



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
TURISMO**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“LANZAMIENTO DE VIPLANA PRODUCTO PARA EL CONTROL DE
SOBREPESO Y OBESIDAD EN EL MERCADO ECUATORIANO”**

Realizado por:

KLÉBER MEDRANO DE LA TORRE

Director del Proyecto:

MBA CHRISTIAN CHILUISA UTRERAS

Como requisito para la obtención del título de:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Quito, Julio de 2013

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, KLÉBER WLADIMIR MEDRANO DE LA TORRE, con cédula de identidad No. 1709690687, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Kléber Wladimir Medrano De La Torre

C.I. 1709690687

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“LANZAMIENTO DE VIPLANA PRODUCTO PARA EL CONTROL DE SOBREPESO
Y OBESIDAD EN EL MERCADO ECUATORIANO”**

Realizado por:

KLÉBER WLADIMIR MEDRANO DE LA TORRE

Como Requisito para la Obtención del Título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Ha sido dirigido por el profesor

MBA CHRISTIAN CHILUISA UTRERAS

Quién considera que constituye un trabajo original de su autor

MBA Christian Chiluisa Utreras

DIRECTOR

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los profesores Informantes:

RODRIGO COBOS

FABRIZIO JÁCOME

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador.

Rodrigo Cobos

Fabrizio Jácome

Quito, Julio de 2013

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mi esposa Jady y a mis hijas Nhya y Thais, quienes con su comprensión y apoyo incondicional permitieron que llegue a finalizar y cumplir con este objetivo profesional. Gracias Chiquis por estar siempre junto a mí.

AGRADECIMIENTO

Al profesor MBA Christian Chiluisa Utreras por su acertada dirección de la tesis. Su profesionalismo y guía fueron determinantes a la hora de realizar este documento.

A los profesores Rodrigo Cobos y Fabrizio Jácome, quienes con sus lecturas aportaron una visión diferente e integradora de mi investigación.

A la Universidad Internacional SEK, por su esfuerzo de formar profesionales íntegros.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1.1. Diagnóstico del problema.....	1
1.1.1.2. Pronóstico	3
1.1.1.3. Control de pronóstico	6
1.1.2. Formulación del problema	8
1.1.3. Sistematización del problema.....	9
1.1.4. Objetivo general	10
1.1.5. Objetivos específicos.....	11
1.1.6. Justificación.....	11
1.2. MARCO TEÓRICO.....	12
1.2.1. Conceptos relacionados con Planificación Estratégica	12
1.2.1.1. Planificación Estratégica	12
1.2.1.2. Análisis del Macroambiente	14
1.2.1.2.1. Análisis PEST.....	14
1.2.1.3. Análisis del Microambiente	16
1.2.1.3.1. Las 5 Fuerzas de Porter	16
1.2.2. Conceptos relacionados con Investigación de mercado	27

1.2.3. Metodología de la Investigación de mercado.....	32
1.2.3.1. Tipo de estudio	32
1.2.3.2. Fuentes de información	33
1.2.3.3. Método a aplicar.....	35
CAPITULO II.....	38
METODO.....	38
2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	38
2.1.1. Diseño del plan de investigación.....	39
2.1.2. Mercado de Productos Antiobesidad.....	40
2.1.2.1. Análisis de datos.....	42
CAPÍTULO III	47
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	47
3.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE: MODELO PEST	48
3.1.1. Factores Políticos	49
3.1.1.1. Políticas de gobierno	49
3.1.2. Factores Económicos.....	51
3.1.2.1. Crecimiento económico.....	51
3.1.2.2. Inflación	54
3.1.2.3. Desempleo	55
3.1.3. Factores Socioculturales.....	58
3.1.3.1. Situación demográfica.....	59

3.1.3.2. Condiciones económicas	61
3.1.4. Factores Tecnológicos.....	63
3.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	66
3.2.1. Competidores Directos – Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	66
3.2.2. Clientes – Poder de negociación de los clientes.....	71
3.2.2.1. Intermediarios de la comercialización– Distribuidores farmacéuticos	73
3.2.3. Proveedores – Poder de negociación de los proveedores.....	75
3.2.4. Productos Sustitutos – Amenazas de productos sustitutos.....	77
3.2.5. Competidores Potenciales - Rivalidad entre competidores.....	79
3.3. ANÁLISIS DE CAPACIDADES INTERNAS	81
3.3.1. Capacidad Directiva	81
3.3.1.1. Divisiones Comerciales de Corporación Farmacéutica Recalcine.....	82
3.3.2. Capacidad Tecnológica	84
3.3.2.1. Complejo Farmacéutico CFR Pharmafuturo.....	85
3.3.3. Capacidad de Talento Humano	87
3.3.4. Capacidad de Procesos Internos.....	89
3.4. ANÁLISIS FODA.....	93
3.4.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	94
3.4.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	97
3.4.3. Matriz Consolidada.....	99

CAPÍTULO IV	109
MERCADO FARMACÉUTICO EN EL ECUADOR.....	109
4.1. LABORATORIOS FARMACÉUTICOS EN EL ECUADOR.....	110
4.2. LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN EL MUNDO	117
4.3. COMPONENTES DEL CANAL FARMACÉUTICO ECUATORIANO	119
CAPÍTULO V	121
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	121
5.1. MARKETING MIX	121
5.1.1. Producto - VIPLANA	121
5.1.2. Precio.....	123
5.1.3. Plaza - Distribución.....	125
5.1.3.1. Distribuidores	125
5.1.4. Promoción	132
CAPÍTULO VI	137
ESTUDIO FINANCIERO	137
6.1. PRESUPUESTO DE VENTAS	137
6.2. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	139
6.3. ESTADO DE RESULTADOS	142
CAPÍTULO VII.....	144
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	144
7.1. CONCLUSIONES	144

7.2. RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFÍA.....	148
ANEXOS	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación del índice de masa corporal.....	5
Tabla 2: Puntos de corte de la OMS con riesgo metabólico	6
Tabla 3: Crecimiento de las marcas con Orlistat. – Valores y Unidades a octubre 2012	43
Tabla 4: Market Share (% Participación) por productos del segmento A08A.....	45
Tabla 5: Comparativo de precios por productos participantes del segmento A08A.....	46
Tabla 6: Indicadores per cápita	53
Tabla 7: Histórico de ventas industria farmacéutica Ecuador.....	54
Tabla 8: Distribución de la Fuerza de Ventas Laboratorio Recalcine.....	80
Tabla 9: Matriz EFE Oportunidades	95
Tabla 10: Matriz EFE Amenazas	96
Tabla 11: Matriz EFI Fortalezas.....	98
Tabla 12: Matriz EFI Debilidades	99
Tabla 13: Matriz FODA priorizada.....	100
Tabla 14: Matriz Fortalezas y Oportunidades (FO)	102
Tabla 15: Matriz Debilidades y Amenazas (DA).....	103
Tabla 16: Matriz Fortalezas y Amenazas (FA)	105
Tabla 17: Matriz Debilidades y Oportunidades (DO).....	107
Tabla 18: Ranking Corporaciones – Valores a octubre 2012.....	113
Tabla 19: Ranking Corporaciones – Unidades a octubre 2012	113
Tabla 20: Top 20 de principales Clases terapéuticas – Valores a octubre 2012	115

Tabla 21: Top 20 de principales Clases terapéuticas – Unidades a octubre 2012	116
Tabla 22: Precios registrados de VIPLANA en Ecuador	124
Tabla 23: Precios de VIPLANA en Ecuador	124
Tabla 24: Forecast Distribuidores Sell In Sell Out proyectado del primer año	127
Tabla 25: Inventario proyectado en valores y meses para Distribuidores primer año	128
Tabla 26: Detalle de Farmacias de cadena por Distribuidor	131
Tabla 27: Cuadro de distribución por especialidades para Consultores Reps. en Ecuador	133
Tabla 28: Cronograma de actividades Lanzamiento VIPLANA	135
Tabla 29: Cronograma de planificación actividades y artículos Lanzamiento VIPLANA	136
Tabla 30: Forecast de ventas proyectadas a 5 años en unidades y valores	138
Tabla 31: Forecast de ventas proyectadas mensualizado año 1 unidades y valores	138
Tabla 32: Forecast de requerimiento de muestras médicas de VIPLANA	140
Tabla 33: Flow de inversión promocional de VIPLANA	141
Tabla 34: Presupuesto de inversión Lanzamiento de VIPLANA	141
Tabla 35: Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado de VIPLANA	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Segmento A08A por principios activos – Valores a octubre 2012	41
Gráfico 2: Segmento A08A por principios activos – Unidades a octubre 2012	42
Gráfico 3: Histórico del PIB anual en Ecuador	52
Gráfico 4: Indicadores Per Cápita	53
Gráfico 5: Inflación anual en Ecuador	55
Gráfico 6: Desempleo en Ecuador	56
Gráfico 7: Distribución demográfica del Ecuador	60
Gráfico 8: Distribución de grupos étnicos en el Ecuador.....	61
Gráfico 9: Estratos sociales del Ecuador	62
Gráfico 10: Competencia del segmento de VIPLANA octubre 2012	68
Gráfico 11: Organigrama Corporación Farmacéutica Recalcine en Ecuador	88
Gráfico 12: Resumen del mercado farmacéutico privado en Valores y Unidades.....	111
Gráfico 13: Top 20 de principales Clases terapéuticas – Valores a octubre 2012	115
Gráfico 14: Top 20 de principales Clases terapéuticas – Unidades a octubre 2012	116
Gráfico 15: Inversión referencial en medicamentos Latinoamérica	118

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Medición de la circunferencia de la cintura	6
Imagen 2: Primer plano de la Planta Pharmafuturo Recalcine.....	85
Imagen 3: Interiores de la Planta Pharmafuturo Recalcine en Chile.....	86
Imagen 4: Presentación de VIPLANA Caja y Blísteres	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: La involución del Hombre - sobrepeso y obesidad	2
Figura 2: La incidencia del sobrepeso y obesidad en el cuerpo humano	3
Figura 3: Las 5 Fuerzas de Porter.....	17
Figura 4: Canal de distribución y dispensación farmacéutica.....	120

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A.....	154
ANEXO B	155
ANEXO C	156
ANEXO D	157
ANEXO E	159
ANEXO F.....	160

ANEXO G	161
ANEXO H	162
ANEXO I	163
ANEXO J	164
ANEXO K	165
ANEXO L	166
ANEXO M	167
ANEXO N	168
ANEXO O	169
ANEXO P	170
ANEXO Q	171
ANEXO R	172

RESUMEN DEL PROYECTO

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal ofrecer una alternativa en la categoría de productos antiobesidad para aportar a la mejoría de estilo de vida del paciente con sobrepeso o paciente obeso a un precio accesible en el mercado ecuatoriano en donde las alternativas de fármacos adecuados son pocas. La obesidad está declarada como la epidemia global del siglo 21 por la Organización Mundial de la Salud. Se estima que para el 2015 en el Ecuador exista un 58.3% de sobrepeso y un 21,7% de obesidad en las mujeres y un 46,5% y 8,9% respectivamente en los hombres. El tratamiento con agentes farmacológicos está ganando terreno, como parte integral de la terapia, para mantener una pérdida de peso a largo plazo en pacientes obesos. Orlistat, previene o impide la degradación y posterior absorción y asimilación de aproximadamente 1/3 de las grasas que el individuo ingiere y aumenta las posibilidades de reducir el peso a corto plazo y mantener la pérdida de peso a largo plazo.

Se desarrolló una investigación de mercado basada en la información obtenida de IMS Health, de la cual se determinó que el mercado farmacéutico ecuatoriano mantiene un crecimiento constante en el que las medicinas para el aparato digestivo y el metabolismo ocupan el 18% de la demanda. Siendo esta una oportunidad de comercialización para el producto “VIPLINA” que al primer año de ventas puede generar una Utilidad operativa de \$77.189 con un margen del 30%.

De este análisis se desprende que la principal fortaleza del producto es la alta capacidad de fidelización a través del programa SATME (Servicio de apoyo al tratamiento médico), que genera recompra en el 64% de la población ecuatoriana que vive en zonas urbanas, y de esta el 51% de la población target es de género femenino quienes son más influenciables en estética y belleza. Se planteó estrategias en relación al Canal de distribución, pacientes y médicos que por su implementación permitirán generar la rentabilidad esperada del producto.

PROJECT SUMMARY

The Following Project's main objective is to offer alternatives for weight loss products that would be affordable and beneficial in a patient's life considering the Ecuadorian market, where Pharmaceutical options are limited. The World Health Organization declared obesity as a world epidemic of the 21st century. Studies show that by 2015 Ecuador will have a 58.3% of overweight and a 21.7% of obesity in women and a 46.5% and 8.9% in men. The treatment of pharmacologic agents is increasing as part of a therapy in order to maintain long term weight loss. Orlistat helps prevent the absorption and assimilation of about 1/3 of the fat the patient intakes, and increases the possibility of short term weight loss, while maintaining it in a long term.

There was a market study based on the information obtained by IMS Health, which established that the Ecuadorian pharmaceutical market maintains a constant 18% increase of medicine for the digestive and metabolic system. This creates the perfect opportunity to commercialize "VIPLANA" which in the very first year of sales could generate an operations profit of \$77,189.00 with a margin of 30%.

From this analysis we can determine that the main strength of this product is the high capability of fidelization through the SATME program which will generate a 64% of buy from the Ecuadorian population in the urban area from which 51% of its target is the female population who are more sensible to the esthetics and beauty. There are strategies for its distribution that are already set that include patients and doctors whose implementation will allow us to obtain the profit expected from this product.

PALABRAS CLAVES

1. Productos antiobesidad
2. Orlistat
3. Metabolismo
4. Fidelización
5. Rentabilidad esperada

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Planteamiento del problema

1.1.1.1.Diagnóstico del problema

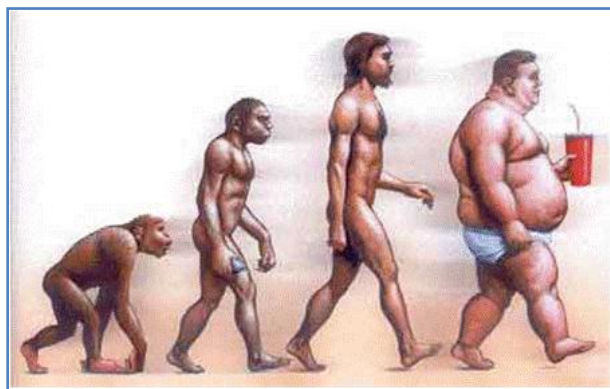
El sobrepeso y la obesidad son enfermedades crónicas, caracterizadas por un exceso de la cantidad de peso corporal total de todos los tejidos (grasa, hueso, músculo), específicamente un exceso del tejido adiposo o grasa corporal. Estas enfermedades se asocian a condiciones concomitantes serias como la diabetes tipo II (Anexo A), dislipidemias (Anexo B) y la hipertensión (Anexo C), que conducen a una mayor morbilidad y mortalidad.

La prevalencia de la obesidad en los países industrializados está en aumento, la obesidad en los Estados Unidos (país de referencia), aumentó en 30% en los adultos mayores de 20 años, según el estudio NHANES III (*National Health and Nutrition Examination Survey*). En nuestros países latinoamericanos, la prevalencia es menor, pero ya es un problema de salud

pública tanto como la desnutrición. A pesar del mayor conocimiento del sobrepeso y la obesidad y de los problemas médicos relacionados, el número de obesos y personas con sobrepeso en nuestro medio está en aumento, no solo en los adultos, sino en los niños y los gastos en salud pública son elevados tanto en el control como la prevención.

La relación entre obesidad y diabetes tipo II, ha sido confirmada, en diferentes estudios prospectivos llevados a cabo tanto en hombres como mujeres. El desarrollo de la diabetes se asocia no sólo con la obesidad per se, sino también con el aumento de peso y la duración de la obesidad. La diabetes tipo II se asoció especialmente con el exceso de tejido adiposo ubicado en la región abdominal.

