definición anterior, el cual está formado por 4 partes y 13 secciones. (Fig. 1)

Este servirá como base para enfocarlo a la comercialización de un medicamento en México



Figura 1. Plan estratégico de comercialización.²

1.3 Parte 1. Oportunidad

El análisis de oportunidad de mercadotecnia proporciona un cimiento bien construido para la planificación y formulación de estrategias.³

Sección 1. Situación

Es la parte del plan que describe el mercado que se tiene en la mira y la posición de la empresa dentro del mismo. Esta sección incluye:

- a) Las razones de ser del plan.
- b) Examen del clima económico, político y social del país y explica por qué ese contexto ofrece una oportunidad.
- c) Explica donde se sitúa la empresa en relación con sus mercados estratégicos y áreas de interés.
- d) Explica la relación de la empresa con sus competidores.
- e) Análisis resumido del producto.
- f) Resultados generales del producto en caso de un producto existente.
- g) Importancia del producto para la empresa.
- h) Sintonía con la visión y misión de la empresa.

Sección 2. Objetivos.

Resultados buscados o metas, expresado en participación de mercado, volumen de ventas y ganancias.³ Esta sección incluye:

- a) Lo que se pretende obtener con el producto a corto, mediano y largo plazo.
- b) Deben ser medibles, identificables en el tiempo y bien definidos.

1.4 Parte 2. Marketing estratégico

Estrategia que incluye la identificación y evaluación de oportunidades, análisis de segmentos de mercado, selección de un mercado o de mercados y planificación de una mezcla de mercadotecnia apropiada.¹

Sección 3. Consumidor.

Unidad individual u organizacional que usa o consume un producto.³ Este aspecto estratégico incluye:

- a) El perfil del consumidor.
- b) Deseos y necesidades del consumidor.
- c) Hábitos de uso y actitudes.
- d) Papel en la compra (iniciador, determinante, comprador, usuario).

Sección 4. Mercado.

El mercado consiste en un grupo de organizaciones y/o individuos que pueden querer el producto que ofrece el vendedor y que poseen el poder de compra que se requiere para adquirirlo, la disposición de erogar recursos para comprarlo y la autoridad para hacer el gasto.¹ Este aspecto estratégico incluye:

- a) Desarrollo histórico del mercado.
- b) Tamaño del mercado.
- c) Nivel de demanda.
- d) Estacionalidad.
- e) Impacto de la tecnología.
- f) Posición de la organización en el mercado.
- g) Posición actual de la competencia.
- h) Segmentación del mercado.
- i) Características del producto (referentes al mercado)
- j) Características del punto de venta (referentes al mercado)
- k) Características de promoción (referentes al mercado)
- l) Características del precio (referentes al mercado)
- m) Proyecciones de mercado.

Sección 5. Aspectos legales.

Estos incluyen:

- a) Requisitos legales para industrialización, comercialización, fijación de precios, comunicación.
- b) Órganos gubernamentales involucrados.

Sección 6. Posicionamiento del producto.⁴

- a) Es una técnica de promoción mediante la cual se representa una marca o producto a los consumidores de manera que ocupe un lugar único en relación con la competencia.¹
- b) Descripción objetiva, breve del producto, es decir, como queremos que el consumidor lo vea.

1.5 Parte 3. Marketing táctico

Esta parte comprende la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige; consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades existentes se pueden reunir en cuatro grupos de variables que se conocen con el nombre de las 4 p's: producto, precio, punto de venta y promoción.⁵

Sección 7. Producto.

Es todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.⁶

Existen por lo menos siete tipos de productos:

Tangibles(bienes materiales) e intangibles (bienes inmateriales):

-Durables(automóviles, vestuario, máquinas industriales, etc.).

-No durables(cerveza, champú, alimentos, etc.).

Intangibles(bienes inmateriales).

-Servicios(salón de belleza, mantenimiento de equipos industriales, etc.).

-Personas(un atleta, un político, etc.).

-Lugares (río de Janeiro, fortaleza, etc.).

-Organizaciones(UNICEF, iglesias, etc.).

-Ideas(planeación familiar, vacunación, etc.).

Además un producto puede ser clasificado como de consumo (por ejemplo: champú) o industrial (máquinas para una fábrica).

Esta sección abarca:

a) Desarrollo histórico y evolución.

b) Ciclo de vida.

c) Características.

d) Beneficios.

e) Marca.

f) Diseño.

g) Empaques y etiquetas.

h) Calidad.

i) Servicios y garantías.

j) Formas de uso y cuidados.

k) Necesidades regionales.

l) Desarrollo del producto.

m) Investigaciones previstas.

Sección 8. Punto de venta.

La determinación de cómo los artículos llegan a la clientela, con qué rapidez y en qué condición involucra la estrategia de punto de venta.⁷ Esta sección incluye:

a) Canales de distribución.

b) Relaciones con los canales.

c) Logística de mercado.

d) Existencias.

e) Transporte.

f) Almacenaje.

g) Pronóstico de ventas.

h) Investigaciones previstas.

Sección 9. Promoción.

Proceso de comunicación de mercadotecnia que utiliza medios personales o no personales para recordar, informar y persuadir a los compradores o compradores potenciales del producto de la organización.⁸ La promoción incluye:

- a) Publicidad (público objetivo)
- b) Venta personal y equipo de ventas.
- c) Marketing directo.
- d) Evento de lanzamiento.
- e) Promoción de ventas.
- f) Relaciones públicas.
- g) Investigaciones previstas.

Sección 10. Precio.

Monto de dinero cobrado por un producto o servicio o la suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o de usar el producto o servicio. El precio incluye:

- a) Nivel de precio y motivos para la selección de este nivel.
- b) Control de precios.
- c) Comparación con la competencia.
- d) Márgenes de comercialización de los canales de venta.
- e) Descuentos no promocionales.
- f) Condiciones de pago.
- g) Financiamiento.
- h) Estructura de precios.
- i) Estructura de costos.
- j) Investigaciones previstas.

1.6. Parte 4. Acción y control.⁹

Esta parte reúne la información necesaria para la toma de decisiones, así como para la implementación de la acción decidida y su control. Las secciones que componen la parte cuatro son:

Sección 11 Resultados financieros.¹⁰

Esta sección está compuesta de:

- a) Proyecciones financieras para los primeros 12 meses y los primeros 5 años.
- b) Hipótesis económicas (producto interno bruto, inflación, variación de la tasa de cambio).
- c) Parámetros del producto (ventas en unidades, precio y costo unitarios).
- d) Estado de pérdidas y ganancias.
- e) Análisis del retorno sobre la inversión.

Sección 12. Análisis de equilibrio.

- a) Puntos débiles y Puntos Fuertes Ambos se refieren a la empresa, son variables controlables.
- b) Oportunidades y Amenazas. Ambos se refieren al mercado, son variables incontrolables

Sección 13. Programación. ²⁴

Lista de todas las acciones principales con sus fechas límite y determinación de responsables. (departamentos y/o personas)

1.7. Medicamentos en México

Tendencias en las necesidades de los pacientes en el Sector Salud en México.

	Actuales	Futuras
Participación del paciente	Participación marginal del paciente.	Pacientes con acceso a la información, comenzarán a ejercer sus derechos.
Aspiración del Gobierno	Mejorar la calidad y cobertura de la salud al menor costo posible.	Mejorar la calidad y cobertura de la salud al menor costo posible.
Actitud del Gobierno	Control de costos, para así atender una creciente demanda poblacional.	Mejorar selectivamente la calidad, hasta donde el costo lo permita sin afectar el servicio.
Aspecto Regulatorio	Orientado a Procesos donde la regulación hace énfasis en la calidad, la obligatoriedad es laxa.	Orientado a resultados con obligatoriedad.

La tendencia demográfica en México, es que la población crecerá hasta el año 2040, posteriormente comenzará el decrecimiento, debido a lo anterior los problemas de salud pública que se incrementarán son los relacionados con cuestiones cardiovasculares, hipertensión, cáncer, diabetes, artritis, etc.

Sistema de Salud en México

Sistema Actual de Salud	Sistema Futuro de Salud
Inversión del 5.6% del PIB menor que la inversión promedio de la OMS.	Inversión del 9% del PIB igual a lo recomendado por la OMS.
Baja calidad de atención.	Mejorar la calidad de la atención.
Pacientes insatisfechos cerca del 50%.	Pacientes insatisfechos menor al 10%.
10% de la población no está cubierta.	Cobertura al 100% de la población.
Ocupamos el sitio sesenta y uno (61) de la OMS.	Ocupar una posición entre los primeros 15 lugares de la OMS.

Mercado Actual en México

Diferenciación del Mercado Farmacéutico.

No Patentado

Patentado

Fabricantes de Genéricos Compiten en Precio.		Fabricantes de Originales Compiten en Diferenciación.
↕	Puntos de diferencia	↕
Concepto de producción.	↔	Concepto Marketing.
Cantidad Manufacturada. (Eficiencia)	↔	Calidad de Manufactura. (Consistencia)
Precios negociados/ Concesiones de precio.	↔	Precios Establecidos / Precios Premium.
Distribución.	↔	Promoción.

Empresas Internacionales Fabricantes de Genéricos

Empresa de Genéricos	Adquisiciones	País de Origen	Áreas de Influencia
Teva.	Pharmachemie (Holanda); Novopharm (Canada); Faulding (Australia) Sicor-Lemery (USA- México).	Israel.	Israel, Unión Europea, USA, Canadá, Oceanía, México, Latino América.
Apotex.	Protein (México).	Canadá.	Canadá, USA, México, Unión Europea, Brasil, Perú, Ecuador, Centro América.
Ivax.	Fustery (México), Lab.Chile(Chile).	USA.	USA, México, Chile, Argentina, Brasil, Colombia.
Alpharma.		USA.	USA, Unión Europea, Países Árabes.
Barr Laboratories.		USA.	USA.
Ratiopharm.	Technilab Pharma (Cánada).	Alemania.	Unión Europea, USA, Canadá.
Eczacibasi.		Turquia.	España, Inglaterra, Alemania, Países Árabes, Tailandia.
Ranbaxy.	Asociación Estratégica con Zerboni (México).	India.	USA, UK, India, Asia, Países Árabes.

Mercado Actual en México.

En 1997, por disposición de la Secretaría de Salud se establece el desarrollo de los medicamentos Genéricos Intercambiables (G.I.), La Ley General de Salud menciona que podrán ser catalogados como G.I.:

- Medicamentos que se encuentran en el Cuadro Básico de Medicamentos.²³
- Medicamentos que no estén cubiertos por alguna patente.
- Cumpla con alguna de las pruebas de intercambiabilidad, según lo defina el Consejo Nacional de Salud y la Secretaría de Salud:
 - a) Pruebas de Bioequivalencia.
 - b) Perfiles de disolución.

En los últimos años el mercado de Genéricos Intercambiables; ha tenido un desarrollo incierto ya que se ha influido por:

- **Factores Legales.**¹⁰

Limitación por estar solamente los medicamentos definidos en el Cuadro Básico de medicamentos.

Indefinición Jurídica de las patentes (artículo 12 transitorio de la Ley de Protección Industrial.

Costos de las pruebas de bioequivalencia (50,000 a 65,000 Dólares).

Limitación de la oferta de terceros autorizados para el desarrollo de estudios de bioequivalencia en medicamentos.

- **Factores de Mercado**

Farmacias de Similares.

Baja Promoción al público en general y a los médicos sobre las cualidades de los medicamentos G.I.

Bajo nivel de prescripción bajo denominación genérica solo 10% de las prescripciones.

Tanto el IMSS, ISSSTE y PEMEX están licitando medicamentos genéricos intercambiables.