Figura 1: La involución del Hombre - sobrepeso y obesidad



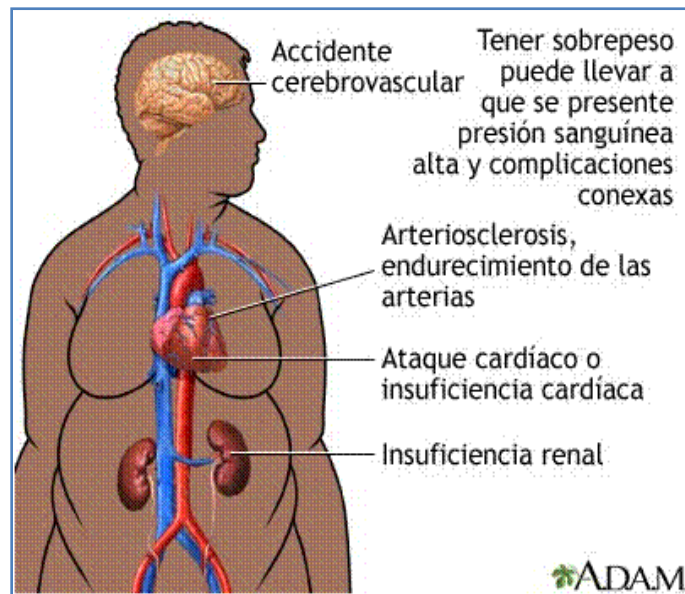
Fuente: www.lacienciaysusdemonios.com

Elaborado por: www.lacienciaysusdemonios.com

La incidencia de la diabetes tipo II aumenta con la circunferencia de la cintura (marcador de obesidad, la circunferencia abdominal). La obesidad aumenta los trastornos metabólicos que se asocian con la diabetes tipo II y aumenta de manera significativa la morbilidad y mortalidad.

La acumulación excesiva de grasa a nivel abdominal se asocia con resistencia a la acción de la insulina, intolerancia a los azúcares (*glucosa*) y una alteración en el perfil de las grasas (*colesterol y triglicéridos*), lo que aumenta el riesgo de enfermedad cardiovascular.

Figura 2: La incidencia del sobrepeso y obesidad en el cuerpo humano



Fuente: ADAM Medical images. Obesity and Health.
Elaborado por: ADAM Medical images

1.1.1.2.Pronóstico

El tratamiento con agentes farmacológicos está ganando terreno, como parte integral de la terapia, para mantener una pérdida de peso a largo plazo en personas obesas. El tratamiento con fármacos para la obesidad puede ser utilizado a largo plazo en pacientes cuidadosamente seleccionados y bajo supervigilancia de un médico.

Hoy en día hay nuevos fármacos antiobesidad que tienen acción central dual, inhiben la recaptación de 2 neurotransmisores (*noradrenalina* y *serotonina*), reducen el peso, e incrementan la sensación de saciedad. Otros medicamentos no tienen acción sistémica, como la molécula Orlistat que previene o impide la degradación y posterior absorción o asimilación de aproximadamente 1/3 de las grasas que el individuo ingiere. Ninguno de los enfoques terapéuticos han sido exitosos, cuando se los aplicó en forma separada, la incorporación del tratamiento farmacológico, el cambio en el estilo de vida para la pérdida de peso programada, aumenta las posibilidades de reducir el peso a corto plazo y mantener la pérdida de peso a largo plazo en pacientes obesos seleccionados, con enfermedades que ocurren durante el mismo tiempo que otra.

Al tratarse de una enfermedad crónica, y que puede repetirse en el paciente, requiere de un tratamiento a largo plazo. Los avances recientes en el tratamiento farmacológico, han brindado nuevas perspectivas en las terapias clínicas. La evaluación del paciente es de suma importancia, porque hay que conocer el grado de sobrepeso u obesidad. Para la evaluación se usa el Índice de masa corporal (IMC), o Índice de Quetelet, que relaciona el peso con la estatura, y se calcula fácilmente dividiendo el peso en kilogramos, para la estatura en metros y ese valor se eleva al cuadrado, es un índice ampliamente aceptado, para que el médico tratante determine el estado de las personas de bajo peso, normales, sobrepeso y obesidad.

Se puede ver la clasificación del sobrepeso y los valores que representan en el paciente, en la Tabla 1:

Tabla 1: Clasificación del índice de masa corporal

$$\text{IMC} = \frac{\text{PESO EN Kg}}{\text{ESTATURA (mts}^2\text{)}}$$

IMC (Kg/m ²)	Diagnóstico	Riesgo Morbi-Mortalidad
< 18,5	Bajo Peso	Bajo
18,5 - 24,9	Normal	Peso Saludable
25 - 29,9	Sobrepeso	Moderado
30 - 34,9	Obesidad I	Alto
35 - 40	Obesidad II	Muy Alto
> 40	Obesidad III	Extremo

Fuente: Guías de control del sobrepeso y obesidad OMS
Elaborado por: Autor

Otro índice importante en la valoración del sobrepeso y obesidad, es la circunferencia de la cintura, el cual permite identificar personas que tienen obesidad central o androide en la que existe acumulación de adiposidad en el tronco o abdomen.¹ Esta medida es un excelente indicador de Enfermedad cerebro vascular (ECV) al tener una mejor correlación con el tejido adiposo visceral.² La circunferencia de la cintura podría presentar diferentes puntos de corte de acuerdo a las diferentes etnias, lo cual requiere estudios locales que permitan determinar con mayor precisión los valores de riesgo por país. A pesar que la International Diabetes Federation (IDF) recomienda en Sudamérica utilizar los valores de referencia de los Surasiáticos (≥ 90 cm para los varones y ≥ 80 cm para las mujeres, como factor de riesgo);³ la falta de estudios ha

¹ (Yepez, R., Baldeon, M. & Lopez, P. (2008). *Obesidad*. Sociedad Ecuatoriana de Ciencias de la alimentación y nutrición. Quito: SECIAN)

² (Moreno, M.(2010). Circunferencia de cintura: una recomendación importante y útil de riesgo cardiometabólico. *Revista chilena de Cardiología*. Vol 29 (No.1) pp. 85-87)

³ (Moreno, M.(2010). Circunferencia de cintura: una recomendación importante y útil de riesgo cardiometabólico. *Revista chilena de Cardiología*. Vol 29 (No.1) pp. 85-87)

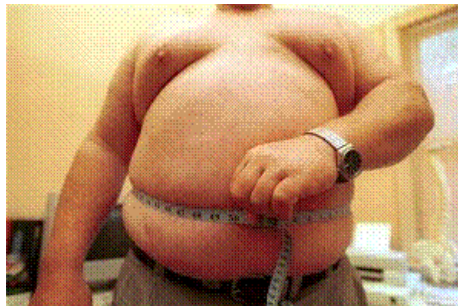
hecho que en Ecuador por el momento se usen los puntos de corte planteados por la OMS en donde se establece el grado de riesgo o de aparición de complicaciones según la siguiente tabla:

Tabla 2: Puntos de corte de la OMS con riesgo metabólico

Riesgo Cardio-metabólico	Perímetro de la cintura según género	
	Mujeres	Hombres
Bajo	< 80 cm	< 94 cm
Aumentado	80 - 88 cm	94 - 102 cm
Muy Aumentado	> 88 cm	> 102 cm

Fuente: Guías de control del sobrepeso y obesidad OMS
Elaborado por: Autor

Imagen 1: Medición de la circunferencia de la cintura



Fuente: www.lacienciaysusdemonios.com
Elaborado por: www.lacienciaysusdemonios.com

1.1.1.3. Control de pronóstico

Los cambios en el estilo de vida, actividad física y nutrición, son estrategias importantes en el manejo de la obesidad y el sobrepeso, son más exitosas a corto plazo, cuando se combinan.

Pero estos cambios, relacionados al ejercicio y la ingesta de dietas muy bajas en calorías (déficit energético diario de aproximadamente 600 calorías), debido a la naturaleza crónica de la enfermedad, deben asociarse al tratamiento farmacológico, para mantener a largo plazo la pérdida de peso, debido a que los estudios indican que es difícil perder peso, solo con los cambios nutricionales y del estilo de vida, aun cuando se combinan con un programa de ejercicios.⁴

Se han empleado varias clases de medicamentos para reducir el peso; desde los medicamentos con acción periférica, que poseen propiedades termogénicas, aumento del gasto metabólico (queman calorías), u otros medicamentos, que tienen acción central (cerebral), que quitan el apetito (*efecto anorexígeno*), supresores del apetito, incrementando la liberación de neurotransmisores, algunos de ellos causaban lesión valvular y se los asoció con hipertensión pulmonar primaria, por lo que fueron retirados del mercado. El sobrepeso y la obesidad se está convirtiendo en un problema de salud pública y cada vez aumenta el número de personas que en su afán de controlar este sobrepeso, se someten a tratamientos sin un diagnóstico médico adecuado, toman productos que no tienen registro sanitario, sus formulaciones son mezclas de varios principios activos que incluyen psicotrópicos, cuyo consumo está provocando graves desórdenes metabólicos y psicológicos.

⁴ (Freire, W. (2006). *Nutrición y vida activa: del conocimiento a la acción*. Quito: Organización Panamericana de la Salud)

Por todos estos antecedentes también se ha reforzado el control y vigilancia sanitaria de los establecimientos dedicados a reducción de peso y a aquellos que expenden productos relacionados con estos tratamientos, el mismo que consiste en:⁵

- a) Verificar el cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la Ley Orgánica de Salud y Reglamentos específicos para el funcionamiento de los establecimientos de reducción de peso, centros nutricionales, SPAs, centros médicos estéticos y otros similares que existan.
- b) Verificar los requisitos que deben cumplir los profesionales que atienden en estos establecimientos.
- c) Verificar los métodos y productos que utilizan en estas actividades.

El sobrepeso y la obesidad disminuyen la expectativa de vida, aumentando el riesgo de padecer enfermedades concomitantes como: diabetes, presión arterial elevada, dislipidemias (alteración de las grasas), enfermedades cardiovasculares, gota, osteoartrosis, síndrome de apnea del sueño, hígado graso y ciertos tipos de cáncer⁶.

1.1.2. Formulación del problema

La obesidad está declarada como la epidemia global del siglo 21 por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Si bien es cierto que esta enfermedad se presenta de mayor forma en los países desarrollados, también es verdad que su incidencia es cada vez mayor en las naciones

⁵ (Ministerio de Salud Pública. *Reglamento sustitutivo de Registro Sanitario para medicamentos en general*. 2010. Quito: MSP)

⁶ (WHO. (s.f.). *Diez datos sobre la obesidad*. Recuperado de:<http://www.who.int/features/factfiles/obesity/facts/es/>.)

en desarrollo.⁷ Según informes del Ministerio de Salud Pública, se estima que para el 2015 en el Ecuador exista un 58.3% de sobrepeso y un 21,7% de obesidad en las mujeres y un 46,5% y 8,9% respectivamente en los hombres.⁸

El sobrepeso y la obesidad en la población ecuatoriana clase media, media alta y alta entre los 12 años a 50 años de edad, tiene una tendencia de crecimiento muy acelerada en el nuevo milenio. Proyectando generar costos onerosos en Salud Pública y producción laboral. El cambio en el estilo de vida para la pérdida de peso de manera programada, sumada a la incorporación de un tratamiento farmacológico, aumenta las posibilidades de reducir el peso en corto plazo y mantener la pérdida de peso a largo plazo.

Las alternativas de fármacos adecuados en el Ecuador son limitadas, debe ofrecerse alternativas con respaldo de calidad, buen precio y de fácil adquisición en el mercado farmacéutico.

1.1.3. Sistematización del problema

- 1) ¿Cuál es el potencial del segmento terapéutico A08A preparados antiobesidad, excluyendo dietéticos, de la clase terapéutica Tracto alimentario y metabolismo, en el

⁷ (OMS.(2003). *Dieta, Nutrición y Prevención de Enfermedades Crónicas*. Recuperado de: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/ac911s.pdf>)

⁸ (M.S.P. (2011). *Plan estrategico nacional para la prevención y control de las enfermedades crónicas no transmisibles*. Recuperado de: http://www.msp.gob.ec/images/Documentos/Programas/Enfermedades_cronicas/plan_estrategico_nacional_msp_final.pdf)

mercado farmacéutico ecuatoriano, para conocer la factibilidad del lanzamiento de Viplena?

- 2) ¿Cómo se puede alcanzar un Market Share⁹ superior al 8% para el segmento “A08A” en un año, por un valor de \$300.000?
- 3) ¿Cómo se puede alcanzar ventas mensuales aproximadas de \$25.000; (Ventas anuales de \$300.000)?
- 4) ¿Cuál puede ser el margen de rentabilidad dentro de los cinco primeros años de comercialización de Viplena?

1.1.4. Objetivo general

Ofrecer en el mercado farmacéutico ecuatoriano una alternativa en la Categoría de Productos Antiobesidad para mejorar el estilo de vida del paciente con sobrepeso o paciente obeso.

⁹ (*Curso Plan Market Share*. (s.f.). Recuperado de: www.emagister.com/curso-plan-market-share-canales-distribucion-roles-proceso-compra)

1.1.5. Objetivos específicos

- 1) Identificar el potencial del segmento A08A preparados antiobesidad, excluyendo dietéticos, de la clase terapéutica Tracto alimentario y metabolismo, en el mercado farmacéutico ecuatoriano, para conocer la factibilidad del lanzamiento de Viplena. (Ver Anexo D)
- 2) Lograr un Market Share o participación de mercado superior al 8% para el segmento “A08A” en un año, por un valor de \$300.000.
- 3) Generar ventas mensuales aproximadas de \$25.000; (Ventas anuales de \$300.000).
- 4) Determinar si el margen de rentabilidad dentro de los cinco primeros años de comercialización de Viplena es el adecuado para la Corporación Farmacéutica Recalcine.

1.1.6. Justificación

El sobrepeso y la obesidad en la población ecuatoriana clase media, media alta y alta entre los 12 años a 50 años de edad, tiene una tendencia de crecimiento muy acelerada en el nuevo milenio. Proyectando generar costos onerosos en Salud Pública y Producción laboral.

El cambio en el estilo de vida para la pérdida de peso programada sumada la incorporación de tratamiento farmacológico aumenta las posibilidades de reducir el peso en corto plazo y mantener la pérdida de peso a largo plazo.

Las alternativas de fármacos adecuados, en el Ecuador son limitadas, debe ofrecerse alternativas con respaldo de calidad, buen precio y de fácil adquisición en el mercado farmacéutico. La presente investigación servirá para sustentar el lanzamiento de una nueva alternativa de fármaco para el tratamiento de sobrepeso y obesidad en el Ecuador con sus estrategias competitivas.

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. Conceptos relacionados con Planificación Estratégica

1.2.1.1. Planificación Estratégica

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta y se desarrolló tomando fuerza cuando estallaron los turbulentos setentas. Hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado¹⁰. Su objetivo es trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión y convertir los proyectos en acciones. (Tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).¹¹

Se considera que el plan estratégico es una herramienta adecuada para orientar a la empresa hacia la gestión de la excelencia. La Planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.¹²

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.¹³

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático

¹⁰ (Kotler, P. (1990). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (4ta edición). México: Prentice Hall)

¹¹ ("*Plan estrategico, elaboracion y desarrollo*". (2012). Recuperado de: <http://www.guidelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estategico>)

¹² (Lozano, A. (2009). *La planificacion estrategica*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com>.)

¹³ (Kotler, P. (1990). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (4ta edición). México: Prentice Hall)

para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.¹⁴

1.2.1.2. Análisis del Macroambiente

1.2.1.2.1. Análisis PEST

Se debe tener en cuenta que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente y el micro ambiente, el primero comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (factores de carácter económico, político, social y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que está inmersa condicionará a la organización llevándola a adaptarse al mismo, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas. Para analizar el macro entorno de la empresa se usará el **análisis PEST** que considera el estudio de una serie de factores:

- 1) **Factores Políticos:** Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los

¹⁴ (Koontz, H., Weihrich, H. (1994) *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill)

diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales. Se debe centrar el análisis en aquellos factores que afecten de manera directa y especialmente dentro del ámbito de actuación.