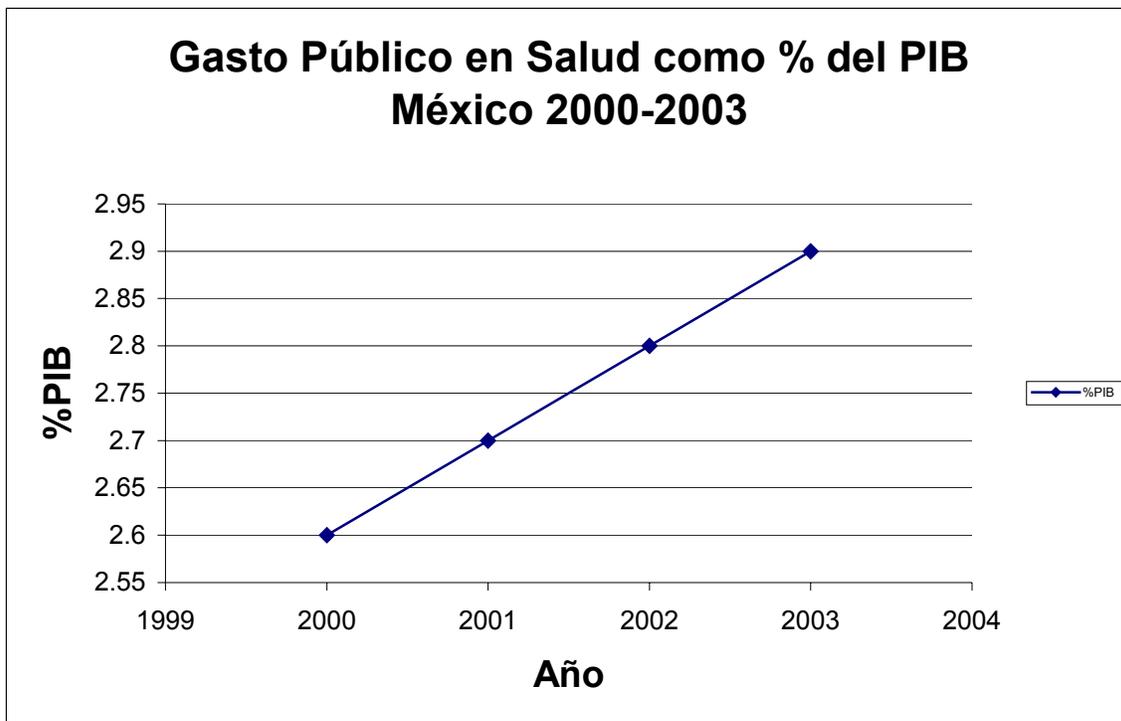
La Secretaría de Salud está presentando una modificación que pondría a la Legislación Sanitaria Mexicana a niveles de la FDA, esta propuesta establece que para cualquier medicamento sin patente vigente, se deberá presentar estudio de intercambiabilidad, ya sea que se comercialice como G.I. ó como medicamento de marca, además los registros sanitarios tendrían una vigencia de 5 años, por lo que al final del lapso se renovaría su situación regulatoria, En el caso de los medicamentos registrados con anterioridad éstos serían revisados y para mantener su registro deberán presentar su estudio de intercambiabilidad respectivo.

Contemplando el panorama anterior las tendencias serian las siguientes:

Laboratorios Nacionales.	Laboratorios Multinacionales.
Jurídico; Conocimiento de Patentes.	Jurídico; registro de las patentes.
Especialización.	Fusiones; venta de productos y líneas a terceros.
Incremento de costos (Bioequivalencias).	Servicios por outsourcing.
Venta de laboratorios.	
Desarrollo de la Venta de exportación.	
Alianzas.	
Pocos Terceros Autorizados.	

Gasto Público en Salud como porcentaje del PIB México 2000-2003

El gasto público total en salud en 2001 y 2002 fue de 156,497 y 169,332 millones de pesos respectivamente. Para 2003, el gasto fue de 192,961 millones de pesos cifra que representó en términos reales un incremento del 9.6 % respecto al año anterior; el IMSS, ISSSTE y PEMEX reflejan incrementos de 10,13 y 14 % respectivamente. La gráfica siguiente representa el gasto público en salud como porcentaje del PIB del año 2000 al 2003, que presenta un comportamiento poco perceptible a la alza, durante este periodo; es decir de apenas una décima 2.6, 2.7, 2.8 y 2.9 % .



Mercado Farmacéutico Mundial

Ventas globales farmacéuticas por país en Julio del 2003

Posición	País	Ventas en billones de dólares
1	Estados Unidos de Norteamérica	154.9
2	Japón	49.7
3	Alemania	20.3
4	Francia	16.7
5	Italia	12.1
6	Inglaterra	11.8
7	Canadá	7.9
8	México	6.1
9	España	5.6
10	Brasil	3.6
	Otros	104.2
	Total	341.7

México ocupó el octavo lugar a nivel mundial, durante el año 2003 en ventas de medicamentos.

III.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El objetivo final de la elaboración de cualquier producto es la comercialización; por lo que conocer los medios por los cuales esta comercialización es llevada de la mejor manera implica conocer los elementos básicos de mercadotecnia; Producto, Plaza, Precio y Promoción. Respecto al producto tendríamos que considerar las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de producto es?, ¿Qué empaque utiliza?, ¿Cuál es la ventaja que tiene este producto?, Ahora tomando en cuenta el punto de venta tendríamos que considerar ¿Cómo se efectúa el proceso logístico?, ¿Cuáles son los canales de distribución?.

Dentro de las características de promoción tendríamos que responder ¿Cuáles son las estrategias de posicionamiento de los competidores?.

Finalmente en cuanto al precio del producto nos preguntaríamos ¿Cuáles son los impuestos aplicados de estos productos? ¿Cuál es el precio que maneja el competidor?.

Además debemos de tomar en cuenta los distintos ambientes en los cuales se pretende llevar a cabo la comercialización (ambiente natural, cultural, económico, legal etc.), las oportunidades y restricciones ambientales. Otro punto que se debe tomar en cuenta es el mercado donde se considera el tamaño del mismo, en términos de volumen físico y de valor, tendríamos que preguntarnos si es posible segmentar el mercado y ¿Cuáles serían estos segmentos?.

Los productos farmacéuticos (medicamentos), no son la excepción deben de contemplar los pasos anteriores además de que previo a la producción y comercialización en México deben ser registrados y aprobados ante la Secretaria de Salud, para el registro de un medicamento se debe acudir a la Comisión Federal para Protección contra Riesgos Sanitarios(COFREPIS).

Una vez registrado el medicamento y tomando en cuenta los elementos básicos para comercializarse cualquier producto. Se generan las siguientes preguntas:

¿Quién regula la comercialización de medicamentos en México?

¿Cómo se comercializan los medicamentos en México?

¿Qué se considera para la comercialización de los medicamentos en México?.

IV. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

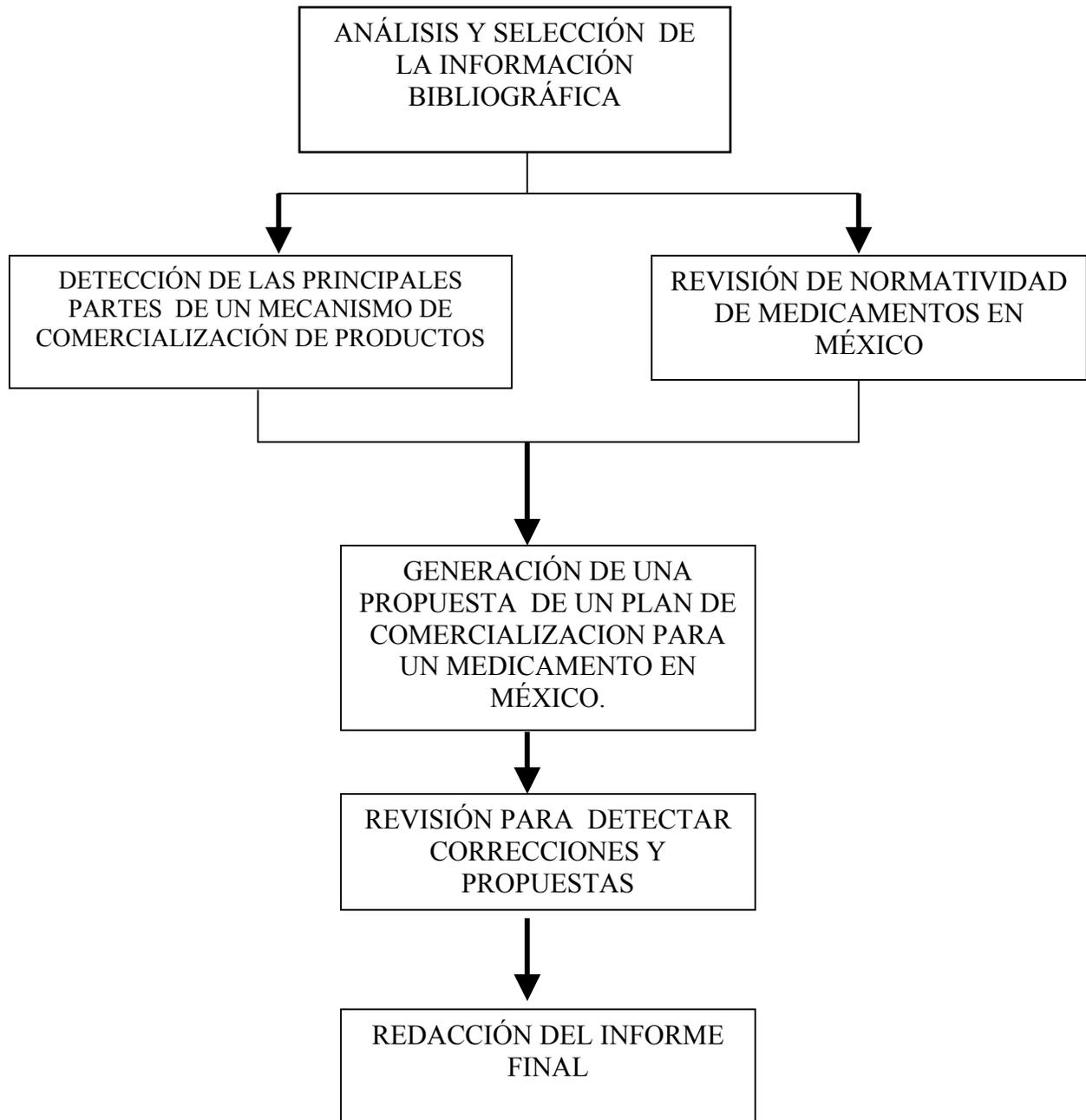
-Describir un mecanismo para la comercialización de un medicamento en México.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-Proponer un diagrama que sintetice de manera general los pasos a seguir para la comercialización de un producto.

-Establecer de manera particular los puntos a considerar para la comercialización de un medicamento en México.

V.- METODOLOGÍA



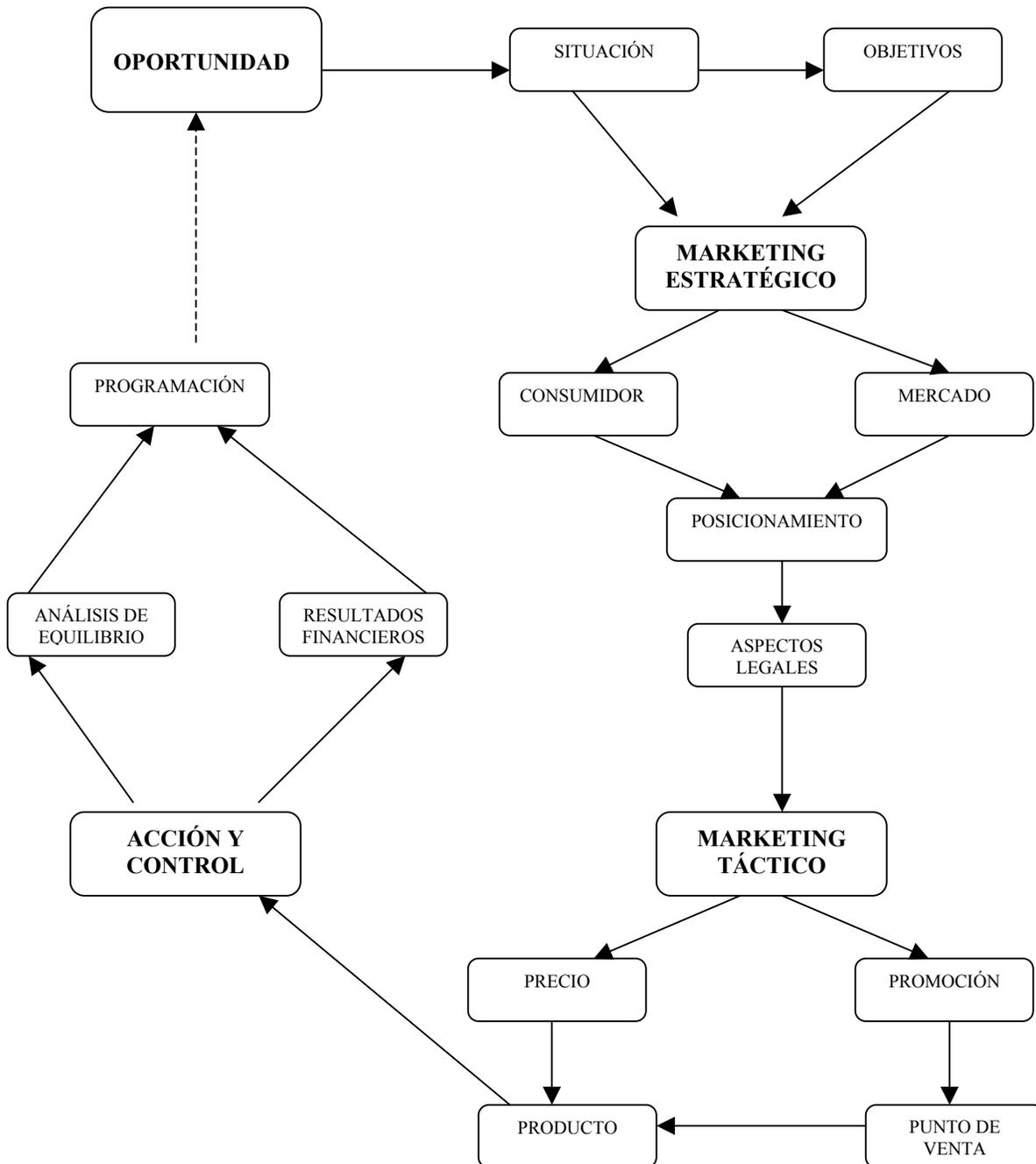
VI.-RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Después de analizar el cuadro básico para la comercialización de cualquier producto describiremos de manera detallada cada una de sus partes pero enfocadas específicamente a un medicamento a fin de tener los elementos para generar un plan para la comercialización de un medicamento.

Se propone el siguiente diagrama

Diagrama propuesto para la comercialización de un medicamento.

Formado por 4 partes y 13 secciones.



Parte 1. Oportunidad

Las secciones Situaciones y Objetivos componen la parte del plan llamada oportunidad.

El término oportunidad se deriva del latín *opportunos*, que significa conveniente, adecuado.

Esta raíz etimológica lleva al concepto empresarial que significa una situación nueva que ofrece una oportunidad conveniente para que la organización traspase sus objetivos ordinarios.

Debemos recordar que el lector del plan de comercialización, puede ser tanto un tomador de decisiones como un usuario del plan. Esta parte inicial del plan está compuesta por dos secciones, la situación y la oportunidad. Estas dos secciones indican lo que está sucediendo, es decir, para qué sirve el plan y en qué contexto está insertado, e incluso cuáles son los compromisos que los profesionistas de la organización asumirán al tener objetivos definidos. En esta parte se indica también, la integración del plan de comercialización de un nuevo producto con el plan estratégico de la organización.

Sección 1. Situación

La situación ubica al lector del plan en el tiempo y en el espacio. Se debe comenzar con el texto con una información fundamental: Cuál es la razón de ser del plan de marketing. Por ejemplo: “Este es un plan de comercialización para el lanzamiento del medicamento X, previsto para el primero de marzo del próximo año, en todo el mercado nacional”

A continuación, es necesario iniciar la descripción de la situación desde la perspectiva macroeconómica, es decir, con una explicación acerca del clima económico, político y social del país, mostrando por qué este contexto ofrece una oportunidad para la organización.

La idea es comenzar por el aspecto macro e ir gradualmente afinando para aspectos micro, es decir, estrictamente relacionados con el medicamento objeto del plan de comercialización.

El cuadro 1 muestra un ejemplo del análisis del clima económico, político y social y su impacto en el mercado.

Cuadro 1

Hecho	Impacto
Reducción de la tasa de interés.	Mayor financiamiento Mayor consumo
Más mujeres trabajando fuera de casa	Nuevos canales de distribución Nuevos productos

A continuación debe anotarse dónde esta localizada la organización en sus mercados estratégicos y áreas de interés.

Después se explica la posición de la empresa en relación con sus competidores y cómo el lanzamiento o relanzamiento del medicamento en cuestión ayudará a alcanzar sus objetivos estratégicos.

El texto debe contener un análisis resumido de la situación del medicamento; por ejemplo:
-Tener en cuenta el tiempo de existencia del medicamento, si fue lanzado hace x años y por qué éste es un plan para su relanzamiento.

-Si el medicamento ya existe y por qué éste es un plan que configura su lanzamiento en nuevos mercados.

-Si el medicamento es nuevo y éste es un plan para su lanzamiento en mercados existentes.

-Si el medicamento es nuevo y éste es un plan para su lanzamiento en mercados nuevos.

Cuando sea un relanzamiento, sería importante adicionar un breve relato de los resultados históricos del medicamento. Pueden mencionarse los resultados en términos de ventas (físicas y/o rendimiento) y de ganancias. En esta ocasión, se menciona también la importancia del medicamento para la empresa.

Si la situación es la de un medicamento existente, se registra su participación en el total de las ventas y de las ganancias de la empresa, de la división o línea de productos.

Si es un medicamento nuevo, se habla de las expectativas en cuanto a su participación en ventas y en las ganancias de la empresa, de la división o línea de productos.

Es muy importante siempre finalizar esta sección con un breve, pero preciso comentario acerca de la adecuación del medicamento en relación con la misión y visión de la empresa.

Como esta sección va a proporcionar un panorama de oportunidades disponibles, no hay necesidad de exponer los detalles, aunque éstos sean muy importantes. Estos detalles serán abordados en otras secciones.

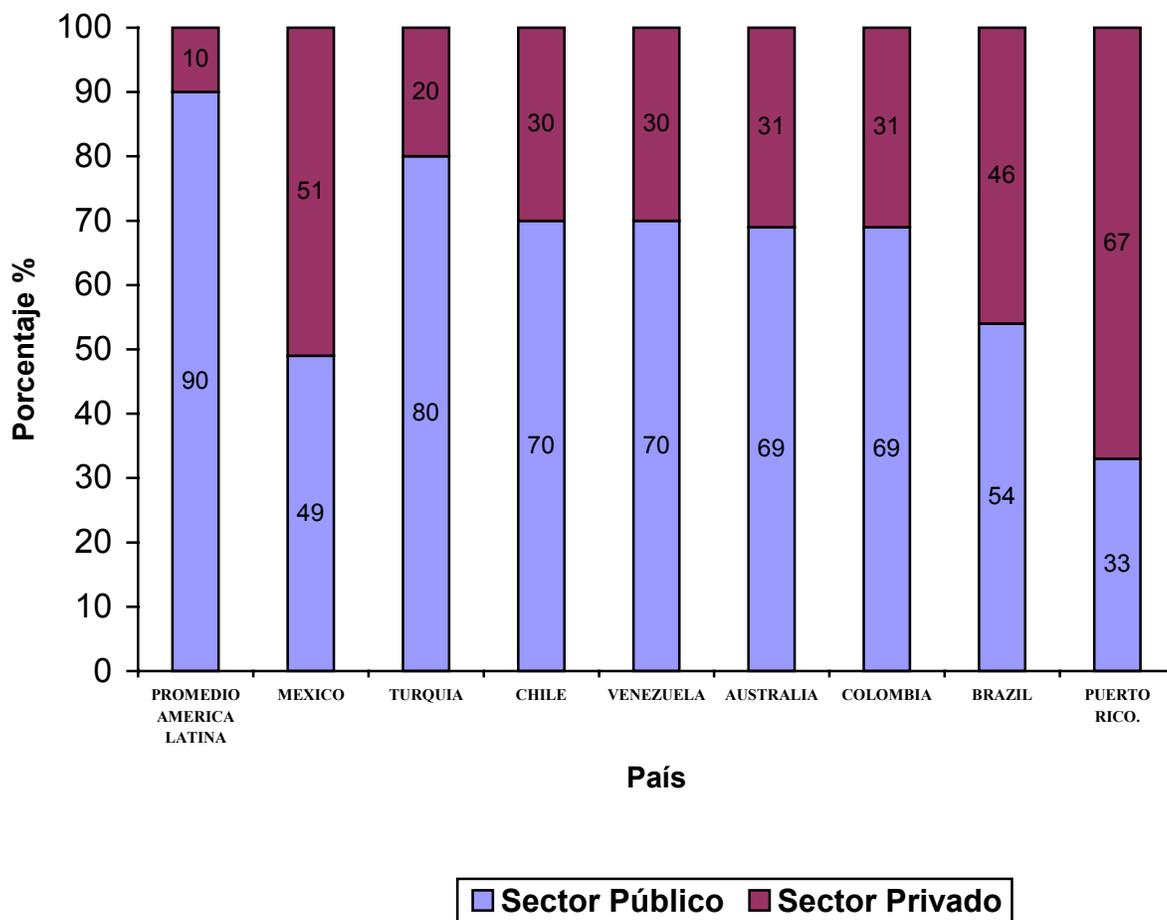
Considerando que el plan será redactado en espacio doble, esta sección no debe pasar de tres páginas. De todas maneras, el encargado de la planeación (redactor) debe considerar la cultura de la empresa y los hábitos de los lectores para definir la cantidad de páginas y las informaciones incluidas.

Con respecto a utilizar lo anterior como referencia para considerarlo y obtener la situación de algún medicamento en específico utilizaremos los siguientes fuentes de información: La Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización de la Naciones Unidas (ONU) y la Secretaria de Salud (SSA) para conocer la incidencia de la enfermedad para la cual está destinado nuestro medicamento y quiénes de manera directa adquieren el medicamento generando un Panorama como el que a continuación se muestra.

Para la industria farmacéutica en México se contempla la siguiente situación actualmente en la comercialización de medicamentos:

GRÁFICA I

GASTO DE SALUD POR SECTOR EN PAISES EN VÍAS DE DESARROLLO



Fuente: ²⁰

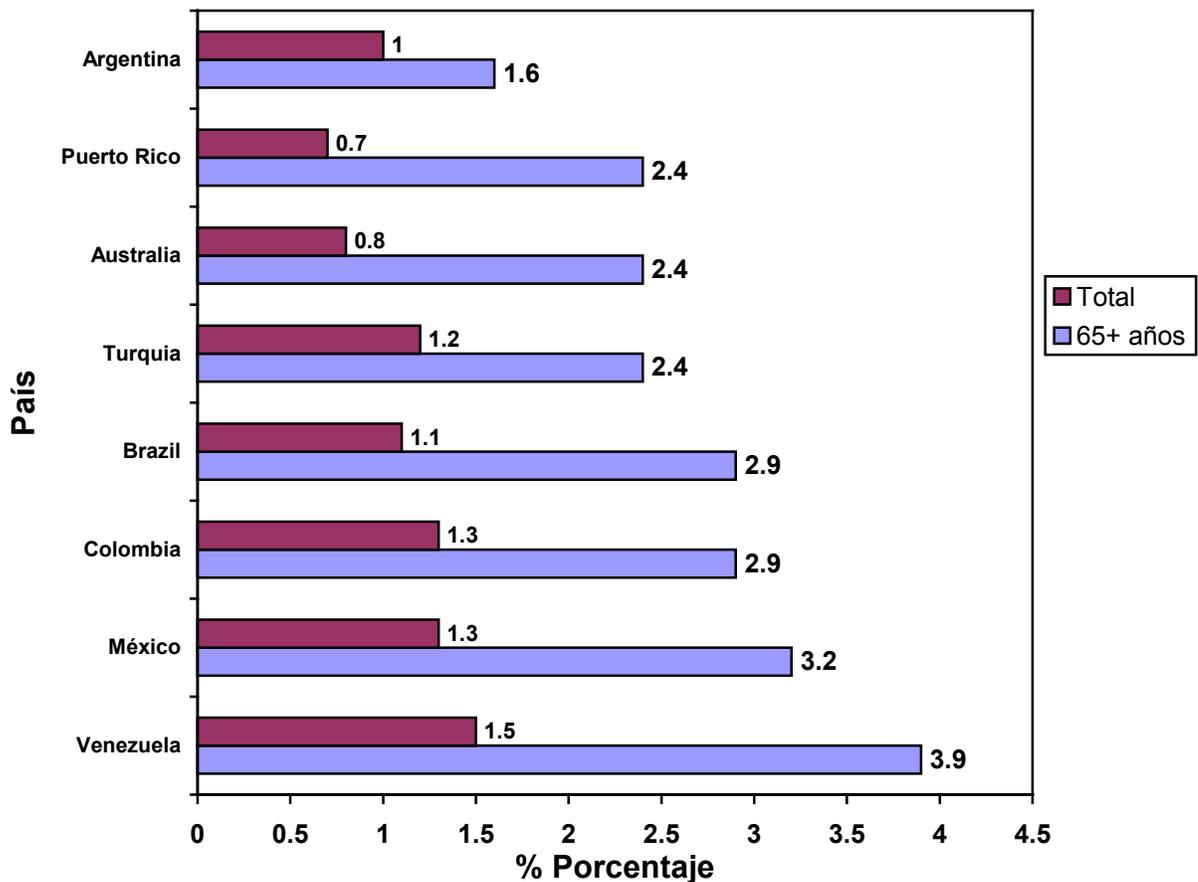
http://www.who.int/whr/2005/11_annexes_es.pdf

Analizando la gráfica I, el sector salud está dominado por el gasto público, en la mayoría de los países seleccionados se rigen por su reglamento interno, es decir, actualmente el gasto en la adquisición de los medicamentos en México es mediante los organismos gubernamentales.