- 2) **Factores Económicos:** Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, deberán ser tomados en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- 3) **Factores Socioculturales:** Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional.
- 4) **Factores Tecnológicos:** Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.¹⁵

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

¹⁵ (Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011) *Exploring Strategy*. Recuperado de: <http://www.gobookee.net/exploring-strategy-9th-edition-johnson-scholes/>)

1.2.1.3. Análisis del Microambiente

1.2.1.3.1. Las 5 Fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

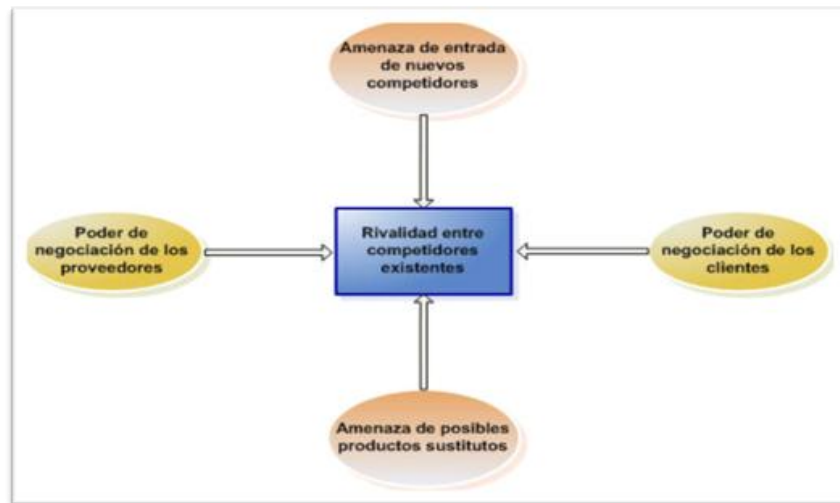
Propuesto por Michael Porter en 1979¹⁶, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los

¹⁶ (Porter, M. (1982) *Estrategia Competitiva*. (1ra Edición) México: Compañía Editorial S.A. de C.V)

competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. Lo anteriormente expuesto se resume en la Figura 3.

Figura 3: Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Estrategia Competitiva
Elaborado por: Estrategia Competitiva

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

- a) **Competidores Directos:** Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto. La fuerza en este elemento es:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- Economías de escala. Se refieren a la disminución en costos unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- Diferenciación de producto. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente.
- Requisitos de capital. Necesidad de invertir recursos financieros elevados.
- Acceso a los canales de distribución. Necesidad de conseguir distribución para su producto.
- Curva de aprendizaje o experiencia. El *know how* o saber hacer de toda empresa, marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevo a ese mercado concreto.
- Política del gobierno. Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

b) **Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios. Este elemento se relaciona con la fuerza de:

2. Poder de negociación de los clientes

¿Están muy bien organizados? ¿Existen productos sustitutos? ¿Se trata de un producto muy diferenciado? ¿Clientela exigente?

c) **Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios:

3. Poder de negociación de los proveedores

¿Están organizados gremialmente? ¿Tienen fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido? ¿Existe riesgo de que entren a formar parte del mercado?

- d) **Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado:

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

¿Qué grado tecnológico posee el sector? ¿Existe la posibilidad de entrada de productos sustitutivos? ¿La compra es sensible al precio? Es interesante conocer y profundizar en el concepto de elasticidad-demanda.

- e) **Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.¹⁷

5. Nivel de rivalidad entre los competidores actuales

En esta fuerza se debe plantear el nivel de rivalidad referido a:

¿Está bien o mal posicionada la competencia dentro del mercado? ¿Se trata de un mercado atomizado? ¿Qué nivel de costos fijos o de estructura existen?

El funcionamiento interno de una empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y por ende en sus resultados. De tal manera es necesario comprender el funcionamiento de este entorno, así como la medida en que

¹⁷ ("Mi entorno análisis externo". (2008) Recuperado de: <http://www.estrategiaynegocio.com/2008/mi-entorno-analisis-externo-iii-%E2%80%93-el-analisis>)

sus fuerzas se relacionan con la empresa y afectan su forma de operar, detallado en los siguientes puntos:

1) **Análisis de Capacidades Internas**

El análisis de la capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las Fortalezas y Debilidades (Internas) de una empresa. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una organización involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina varias categorías a saber:

- a) **La Capacidad Directiva:** se analiza la capacidad TECNICA del directivo y esto se refiere al uso de los instrumentos de gestión sean estos el análisis de los estados financieros, desarrollo del plan estratégico empresarial, el no tener estos instrumentos y poder tomar decisiones a tiempo puede significar una gran debilidad con un impacto alto en la organización. Además se analiza la capacidad de REACCION frente a los cambios es decir la incidencia de la organización en liderazgo, cultura y trabajo en equipo.
- b) **La Capacidad Competitiva (Mercadeo):** Se analiza el producto, la imagen y marca, calidad precio, diferenciación, etc. Todo elemento que le da competitividad y diferenciación al producto. Se puede determinar si la propuesta de valor al cliente genera una ventaja competitiva al tener fortalezas o por el contrario hay debilidades.

- c) **La Capacidad Financiera:** Se analizan los estados financieros, solvencia, liquidez, etc. y luego se determinaran si son fortalezas y/o debilidades. Se puede determinar si cuenta con buen musculo financiero que respalde un crecimiento o se debe reforzar el mismo.
- d) **La Capacidad Tecnológica** (Producción): capacidad instalada. Esta nos determinara el buen uso o no de la capacidad instalada de una empresa a través de la cual se puede plantear una estrategia de futuro, sea esta de crecimiento operativo o ampliación.
- e) **La Capacidad del Talento Humano** (Potencial Humano): Analizan la Cultura Organizacional de sus trabajadores y demás miembros de la organización, y desde el punto de vista de su capacidad Técnica.
- f) **La Capacidad Administrativa:** Se analizan desde cuatro puntos: planeación, organización, dirección y control.

El análisis de la capacidad interna permite tener información importante de la empresa y su cara frente al futuro para definir y plantear estrategias, sea de fortalecimiento, crecimiento, diversificación, etc., en función de la realidad existente.

2) Filosofía Corporativa

Es la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Son los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de

conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Por ello se puede decir, que la filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere ser. Debería responder a tres preguntas: ¿Quién soy y qué hago? , ¿Cómo lo hago?, y ¿A dónde quiero llegar? En función de estos tres cuestionamientos, se puede establecer que la filosofía corporativa está compuesta por tres aspectos básicos: 1) la misión corporativa; 2) los valores corporativos, y 3) la visión corporativa.¹⁸

- a) **Misión corporativa:** La misión de la organización es definir el negocio de la organización. Establece qué es y qué hace la compañía. Se dice que es la razón de ser de la empresa u organización. Esta no cambia salvo que cambie el tipo de negocio.

- b) **Valores corporativos:** Los valores corporativos representa el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuales son los valores y principios profesionales existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos, y de venderlos. Pero también incluye los valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas que integran la compañía. Así podemos hablar de valores como la calidad, el respeto por el medioambiente, o la innovación constante como ejemplo para el primer tipo de valores, y de la participación, el respeto o la colaboración como ejemplos de valores de relación.

¹⁸ ("Gerencia y los sistemas de información. Fundamentos teóricos básicos". (2010) Recuperado de: <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>)

- c) **Visión corporativa:** Es en la cual la organización señala a dónde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Esta debe ser medible en el tiempo y debe ser definida para un período de tiempo. Puede cambiar las veces que la empresa considere sin que esto cambie la razón de ser del negocio.

3) Objetivos Estratégicos

Los objetivos son los resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una compañía, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la misma.

Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades.

- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

Los objetivos estratégicos o de largo plazo son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo.

Todo objetivo debe tener características tales como ser:

➤ **Medibles**

Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

➤ **Claros**

Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

➤ **Alcanzables**

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

➤ **Desafiantes**

Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de

mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

➤ **Realistas**

Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

➤ **Coherentes**

Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.¹⁹

4) Estrategias

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de un esfuerzo.²⁰

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.

¹⁹ ("Los Objetivos de una empresa". (2010) Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/los-obgetivos-de-una-empresa/>)

²⁰ ("Estrategias Competitivas". (2009) Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-competitivas/>)

- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.
- Deben ser claras y comprensibles para todos.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.
- Deben proporcionar a la organización una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- Debe ser dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

Las estrategias de una empresa básicamente se clasifican en estrategias generales que son las que consideran a la empresa como un todo, es decir, sirven para alcanzar los objetivos generales de la empresa, y las estrategias específicas son aquellas que sirven de ayuda para poder llevar a cabo las estrategias generales.²¹ De estas últimas se pueden derivar estrategias de mercado, de recursos humanos, financieras, etc. dependiendo de su campo de acción, así también estrategias de crecimiento para potencializar las fortalezas o defensivas para disminuir el impacto de una amenaza.

²¹ (Porter, M. (1990). *Administración Estratégica*.)

1.2.2. Conceptos relacionados con Investigación de mercado

La investigación de mercado que se define como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizada de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo, es la herramienta que permitirá identificar las necesidades de los clientes reales y potenciales para definir estrategias de posicionamiento de la marca y diversificación del portafolio de productos y servicios.

La *American Marketing Association* (AMA) la define como: «la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios».²²

La investigación de mercados es una herramienta indispensable para el ejercicio del marketing. Este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización. Busca garantizar a la empresa, la adecuada orientación de sus acciones y estrategias, para satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener la posibilidad de generar productos con un ciclo de vida duradero que permita el éxito y avance de la empresa, además brinda a las compañías la posibilidad de aprender y conocer más sobre los actuales y potenciales clientes.

²² (American Marketing Association-AMA. (n.d.).)

A partir de las técnicas de análisis y recolección de información, se reconocen cuatro grandes tipos de estudios en la investigación de mercados:

a) Exploratoria o Cualitativa: Es la investigación de carácter exploratorio que pretende determinar principalmente aspectos diversos del comportamiento humano, como: motivaciones, actitudes, intenciones, creencias, gustos y preferencias. Las personas a las que se les aplica esta investigación representan a las clases sociales de una determinada colectividad. Las técnicas empleadas en estas investigaciones se llaman: técnicas cualitativas.

Las principales son:

- Test Proyectivos.
- Entrevistas en profundidad.
- Técnicas de grupo.

b) Descriptiva: La investigación descriptiva es aquella que busca definir claramente un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de empresas, algún tipo de medio de publicidad o un problema simple de mercado.

En una investigación descriptiva, el equipo de trabajo buscará establecer el "Que" y el "Donde", sin preocuparse por el "Por Qué". Es el tipo de investigación que genera datos de primera mano para realizar después un análisis general y presentar un panorama del problema.

c) **Causal:** Es aquella investigación que busca explicar las relaciones entre las diferentes variables de un problema de mercado, es el tipo de investigación que busca llegar a los nudos críticos y buscará identificar claramente fortalezas y debilidades explicando el "Por Qué?" y el "Cómo?" suceden las cosas.

Las investigaciones de causa, generalmente se aplican para identificar fallas en algún elemento de mercadeo, como el diseño de un empaque, algún elemento en las preferencias de los consumidores que genere alguna ventaja competitiva, alguna característica de los productos que no guste a los consumidores etc.

d) **Predictiva:** Es aquella que busca proyectar valores a futuro; buscará predecir variaciones en la demanda de un bien, niveles de crecimiento en las ventas, potencial de mercados a futuro, número de usuarios en x tiempo, comportamiento de la competencia etc. En cualquier estudio predictivo, generalmente se deberán tener en cuenta elementos como el comportamiento histórico de la demanda, cambios en las estructuras de mercado, aumento o disminución del nivel de ingresos.

La investigación predictiva, es la más complicada e interesante y es la que realmente puede hacer diferencia entre el éxito y el fracaso de empresas en el largo plazo, acertar en el comportamiento de un mercado a futuro, es claramente la mejor manera de garantizar estabilidad.²³

²³ (Jauregui, A & Sim, E. (n.d) *7 elementos básicos en metodología de investigación de mercados*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/7metinv.htm>)

Los pasos para el desarrollo de una investigación de mercados son:

1. **Definir el problema a investigar:** En este paso es donde se define el problema existente y está constituido por dos procesos básicos: formulación del problema y establecimiento de objetivos de la investigación, cómo hacerlo.

Después de formular el problema, es necesario formular las preguntas de la investigación y definir cuáles son las preguntas básicas que se necesitan responder y sus posibles sub preguntas.

Con el problema o la oportunidad definida, el siguiente paso es determinar los objetivos de la investigación; definiendo y determinando de esta manera qué información es necesaria para resolver las preguntas.

Luego de describir y formular el problema y los objetivos, se debe preparar un detallado cronograma especificando los diferentes pasos de la investigación.

2. **Seleccionar y establecer el diseño de la investigación:** Este paso está constituido por 4 procesos básicos:

- Seleccionar el diseño de la investigación,
- Identificar los tipos de información necesaria y las fuentes,
- Determinar los instrumentos de medición y
- Recopilación de Datos.

3. **Recolección de datos y análisis:** Lo primero que se tiene que hacer es entrenar a los encuestadores, quienes serán los encargados de contactar a los encuestados y vaciar las preguntas en un formato para su posterior análisis.

El análisis se debe iniciar con la limpieza de la información, con la confirmación de las escalas, verificación del correcto llenado de las encuestas y en ocasiones con pre tabulaciones (en el caso de preguntas abiertas). Una vez que se tiene codificada toda la información, el análisis como tal puede dar inicio. La información también puede ser en una pequeña escala y obtenida mediante información cualitativa, siendo las Sesiones de Grupo la herramienta más usada.

4. **Formular hallazgos:** Luego de analizar la información se puede hacer deducciones acerca de lo que sucede en el mercado, lo cual se le conoce como “hallazgos”. Estos deben presentarse de una manera ordenada y lógica ante las personas encargadas de tomar las decisiones.

5. **Seguimiento y control:** Los reportes de investigación deben tener un capítulo de resumen, el cual será la guía para las personas que no conocen de investigación, haciendo el informe mucho más continuo y fácil de leer.²⁴

²⁴ (Jauregui, A & Sim, E. (n.d) *7 elementos básicos en metodología de investigación de mercados*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/7metinv.htm>)

1.2.3. Metodología de la Investigación de mercado

Entendiendo que la investigación es la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática, metódica y que tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos, técnicos desarrollados mediante un proceso, su importancia se da ya que nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor. Todo trabajo de investigación es evaluado por el logro de los objetivos mediante un proceso sistemático, los cuales deben ser previamente señalados y seleccionados al comienzo de la investigación.

Científicamente la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación, por lo tanto la metodología nos presenta los métodos y técnicas a considerarse. El método indica el camino a seguir en esa indagación y las técnicas precisan la manera de recorrerlo.

1.2.3.1. Tipo de estudio

Para la realización del presente trabajo es necesario tener en cuenta el tipo de investigación que se va a realizar tomando en consideración que existen tres tipos principales de investigación:

- 1) Histórica que describe lo que era,
- 2) Descriptiva que interpreta lo que es, y
- 3) Experimental que describe lo que será.

Cada una de ellas tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico.²⁵

Para el desarrollo de esta investigación se define la aplicación de la metodología de la **investigación predictiva** ya que comprende la anticipación de situaciones futuras, requiere la exploración, la descripción, la comparación, el análisis y la explicación. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes. La investigación predictiva se interesa por anticipar situaciones futuras a partir del conocimiento de las condiciones previas y la comprensión de los procesos explicativos, es decir, requiere de las explicaciones para basar sus predicciones.

Este tipo de investigación permite:

- Identificar y analizar alternativas futuras
- Caracteriza el grado de incertidumbre
- Identifica áreas claves
- Adquiere una mayor comprensión de los procesos de cambio
- Se conocen posibles repercusiones
- Brinda información relevante

1.2.3.2. Fuentes de información

Una fuente de información es una persona u objeto que provee datos. Se definen dos tipos fundamentales de fuentes de información:

²⁵ (Soto, L. (n.d) *Importancia de la investigación científica y tecnológica*. Recuperado de: <http://www.mitecnologico.com/main/importanciainvestigacioncientificaytecnologica>)

1) **Fuentes primarias** (o directas): son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas *originales*, no interpretados. Son datos que se obtiene específicamente para el estudio que se está realizando. Los métodos para recopilar la información son las entrevistas, sesiones de grupo, observación, encuestas, entre otros, de estos, la más común y útil es la encuesta.

2) **Fuentes secundarias**: consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada.

Las que se utilizan son:

Fuentes Externas de Información:

- Información del mercado farmacéutico (IMS Health Ecuador, Close Up, Data Quest)
- Información obtenida de los principales proveedores
- Información obtenida de clientes representativos
- Información de ventas de otros laboratorios

Fuentes Internas de Información:

- Análisis de los estados financieros
- Análisis de las ventas históricas.

Para la presente investigación la fuente secundaria es la información del mercado farmacéutico aplicada en la investigación de mercado.