En la gráfica II se observa de acuerdo a los datos proporcionados por la Organización de Naciones Unidas (ONU) ²¹ el crecimiento de la población y su envejecimiento observamos que en México y algunos países en vías de desarrollo que la población envejecerá un 3.2 %, lo que genera un incremento en las enfermedades crónicas en la población, además vemos que hay mayor incremento en la población de la tercera edad que en la población en general.

GRÁFICA II

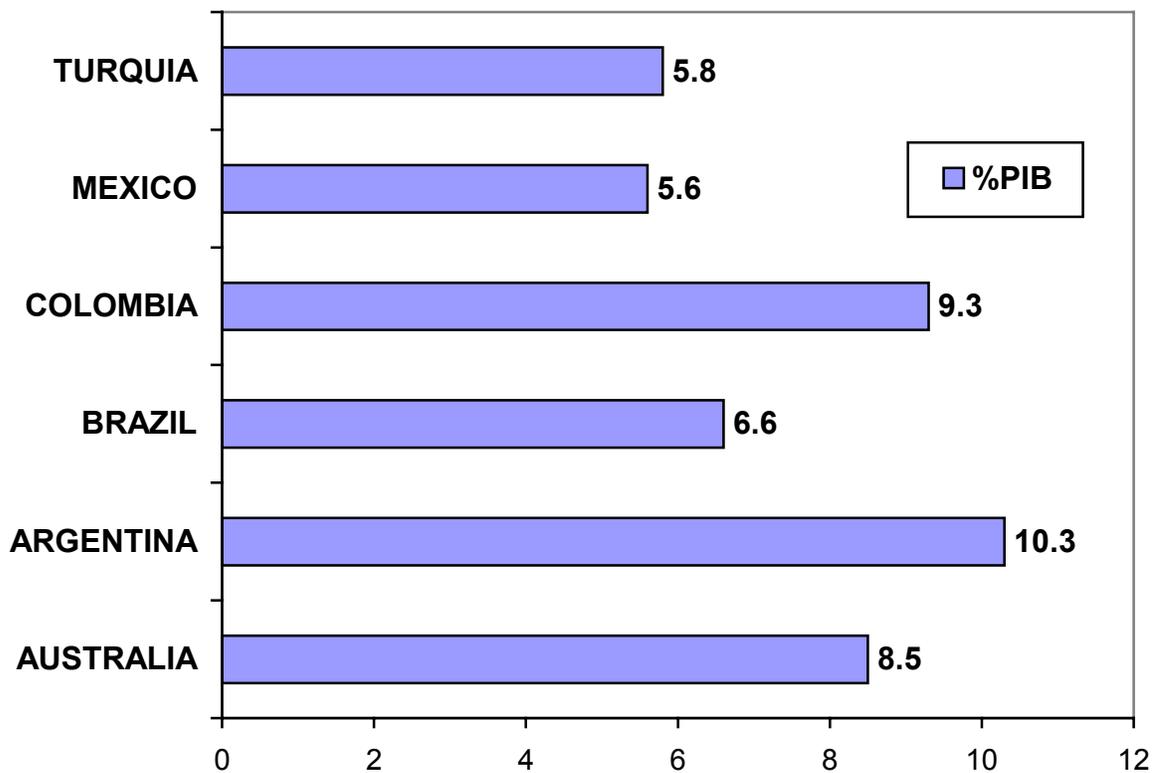
Crecimiento de la Población y Envejecimiento en Países en Vías de Desarrollo Periodo 1999-2015



Otro punto de vista de la situación para la comercialización de medicamentos en México es utilizar datos que proporciona el Banco Mundial para conocer la inversión en producto interno bruto destinada a la salud de la población de algunos países como se observa en la grafica III.

GRÁFICA III

GASTO EN SALUD EN % DE PRODUCTO INTERNO BRUTO(PIB)2001



fuentes ²²: <http://www.bancomundial.org/datos/>

Sección 2. Objetivos

Esta sección establece el compromiso de la organización en cuanto al producto ó medicamento.¹¹ Esto significa determinar los compromisos con los cuales cada profesional involucrado en el producto se responsabilizará.

La diferencia entre objetivo y meta es la siguiente. Un objetivo, en términos generales, es algo que quiere alcanzarse en determinado periodo. Metas son partes de un objetivo, tanto en términos de la tarea en sí como del plazo de realización.

Por ejemplo, mientras un objetivo puede ser “alcanzar el 20 % de participación en el mercado en tres años”, las metas para seguir pueden ser“(1) alcanzar 5 % de participación del mercado al final del primer año, y (2) alcanzar 12% al final del segundo año”

En términos de marketing, un objetivo es algo que se quiere alcanzar en un determinado periodo, y que configura la realización de una oportunidad. Un objetivo de marketing puede tomar diferentes formas, como volumen físico de ventas, volumen financiero de ventas, ganancias, porcentaje de participación de mercado o porcentaje de personas que asocian la imagen del producto .

Los objetivos de marketing son medidas del éxito del plan de marketing. Esos objetivos deben ser evaluados permanentemente, para que contribuyan con alguna retroalimentación para el proceso de planeación de marketing. Esta retroalimentación constante permite que los gestores de marketing puedan reaccionar a las dificultades y especialmente, tomar medidas preventivas ante los cambios de las condiciones en las que el plan de marketing fue elaborado.

Debe tenerse en cuenta que los objetivos serán el parámetro utilizado para evaluar los resultados del plan de comercialización. Por eso, es necesario tener cuidado con la descripción de un objetivo. Palabras vagas como mejorar, aumentar y maximizar no deben ser utilizadas si no están seguidas de algo que haga los objetivos medibles, identificables en el tiempo y bien definidos. Un objetivo de marketing debe ser, a un tiempo, un desafío, para motivar, y realista para tener creatividad.

Los objetivos del marketing tienen las siguientes características¹²:

- Mensurabilidad: Necesitan ser cuantificados.
- Identificación en el tiempo: Deben estar correlacionados con un plazo específico.
- Definición clara: Tienen que ser claros para que no queden sujetos a interpretaciones.

Los plazos, en general, utilizados para definir objetivos varía entre corto plazo (1 año), mediano plazo (3 años) y largo plazo (5 años).

Ejemplos de objetivos de marketing

1. Aumentar el 10 % las ventas del medicamento (X) a lo largo de tres años. Un análisis de este ejemplo muestra que tal objetivo es medible (aumento del 10 %), está identificado en el tiempo (a lo largo de tres años) y definido con claridad (aumentar las ventas del medicamento X).
2. Aumentar 15 % la participación de mercado del medicamento (Y) al final de cinco años. Se ve que el objetivo es medible (aumento del 15 %) tiene identificación en el tiempo(al final de cinco años) y definición clara (aumentar la participación en el mercado).
3. Aumentar el índice de recordación de marca del 20 al 35 % en tres años. En este caso, también es fácil identificar las características del objetivo: medible (aumento del 20 al 35%), identificado en el tiempo (en tres años) y definido (aumentar el índice de recordación de la marca).

Una orientación practica: la redacción de la sección objetivos debe ser elaborada después de las otras 12 secciones, para reducir así la aparición de informaciones inconsistentes (por ejemplo; los números registrados en la sección Resultados financieros tendrán que ser necesariamente los mismos que aparecen en la sección de Objetivos) y evitar pérdida de tiempo, una vez que los objetivos de marketing son generados a partir del desarrollo de todos los detalles del plan.

Aunque el plan estratégico de la organización defina con claridad los objetivos de los planes de marketing, todavía es recomendable escribirlos al final del proceso de elaboración del plan, porque a lo largo del desarrollo del plan de marketing se pueden identificar circunstancias que justifiquen ajustes en las cifras.

Es recomendable establecer una tabla con los siguientes datos:

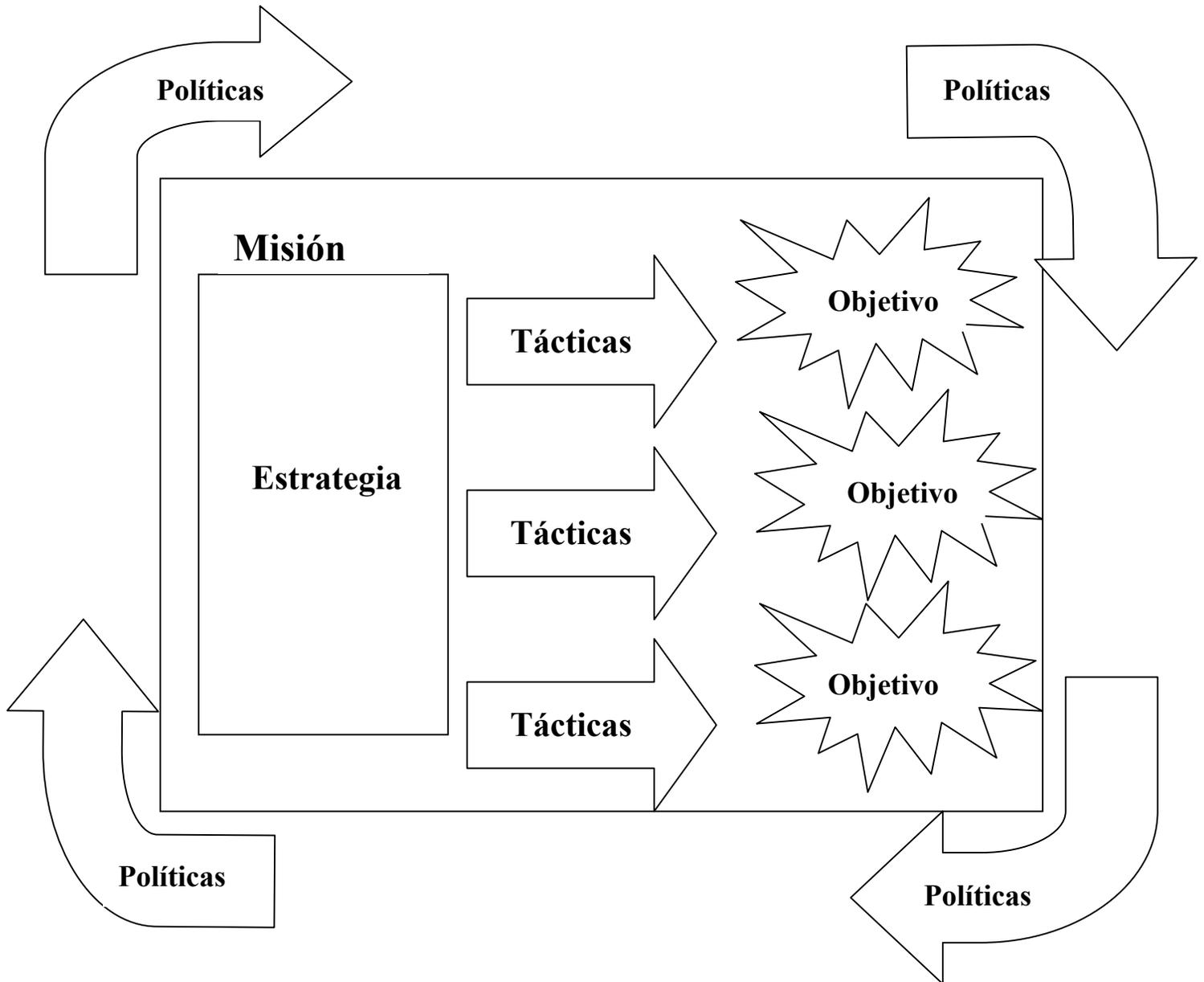
Cuadro 2

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (en millones de \$).					
Contribución del marketing total de la empresa (en miles de \$).					
Participación en el mercado (en %).					

El objetivo del plan de comercialización de un medicamento básicamente, sería referente a la mayor participación del mismo, respecto al mercado en un periodo de uno a cinco años debido a un incremento en la incidencia de la enfermedad sobre la cual se prescribe el uso del medicamento, así como a la incorporación dentro del cuadro básico de medicamentos del mismo, generando mayores ventas y una oportunidad de mayor comercialización y de ingresos para la compañía.

En la grafica IV se representa un entorno estratégico donde para conseguir los objetivos planteados para la comercialización de un medicamento, se observa que se tiene que contemplar un entorno en la empresa de políticas internas y externas que no impidan alcanzar la misión de la empresa la cual de antemano tiene considerada una estrategia que contempla tácticas para alcanzar de manera específica objetivos.

GRÁFICA IV ENTORNO ESTRATÉGICO.²⁵



Parte 2. Marketing estratégico

En esta parte, el grupo de los profesionistas (Químicos, QFB's, Médicos, Agentes de Ventas, Administradores, Mercadólogos, etc.) que requieran realizar la comercialización del medicamento describirán la segmentación del mercado, seleccionarán el mercado-objetivo adecuado, deberán contemplar los aspectos legales para la comercialización y demostrarán el posicionamiento del producto. Es la esencia del marketing estratégico, la etapa en que se estudia el mercado, ambiente donde el plan de comercialización va a actuar.

Esta parte, también denominada etapa de recolección de informaciones, debe estructurarse muy bien para que el encargado de la planeación pueda elaborar la siguiente parte, marketing táctico, teniendo como base informaciones precisas y completas.

El marketing estratégico tiende a ser la parte más difícil del plan de marketing, porque obtener informaciones es una tarea compleja.

Para el éxito del plan debe tenerse en mente que las informaciones correctas, detalladas y confiables son de extrema necesidad. Estas informaciones pueden marcar la diferencia entre un buen plan de comercialización y un plan mediocre que no alcanza los objetivos deseados.

Para generar el soporte de esta sección se tienen que considerar algunos factores clave como: Registros internos en los cuales se vaya reflejando la situación de un producto para obtener tendencias, otro factor que debe considerarse son las investigaciones de mercado para obtener información específica del mercado, además se debe tener una base bibliográfica de publicaciones especializadas; así como información de organizaciones gubernamentales que muestren el comportamiento de la competencia, finalmente se puede contar con un modelo de apoyo para la toma de decisiones.

El marketing estratégico está compuesto por cuatro secciones: Consumidor, Mercado, Aspectos legales y Posicionamiento del producto.¹³

Considerando la comercialización de un nuevo medicamento el cual ha pasado por sus etapas de concepción y desarrollo, es conveniente analizar los factores de marketing que directamente determinan la potencialidad de mercado, donde se evalúa la capacidad de penetración del mercado y se adapta una mejor estrategia para su lanzamiento.

Sección 3. Consumidor.

El consumidor es el punto central del marketing, el inicio de todo el proceso de planeación. Así la razón de ser de esta sección del plan es conocer y entender al consumidor del producto, objeto del plan de marketing.¹⁴

Se sugiere ir generando tablas en las cuales los cuestionamientos realizados se vayan respondiendo a lo largo de las siguientes secciones para conformar con esta información un análisis de equilibrio final donde los puntos que sean desconocidos dependiendo si es un factor que se puede resolver de manera interna sea considerado en el análisis de como un punto débil ó en el caso de un factor externo como una amenaza , además de tomar en cuenta los comentarios que se vayan generando.¹⁵

Este aspecto estratégico incluye:

3.1. El perfil del consumidor¹⁸

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuál es su perfil cultural (valores, costumbres)?		
¿Cuál es su perfil social (grupos de referencia, familia)?		
¿Cuál es su perfil personal (edad, ocupación, condiciones económicas)?		
¿Cuál es su perfil psicológico (percepción, creencias, actitudes)?		

3.2. Deseos y necesidades del consumidor

Se relaciona con un medicamento de la propia empresa o uno de la competencia que está siendo tomado como patrón de excelencia o benchmark.

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Él está satisfecho con el producto?		
¿Qué le gusta más al consumidor del producto?		

¿Qué le gusta menos al consumidor del producto?		
¿Qué le gustaría al consumidor que se modificara en el producto?		
¿Por qué el consumidor consume el producto?		

3.3.Hábitos de uso y actitudes

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cómo compra el consumidor?		
¿Dónde prefiere comprar?		
¿Cómo decide comprar?		
¿Cuánto compra?		

3.4.Papel en la compra (iniciador, determinante, comprador, usuario)

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Quién es el iniciador de la compra?		
¿Quién es el que influye la compra?		
¿Quién decide que el producto sea comprado?		
¿Quién es el comprador?		
¿Quién es el usuario del producto?		

Sección 4. Mercado

El mercado consiste en un grupo de organizaciones y/o individuos que pueden querer el producto que ofrece el vendedor y que poseen el poder de compra que se requiere para adquirirlo, la disposición de erogar recursos para comprarlo y la autoridad para hacer el gasto¹⁹.

Este aspecto estratégico incluye:

4.1.Desarrollo histórico del mercado

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cómo fue creado el mercado en el que estamos actuando?		
¿Cómo se desarrolló este mercado en los últimos años?		
¿Cuáles son los factores más importantes en los últimos años que definieron las características del mercado?		
¿Quiénes son las empresas más importantes de este mercado?		

4.2.Tamaño del mercado.

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuál es el tamaño del mercado en términos de volumen físico de ventas?		
¿Cuál es el tamaño del mercado (en volumen físico y valor)por región ó ciudad?		
¿Cuál es el tamaño del mercado en términos de valor de ventas al detalle?		
¿Cuál es su evolución en los últimos cinco años?		

4.3. Nivel de demanda

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿La demanda está en el nivel introductorio, creciente, maduro ó decreciente?		

4.4. Estacionalidad

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿En que épocas del año las ventas son significativamente mayores?		
¿Cuál es la variación porcentual del volumen en los periodos de estacionalidad?		

4.5. Impacto de la tecnología

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuál es el impacto que ha tenido en el mercado la evolución tecnológica?		

4.6. Posición de la organización en el mercado

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuál es la participación en el mercado, si es posible en los últimos cinco años, de las principales marcas?		
Posición actual de la competencia.		
¿Cuáles son las empresas competidoras? ¿Son de capital local o multinacionales?		
¿Qué otras empresas pretenden entrar al mercado?		
¿Qué posición pretenden alcanzar en el mercado?		
¿Cómo esas empresas se		

organizan para las ventas?¿Con equipos propios o de terceros?		
¿Existe algún factor de cultura interna de esas empresas que sea relevante conocer?		

4.7.Segmentación del mercado

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuáles son los segmentos que existen en el mercado?		
¿Qué nuevo segmento pretendemos crear(en el caso del lanzamiento de un medicamento innovador)?		
¿Cuál es el tamaño de los segmentos en volumen y en valor?		
¿Cuál es el tamaño de los segmentos por región?		
¿Cuáles son las marcas y fabricantes más importantes en cada segmento?		

Es importante responder a las siguientes preguntas sobre los productos de la competencia y los de su propia empresa:

4.8. Características del medicamento ó producto (referentes al mercado)

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuáles son los productos existentes en el mercado y cuáles son los fabricantes?		
¿De qué tipo son esos productos?		
¿Cuáles son las marcas?		
¿Cuáles son los empaques, colores y diseño?		
¿Cuáles son los puntos de diferencia entre los productos existentes en el mercado?		

¿Cuál es el nivel de calidad de los productos existentes en el mercado?		
¿Cuáles son los servicios utilizados que dan valor agregado a los productos existentes?		
¿Cómo se atiende al consumidor?		

4.9. Características del punto de venta (referentes al mercado)

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Qué canales de distribución sirven para este mercado?		
¿Cuál es la participación de cada canal en términos de ventas, volumen y valor?		
¿Cuáles son las principales empresas que actúan en estos canales?		
¿Cuáles son los procedimientos para efectuar ventas a través de canales existentes en este mercado?		
¿Cómo se efectúa el proceso logístico en este mercado?		

4.10. Características de promoción (referentes al mercado)

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuáles son las estrategias de posicionamiento de los productos competidores?		
¿Cuáles son los componentes de la comunicación de los competidores?		
¿Cuál es la combinación más usada por los competidores?		
¿Cuáles son las promociones de venta más frecuentes en el		

mercado?		
¿Cuáles son las campañas publicitarias de los competidores?		
¿Cuáles son las características de la publicidad efectuada por los competidores?		
¿Cuál es el nivel de inversión en comunicaciones de los competidores?		
¿Cuáles son los medios más utilizados?		

4.11. Características del precio (referentes al mercado)

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuáles son los precios de venta de los competidores para los canales de distribución? (confirmar con facturas de clientes)		
¿A qué precios al consumidor llegan esos productos?		
¿Cuáles son los márgenes de ganancias practicadas por el comercio minorista?		
¿Cuál es la estructura de formación de precios de los productos en este mercado?		
¿Cuáles son los impuestos aplicados sobre los productos?		
¿Cuáles son los plazos de pago practicados por la competencia?		
¿Cuáles son las condiciones de pago practicadas por la competencia?		
¿Existen descuentos no promocionales? ¿Cuáles son?		

Proyecciones de mercado.

Este es un punto muy importante de la sección de mercado. Aquí se resume el raciocinio sobre las tendencias del mercado con base en los datos y los hechos compilados y analizados anteriormente.

Las proyecciones deben ser elaboradas teniendo en cuenta hipótesis económicas, como el crecimiento de la economía (producto interno bruto), inflación, tasas de cambio, y otros factores macroeconómicos que afectan al mercado.

Las hipótesis económicas utilizadas en esta sección deben ser las mismas utilizadas en la sección dos de resultados financieros.

4.12. Características del precio (referentes al mercado)

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuáles son las proyecciones del tamaño del mercado? (total del mercado, mercado por segmento, mercado por región.)		
¿Cuáles son las proyecciones de participación en el mercado para nuestra organización?		
¿Cuáles son las proyecciones de participación en el mercado para la competencia?		

Las preguntas deben responderse en forma de cuadros con proyecciones de por lo menos cinco años.

Cada cuadro con proyecciones requiere un comentario que explique la lógica que justifica la proyección. Los comentarios deben ser sintéticos y claros. Esto le permitirá al lector entender con claridad las proyecciones y éste podrá comprometerse con los objetivos que resultan de las proyecciones.

Sección 5. Aspectos legales

Las informaciones presentadas, en este tema tienen impacto directo en la legalidad y la responsabilidad del producto, así como en la empresa y en sus ejecutivos.

Otras se controlan muy de cerca por órganos reguladores de nivel nacional e incluso internacional.

Es esencia, también, no solo información de legislación vigente sino también datos sobre posibles cambios que puedan estar siendo analizados por el poder legislativo e incluso sobre tendencias mundiales.

5.1.Requisitos legales para industrialización, comercialización, fijación de precios, comunicación

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Es necesario que exista aprobación de algún organismo gubernamental para fabricar el producto?		
¿Cuáles son los costos de la tasa de registros en los organismos públicos(ejemplo IMPI: Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, Secretaria de salud ,otros)?		
¿Existe alguna legislación sobre la comercialización del producto?		
¿Existe precio controlado por algún organismo gubernamental?		
¿Existe libertad de comunicación para el lanzamiento y el apoyo del producto?		
¿Cuáles son los organismos gubernamentales involucrados?		

5.2. Registro de la marca

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿La marca ya está registrada en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial? ¿Hasta cuándo? ¿A nombre de quién?		
¿La marca tiene registro en otros países? ¿Cuáles? ¿Hasta cuándo?		

Sección 6. Posicionamiento del producto

Es una técnica de promoción mediante la cual se representa una marca o producto a los consumidores de manera que ocupe un lugar único en relación con la competencia.²⁶

Descripción objetiva, breve del producto, es decir, cómo queremos que el consumidor lo vea.

El posicionamiento del producto es un elemento clave en el proceso mercadológico. Finalmente, el posicionamiento es la forma como el consumidor percibe el producto, y la información que queda en la mente de las personas.

Definir el posicionamiento de un producto, es una actividad delicada, que demanda análisis y gran conocimiento sobre el mercado y el consumidor. En la definición de posicionamiento está incluida la decisión en cuanto a los aspectos diferenciales que deberán ser comunicados al mercado.

Esta sección requiere que se elabore un cuadro que muestre el posicionamiento de los productos competidores. Lo ideal es que la información provenga de la información de mercado (ejemplo investigación de imagen), en la cual se verifica lo que los consumidores piensan de los productos, lo que está en la mente de ellos. Otro método menos preciso pero más barato y rápido puede ser el análisis de la comunicación (por ejemplo propaganda en televisión y en otros medios, folletos de promoción de ventas, catálogos.) de los productos de la competencia efectuada por especialistas, es decir por profesionales del marketing con la ayuda de los publicistas de la agencia de publicidad que tienen la cuenta de la empresa.

Después de elaborar el cuadro de posicionamiento de los competidores es necesario formalizar el posicionamiento del producto con una frase objetiva y breve que describa el concepto del producto. Esta frase deberá sintetizar lo que usted quiere que el consumidor perciba del producto y será parte fundamental del posicionamiento.

Parte 3. Marketing táctico

Esta parte comprende la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige; consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto.

Las muchas posibilidades existentes se pueden reunir en cuatro grupos de variables que se conocen con el nombre de las 4 p's: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción.

(Ver Anexo I)

Para que el plan sea confiable, deben desarrollarse tácticas realistas y de acuerdo con los plazos previstos.

Sección 7. Producto

Es todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.² Esta sección abarca:

Producto es un bien material (tangible) o inmaterial (intangibile) ofrecido a un mercado, que busca la satisfacción de un deseo o necesidad.

Esta sección del plan de comercialización describirá detalles tácticos referentes al producto. Los principales elementos se describen a continuación.