1.2.3.3. Método a aplicar

Los métodos o herramientas que se utilizan son los más apropiados para el logro de los objetivos. Considerando que el **objetivo general** de esta investigación es: *“Ofrecer en el mercado farmacéutico ecuatoriano una alternativa en la Categoría de Productos Antiobesidad para aportar a la mejoría de estilo de vida del paciente con sobrepeso o paciente obeso”* Se aplica la planeación estratégica con sus diferentes etapas para la consecución del mismo.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo:

1. Se inicia con el **diagnostico situacional o análisis situacional**, en esta etapa se detalla y analiza el entorno externo a través de macroentorno para lo que cual se utiliza el análisis PEST y el microentorno apoyado por el análisis del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Para el análisis interno se determina la capacidad interna de la empresa, su estructura orgánica, operativa y financiera. Todo esto con el fin de definir las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.

2. Tomando como base esta primera etapa a continuación se desarrolla una **investigación de mercado**, que se define como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizada de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

Es la herramienta que permite identificar la potencialidad de la Clase Terapéutica en el que se quiere incursionar, participación de mercado de la competencia, evolución de la Clase y potenciales para definir estrategias de posicionamiento de la marca y diversificación del portafolio de productos y servicios.

Con la investigación de mercado se logra identificar necesidades insatisfechas así como desarrollar ideas de Innovación efectiva a través de la detección oportuna de nuevas tendencias y preferencias tanto del consumidor final como de los clientes directos logrando cercanía con los clientes reales y potenciales para difundir los beneficios de los productos.

3. La tercera etapa es el **direccionamiento estratégico** donde se define la misión (razón de ser de la compañía), visión (lo que se pretende lograr), los valores corporativos y la cultura organizacional que dan un piso claro del camino a seguir. A continuación se definen los objetivos estratégicos y las estrategias para lograrlos.

4. Continuando con el desarrollo del plan estratégico se elabora **un plan general de actividades**. En esta etapa se detallan los planes, programas y proyectos a desarrollar en el periodo de tiempo estipulado.
5. Finalmente se define una estructura de seguimiento y control que permita garantizar el logro de los objetivos planteados.

CAPITULO II

METODO

2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se considera una parte importante para el desarrollo del plan estratégico del producto, realizar una investigación de mercado, ya que es la herramienta que permite identificar la potencialidad del mercado y la posibilidad de participar con un Market Share adecuado para definir estrategias de siembra, participación y posicionamiento del producto.

Se define como la recolección y el análisis de información, en lo que respecta al mercado en el que participará el producto y el segmento de la clase terapéutica, realizado de forma sistémica para tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

La investigación de mercado se lleva a cabo en Ecuador, con la data obtenida de IMS Health debido a que esta es una de las fuentes de información oficial con cobertura a nivel nacional, con la que se cuenta en Ecuador dentro del mercado de la Industria Farmacéutica.

2.1.1. Diseño del plan de investigación

Este paso está constituido por 4 procesos básicos: Seleccionar el diseño de la investigación, identificar las fuentes de información necesarias, determinar los instrumentos de medición y recopilación de datos.

a) Seleccionar el diseño de la investigación

El tipo de investigación que se utiliza es predictiva, ya que comprende la anticipación de situaciones futuras, la cual requiere la exploración de la información, la descripción, la comparación, el análisis y la explicación. Se buscará establecer la identificación de alternativas futuras, identificar áreas claves y brindar información del mercado relevante.

b) Identificar las fuentes de información necesarias

La información que se quiere obtener con la investigación de mercado está en relación directa con los productos existentes en el segmento A08A, sus ventas en valores y unidades, crecimiento y porcentaje de participación o Market Share.

Fuentes primarias (o directas): para la presente investigación la fuente primaria son las Revistas especializadas Guía farmacéutica de Edifarm y Farmaprecios de PLM del Ecuador.

Fuentes secundarias: para la presente investigación la fuente secundaria que se utilizará es:

Fuente externa de información:

- Información del mercado farmacéutico obtenida de IMS Health Ecuador.

c) Determinar los instrumentos de medición

El instrumento a emplear para la recolección de datos es un informe de ventas del mercado farmacéutico ecuatoriano total a Octubre de 2012 que contiene los datos a nivel de corporaciones, laboratorios, productos en los mercados total, ético, ético sin leches y popular.

d) Recopilación de datos

Para recolectar datos se pueden manejar fuentes de información primaria o secundaria dependiendo de los recursos que se vayan a utilizar, para esta investigación se manejó fuentes secundarias a través de preinfos de IMS Health, de la cual se obtuvo la información de mercado específica.

2.1.2. Mercado de Productos Antiobesidad

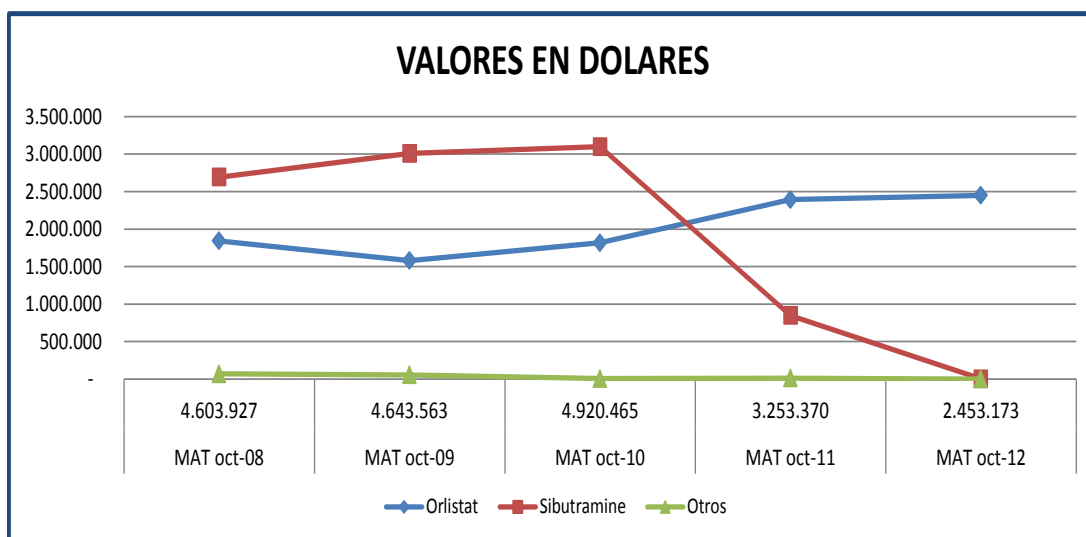
El mercado de productos específicos para la reducción y control de sobrepeso y obesidad está compuesto por varios competidores, los cuales están catalogados en la Clase Terapéutica “A - Tracto alimentario y Metabólico”, Categoría “A08 - Preparados Antiobesidad, excluyendo los dietéticos”, Segmento “A08A Preparados Antiobesidad, excluyendo los dietéticos.”

A continuación podemos ver el desarrollo en valores y unidades del segmento terapéutico en los Gráficos 1 y 2:

Valores del segmento A08A Preparados Antiobesidad, excluyendo los dietéticos

Gráfico 1: Segmento A08A por principios activos – Valores a octubre 2012

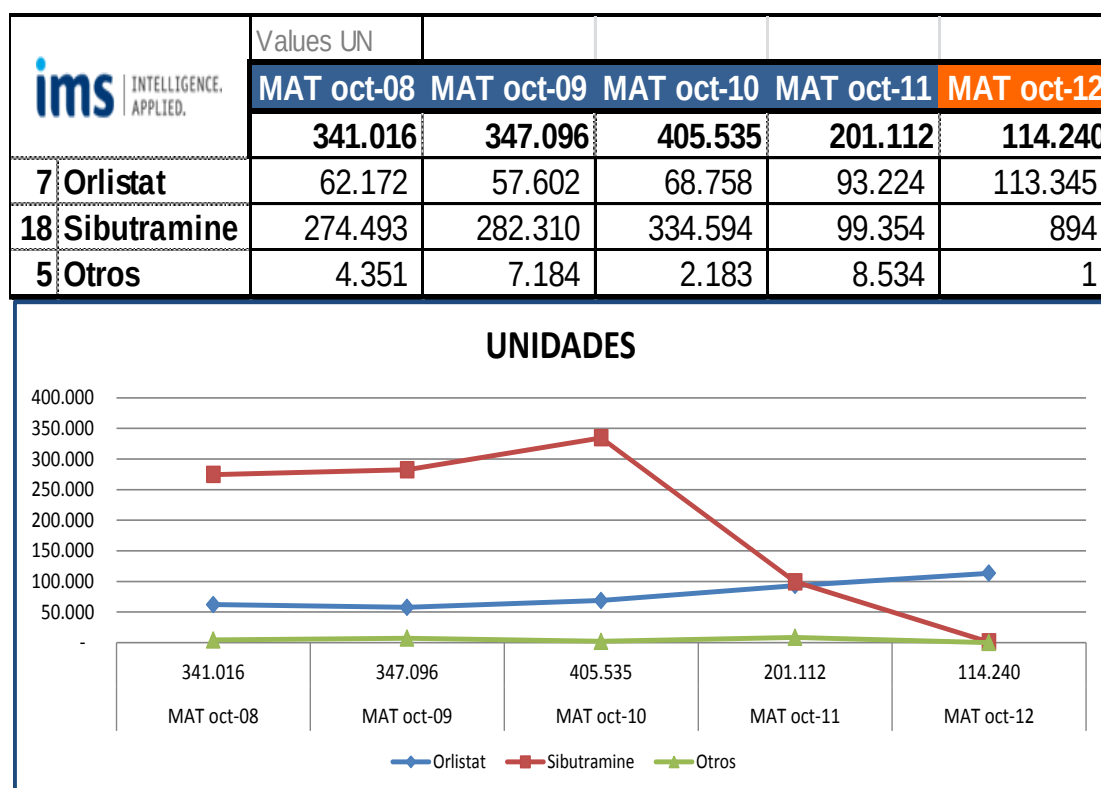
ims INTELLIGENCE. APPLIED.	Values USD				
	MAT oct-08	MAT oct-09	MAT oct-10	MAT oct-11	MAT oct-12
	4.603.927	4.643.563	4.920.465	3.253.370	2.453.173
7: Orlistat	1.841.417	1.580.805	1.817.140	2.392.328	2.450.061
18: Sibutramine	2.692.245	3.007.310	3.097.304	847.891	3.110
5: Otros	70.265	55.447	6.022	13.150	1



Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: Autor

Unidades del segmento A08A Preparados Antiobesidad, excluyendo los dietéticos

Gráfico 2: Segmento A08A por principios activos – Unidades a octubre 2012



Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: Autor

2.1.2.1. Análisis de datos

- a) El segmento “A08A” a MAT octubre 2012 nos indica un total de ventas de \$2.450.061 con 113.345 unidades. Los valores en dólares y unidades del mercado de productos para tratamiento de sobrepeso y obesidad compuesto específicamente por Orlistat ha mantenido en los últimos 5 años una evolución promedio de dos dígitos (17,29%) en

unidades y de un dígito (8,71%) en valores. Estas cifras nos indican crecimiento en el mercado correspondiente al producto en estudio.

- b) Respecto al crecimiento del segmento A08A podemos analizar los datos de la Tabla 3 (Anexo E):

Tabla 3: Crecimiento de las marcas con Orlistat. – Valores y Unidades a octubre 2012

Segment Analysis											
Growth ATC IV (IMS Struct) A08A0 - Antib. Exc.diet.				Growth USD				Growth UN			
Ecuador Privado - Oct/2012				Laboratories	Acum (%)	MAT oct-09/08	MAT oct-10/09	MAT oct-11/10	MAT oct-12/11	MAT oct-09/08	MAT oct-10/09
1.	Xenical (3)	Roche Pharma	43%			-15,3%	5,6%	5,7%	-39,5%	-9,4%	5,1%
1.1.	Caps 120 Mg X 21	Roche Pharma	48%			-28,1%	19,2%	10,1%	-35,5%	-15,1%	6,1%
1.2.	Caps 120 Mg X 42	Roche Pharma	82%			-5,9%	-9,4%	1,6%	-53,0%	-0,4%	-1,4%
1.3.	Caps 120 Mg X 84	Roche Pharma	100%			0,9%	37,6%	5,6%	-3,6%	4,1%	66,8%
2.	Disgracil (1)	Lafrancol	70%			0,0%	0,0%	385,3%	108,6%	0,0%	0,0%
2.1.	Caps 120 Mg X 30	Lafrancol	100%			0,0%	0,0%	385,3%	108,6%	0,0%	0,0%
3.	Orlistat [02/2] - m_k (1)	Mckesson	78%			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.1.	Caps 120 Mg X 21	Mckesson	100%			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4.	Xerogras (1)	Galeno	86%			0,0%	0,0%	0,0%	174,4%	0,0%	0,0%
4.1.	Caps 120 Mg X 60	Galeno	100%			0,0%	0,0%	0,0%	174,4%	0,0%	0,0%
5.	Symfona (3)	Abl Pharma	93%			0,0%	377,1%	59,8%	1,2%	0,0%	376,8%
5.1.	Cap.gel.dura 120 Mg X 21	Abl Pharma	59%			0,0%	344,9%	80,4%	-7,4%	0,0%	355,1%
5.2.	Cap.gel.dura 120 Mg X 42	Abl Pharma	100%			0,0%	460,4%	35,0%	18,3%	0,0%	470,0%
5.3.	Cap.gel.dura 120 Mg X 84	Abl Pharma	100%			0,0%	88,0%	-42,3%	-100,0%	0,0%	71,4%
6.	Sidelg (2)	Genfar	98%			0,0%	0,0%	5967,9%	33,6%	0,0%	0,0%
6.1.	Caps 120 Mg X 30	Genfar	67%			0,0%	0,0%	4110,5%	39,6%	0,0%	0,0%
6.2.	Caps 120 Mg X 60	Genfar	100%			0,0%	0,0%	27488,8%	22,9%	0,0%	0,0%
7.	Obestat (1)	Genamerica	99%			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
7.1.	Caps 120 Mg X 21	Genamerica	100%			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
8.	Orlistat [01/2] - pr6 (1)	Prophar S.a	100%			0,0%	0,0%	0,0%	205,8%	0,0%	0,0%
8.1.	Caps 120 Mg X 30	Prophar S.a	100%			0,0%	0,0%	0,0%	205,8%	0,0%	0,0%

Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: Autor

De las 8 marcas que participan actualmente en la Categoría, 3 de ellas tienen crecimientos por sobre el 100%, Orlistat genérico de Prophar con 205,8% de crecimiento en valores y

218,9% de crecimiento en unidades, Xerogras de Laboratorio Galeno con 174,4% de crecimiento en valores y 199,2% de crecimiento en unidades, y Disgracil de Laboratorio Lafrancol, con 108,6% de crecimiento en valores y 104,3% de crecimiento en unidades. Se debe considerar que la marca que lleva el liderazgo del segmento tiene un marcado decrecimiento de **-39.5%** en valores y **-42,9%** de decrecimiento en unidades, es decir que nuevas marcas de la categoría quitaron participación de mercado al líder de la Categoría.

- c) El porcentaje de participación o Market Share es un índice que indica el desempeño en el mercado de un producto o marca con relación a sus competidores. Este índice permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencias en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar acciones estratégicas o tácticas. Previo al análisis del Market Share se debe definir el mercado meta, conocer su situación y determinar su tamaño. Si se define el tamaño del mercado de manera muy amplia se pierde el enfoque, si se lo hace de manera muy estrecha no se podrá percibir las oportunidades y las amenazas del mercado.

Tabla 4: Market Share (% Participación) por productos del segmento A08A

ims INTELLIGENCE. APPLIED.		Market Share (ATC) USD							Market Share (ATC) UN						
		MAT oct-08	MAT oct-09	MAT oct-10	MAT oct-11	MAT oct-12	VARIATIONS		MAT oct-08	MAT oct-09	MAT oct-10	MAT oct-11	MAT oct-12	VARIATIONS	
	Laboratories	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	(+/-)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	(+/-)	
1.	Xenical (3)	Roche Pharma	40,0%	33,6%	33,1%	52,6%	42,9%	-9,7%	18,2%	16,2%	14,5%	29,9%	30,6%	0,7%	
2.	Disgracil (1)	Lafrancoi	0,0%	0,0%	1,3%	9,5%	26,7%	17,2%	0,0%	0,0%	0,9%	7,8%	28,6%	20,8%	
3.	Orlistat mk (1)	Mckesson	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,9%	8,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	19,8%	19,8%	
4.	Xerogras (1)	Galeno	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	7,3%	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	4,3%	3,5%	
5.	Symfona (3)	Abi Pharma	0,0%	0,5%	2,1%	5,0%	6,8%	1,8%	0,0%	0,4%	1,5%	4,9%	8,7%	3,9%	
6.	Sidelg (2)	Genfar	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	5,4%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	4,9%	2,9%	
7.	Obestat (1)	Genamerica	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%	
8.	Orlistat pr6 (1)	Prophar S.a	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,9%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,9%	0,7%	
Data Source: IMS Health [Ecuador Privado Oct/2012]															

Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: IMS Health Ecuador

De acuerdo a la información de IMS Health (Tabla 4, Anexo F), la clase terapéutica A08A Preparados Antiobesidad, excluyendo los dietéticos, a MAT octubre 2012 en valores nos indica que el producto Líder de la categoría (Xenical) tiene un Market Share en valores de 42,9% y en unidades de 30,6%. Con una evolución negativa de -9,7%, en valores y un leve crecimiento de 0,7% en unidades, comparando con su participación de mercado al mismo período MAT octubre 2011.