En el caso de que un producto ya exista, se elabora una breve historia de él; cuando se trata de un producto nuevo, se explican las razones de su creación y de su desarrollo.

7.1. Ciclo de vida

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿En qué etapa de su ciclo de vida está el producto: introducción, crecimiento, madurez o en declive?		
¿Cuál es su estrategia básica para el producto, considerando la etapa actual de su ciclo de vida?		

7.2. Características

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Es un medicamento de conveniencia, opcional o especial?		
¿Cuáles son sus características y, especialmente, cuáles son las características que lo diferencian de la competencia?		

7.3. Beneficios. (para el consumidor)

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Por qué el consumidor comprará el medicamento?		
¿Cuáles son las necesidades y los deseos del consumidor que el medicamento va a satisfacer?		
¿Cuáles son las investigaciones de aceptación del medicamento realizadas junto al consumidor?		
¿Cuáles son los resultados de las investigaciones?		

7.4. Marca

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuál es la marca escogida para el medicamento? ¿Por qué?		
¿Es una marca individual o de familia?		
¿Hubo investigación de marca junto al consumidor para escoger la marca?		

7.5. Diseño

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿El diseño del medicamento es innovador, conservador o contemporáneo?		
¿Quién desarrolló el diseño?		

7.6. Empaques y etiquetas

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuántos empaques, o presentaciones, serán comercializados?		
¿Cómo es el empaque del medicamento?		
¿Cómo es el empaque colectivo para su distribución?		
¿Cuál es el contenido en términos de peso o de volumen?		
¿Cuál es el periodo de caducidad autorizado del medicamento?		
¿Cuál es el texto de las etiquetas? ¿Tiene aprobación legal y técnica para la etiqueta NOM 072?		
¿Incluye códigos de barra?		

7.7. Calidad

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuál es el nivel de calidad del producto?		
¿Cuál es el desempeño del medicamento en relación con el de la competencia?		
¿Qué pruebas de calidad fueron realizadas y cuáles fueron los resultados?		

7.8. Servicios y garantías

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Qué servicios están asociados al producto?		
¿Qué garantías deben dársele al producto?		
¿Cuál es la estructura de servicios y garantías que se utilizará?		
¿Cómo será el proceso de entrenamiento para la estructura de servicios y garantías?		

7.9. Formas de uso y cuidados

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cómo se debe usar el medicamento?		
¿Qué instrucciones serán proporcionadas para su uso?		
¿Cuáles son los cuidados que deben tomarse para usar el medicamento?		

7.10. Necesidades regionales

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Qué características regionales de necesidades y deseos de los consumidores causarán impacto en el medicamento y exigirán presentaciones específicas (influencias ambientales, culturales religiosas, geográficas, legales, lingüísticas)?		

7.11. Desarrollo del producto

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Qué acciones de desarrollo de producto (nuevos empaques, versiones o fórmulas) están previstas?		
¿Cuál es el presupuesto para esas acciones?		

7.12. Investigaciones previstas

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuáles son las investigaciones de mercado previstas para el desarrollo del producto?		
¿Cuál es el presupuesto para esas investigaciones?		

7.13. Lista verificación de producción y logística

(Suministros).

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Existe algún problema de suministro para el material de empaque o alguna materia prima del medicamento?		
¿Existen dificultades con los materiales importados?		

(Instalaciones y espacios).

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Las instalaciones físicas para la fabricación y almacenamiento son adecuadas?		
¿Hay necesidad de hacer inversiones?		

(Equipos y espacios).

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Los equipos y máquinas son adecuados para la fabricación del medicamento?		
¿Existe necesidad de adquirir algún equipo?		
¿Cuál es la inversión necesaria?		
¿Existen dificultades con los plazos de entrega?		

(Personal técnico).

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Está entrenado el personal disponible?		
¿Hay necesidad de más contrataciones?		

Sección 8. Punto de venta

La P de punto de venta se llama también simplemente punto, plaza e incluso distribución. Es la forma nemotécnica de referirse a un conjunto complejo de elementos que hacen que el producto esté disponible para el consumidor dónde y cuándo él lo desee, y eso incluye elementos importantes como los canales de distribución, logística de mercado y las variables que integran esos elementos.

En esta sección serán definidas las tácticas relativas a todo el proceso de distribución del producto para el mercado objetivo.

Esta sección incluye:

8.1. Canales de distribución.

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuántos intermediarios están involucrados en el proceso de llevar el medicamento hasta el consumidor?		
¿Cuáles son los intermediarios?		
¿Qué canales de distribución serán utilizados para comercializar el producto?		
¿Hay posibilidad de conflictos entre canales?		
¿Cómo serán solucionados estos conflictos?		

8.2. Logística de mercado(Existencias)

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuál es la necesidad de existencia por canal de distribución?		
¿La producción inicial será suficiente para garantizar la presencia del producto en los estantes de puntos de ventas de manera que no se presente escasez ni exceso de producto?		

8.3. Logística de mercado (Transporte)

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Quién realizará el transporte del producto?		
¿Está incluido el flete en el precio?		

8.4. Logística de mercado(Almacenaje)

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Habrá necesidad de almacenajes regionales?		
¿Será necesario construir almacenes propios o podrán ser alquilados?		

8.5.Pronóstico de ventas

Teniendo en cuenta las informaciones desarrolladas para las partes del plan referentes a marketing estratégico y marketing táctico, se reunieron condiciones para la elaboración de un pronóstico de ventas, el cual será incluso, utilizado en el cálculo de los resultados financieros, en la planeación operacional de compras, de finanzas y de recursos humanos.

De esta forma, el pronóstico debe ser desarrollado con mucho cuidado basado en criterios bien definidos.

Un pronóstico de ventas bien establecido debe ser desarrollado de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Por canal de distribución.
- Mes a mes para los primeros 12 meses.
- Para los primeros cinco años, con previsiones anuales diferentes para cada año.
- Por empaque individual del medicamento, incluyendo muestras gratis.
- Por región, para el total del país y exportaciones.

Métodos de pronósticos de ventas.

Existen varios métodos de pronósticos de ventas, y es necesario distinguir entre los que son aplicables a los productos que ya existen y los que pueden ser empleados en productos nuevos J. Roberto Whitaker Penteadó, compiló los siguientes métodos:

Productos existentes.

-Métodos cualitativos: Los ejemplos para realizar el cálculo del pronóstico de ventas por métodos cualitativos son:

Comisión de ejecutivos, Investigación junto al equipo de ventas ó Investigación de intención de compras junto a los consumidores.

Los métodos cuantitativos son: mediante métodos estadísticos de tendencia utilizando por ejemplo: Análisis de tendencia, mínimos cuadrados, semimédias ó medias móviles además de métodos estadísticos de correlación por correlación simple, correlación múltiple ó correlación no lineal ó a través de métodos estadísticos de variaciones estacionales y cíclicas: ventas acumuladas, variaciones estacionales ó ciclos.

Para los productos nuevos

Potencial de mercado, Prueba de mercado, Evolución, Sustitución, Comparación con la experiencia internacional, Comparación con la experiencia local.

Muchas empresas acostumbran utilizar no solo un método de previsión de ventas, sino dos, tres ó más métodos diferentes que se complementan y aumentan la precisión del pronóstico de ventas.

Sección 9. Promoción

Proceso de comunicación de mercadotecnia que utiliza medios personales o no personales para recordar, informar y persuadir a los compradores o compradores potenciales del producto de la organización.

La P de promoción congrega una serie de formas de comunicación con el mercado.

El siguiente cuadro muestra las herramientas más utilizadas en la P de promoción o, en otras palabras, en la comunicación con el mercado.

La promoción incluye:

Publicidad	Promoción de ventas	Relaciones Públicas	Venta Personal	Marketing directo
Anuncios	Adhesivos	Comunidad	Muestras	Catálogos
Anuncios de almacén	Muestras	Entrevistas	Presentaciones	Compra electrónica
Audiovisuales	Regalos	Eventos	Convenciones	Compra vía TV
Catálogos	Concursos	Filantropía	Ferias	Correo de voz
Luminosos	Cupones	Periódico de la empresa	Incentivos	Correo electrónico
Videos	Demostraciones	Kits de la empresa		Fax
	Descuentos	Medios especiales		Telemarketing
	Exposiciones	Patrocinios		
	Ferias	Publicaciones		
	Reembolso	Informes anuales		
		Seminarios		

9.1 Publicidad

Regulada por la Comisión Federal para Protección contra Riesgos Sanitarios(COFREPIS).

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿La publicidad es el principal recurso o es recurso de apoyo? ¿Por qué?		
¿Cómo se mantendrá el control del posicionamiento?		
¿Cuál es el público objetivo del medicamento?		

9.2. Agencia de Publicidad

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Es necesario contratar una agencia de publicidad? ¿Cuál? ¿Cuál es el costo negociado?		

9.3. Medios de comunicación

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con los medios de comunicación en el primer año?		
¿Cuál es la estrategia de los medios?		
¿Cuál es el presupuesto de los medios para el primer año ?		
¿Cuál es la comparación de las inversiones en medios, entre nuestro producto y la competencia?		

9.4. Promoción de ventas

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con la promoción de las ventas?		
¿Cuáles son las herramientas de promoción de ventas que serán utilizadas?		

9.5. Relaciones públicas

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con las relaciones públicas?		
¿Qué herramientas de relaciones públicas serán utilizadas?		

9.6. Venta personal y equipo de ventas

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse mediante la venta personal?		
¿El equipo de ventas está preparado para absorber un producto más? Si no lo está ¿Qué falta?		
¿Cómo estarán disponibles los recursos que faltan?		
¿La estructura organizacional es adecuada?		
¿Cuál será el argumento utilizado por el equipo de ventas?		
¿Cómo se hará el entrenamiento?		
¿Cuál será el contenido del programa de entrenamiento?		
¿Quién hará el entrenamiento?		
¿Qué material de apoyo necesitará el equipo de ventas en el día tras día?		
¿Cuándo estará disponible el material?		

9.7. Marketing directo

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con el marketing directo?		
¿Qué herramientas del marketing directo se utilizarán?		

9.8. Evento de lanzamiento

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Se realizará algún evento oficial para el medicamento (por ejemplo: convención de lanzamiento)?		
¿Qué tipo de evento? ¿Será nacional o regional?		
¿Cuál será el público invitado (por ejemplo: solamente equipo de ventas, incluirá clientes, proveedores, funcionarios del gobierno)?		
¿Dónde se realizará? ¿Cuál es la programación básica?		

9.9. Investigaciones previstas

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuáles son las investigaciones de mercado previstas para evaluar las tácticas de promoción utilizadas?		
¿Cuál es el presupuesto para estas investigaciones?		

Finalmente se debe elaborar un cuadro donde se vean las herramientas de comunicación utilizadas y el presupuesto destinado para cada una de éstas contemplando :Venta personal y equipo de ventas, Marketing directo, Evento de lanzamiento, Promoción de ventas, Relaciones públicas e Investigaciones previstas.

Comunicación es la P que comúnmente tiene el mayor presupuesto, directamente controlado por el departamento de marketing. Deben controlarse rigidamente los gastos en comunicación, y para esto es bueno que el plan de marketing tenga un demostrativo claro y completo de estos valores. El siguiente cuadro es un ejemplo de presupuesto de comunicación.¹⁵

Elemento	\$(Miles de pesos)	% del ingreso bruto
Publicidad	80	0.5
-Producción		
-Medios	1000	9.2
Promoción de ventas	800	7.4
Relaciones públicas	200	1.8
Venta personal	150	1.4
Marketing Directo	300	2.7

Sección 10. Precio

La P de precio es un elemento muy complejo y sensible: afecta directamente los ingresos y las ganancias. Recordemos algunas características principales del precio¹⁶:

-Es el único elemento de la mezcla de mercado que genera ingresos(los demás generan gastos y costos).

-Cuando el consumidor dice “está caro” frecuentemente quiere decir otras cosas: “No tengo dinero ahora”; “No me gusta la imagen del producto”;No tengo necesidad del producto”; ”No puedo decidir sólo”

La P de precio incluye muchas otras variables, que van desde los costos del producto hasta el precio del consumidor, lo cual incluye descuentos y valores de venta para los canales.

En esta sección es necesario responder las siguientes preguntas:

10.1. Objetivo y Estrategia

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuál es el nivel de precios establecido para el producto (bajo, medio, alto.)?		
¿Cuál es el objetivo al determinarse el nivel de precios escogido?		
¿Cuál es la estrategia de precios para el producto?		
¿Cuál es la racionalidad de la estrategia?		

10.2. Comparación con la competencia

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cómo se compara el precio del producto con los de la competencia (en términos unitarios, en unidades de peso o de contenido) para los clientes?		
¿Cómo se compara el precio del producto con los de la competencia(en términos unitarios, en unidades de peso o de contenido) para el consumidor final?		

10.3. Control de precios

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Existe control de precios por parte del gobierno?		
Si existe ¿ya se obtuvieron las autorizaciones oficiales? ¿Cuáles y cuándo?		

10.4. Descuentos no promocionales. Condiciones de pago

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuáles son los descuentos no promocionales (descuentos para intermediarios, por cantidades o por pago de contado)?		
¿Qué plazos y condiciones de pago se pretenden aplicar?		

10.5. Financiación , Estructura de precios y Estructura de costos

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Existe financiación disponible?		
¿Cuál será el procedimiento para el cliente?		
¿Cuál es la estructura de precios del producto?		
¿Existirán oportunidades ya identificadas para futura reducción o aumento de precios?		
¿Cuál es la estructura de costos del producto?		
¿Existen oportunidades ya identificadas para futura reducción de costos del producto?		

10.6. Investigaciones previstas

Cuestionamiento	Conocido(C) /Desconocido (D)	Comentarios
¿Cuáles son las investigaciones de mercado previstas para evaluar las tácticas de precio utilizadas?		
¿Cuál es el presupuesto para esas investigaciones?		

Observación. El presupuesto de investigación de la sección 10 (precio) debe sumarse a los presupuestos de las demás secciones de la parte tres III (Marketing táctico). La suma final de todos los presupuestos de investigación deberán trasladarse a la sección dos (Resultados financieros), en el estado de pérdidas y ganancias.

Parte IV Acción y control ¹⁷

La parte IV del plan de marketing reúne las informaciones necesarias para la toma de decisiones, así como para la implementación de la acción decidida y su control.

La decisión se facilita por la demostración de los estados financieros y por el análisis de equilibrio. La implementación se facilita por la programación; en cuanto al control, éste se orientará por el resultado financiero y también por la programación.

El control también se facilita por las demás secciones del plan, una vez que se realizan reuniones periódicas de evaluación y en todas las secciones del plan se comparan permanentemente los resultados obtenidos.

La dirección de la organización controla el plan de marketing por medio de la administración por objetivos, en cuatro etapas (1) establecimiento de metas mensuales o trimestrales; (2) seguimiento de su desempeño en el mercado; (3) determinación de las causas de los desvíos en relación con lo planeado y (4) adopción de acciones correctivas.

Ese proceso puede generar el cambio de los programas de acción e incluso de los objetivos del plan, considerando que las condiciones de mercado cambian mucho desde el momento de la elaboración del plan hasta su ejecución. En economías como las latinoamericanas, donde los cambios son frecuentes en la legislación se generan impactos significativos en el mercado.

Con base en la información de la parte IV, la dirección de la organización está en condiciones de usar las herramientas de control y evaluación del plan de marketing:

- Análisis de ventas: medición de la relación entre ventas reales y las proyecciones de ventas (véase la sección 8, Punto de Venta).
- Análisis de participación de mercado: acompañamiento de la evolución de la participación de mercado del producto (véase la sección 4, Mercado).
- Análisis de relación ventas / gastos: control de los gastos de marketing (véase la sección 9, Promoción) en relación con las ventas, pero en términos porcentuales (véase sección 11, Resultados financieros)
- Análisis financiero: análisis de los factores que afectan la tasa de retorno sobre el patrimonio líquido de la empresa.

Las secciones que componen la parte IV, Acción y Control, son: resultados financieros, análisis de equilibrio y programación. Veamos la aplicación de cada una de estas secciones.

Sección 11 Resultados financieros

En esta sección se desarrollarán proyecciones financieras para los primeros 12 meses y los primeros cinco años de la comercialización del medicamento.

Los resultados financieros presentados deben sintetizarse en un cuadro demostrativo sencillo y objetivo, formado por cuatro puntos: hipótesis económicas, parámetros del producto, estado de pérdidas y ganancias y un análisis de retorno sobre la inversión.

11.1 Hipótesis económicas

En este punto se identifican los elementos que podrán afectar el desempeño del plan a lo largo de cinco años. Es un escenario económico que deberá ser coherente con el escenario del plan estratégico de la organización.

Los elementos económicos básicos son:

- ◆ Inflación anual.
- ◆ Crecimiento / disminución del PIB (producto interno bruto).
- ◆ Otros elementos económicos pueden incorporarse, como la tasa de cambio, la tasa anual de interés.

11.2 Parámetros de producto

Los parámetros de producto son las proyecciones de los elementos fundamentales que llevarán al cálculo de la ganancia bruta: ventas por unidad de producto, precio unitario del producto y costo unitario del producto. Así, puede usarse la participación de mercado del producto con el fin de facilitar el control, pero no para cálculos.

11.3 Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias es la demostración contable de las operaciones del producto. Está compuesta por las siguientes cuentas:

- ◆ Ingreso total: se multiplica el parámetro ventas unitarias por el parámetro precio unitario líquido.
- ◆ Costo total: Se multiplica el parámetro ventas unitarias por el parámetro costo unitario.
- ◆ Ganancia bruta: es la diferencia entre ingreso total y costo total.
- ◆ Gastos de marketing: o, más precisamente, inversiones en marketing, es la identificación del presupuesto de marketing, el cual está compuesto por las cuantías de los presupuestos de publicidad, promoción de ventas, investigación de mercados y desarrollo de productos. Publicidad y promoción de ventas deben ser separadas, de tal forma que se facilite la gestión financiera, teniendo en cuenta los altos valores de esas dos cuentas.

- ◆ Contribución de marketing: diferencia entre la ganancia bruta y los gastos de marketing.
- ◆ El estado de pérdidas y ganancias debe registrar cuentas hasta la línea de contribución de marketing, pues la responsabilidad del departamento de mercadotecnia no incluye cuentas de gastos administrativos, indirectos e impuestos, calculados después de la contribución.
- ◆ Los números presentados deben ser coherentes con las cifras citadas en los presupuestos indicados en las secciones de la parte II (marketing táctico).
- ◆ Cada columna anual debe mostrar el valor en moneda y el valor en porcentaje, tomando el ingreso como el 100 %.

11.4 Análisis de retorno sobre la inversión

Existen varios métodos para calcular el retorno sobre la inversión en un producto nuevo o en un relanzamiento de un producto. Según Borsatto, los más usados son:

- ◆ Tasa media de retorno, TMR (ó return on investment, ROI).
- ◆ Plazo de retorno (payback ó pay-out).
- ◆ Tasa interna de retorno TIR (o internal return rate, IRR)
- ◆ Valor actual líquido o valor presente líquido (VAL o NPV net present value.)
- ◆ Plazo de retorno con flujo de caja descontado.

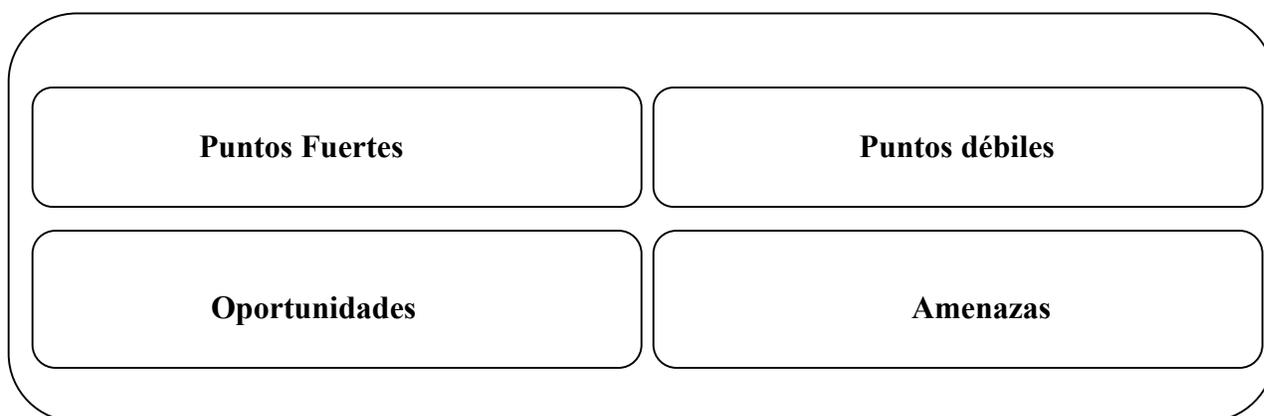
¿Cuál de ellos debe usar? Cada uno tiene ventajas y desventajas; por lo tanto la decisión por uno u otro va a depender de la cultura financiera de la empresa, es decir de los procedimientos de análisis de riesgo que su organización utilice.

Sección 12. Análisis de Equilibrio

La sección 12 resume los aspectos positivos y negativos del plan de marketing. El objetivo del análisis equilibrio es ayudar al proceso decisorio, aclarándolo mas, lo que permitirá el inicio de la acción, y ofreciéndole un enfoque cualitativo a las personas involucradas en la decisión, mientras que la sección Resultados financieros ofrece un enfoque cuantitativo.

El análisis de equilibrio se divide en cuatro partes:1) Puntos Fuertes, 2) Puntos débiles, 3) Amenazas y 4) Oportunidades; las primeras dos partes son factores referentes a la empresa, con respecto a las dos restantes son variables no controladas

Para elaborar esta sección se recomienda la división de la página en cuatro partes (cuadrantes) En cada una, debe quedar uno de los componentes del cuadro siguiente



Este cuadro está elaborado en base a los resultados de los cuestionamientos generados de manera inicial en el planteamiento de todos los aspectos registrados considerados a lo largo del plan de marketing, especialmente en las secciones referentes al marketing táctico producto, punto de venta, promoción y precio. Así se asegurará la coherencia del plan y exige una gran capacidad de síntesis que ayudará mucho durante el proceso de lectura del plan, facilitando la comprensión de las oportunidades y de los riesgos. En consecuencia, la elaboración debe ser sencilla y rápida.

Es esencial que el análisis de equilibrio se efectúe con toda honestidad y franqueza, de forma que los lectores del plan identifiquen los límites con claridad. De esta forma, el encargado de la planeación y aquellos que tomarán las decisiones podrán mantener los pies en la tierra, sin dejar a un lado la osadía.

El análisis de equilibrio también se conoce como análisis DOFA Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas o análisis SWOT del inglés Strengths(fuerzas), Weaknesses(debilidades), Opportunities (oportunidades) y Threats (amenazas).

Uno de los papeles del profesional de marketing es transformar lo negativo en positivo. Por tanto, por cada punto débil o amenaza debe haber siempre una solución identificada en el plano.

Componentes del análisis de equilibrio para la comercialización de un medicamento.**Puntos fuertes**

Se refieren a la organización, es decir, a los factores internos, variables controlables por la dirección de la organización. Las preguntas básicas son:

- ¿Qué hacemos bien ?
- ¿Cuáles son nuestras propiedades o activos?
- ¿Cuáles son nuestras fuerzas en términos de organización? ¿Qué fuerzas tenemos en productos? ¿Y en marcas?
- ¿Cuáles son nuestras fuerzas, en términos de distribución?

Ejemplos específicos que deben considerarse:

- Nivel de conocimiento que el mercado tiene de la empresa o de la marca.
- Imagen de la empresa y/o de la marca en cuanto a calidad.
- Flexibilidad operacional.
- Calidad de la organización de ventas y de la red de distribución .
- Ubicación de la fábrica.
- Existencia de certificado de calidad ISO.
- Existencia de un producto innovador.
- Medicamento con varios elementos diferenciales.
- Realización de investigaciones de mercado con resultados muy positivos.

Puntos débiles

También relacionados con la organización, deben ser cuestionados de la siguiente forma:

- ¿Qué nos falta?
- ¿Dónde debemos mejorar?
- ¿En cuales áreas tenemos que concentrar nuestros esfuerzos?
- Si fuéramos la competencia. ¿Dónde atacaríamos nuestra empresa?

Ejemplos específicos que deben considerarse:

- Tamaño de la organización en comparación con la competencia.
- Adecuación de la estructura interna de ventas.
- Necesidad de la sustitución de gerentes.
- Capacidad / incapacidad de reclutar personas satisfactoriamente
- Imagen en cuanto a la calidad de productos y servicios.
- Adecuación de la red de distribuidores.
- Adecuación de la red de servicios.
- Eficiencia de la fábrica.
- Rapidez en la atención de pedidos.
- Condiciones de la competencia en términos de distribución, equipo de ventas, procedimientos de calidad.

Oportunidades

Las oportunidades son dependientes del mercado, factores externos a la organización, son variables incontrolables. Básicamente, lo que debemos preguntar al elaborar esta parte del plan es:

- ¿Dónde existe espacio para crecimiento del consumo?
- ¿Dónde existe espacio para crecimiento en la participación de mercado?
- ¿Es posible mejorar la distribución?
- ¿Es posible mejorar la comunicación sobre el producto?
- ¿Existen condiciones para reducir los costos?
- ¿Existe espacio para aumentar las ganancias?