Esto puede darse debido a que la inversión promocional del producto pudo haberse reducido si consideramos que el Líder de la categoría se comercializa en Ecuador desde 1.999 y su etapa de vida comercial está en plena meseta.

La evolución representativa del segmento la tiene Disgracil con un Market Share de 26,7% en valores y 28,6% en unidades, con una evolución de 17,2% y 20,8% respectivamente, comparando el producto a MAT octubre 2011. Esta participación en el

mercado nos indica el potencial que el mismo representa para un nuevo participante con un buen plan de mercadeo e inversión promocional. Los demás participantes de marcas comerciales del segmento tienen un Market Share de una cifra en promedio.

- d) Los precios de venta al público de la clase terapéutica por productos se detallan en la Tabla 5:

Tabla 5: Comparativo de precios por productos participantes del segmento A08A

MARCA	P.V.F.	P.V.P.
XENICAL		
CAJA X 21	22,92	27,50
CAJA X 42	44,79	53,75
CAJA X 84	87,51	105,00
DISGRACIL		
CAJA X 30	23,76	28,51
SYMFONA		
CAJA X 21	15,93	19,11
CAJA X 42	31,86	38,23
XEROGRAS		
CAJA X 60	42,03	50,40
SIDELG		
CAJA X 30	23,08	27,69
CAJA X 60	43,46	52,15
OBESTAT		
CAJA X 21	19,09	22,91
ORLISTAT		
CAJA X 20	21,60	27,00
ORLISTAT		
CAJA X 21	N/D	N/D

Fuente: Revista Farmaprecios
Elaborado por: Autor

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

A la hora de definir la posición estratégica del Laboratorio, el estudio del entorno juega un papel fundamental. La empresa se encuentra envuelta por una serie de fuerzas, las que pueden afectar el entorno de la misma, de las cuales se puede aprovechar las oportunidades que presentan y prevenir las amenazas. Así mismo, observar en qué puntos es fuerte y puede generar una estrategia adecuada y de igual manera analizar los puntos débiles y contrarrestarlos oportunamente.

En el ambiente de la mercadotecnia farmacéutica, existen dos niveles de fuerzas externas. De un lado tenemos los factores macro, llamados así porque afectan a todos los laboratorios y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros laboratorios; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones.²⁶

Por otro lado tenemos los factores micro, llamados así porque afectan a un laboratorio en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Así, nos encontramos frente a dos ambientes que rodean la empresa: Macroambiente y Microambiente.

²⁶ (Macroambiente y Microambiente. (n.d.) Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>)

3.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE: MODELO PEST

Debido a que el medio ambiente de operación de la Industria Farmacéutica se vuelve cada vez más complejo, los Gerentes de Producto, deben planear por anticipado el cambio.

Los cambios acelerados pueden hacer que las estrategias triunfadoras de ayer de algunas campañas, hoy resulten obsoletas. Actualmente las empresas luchan con el crecimiento de la mercadotecnia no lucrativa, la creciente competencia global, una economía mundial lenta, el llamado a una mayor responsabilidad social, y un sinnúmero de otros retos económicos, políticos y sociales; desafíos que también ofrecen oportunidades de comercialización.

Cualquier cambio ambiental es una consideración importante al tomar decisiones de mercadotecnia. Aunque los gerentes poco pueden hacer para modificar la mayoría de los factores en el entorno, si pueden identificar las áreas que deben observar con el fin de hacer un planeamiento estratégico.

Las variables ambientales que tienen importancia estratégica para los especialistas en mercadotecnia de cualquier empresa son: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que tienen influencia directa en el giro del negocio y que generan oportunidades y amenazas que son consideradas en la definición de las estrategias.²⁷

²⁷ (Bittan, M. (n.d.) *El modelo PEST como herramienta de planificación*. Recuperado de: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion.aspx>)

3.1.1. Factores Políticos

Son aquellos que determinan la actividad de la empresa y están relacionados con: políticas del gobierno, subvenciones, política fiscal de los diferentes países, modificaciones en los tratados comerciales. Es importante tener en cuenta el entorno Político-Legal, pero se debe centrar el análisis en aquellos factores que afecten de manera directa y especialmente dentro del ámbito de actuación.

El principal factor político que afecta a la Industria farmacéutica es:

3.1.1.1. Políticas de gobierno

La Constitución Política de la República del Ecuador en su artículo 23 numeral 20 dispone que el Estado reconozca y garantice a las personas el derecho a una calidad de vida que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, saneamiento ambiental.²⁸ Para esto mediante decreto ejecutivo número 1395 publicado en Registro Oficial el 30 de octubre de 2008 en el cual se expide el Reglamento a la Ley Orgánica de Salud:

Las disposiciones para registrar medicamentos a través del “Registro Sanitario” que determina en:

²⁸ (Ministerio de Salud Pública. *Reglamento de la Ley Orgánica de Salud. Registro Oficial, decreto 1395*. 2008, Quito.)

- a) Artículo 7, los tiempos para su expedición una vez que se ha cumplido con todos los requisitos establecidos por la ley y las normas que dicte la autoridad nacional.
- b) Artículo 8, excepciones para nuevos Registros Sanitarios.
- c) Artículo 9, los costos e importes de la inscripción, servicios que preste la autoridad sanitaria nacional a través de sus dependencias competentes.
- d) Artículo 10, la participación de los laboratorios acreditados por el Ministerio de Salud Pública.
- e) Artículo 11, control de calidad, cumplimiento y mantenimiento de los parámetros declarados.
- f) Artículo 12, suspensión y cancelación de los Registros Sanitarios.
- g) Artículo 14, la cantidad de muestras médicas a autorizarse para la importación.
- h) Artículos 15 y 16, la promoción de los medicamentos y su sustentación.

Las disposiciones para los medicamentos y su fármaco vigilancia. Y las disposiciones para los establecimientos farmacéuticos y sus responsables profesionales técnicos.

De las políticas de Gobierno se determinan las siguientes fortalezas y amenazas para la empresa y el producto:

Fortalezas

- Viplena tiene activo su Registro Sanitario No. 28653 desde noviembre del 2008.

Amenazas

- Los largos y demorados tiempos de renovación de Registros sanitarios y su tramitología actual.
- La importación de muestras médicas está determinada de conformidad con el número de visitantes médicos de que disponga el laboratorio importador.²⁹
- La promoción de los medicamentos debe ser realizada a través de los visitantes médicos, quienes deberán tener formación profesional en carreras afines a las ciencias de la salud y farmacias.³⁰

3.1.2. Factores Económicos

Incluyen factores como: crecimiento económico, políticas económicas del gobierno, tipos de interés, factores macroeconómicos propios de cada país, desempleo, tipo de cambio o el nivel de inflación. En este sentido se ha considerado los siguientes factores como los principales en este aspecto:

3.1.2.1. Crecimiento económico

El análisis consolidado de las cifras económicas nacionales muestra que la variación del PIB³¹ en el primer trimestre de 2012 fue de 1,01%. La construcción fue la actividad que más

²⁹ (Ministerio de Salud Pública. *Reglamento de la Ley Orgánica de Salud. Registro Oficial, decreto 1395*. 2008, Quito.)

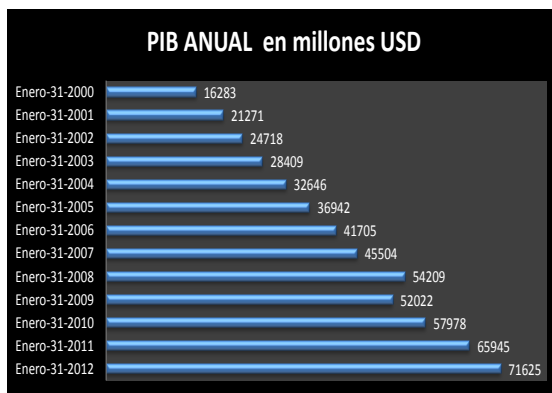
³⁰ (Ministerio de Salud Pública. *Reglamento de la Ley Orgánica de Salud. Registro Oficial, decreto 1395*. 2008, Quito.)

aportó a ese crecimiento, con un incremento de 3,84%. Las actividades agrícolas y de ganadería aumentaron 2,04% y el sector farmacéutico representa casi el 2% del PIB con un crecimiento del 6% en el último año.

La exploración de minas y canteras creció 0,72%, igual que las actividades de comercio al por mayor y menor. La previsión de crecimiento de Ecuador se sitúa en el 4,8% del PIB. La cifra es menor a algunas previsiones que situaban el crecimiento del PIB a inicios de año entre un 5% y un 5,5%. Según datos de Julio del 2012 del Banco Central del Ecuador, el porcentaje habla de que el PIB alcanzará los \$73.231 millones al finalizar el año. En cambio, se prevé un crecimiento menor de 3,98% para 2013, una aspiración de \$78.216 millones.

En el Gráfico 3 (Anexo G), se muestra el crecimiento del PIB anual de los últimos 12 años.

Gráfico 3: Histórico del PIB anual en Ecuador



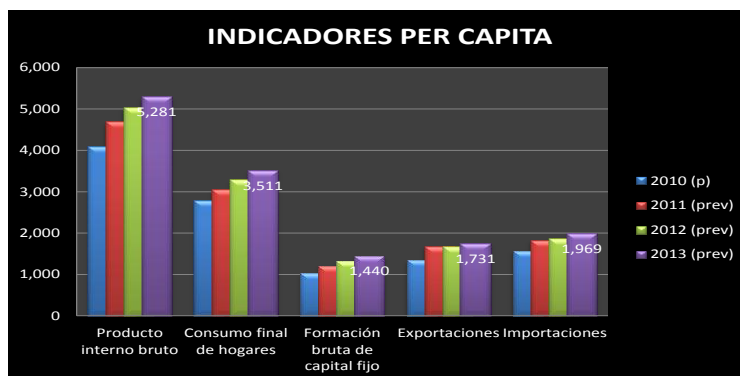
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

³¹ (Ecuador crecía menos de lo esperado. (2012, octubre 10) *Hoy*. Recuperado de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-crecía-menos-de-lo-esperado-563622.html>)

La evolución de los indicadores per cápita ha sido positiva durante los últimos años, se evidencia el crecimiento que han tenido y su previsión para el año 2012 y 2013, presenta una tendencia al alza en todos los casos. El PIB per cápita del año en curso se estima será de \$5.012 anuales y para el 2013 será de \$ 5.281, el consumo final de hogares se sitúa en 3,275 proyectado al 2012 y 3,511 para el 2013, en el sector de las importaciones se observa un crecimiento del 15.41% del año 2010 al 2011 y se prevé un incremento del 8,24% al 2013.

Este comportamiento se detalla en el Gráfico 4 y Tabla 6 (Anexo H).

Gráfico 4: Indicadores Per Cápita



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

Tabla 6: Indicadores per cápita

VARIABLES/Años	2010 (p)	2011 (prev)	2012 (prev)	2013 (prev)
Producto Interno Bruto	4,082	4,680	5,012	5,281
Consumo final de hogares	2,765	3,037	3,275	3,511
Formación bruta de capital fijo	1,027	1,202	1,319	1,440
Exportaciones	1,345	1,660	1,667	1,731
Importaciones	1,576	1,819	1,853	1,969

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

El mercado farmacéutico ecuatoriano reporta USD \$1.125 millones de ventas a Octubre 2012, según datos reportados por IMS HEALTH (Ver información de Tabla 7), de este total el 70% forma el mercado privado y el resto (30%) es la participación del sector público. Se calcula que entre un 25% y un 30% de los ecuatorianos ha tenido la posibilidad real de acceder a medicinas en los últimos años. Sobre el 60% del presupuesto que los hogares dedican a salud corresponde a la compra de medicamentos. El gasto en medicamentos el INEC lo incluye en misceláneos que supone el 7% del gasto de una familia.

Tabla 7: Histórico de ventas industria farmacéutica Ecuador

TIPO DE MERCADO	VALORES				
	MAT 10/2008	MAT 10/2009	MAT 10/2010	MAT 10/2011	MAT 10/2012
ETICO	649.406.476	712.232.443	788.849.813	893.421.235	953.989.473
POPULAR	120.546.602	135.384.823	150.325.913	169.171.206	171.187.064
TOTAL	769.953.078	847.617.266	939.175.726	1.062.592.441	1.125.176.537

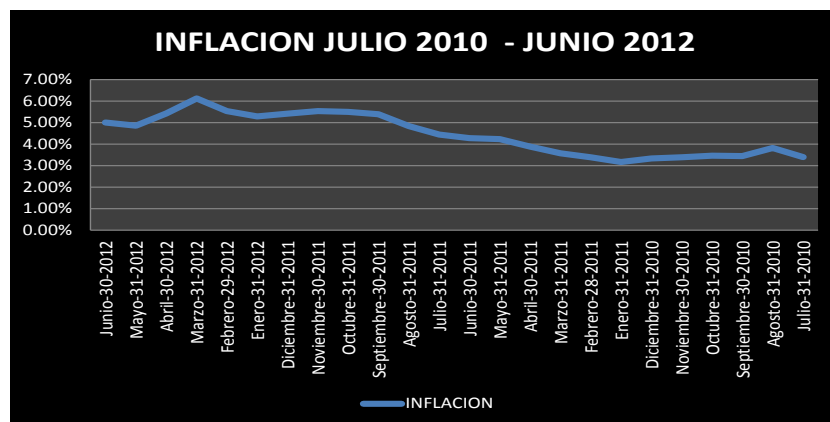
Fuente: IMS Health
Elaborado por: Autor

3.1.2.2. Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Se puede apreciar que la tendencia de la misma ha sido al alza durante los dos años anteriores con un pico en marzo 2012 del 6.12% y situándose en el 5% para junio del 2012.

Gráfico 5: Inflación anual en Ecuador



Fuente: INEC

Elaborado por: Autor

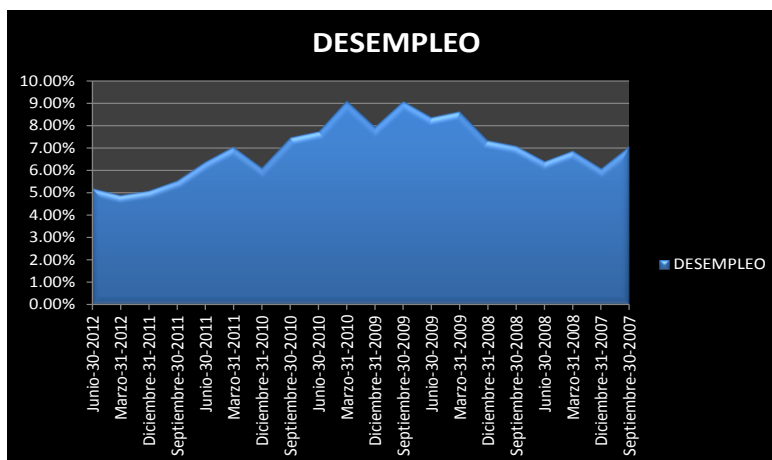
3.1.2.3. Desempleo

La tasa de desempleo urbano publicada trimestralmente por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) denota una tendencia del índice a la baja desde el año 2010 a la fecha ya que para marzo del 2010 se ubicaba en el 9,09% y a junio del 2012 es del 5.19% bajando 3.9 puntos porcentuales.

Es importante mencionar que esta baja está directamente influenciada por el crecimiento del sector público que ha generado una gran cantidad de puestos de trabajos con un incremento del gasto corriente.