Ejemplos de aspectos que deben considerarse:

- Compra del control accionario de otra empresa, ofreciendo mayor potencial de ventas.
- Fusión reciente con otra empresa, para crear economías de escala.
- Inversiones recientes generando ventajas competitivas sobre competidores.
- Tasa de cambio favorable para exportación.
- Creación, por el gobierno, de nuevas líneas de financiamiento para exportación.
- Tasa de interés a la baja, lo cual permite costos favorables para financiamiento de nuevas ventas.

Amenazas

Las amenazas también refieren al mercado, correlacionadas con los factores externos independientes de la empresa, debemos cuestionar:

- ¿Qué elementos pueden interferir en el proceso de alcance de nuestros objetivos?
- ¿Qué factores externos pueden amenazar nuestros objetivos de ganancia, de participación de mercado y de segmentación?

Ejemplos de aspectos que deben considerarse:

- Relaciones de nuestros principales clientes con nuestros competidores extranjeros.
- Posible alteración de las leyes que rigen nuestro negocio.
- Nivel de actividad económica nacional (recesión, crecimiento, estabilidad)
- Nivel de actividad económica internacional (recesión, crecimiento, estabilidad) que pueden afectar las exportaciones.
- Condiciones de garantías de suministro de materias primas para la producción.

(Ver Anexo II)

Sección 13.Programación

Esta sección, la última del plan de marketing, es el resultado de todo el proceso de planeación estratégica y táctica; es la parte operacional de la planeación de marketing. En esta sección se incluyen todas las informaciones necesarias para poner en práctica las acciones decididas en el plan.

En la programación, el encargado de planeación tiene la oportunidad de reunir todo el equipo involucrado en la implementación del plan y convertirlo en realidad. Aquí, las cosas comienzan efectivamente a suceder.

No se puede olvidar, sin embargo, que la programación consignada en un plan de marketing necesita contener exclusivamente las principales actividades. Excesivos detalles pueden llevar a los lectores del plan a perder la visión sistemática, de conjunto. Los detalles deben registrarse en otros documentos de la administración del proyecto.

La programación del plan de marketing debe:

- Provocar sentido de acción.
- Crear ambiente de urgencia.
- Organizar prioridades.
- Identificar plazos y fechas límite (inicio y fin) para la ejecución de todas las actividades y sus interrelaciones.
- Identificar los responsables de las actividades y los recursos necesarios para la ejecución de éstas.
- Existen varias formas y muchos métodos de presentar una programación. Los más utilizados son el cuadro de programación, el cronograma y la red PERT(CPM).
- Vamos a adoptar el cuadro de programación como ejemplo, por ser el método más práctico, pero todos tienen el mismo propósito: definir que hacer, cuándo hacerlo y quién lo hará.

Cuadro de programación

El cuadro de programación debe ser sencillo y objetivo. Está compuesto por tres elementos: actividad, fecha límite y responsable (véase cuadro 3)

Cuadro 3. Ejemplo de cuadro de programación

Actividad	Fecha límite	Responsable
1.Aprobación del plan	10 de marzo	Marketing
2.Adquisición de materias primas.	25 de marzo	Compras
3.Inicio de la producción	26 de marzo	Producción
4.Material de empaque	23 de marzo	Marketing
5.Entrenamiento-equipos de promoción	11 de marzo	Marketing
6.Convención de ventas.	3 de abril	Ventas
7.Inicio de ventas	4 de abril	Ventas
8.Primer reunión de evaluación.	12 de abril	Marketing

CONTROL DEL PLAN

El plan de marketing no se clausura con el inicio de su implementación. Es necesario evaluar la manera de proceder de cada paso del proceso y, por tanto, son necesarias reuniones periódicas de acompañamiento, para reducir al mínimo sus implementaciones. El administrador del producto puede identificar señales de problemas y anticiparse a los efectos negativos con acciones preactivas, tomando medidas de saneamiento a tiempo.

Se mantiene la cohesión del equipo responsable del proyecto, aquellas personas que están comprometidas con el producto, que entienden los detalles de la operación.

Adicionalmente pensando a largo plazo, ese equipo puede transformarse en una división de negocios, en caso de que el producto crezca y justifique un enfoque más ambicioso.

Como se anotó cada actividad principal relacionada en la sección 13 del plan debe tener su propia programación detallada en otro documento administrativo. La implementación de un comercial de publicidad, por ejemplo, se compone de varias tareas (aprobación del esbozo y de presupuestos de producción, del plan de medios de comunicación o negociación de precios de esos medios) que deben considerarse en un documento de programación específico. Los detalles deben incluir todos los pasos necesarios para la implementación y control de la calidad.

Kotler sugiere cuatro tipos básicos de control de marketing, los cuales involucran a la alta administración y forman parte del proceso de control de resultados de la organización.

Tipo de Control	Propósito de control
Control anual del plan	Examinar si los resultados planeados están alcanzándose
Control de rentabilidad	Verificar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa
Control de eficiencia	Evaluar y mejorar la eficiencia de gastos y el impacto de los gastos de marketing
Control estratégico	Verificar si la empresa está buscando sus mejores oportunidades respecto a mercados, producto y canales.

Continuidad del Plan de marketing.

Un plan de marketing no finaliza cuando lo aprueba la dirección y se expone a los niveles gerenciales responsables de su implementación. Hay impactos a largo plazo que deben evaluarse, lo cual implica necesarios cambios radicales. Por ejemplo, el lema de la campaña de lanzamiento de un medicamento puede ser utilizado durante seis meses; si los controles del programa indican que el eslogan necesita cambiarse, puede adaptarse uno nuevo. Con todo esto, el impacto del primero continua en la mente de muchas personas, a las que puede gustarles o no el nuevo, independientemente de la mayoría de los consumidores que aprueban una nueva alternativa.

Surgen, entonces, las siguientes preguntas: ¿cuál será el impacto de la opinión de las personas que prefieren el eslogan original? ¿Van a continuar comprando el producto?.

La respuesta puede no ser fácil, y a veces incluso requieren un plan de marketing específico para evaluar el impacto de las diferentes opiniones como en el caso de un plan de marketing de reposicionamiento del producto.

Al final la satisfacción de los deseos de los consumidores en el enfoque central de todo proceso de planeación de marketing.

VII.-CONCLUSIONES

Para la comercialización de medicamentos en México no solamente es necesario el manejo de la parte técnica aplicando las Buenas Practicas de Fabricación reflejadas en la NOM-059 y cuestiones técnicas reflejadas en la Ley General de Salud, así como reglamentos en materia de publicidad, sino que se deben conocer y aplicar múltiples aspectos administrativos como el manejo de puntos de distribución, generación de pronósticos anuales, proyecciones financieras, etc.

El conocer los elementos que se deben contemplar para la comercialización de un medicamento tomando como base un modelo de comercialización, nos ayudará para considerar lo que se lleva a cabo posterior al desarrollo y fabricación de un medicamento que es lo que normalmente dentro de nuestra formación profesional de manera directa dominamos.

Se cumplieron los objetivos planteados para el desarrollo de este trabajo es decir se propone y se describe un diagrama como modelo de comercialización de un medicamento en México desarrollando cada uno de los puntos contemplados en el modelo.

Con el modelo descrito para la comercialización de un medicamento, se puede sugerir como otro posible campo de acción del Q.F.B. la mercadotecnia que actualmente no consideramos por la formación recibida en la carrera de manera inicial, y que con un postgrado en cuestiones administrativas puede ser el encargado de analizar de manera administrativa y comercial los aspectos alternos en la vida de un medicamento.

VIII.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Zikmund W, Amico M. Mercadotecnia. México: CECSA, 1998: 72, 859, 865, 870, 13, 871-872.
2. Ambrosio V. Plan de Marketing paso a paso. Colombia: Prentice Hall, 1999:30.
3. Kotler P, Armstrong G. Mercadotecnia, 6a ed. México: Prentice Hall, 1994: G14, 54, 326, G11.
4. Stanton JW, Etzel JM, Walker JB. Fundamentos de Marketing, 10ª ed. México: Mc Graw Hill, 1996: 847, 836.
5. Ibarra S. De la mercadotecnia a las ventas. México: SICCO, 2000:50-56.
6. Lamb CW, Hair JF, McDaniel C. Marketing, 4ta ed. México: International Thomson Editores, 1998:315-321, 640-652.
7. Lambin JJ. Marketing estratégico, 3a ed. Colombia: Mc Graw Hill, 1995:4-10.
8. Carrió J. Marketing Estratégico. España: Marcombo editores, 1992:75-80.
9. Lidstone J, Collier T. Marketing Planning for the Pharmaceutical Industry. Great Britain: Gower Publishing Company, 1987:52-55.
10. Smith M. Pharmaceutical Marketing Strategy and cases. United States of America: Haworth Press, 1991:310-315.
11. Smith M. Principles of Pharmaceutical Marketing, 2da ed. United States of America :Lea Febiger, 1975:720-730.
12. Pradhan SB. International Pharmaceutical Marketing. United States of America: Quorum Books, 1983:95-96.
13. Soriano C. Modelo Estratégico para el lanzamiento de Productos farmacéuticos . España: Ediciones Díaz Santos S.A., 1992:25-28, 68-72.
14. Nogueira M, Arnaldo F. Marketing de servicios conceptos y estrategias. Colombia: Mc Graw Hill, 1990:72-75-110-112.
15. Spilker B, Cuatrecasas P. Inside the Drug Industry .España: Prous Science Publishers, 1990: 158-159.
16. Magrath A. Mercadotecnia como implementar el defecto cero. México: CECSA, 1995:153-159.

17. Fifield P. Marketing Strategy. Great Britain: Butterworth Heinemann, 1992:558-560.
18. Silverman M, Lee P. Pildoras Ganancias y Política. México: siglo veintiuno editores, 1983.
19. Smith M. Pharmaceutical Marketing in the 21st Century United States of America: Haworth Press 1996.
20. Gasto de Salud en países en vías de desarrollo IRL disponible en <http://www.who.int/es/index.html> .
21. Crecimiento de la población en Países en vías de desarrollo 1999-2015 IRL disponible en <http://www.un.org/esa/population/publications/longrange2/WorldPop2300final.pdf> .
22. Gasto en Salud en porcentaje del producto interno bruto IRL disponible en http://www.bancomundial.org/datos/datos_pais.html.
23. Cuadro Básico de medicamentos IRL disponible en <http://www.salud.gob.mx> .
24. Barranco F. Planificación estratégica de recursos humanos. Del Marketing interno a la planificación. Madrid: Pirámide. 1998.
25. Gibson I. Las Organizaciones. Donnely,ed. Mc Graw Hill, 1999.
26. Herbert S. Administración Estratégica, Nueva York: Mc Graw Hill, 1999.
27. Singh S. Control de Calidad Total. Claves, Metodologías y Administración para el éxito México: McGraw Hill,1999: 67-70.

IX.-ANEXOS

ANEXO I

Las cuatro P's de la mercadotecnia para la comercialización de medicamentos contemplan lo siguiente

PRODUCTO	PLAZA	PROMOCIÓN	PRECIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Aspecto • Opciones • Estilo • Marca • Empaque • Tamaño • Servicios • Garantías • Utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Seguridad • Cobertura • Localización • Canales • Inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Promoción • Punto de venta • Venta Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio de lista • Descuentos • Concesiones • Periodo de Pago • Condiciones de crédito

ANEXO II

Factores de éxito para la comercialización de medicamentos (Originales, Genéricos de Marca y OTC's)

Premercadeo

- Evaluación del Mercado.
- Manejo de Patente.
- Marca.
- Investigación Clínica.

Lanzamiento

- Fecha de Lanzamiento.
- Entrenamiento.
- Evaluación del Producto en grupos de consumo.
- Posicionamiento.
- Material Promocional.
- Fabricación.
- Distribución.

Post Lanzamiento

- Seguimiento.
- Flexibilidad al cambio.

Factores de éxito para la comercialización de medicamentos (Genéricos , Similares, Ventas Gobierno)

Premercadeo

- Evaluación del Mercado.
- Patente recientemente vencida.
- Capacidad de Producción.
- Costeo competitivo.
- Formulación y Desarrollo.
- Precio.

Lanzamiento

- Negociar entorno con distribuidores.
- Fabricación.
- Distribución.

Post Lanzamiento

- Flexibilidad al cambio.

Factores de éxito para la comercialización de medicamentos (Exportaciones).

- Planear.
- Contactar (Viajar).
- Conocer (legislaciones ,Tratados Comerciales, Mercados).
- Registro de Marcas.
- Estructurar Negocio.
- Evaluar (Productos, Clientes, Asociados, etc..)
- Legalizar(contratos)
- Preparar correctamente dossier de registro.
- Costeo de exportación.