Gráfico 6: Desempleo en Ecuador

Jun 30- 2012	Mar 31- 2012	Dic 31- 2011	Sept 30- 2011	Jun 30- 2011	Mar 31- 2011	Dic 31- 2010	Sep 30- 2010	Jun 30- 2010	Mar 31- 2010
5,19%	4,88%	5,07%	5,52%	6,36%	7,04%	6,11%	7,44%	7,71%	9,09%



Fuente: INEC
Elaborado por: Autor

Connotación Gerencial

En ambiente económico dentro del Ecuador denota factores positivos con un crecimiento del PIB del 4.8% previsto para el año 2012 y con expectativas de ir al alza para los siguientes años. Adicionalmente se observa una baja en el desempleo, una inflación del 5% y por otra parte un incremento en los indicadores per cápita lo que facilita que la decisión de desarrollar un mercado ecuatoriano por parte de inversión extranjera.

A pesar de las restricciones para la importación tanto por la aplicación de impuestos como la posible limitación de cupos de importación o salvaguardas, los medicamentos no tienen esta

limitante, la demanda de medicinas es positiva y se apalanca en el crecimiento del sector de la salud pública. La Corporación Farmacéutica Recalcine, al ser un laboratorio farmacéutico de comercialización de medicamentos importados tiene una ventaja sobre los laboratorios nacionales, ya que el aparato productivo se ha visto afectado por el incremento de la mano de obra, insumos, etc. Generando mayores costos de producción y disminuyendo la rentabilidad esperada y por otra parte el consumidor ha mejorado su capacidad de compra y su estilo de vida demandando productos de buena calidad para la mejora de su salud.

De los factores económicos detallados se determinan las siguientes oportunidades y amenazas para la empresa y el producto:

Oportunidades

- Hay crecimiento del sector farmacéutico.
- Perspectivas positivas del crecimiento del país.
- Incremento en los índices per cápita.
- Baja en los índices de desempleo.

Amenazas

- Sobre valoración de los medicamentos importados.

3.1.3. Factores Socioculturales

Son aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa, cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional.

Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo. Es importante que los Gerentes de Producto puedan comprender y predecir los cambios en los valores individuales y sociales que pueden ser considerados fundamentales por los grupos de consumidores y cómo estos repercuten en las actividades de mercadotecnia de los laboratorios farmacéuticos.

En la corriente globalizante de la economía de la cual no podemos aislarnos, se nos presentan algunos cambios en las variables socioculturales que afectan significativamente la mercadotecnia.

La última década se ha caracterizado por hacer más hincapié en la calidad de vida que en la cantidad de bienes que consumimos. Aunque en lo inmediato buscamos el valor, la calidad y la seguridad de los productos, en la Industria farmacéutica la preocupación real va más allá, extendiéndose al ambiente físico. Los factores que impactan en la industria farmacéutica son:

3.1.3.1. Situación demográfica

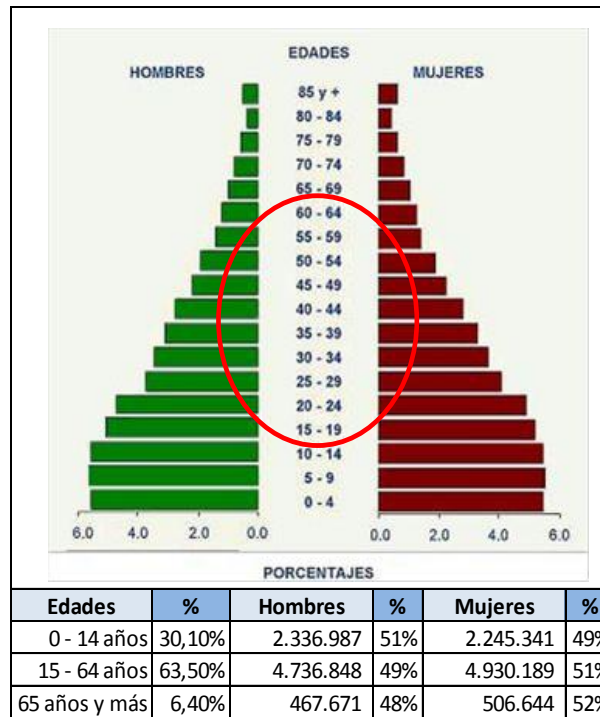
La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental para la mercadotecnia porque son personas quienes conforman el mercado. Las variaciones en algunas características demográficas como los niveles de edad, la distribución geográfica, las tasas de nacimiento y crecimiento de la población, preparación y analfabetismo y la diversidad étnica y racial, son de particular importancia para los especialistas en marketing farmacéutico, puesto que las transformaciones en las características de la población frecuentemente producen cambios en el número de consumidores con ciertas necesidades.³²

De acuerdo a las cifras de población y vivienda del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), Ecuador cuenta con una población de 15.223.680 habitantes, a julio 2012, con una Tasa de crecimiento de 1,43%, La tasa de crecimiento de la población muestra un decrecimiento en las últimas décadas lo que generará una población madura que requerirá fuertes cambios en el tipo de medicamentos consumidos. Actualmente el 62,23% se encuentra entre los 15 y 64 años, el 31,27% son niños menores de 14 años, y el 6,5% tienen 65 años o más. La edad promedio del Ecuador es de 28,36 años. Así mismo las cifras del INEC indican:

- Tasa de natalidad de 19,96 nacimientos por cada 1.000 habitantes
- Tasa de mortalidad de 5 muertes por cada 1.000 habitantes,
- Una distribución poblacional por edades que se detalla en el Gráfico 7:

³² ("El Marketing y los cambios demográficos". (2010) Recuperado de: <http://marketisimo.com/2010/05/el-marketing-y-los-cambios-demograficos.html>)

Gráfico 7: Distribución demográfica del Ecuador

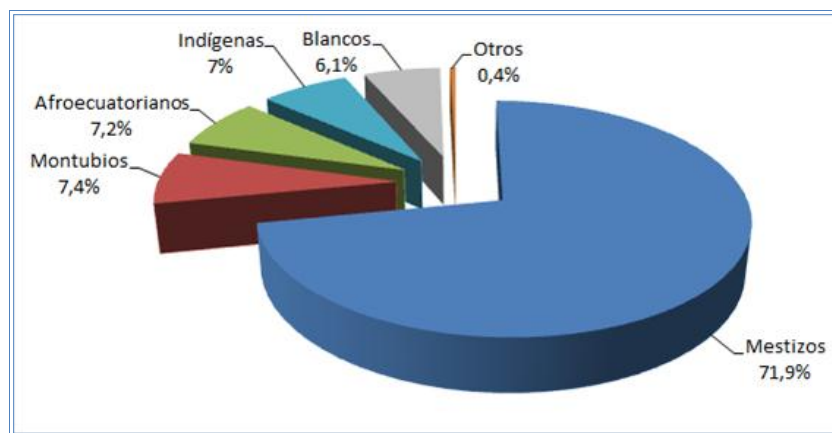


Fuente: INEC
Elaborado por: Autor

Con los datos observados se determina que la población del país, está dividida al 50% en lo que a género y edades se refiere, siendo el Ecuador un pueblo joven, que por ello es más influenciable; lo que sí, es que procura sentarse más en las ciudades, ya que el 64% de la población habita en zonas urbanas y el 36% en zonas rurales.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) en su censo de población y vivienda del 28 de Noviembre de 2010, estableció mediante la pregunta: "Como se identifica usted según sus costumbres y cultura", que los grupos étnicos existentes en Ecuador bajo este concepto son los siguientes:

Gráfico 8: Distribución de grupos étnicos en el Ecuador



Fuente: INEC
Elaborado por: Autor

Los datos observados en el Gráfico 8, nos indican que el 71,9% de la población ecuatoriana es mestiza, seguida en importancia por la suma de las poblaciones: montubias, afro, indígena y blancos con un 27,7% en total y otros grupos con 0,4%.

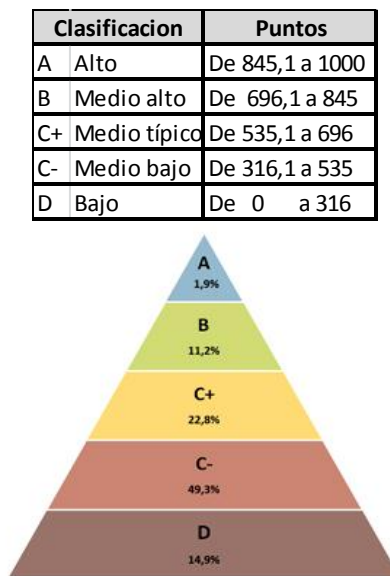
3.1.3.2. Condiciones económicas

Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda.

La encuesta de estratificación del nivel socioeconómico del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), refleja que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el

1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D.

Gráfico 9: Estratos sociales del Ecuador



Fuente: INEC
Elaborado por: Autor

Connotación Gerencial

La población ecuatoriana prefiere radicarse en zonas urbanas, con lo que se puede determinar que sus hábitos y referencias se modifican de manera considerable. Mayor sedentarismo y hábitos alimenticios son el “costo de desarrollo” al cual se someten, por lo cual las posibilidades de generar sobrepeso y obesidad son altas. De aquí se deduce que si el 35.9% de los estratos sociales de los hogares ecuatorianos se ubican entre las Clases A y B, estos conforman un target de importancia por sus posibilidades económicas para acceder a un

tratamiento para cuidar su salud y mejorar su estilo de vida. De los factores socioculturales analizados se determinan las siguientes oportunidades y amenazas para la empresa y el producto:

Oportunidades

- El 63,5% de la población se ubica en el grupo de edades potenciales para el tratamiento de sobrepeso y obesidad.
- El 51% de la población target es de género femenino quienes son más influenciables en estética y belleza.
- El 64% de la población ecuatoriana vive en zonas urbanas donde su estilo de vida es influenciable.
- Estratos sociales (A, B y C+) potenciales con un 35,9% en total.
- Sobrepeso y Obesidad se puede presentar en todo grupo étnico, con mayor prevalencia en Mestizos y Blancos con un total de 78%.

Amenazas

- El 64,2% de la población se ubica en estratos sociales (C- y D) con escasos recursos económicos para acceder a un tratamiento médico controlado para sobrepeso y obesidad.

3.1.4. Factores Tecnológicos

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas en Latinoamérica y Ecuador es, sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez

que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos. En ambos casos, el efecto sobre la estrategia de mercadeo puede ser enorme. La tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor. Como ejemplo tenemos el aumento extraordinario en el número de mujeres que trabajan que ha sido atribuido parcialmente a los avances tecnológicos, tales como los instrumentos que economizan tiempo y mano de obra y los nuevos productos de comidas rápidas.

Cuando los productos de una empresa se encuentran en su ciclo de vida en la etapa de madurez, las empresas sobreviven, en gran medida, diferenciando sus productos de los de los competidores, y esto lo logran sólo con innovaciones y tecnología de vanguardia. Podemos analizar el crecimiento o desarrollo tecnológico desde dos puntos de vista: el de sus efectos y el de los factores de producción. Desde el punto de vista de sus efectos, podemos distinguir dos tipos de crecimiento o desarrollo tecnológico:

- a) El que resulta de la creación de nuevos productos.
- b) El que se manifiesta en una mayor calidad de los productos.

Mientras que desde el punto de vista de los factores de la producción, el crecimiento o desarrollo de la tecnología se manifiesta en tres formas principales:

- a) La creación de una nueva planta física o de un nuevo proceso.
- b) La mejoría de la capacidad y de la productividad del trabajo humano, que incluye un mejor adiestramiento del obrero, el técnico o el profesional, y una más eficiente preparación de los cuadros directivos.

- c) En el nivel más alto de educación general de la población, que proporciona el marco para la acción eficiente de los factores que directamente intervienen en la producción.

Connotación Gerencial

El desarrollo tecnológico de la industria farmacéutica ha permitido un gran crecimiento del sector en los últimos años ya que a través de la implementación de Plantas de producción con tecnología de punta se han disminuido los costos operacionales y se ha innovado las presentaciones galénicas de los medicamentos. De los factores tecnológicos analizados, se determinan como fortalezas y amenazas para la empresa y el producto:

Fortalezas

- Optimización del uso de recursos tecnológicos de CFR (Planta Pharmafuturo).
- Disminución de los costos operacionales por integración de nueva tecnología.
- Diversificación de líneas farmacéuticas para la demanda del mercado ecuatoriano.

Amenazas

- Plantas industriales y maquinaria con alto costo.
- Alto costo en el cambio o innovación de presentaciones de las galénicas.
- Impacto directo en los precios futuros de los medicamentos importados.

3.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza.

Estos elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial son: Clientes, Proveedores, Competencia, Productos sustitutos y Nuevos entrantes. Para el presente trabajo de investigación se han determinado estas fuerzas de la siguiente manera:

3.2.1. Competidores Directos – Amenaza de entrada de nuevos competidores

En términos generales se puede decir que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. En la actualidad no basta con comprender a los clientes. Las empresas multinacionales se desplazan, vertiginosamente, hacia nuevos mercados y practican la mercadotecnia global.

Lo anterior ha resultado en que las empresas no tienen otra opción que fomentar la competitividad, poniendo cada vez más atención tanto a sus competidores como a los consumidores meta.

Esto explica los términos “guerra de mercados”, “sistema de inteligencia competitiva” y otros similares. No obstante, no todas las empresas están invirtiendo lo suficiente para poder monitorear a sus competidores por el costo que esto implica. Algunas empresas farmacéuticas creen conocerlos simplemente porque compiten con ellos, sin ver la necesidad de contar con un sistema formal de inteligencia competitiva. Otras creen que nunca podrán conocer lo suficiente a sus competidores, por lo que dejan de preocuparse. Sin embargo, los laboratorios farmacéuticos con sensibilidad, diseñan y emplean sistemas para obtener información continua de sus competidores.

El mercado farmacéutico ecuatoriano incluye fabricantes nacionales y extranjeros de medicamentos, así como empresas importadoras. Los laboratorios que participan en el mercado farmacéutico tienen diferentes cuotas de mercado como producto del número de ítems que comercializan y el grupo terapéutico al que pertenecen.

Ninguno de ellos tiene una cuota de mercado superior al 7% al considerar las ventas en valores; ni más del 5% al considerar el volumen en unidades vendidas. Actualmente son 8 los Laboratorios Farmacéuticos que comercializan marcas con el mismo principio activo de VIPLINA, con una participación atomizada. Según los datos descritos en el Gráfico 10 a continuación detallado:

Gráfico 10: Competencia del segmento de VIPLANA octubre 2012

					Values USD	[Sort]	Values UN								
					MAT oct-08	MAT oct-09	MAT oct-10	MAT oct-11	MAT oct-12	MAT oct-08	MAT oct-09	MAT oct-10	MAT oct-11	MAT oct-12	
ATC IV (IMS Struct)		Laboratories	Molecules	Acum (%)	4.603.927	4.643.563	4.920.465	3.253.370	2.453.173	341.016	347.096	405.535	201.112	114.240	
			ORLISTAT		1.841.417	1.580.805	1.817.140	2.392.328	2.450.061	62.172	57.602	68.758	93.224	113.345	
1.	Xenical (3)	(1) A08A0	Roche Pharma	Orlistat	43%	1.841.417	1.559.063	1.647.121	1.740.892	1.053.135	62.172	56.358	59.245	61.233	34.986
1.1.	Xenical Caps 120 Mg X 21	(1) A08A0	Roche Pharma	Orlistat	48%	825.626	593.659	707.931	779.246	502.751	38.411	32.617	34.614	36.346	23.243
1.2.	Xenical Caps 120 Mg X 42	(1) A08A0	Roche Pharma	Orlistat	82%	879.590	827.986	750.061	762.000	357.840	22.052	21.962	21.664	21.671	8.970
1.3.	Xenical Caps 120 Mg X 84	(1) A08A0	Roche Pharma	Orlistat	100%	136.201	137.419	189.129	199.646	192.544	1.709	1.779	2.967	3.216	2.773
2.	Disgracil (1)	(1) A08A0	Lafrancol	Orlistat	70%	0	0	64.656	313.806	654.500	0	0	3.497	16.013	32.722
2.1.	Disgracil Caps 120 Mg X 30	(1) A08A0	Lafrancol	Orlistat	100%	0	0	64.656	313.806	654.500	0	0	3.497	16.013	32.722
3.	Orlistat [02/2] - m k (1)	(1) A08A0	Mckesson	Orlistat	78%	0	0	0	0	218.090	0	0	0	0	22.632
3.1.	Orlistat Caps 120 Mg X 21	(1) A08A0	Mckesson	Orlistat	100%	0	0	0	0	218.090	0	0	0	0	22.632
4.	Xerogras (1)	(1) A08A0	Galeno	Orlistat	86%	0	0	0	64.834	177.924	0	0	0	1.631	4.880
4.1.	Xerogras Caps 120 Mg X 60	(1) A08A0	Galeno	Orlistat	100%	0	0	0	64.834	177.924	0	0	0	1.631	4.880
5.	Symfona (3)	(1) A08A0	Abl Pharma	Orlistat	93%	0	21.742	103.722	165.765	167.776	0	1.244	5.932	9.941	9.966
5.1.	Symfona Cap.gel.dura 120 Mg X 21	(1) A08A0	Abl Pharma	Orlistat	59%	0	13.278	59.075	106.583	98.708	0	960	4.369	7.863	7.501
5.2.	Symfona Cap.gel.dura 120 Mg X 42	(1) A08A0	Abl Pharma	Orlistat	100%	0	7.715	43.239	58.369	69.068	0	270	1.539	2.064	2.465
5.3.	Symfona Cap.gel.dura 120 Mg X 84	(1) A08A0	Abl Pharma	Orlistat	100%	0	749	1.408	812	0	0	14	24	14	0
6.	Sidelg (2)	(1) A08A0	Genfar	Orlistat	98%	0	0	1.641	99.576	133.005	0	0	84	4.084	5.570
6.1.	Sidelg Caps 120 Mg X 30	(1) A08A0	Genfar	Orlistat	67%	0	0	1.511	63.606	88.794	0	0	81	3.120	4.405
6.2.	Sidelg Caps 120 Mg X 60	(1) A08A0	Genfar	Orlistat	100%	0	0	130	35.970	44.211	0	0	3	964	1.165
7.	Obestat (1)	(1) A08A0	Genamerica	Orlistat	99%	0	0	0	0	22.830	0	0	0	0	1.562
7.1.	Obestat Caps 120 Mg X 21	(1) A08A0	Genamerica	Orlistat	100%	0	0	0	0	22.830	0	0	0	0	1.562
8.	Orlistat [01/2] - pr6 (1)	(1) A08A0	Prophar S.a	Orlistat	100%	0	0	0	7.456	22.801	0	0	0	322	1.027
8.1.	Orlistat Caps 120 Mg X 30	(1) A08A0	Prophar S.a	Orlistat	100%	0	0	0	7.456	22.801	0	0	0	322	1.027

Fuente: IMS Health del Ecuador
Elaborado por: IMS Health

El mercado relevante de VIPLANA está representado por los productos que están compuestos por Orlistat, como molécula para tratamiento de Sobrepeso y Obesidad. Los principales participantes de este mercado son:

1. **Xenical** de Laboratorio Roche con una participación del 43% con 34.986 unidades y \$1.053.135.
2. **Disgracil** de Laboratorio Lafrancol con una participación del 27% con 32.722 unidades \$654.500.
3. **Xerogras** de Laboratorio Galeno con una participación del 7.26% con 4.880 unidades \$177.924.
4. **Symfona** de Laboratorio ABL Pharma con una participación del 6.85% con 9.966 unidades y \$167.776.
5. **Sidelg** de Laboratorio Genfar con una participación del 5% con 5.570 unidades y \$133.005.
6. **Obestat** de Laboratorio Genamerica con una participación del 0.9% con 1.562 unidades y \$22.830.
7. Dos Laboratorios con presentaciones **genéricas** (Mckesson y Propfar), con 9.8% de participación con 23.659 unidades y \$240.891 entre los dos laboratorios.

El Objetivo del lanzamiento de VIPLANA en el mercado farmacéutico ecuatoriano es el de "Ofrecer una alternativa en la categoría de productos antiobesidad para aportar a la mejoría de estilo de vida del paciente con sobrepeso o paciente obeso a un precio accesible". Se puede determinar la factibilidad de ingresar en el mercado de productos antiobesidad con una

participación interesante, superando la participación de los pequeños participantes (marcas) en el mercado ecuatoriano actual.

Las diferentes presentaciones de las marcas que ofertan los laboratorios analizados generan preferencias de prescripción y compra en el mercado farmacéutico ecuatoriano, un posicionamiento de la imagen del producto en relación con productos que directamente compiten con él será la clave para alcanzar una participación (*Market Share*) ideal en la clase terapéutica.

Dentro de las Competencias Directas analizadas, se determina las siguientes oportunidades y amenazas para el producto:

Oportunidades

- Galénicas de la competencia en presentaciones sólidas.
- Fuerte barrera de entrada a nuevas marcas en el Ecuador, procesos de registrabilidad de medicamentos.
- Competencia bien identificada.

Amenazas

- Disponibilidad de variedad de productos está fácilmente al alcance del consumidor.
- Precios competitivos dentro de la industria.
- Propensión del comprador a sustituir el producto por alternativas en el mercado.

3.2.2. Clientes – Poder de negociación de los clientes

Lo primero por definirse es qué se entiende por cliente en la Industria farmacéutica:

“En general cliente, es el target objetivo al que está dirigido el negocio. En el negocio farmacéutico la definición se complica de forma importante, debido a que, si bien el destinatario final son aquellas personas (pacientes) que padecen la enfermedad, el producto llega a convertirse en la opción terapéutica del paciente, sólo después de pasar por una serie de instancias (médicos, farmacéuticos, etc.), cada una de las cuales ejerce o puede ejercer su influencia, en la elección del producto final, y que evidentemente es muy variable, según la problemática y el fármaco en cuestión.

En este sentido, que la actual dinámica farmacéutica debe entenderse desde la óptica de dos grandes acontecimientos:

1. La aparición de medicamentos genéricos y precios de referencia.
2. El sistemático intento de la gestión sanitaria de controlar e influir en la receta del médico, por motivos económicos, pero no únicamente por ellos, sino también por motivos muchas veces de gestión política.

Respecto al primer punto, aparece un curioso y significativo paralelismo con lo acontecido hace unos años en el mercado de marcas blancas o marcas propias y el crecimiento de grandes cadenas de distribución. Previo a ello, en la relación comercial fabricante-distribuidor, el fabricante era el dominante y ello se plasmaba en sus diferentes políticas de marketing y ventas.

Tras la proliferación de los mencionados espacios con sus marcas propias (marcas blancas), la relación cambió y la distribución pasó a tener el poder de negociación. Así, la influencia de la distribución empezó a ser decisiva. Desde eliminar la marca del lineal, hasta situarla en un punto más/menos estratégico podía tener clara influencia en las ventas. Sólo la demanda del cliente puede ejercer cierta presión a la distribución, y obligarla a tomar en mayor consideración, una marca o producto determinado.

Al comportarse la gran superficie como un fabricante que ejercía de aval con sus valores diferenciados y proyectados en sus marcas propias, las marcas de fabricante quedaron en franca desventaja competitiva. Así empezó a ser necesario crear identidad corporativa de fabricante entre los consumidores, para defender el valor de las marcas que comercializaba dicha empresa, frente a las marcas propias del establecimiento o punto de venta en el canal.

De esta forma la configuración de una identidad corporativa-institucional, empezó a ser una necesidad de cara a la supervivencia de la marca, al tiempo que, el canal de

distribución pasó de ser un “colaborador necesario”, a ser un “cliente imprescindible” al que venderle los productos si se quiere facilitar el acceso al consumidor final.

Dentro de la industria farmacéutica, se llama genérico a lo que se ha denominado marca propia (marca blanca), se llama farmacia a lo que se ha denominado distribución (punto de venta) y se llama paciente a lo que se ha denominado consumidor final. Bajo estos paralelismos aparecen los siguientes aspectos:

- Que el farmacéutico es un claro cliente de la industria, (de colaborador necesario a cliente imprescindible), y que además en determinadas áreas va a asumir un rol importantísimo (como ocurre en Ecuador con la Normativa de Receta por principio activo,) dada que su influencia en la elección de la marca final va a ser de creciente importancia.
- Que el paciente es otro claro cliente de la industria farmacéutica, especialmente de cara a crear a nivel social una identidad corporativa, que cargue de valores las marcas del laboratorio y le defiendan frente a los genéricos (marcas blancas) y de la influencia que desde la administración y el propio ámbito médico y farmacéutico se ejerce hacia la prescripción de los mismos.

Se está produciendo en este sentido una verdadera revolución, transformándose el sector de la salud, desde un modelo funcional en el que el médico, que se sentía seguro en su consultorio, se guiaba por parámetros estrictamente profesionales y personales, a un modelo de talante empresa privada, en el cual al médico se le “piden-exigen” unos resultados, y se le dirige y orienta hacia la prescripción de determinadas marcas y principios activos y hacia la consecución de determinadas cuotas de prescripción. Debido a que dicho control es ejercido por lo que se denomina mandos intermedios de la Administración de la salud y en la medida que éstos son también influenciados, se convierten en un target-objetivo de la industria. Así, emergen los siguientes colectivos potenciales como clientes de la industria farmacéutica, en el ámbito extra hospitalario:

1. El paciente.
2. El farmacéutico.
3. El médico en todas sus variantes (atención primaria, especialista, etc.)
4. Los gestores sanitarios.

Así, y tomando los extremos, si es un fabricante y /o vendedor, de medicamentos a bajo precio, con escasa identidad y proyección corporativa, es más que probable que deba orientar los esfuerzos promocionales hacia el farmacéutico.

En cambio, si es un laboratorio multinacional, de prestigio reconocido, amplia cartera de productos, algunos de ellos de investigación propia y además con vocación de desarrollo corporativo, el cliente son los cuatro colectivos reseñados, debiendo configurar desde un concepto estratégico común, líneas diferenciadas para cada colectivo, atendiendo a su rol

e importancia, dentro de los parámetros de funcionamiento actuales del mercado farmacéutico y del producto en cuestión.

Aparecen dentro de ambos extremos, todos los intermedios posibles en referencia a la riqueza y variabilidad actual, en lo que se refiere a empresas del ámbito farmacéutico de productos éticos.

Es básico entender la situación descrita, para optimizar los recursos invertidos en el soporte de los productos comercializados, y situarlos en el mercado de una forma más competitiva, controlando las múltiples palancas que influyen en el desarrollo y mayor éxito o fracaso de la cartera de productos”.³³

3.2.2.1. Intermediarios de la comercialización– Distribuidores farmacéuticos

Los intermediarios son firmas que ayudan a la empresa a encontrar clientes o bien cerrar ventas con éstos. Los agentes intermediarios, como los comisionistas y los representantes de fabricantes, encuentran consumidores o negocian contratos, pero no tienen derechos sobre la mercancía. Sin embargo, para nuestro caso los intermediarios son las empresas Distribuidoras de casas farmacéuticas.

El 90% de la cartera de clientes de Corporación farmacéutica Recalcine, está concentrada en distribuidores que son considerados mayoristas, a quienes se les vende el portafolio de productos del laboratorio y sus diferentes Unidades de Negocio, estos tienen diferentes condiciones y plazos. A su vez ellos venden al resto del canal que pueden ser: Subdistribuidores, Farmacias independientes y Farmacias de cadena, Centros médicos privados y hospitales.

³³ (Bermejo, A.(2009) *¿Quién es el cliente de la industria farmacéutica?* Recuperado de: <http://www.bitacorafarmaceutica.wordpress.com/2009/07/17/>)

Generalmente con los distribuidores se mantienen convenios de comercialización que establecen montos y exclusividad en la comercialización de los productos del laboratorio, las condiciones de negociación con este grupo en especial es de un fuerte apoyo en *merchandising* y publicidad.

Esta publicidad va dirigida a posicionar la imagen de marca y a incrementar la participación en el mercado, el costo de manejar distribuidores es una pérdida de control en el proceso de venta, así como una reducción de márgenes del negocio. Los usuarios o clientes finales representan el 10% del total de la cartera que son atendidos mediante el Servicio de Apoyo al Tratamiento Médico (SATME), a quienes se les vende los medicamentos al detalle mediante un proceso de atención por *call center* y CRM. Con esta fórmula los márgenes aumentan al reducir el número de intermediarios. La unidad de negocio está enfocada en dar a conocer la marca a través de la promoción de visita médica.

Del análisis de los intermediarios de la comercialización - Distribuidores farmacéuticos, se determinan las siguientes fortalezas y amenazas para la empresa y el producto:

Fortalezas

- Alta capacidad de fidelización a través del programa SATME que generan recompra.
- Poder de negociación con Cadenas de Distribución y ventas del portafolio total de productos del laboratorio.

Amenazas

- Alta dependencia de la Industria del canal de distribución.
- Clientes bien informados y con libre acceso a diferentes opciones.
- Sensibilidad del cliente al precio.

3.2.3. Proveedores – Poder de negociación de los proveedores

Estos son empresas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial sobre las operaciones de mercadotecnia de la compañía. Los gerentes de mercadotecnia necesitan vigilar las tendencias de precio en sus consumos clave. La escasez, y otros sucesos pueden interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes y pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo y lesionar la confianza del cliente a largo plazo. Muchas compañías prefieren comprar de múltiples fuentes para evitar una gran dependencia de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento. Se considera Proveedores de Corporación farmacéutica Recalcine de Ecuador a casa Matriz en Chile, que es en donde se fabrica VIPLINA. La empresa que se encarga del servicio de bodegaje y transporte de los productos del laboratorio hasta su destino (Cliente-Distribuidor) es Logistecsa.

Por otro lado tenemos a las empresas quienes deben constituir la base de datos según los servicios, que deseamos de ellos para poder desarrollar el trabajo de la mejor manera generando una razonable rentabilidad, ya que tenemos una amplia red de proveedores en la ciudad de Quito,

Guayaquil y Cuenca y eso nos ayuda a obtener mejores condiciones de negociación de tiempo y plazo para adquirir los productos en especial de suministros de oficina, de Internet, empresas generadoras de servicios de publicidad, imprentas gráficas y empresas proveedoras de material promocional como gimmicks y artículos para escritorio y de este tipo de necesidades logísticas que el Laboratorio necesite para su desarrollo.

Del análisis de los proveedores y el poder de negociación de los proveedores, se determinan las siguientes fortalezas, debilidades y amenazas para la empresa y el producto:

Fortalezas

- Alto poder de negociación con los proveedores locales.

Debilidades

- Dependencia de economía de escala en la producción de Casa Matriz en Chile.
- Dependencia de una empresa de Courier especializado en el proceso de Bodegaje y transporte.

Amenazas

- Tiempos de demora de las importaciones y trámites aduaneros.

3.2.4. Productos Sustitutos – Amenazas de productos sustitutos

El mercado de la Clase terapéutica de productos Antiobesidad es muy atractivo ya que cuenta con pocos productos sustitutos entre ellos se podría mencionar: pastillas con componentes naturales, cremas y otros remedios antiobesidad que queman grasa y terapias exclusivas en centros de adelgazamiento.

Existen fuertes barreras de entrada y limitantes en la actualidad para registrar nuevos medicamentos en el Ecuador, debido a la actual reglamentación de la Ley Orgánica de Salud emitida mediante decreto ejecutivo número 1395 publicado en Registro Oficial el 30 de octubre de 2008. En la investigación de mercado se observa en el segmento A08A, información de Sibutraminas, con **\$3.110** y **894** unidades en la Clase Terapéutica “A - Tracto alimentario y Metabólico, A08 - Preparados Antiobesidad, excluyendo los dietéticos, A08A Preparados Antiobesidad, excluyendo los dietéticos.”

La Sibutramina fue suspendida su comercialización por parte del Ministerio de Salud Pública y el Instituto de Higiene Leopoldo Pérez (INH) cancelando el 15 de enero del 2011 los registros sanitarios de 21 medicamentos (Reductil, Mesura, Compulxine, Controlex, Ipogras, Sibutramina MK, Sibutrim, Plenty, Sinhabit, Betagen, Atenix, Sibutrex, Milical, Xonadil, Saton, Reductimax, Sibutra, Plenium, Cetonid, Adisary Redumin), adelgazantes que entre sus componentes incluían la sustancia denominada sibutramina, esta resolución se tomó sobre la base de estudios y recomendaciones de organismos internacionales como la Agencia de Estados Unidos de Control de Drogas y Alimentos (FDA), Agencia Europea de Evaluación de

Medicamentos (EMEA), Health de Canadá, TGA de Australia, entre otros organismos regulatorios de medicamentos de América Latina. Los cuales concluyen en que los efectos negativos sobre el consumo de este medicamento eran superiores a los efectos terapéuticos a nivel cardiovascular.

El director del INH indicó que los medicamentos con sibutramina fueron ampliamente utilizados para tratar la obesidad mórbida (personas con un exceso del 100% de masa corporal o más de 100 libras de su peso ideal), que no responden a una dieta o tratamiento alimenticio y explicó que esta sustancia empeora la condición de estos pacientes y les podría producir problemas cardíacos, infartos, embolias y accidentes cerebrovasculares por la elevación de la presión arterial.³⁴

Del análisis de los Productos Sustitutos – Amenazas de productos sustitutos, se determinan las siguientes oportunidades y amenazas para la empresa y el producto:

Oportunidades

- Orlistat es la molécula aprobada para tratamiento de Sobrepeso y Obesidad.
- Salida definitiva del mercado de la sibutramina.

Amenazas

- Disponibilidad de variedad de alternativas de libre venta al público.
- Tratamientos alternativos con precios competitivos.

³⁴ (En enero se canceló registro sanitario de 21 adelgazantes. (2011, septiembre 14) *El Universo*. Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/2011/09/14/1/1445/enero-cancelo-registro-sanitario-21-adelgazantes.html>)

3.2.5. Competidores Potenciales - Rivalidad entre competidores

La información del mercado detallada en página 65, Gráfico 10: Competencia de VIPLANA, determina una participación entre los MAT Oct años 2008 y MAT Oct 2012 de 395.101 unidades acumuladas, con \$10.081.751 acumulados.

Se puede observar que es un mercado a MAT Oct 2012, con potencial de \$2.450.061 con una participación de 8 marcas, de las cuales 6 son de laboratorios Comerciales y 2 de laboratorios de genéricos, de todas las marcas comerciales el 70% está concentrado en dos productos (Xenical y Disgracil), con 67.708 unidades y USD \$1.707.635.

Los competidores potenciales de VIPLANA en el mercado son, Xenical de Laboratorio Roche y Disgracil de Laboratorio Lafrancol. Estos competidores manejan planes de apoyo a los pacientes a través de CRM y planes promocionales similares a los que C.F.R., puede ofrecer a sus pacientes por medio del Servicio de Apoyo al Tratamiento Médico (SATME), además de inversiones agresivas de promoción y publicidad en las cadenas de farmacias y sus puntos de venta.

La Unidad de Negocio que comercializará y promocionará VIPLANA tiene el recurso humano especializado en Marketing promocional y visita médica, cuenta con 36 Consultores representantes de visita médica y 3 Gerentes distritales a nivel nacional, con lo cual se logrará generar cobertura y atención en todos los frentes requeridos para la comercialización y promoción del producto, detallado esta distribución en la Tabla 8.

Tabla 8: Distribución de la Fuerza de Ventas Laboratorio Recalcine

 CONSULTORES CFR POR CIUDAD		
CIUDAD	REPS VISITADORES	GER DISTRITO
QUITO	10	1
AMBATO	2	
RIOBAMBA	2	
SANTO DOMINGO	2	
GUAYAQUIL	12	1
MANABI	2	
CUENCA	4	1
MACHALA	2	
TOTAL PAIS	36	3

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

Del análisis de los Competidores potenciales y la rivalidad entre competidores, se determinan las siguientes fortalezas y amenazas para la empresa y el producto:

Fortalezas

- Amplio conocimiento de la competencia.
- Rápida reacción a las acciones de los competidores.
- La galénica del producto diferenciada versus tabletas sólidas.
- Fuerza de ventas y promoción especializada para generar cobertura.

Amenazas

- Competidores bien posicionados.

- Competencia con planes de ayuda a los pacientes con cobertura a nivel nacional.
- Competencia con políticas agresivas de comercialización.
- Guerras constantes de precios bajos.
- Campañas publicitarias agresivas.
- Benchmarking inmediato.

3.3. ANÁLISIS DE CAPACIDADES INTERNAS

El análisis de la capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las Fortalezas y Debilidades (internas) de una empresa con relación a diferentes aspectos organizacionales. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una organización involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. En éste se consideran varios ámbitos como son: el directivo, tecnológico, talento humano, administrativo y procesos internos. El análisis de las capacidades internas del laboratorio sirve para detectar la capacidad de reacción que pueda tener la corporación ante los momentos difíciles que pueda enfrentar.

3.3.1. Capacidad Directiva

Dentro de esta capacidad se analiza la habilidad gerencial y capacidad técnica de los altos directivos del laboratorio y sus unidades de negocios, el Gerente General responsable cuenta con un alto nivel de desempeño con más de 18 años de experiencia a nivel internacional en la industria farmacéutica en empresas multinacionales.

Esta experiencia dentro del mercado farmacéutico le permite tener conocimiento técnico y estratégico de la competencia con capacidad analítica anticipándose a los planes de promoción. La estructura de C.F.R. tiene luego de la Gerencia General a un Gerente Administrativo, un Gerente Financiero y cuatro Gerencias de División cada una con sus respectivos equipos conformados por Gerentes de Producto, Gerentes Distritales y Consultores representantes visita médica.

3.3.1.1. Divisiones Comerciales de Corporación Farmacéutica Recalcine

1. División Drugtech



Pionera en innovación farmacéutica en las áreas Cardiovascular, Neurociencia y Urología, esta división tiene como misión ser el nexo permanente entre el cuerpo médico y pacientes que padecen enfermedades tales como: depresión, trastorno afectivo bipolar, Alzheimer, esquizofrenia, hipertensión, dislipidemias, disfunción eréctil, entre otras.

2. División Gynopharm



Orientada a la salud integral de la mujer, la división de negocios brinda a los ginecólogos y obstetras una amplia gama de alternativas terapéuticas como anticonceptivos orales, terapia hormonal de reemplazo, antiandrogénicos, antiresortivos, antioxidantes, antimicóticos y vitaminas, producidos en base a los más altos estándares de calidad. A través de esta división, CFR fue la primera compañía farmacéutica en introducir en gran parte de Latinoamérica anticonceptivos de bajas dosis.

3. **División Recalcine**



División de negocios comprometida con entregar el más amplio arsenal terapéutico a médicos y pacientes que permita responder eficazmente a las necesidades de tratamiento actuales. Innovando en servicios y productos que faciliten el acceso y cumplimientos de las diferentes terapias con la más alta calidad en áreas del conocimiento médico, tales como, medicina general, pediatría, gastroenterología, traumatología, otorrino, obesidad, asma, alergia, osteometabólica, infectología y nutrición.

4. **División K2 Health & Wellness**



A través de esta división CFR busca producir cambios de hábitos que favorezcan la vida sana de la población. Su portafolio actual de productos considera las categorías Health

Care con productos éticos y OTC (productos sin receta) dirigidos al autocuidado responsable de la salud, Dermo Care que brinda a sus consumidores productos dirigidos al cuidado de la piel y Oral Care compuesta por una completa línea de productos enfocados en brindar soluciones a problemas dentales.

Del análisis de los Capacidades internas, se determinan las siguientes fortalezas y debilidades para la empresa y el producto:

Fortalezas

- Alta capacidad gerencial con buen desempeño técnico.
- Capacidad de trabajo en equipo con liderazgo.

Debilidades

- Alta dependencia de matriz en la toma de decisiones.

3.3.2. Capacidad Tecnológica

Se determina el buen uso o no, de la capacidad instalada de una empresa a través de la cual se puede plantear una estrategia de futuro, sea esta de crecimiento operativo o ampliación. La Corporación farmacéutica Recalcine, exige a sus proveedores calidad certificada y evalúa los antecedentes y procedimientos en cada etapa de la producción de medicamentos. Manipulando los medicamentos cuidadosamente y asegurándose del impacto de éstos en el medio ambiente.

3.3.2.1. Complejo Farmacéutico CFR Pharmafuturo

La Corporación Farmacéutica Recalcine orientada a ser el primer laboratorio latinoamericano con presencia global e investigación propia, cuenta con el Complejo Farmacéutico CFR Pharmafuturo. Asegurando que los productos fabricados responden a estándares internacionales de calidad, el complejo industrial diseñado bajo las normas GMP (*Good Manufacturing Practice*) establecidas por la Organización Mundial de la Salud (OMS). A través de estas normas, CFR asegura que cada unidad de producto fabricado, presenta la misma calidad que la unidad analizada por el Departamento de Control de Calidad.

Junto con cumplir los estándares internacionales dictados por la OMS, el complejo industrial de CFR cumple además con cada una de las normas impuestas por los entes reguladores de Salud, en la fabricación de medicamentos. La moderna infraestructura, extendida en más de 40.000 m², contempla 8 plantas de fabricación de productos líquidos, sólidos orales, hormonas, cremas e inyectables que cumplen con los más altos niveles de control y calidad.

Imagen 2: Primer plano de la Planta Pharmafuturo Recalcine



Fuente: www.recalcine.cl
Elaborado por: CFR

Para ello se han dispuesto tres niveles, dotados de tecnología de punta y equipos de alta precisión, los que permiten el funcionamiento de sofisticados sistemas de temperatura, climatización, ventilación y limpieza, con el fin de minimizar los errores en cada etapa del proceso, e impedir la contaminación cruzada.

Imagen 3: Interiores de la Planta Pharmafuturo Recalcine en Chile



Fuente: Memorias CFR
Elaborado por: CFR

La planta cuenta con Sistemas de apoyo críticos: un sistema de aire exclusivo y dedicado; cada planta cuenta con una unidad manejadora de aire (UMAS) de inyección y extracción, éstas están provistas de filtros HEPA por lo tanto botan al ambiente cero partículas; junto con esto, se cuenta con dos Plantas de ozono de diseño propio e innovador, una para el tratamiento de presentaciones estériles en la planta de hormonas y otra en productos especiales, cuyos procesos de inactivación han sido validados por estudios de degradación de los activos farmacéuticos.

El complejo industrial de la Corporación Farmacéutica Recalcine cuenta con un Departamento de Investigación y Desarrollo interno, dirigido por químicos farmacéuticos, que

está a cargo de diseñar y desarrollar medicamentos y que además vela por la calidad de los procedimientos que se utilizarán en la producción a escala industrial.

Del análisis de la Capacidad tecnológica, se determinan las siguientes fortalezas y debilidades para la empresa y el producto:

Fortalezas

- Acceso a tecnología de punta.
- Alta capacidad instalada de la planta de producción.

Debilidades

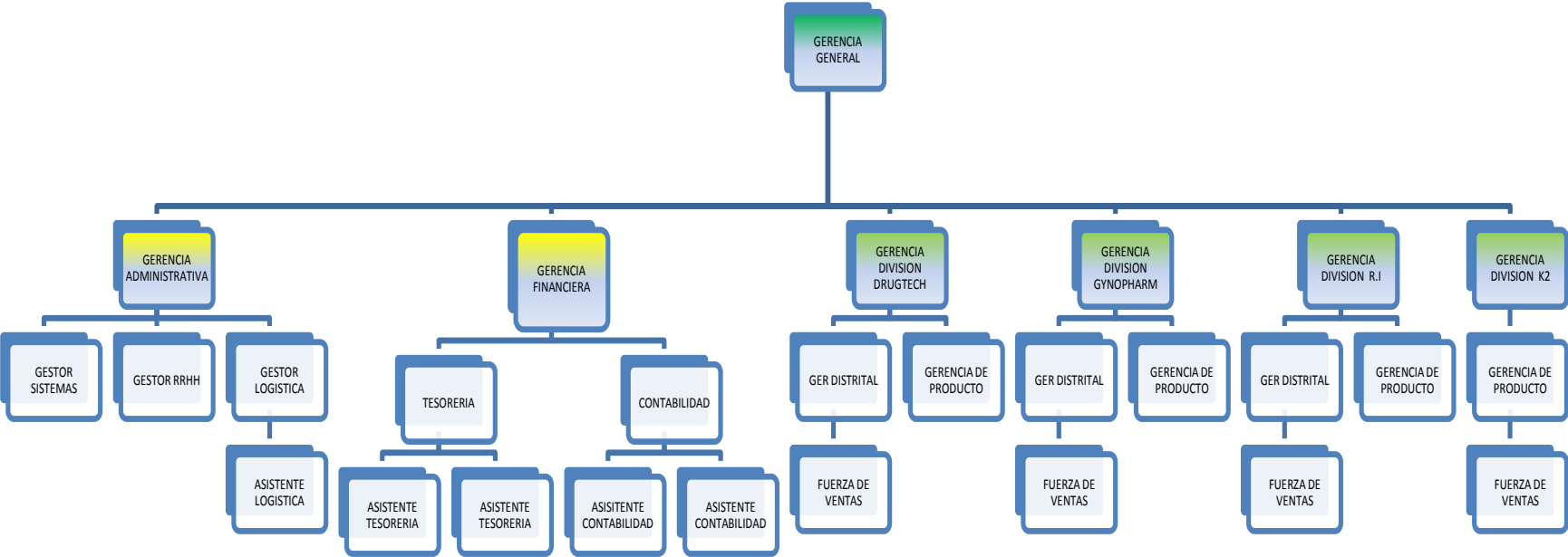
- Inflexibilidad en los procesos productivos.

3.3.3. Capacidad de Talento Humano

La capacidad de talento humano analiza la cultura organizacional de los trabajadores y demás miembros de la organización, desde el punto de vista de la capacidad técnica. Dentro del laboratorio se tiene desarrollado un plan de carrera y programas de capacitación, gestionados por el área de recursos humanos en el país.

En relación a la remuneración se encuentra acorde con el mercado laboral. La estructura organizacional se puede apreciar en la información del Gráfico 11:

Gráfico 11: Organigrama Corporación Farmacéutica Recalcine en Ecuador



Fuente: CFR

Elaborado: Autor

Del análisis de la Capacidad de talento humano, se determinan las siguientes fortalezas y debilidades para la empresa y el producto:

Fortalezas

- Buen clima laboral en el laboratorio.
- Baja rotación de personal.
- Programas de capacitación y planes de carrera.

Debilidades

- Falta de personal capacitado por exigencias en requisitos del Ministerio de Salud.
(Formación profesional en carreras afines a las ciencias de la salud y farmacias).

3.3.4. Capacidad de Procesos Internos

Los **procesos gerenciales** con los que cuenta la Corporación Farmacéutica Recalcine se encargan de la dirección y guía del rumbo del laboratorio, con políticas internas, y una visión clara de la responsabilidad social y ambiental, a través del comprometimiento de la alta gerencia para la toma de decisiones adecuadas y oportunas. Se cuenta con una filosofía corporativa de casa matriz; los valores de la empresa tienen un *Branding* Corporativo sobre el cual basan sus preceptos: “En CFR conocemos de cerca los valores de la montaña, porque son los mismos que

guían nuestro actuar como empresa y que son: Respeto, Integridad, Compromiso, Excelencia y Lealtad.”³⁵

- **Respeto.-** Actitud de vida, que comienza en uno mismo, promoviendo el entendimiento y la tolerancia a la diversidad cultural
- **Integridad.-** Coherencia total entre lo que se dice y lo que se hace “*walk the talk*”
- **Compromiso.-** Disciplina en la entrega de los resultados y cumplimiento de los acuerdos.
- **Excelencia.-** Capacidad de ejecutar las tareas y deberes con valor agregado, tales como la diferenciación e innovación para clientes internos y externos
- **Lealtad.-** Honestidad con los principios y valores fundamentales de la empresa. Está basada en la comunión de los principios éticos del trabajador con los de la organización, promoviendo la confianza al interior y al exterior de ella.

El **proceso de apoyo** en la estructura de la corporación es la planta industrial, en la cual se cuenta con Certificaciones a los procesos de producción. Corporación Farmacéutica Recalcine es el único laboratorio de Latinoamérica que mantiene estudios permanentes de bioequivalencia y biodisponibilidad que aseguran aún más la eficacia del comportamiento en vivo de sus medicamentos.

CFR mantiene convenios con el Instituto de Investigaciones Farmacológicas y Toxicológicas (IFT) de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, cuyo Laboratorio de Farmacocinética y Biodisponibilidad ha sido oficialmente certificado por el instituto de Salud

³⁵ (CFR. (2008) Los valores de la montaña. *News Ecuador CFR*. Número 4.)

Pública de Chile para realizar todas las etapas de un Estudio de Bioequivalencia in vivo. Gran reconocimiento tienen sus servicios de búsqueda de información científica y de los avances médicos mundiales; el diseño y la proyección de presentaciones médica para reuniones clínicas, cursos y congresos; centros de eventos donde se realizan diversas actividades médicas y Servicios de Apoyo al Tratamiento Médico SATME, para contribuir con el especialista al buen cumplimiento del tratamiento farmacológico indicado a sus pacientes.

GMP: Las Buenas Prácticas de Manufactura

La Corporación Farmacéutica Recalcine desde el año 2002 obtiene la certificación GMP – *Good Manufacturing Practice*, otorgada por el Instituto de Salud Pública de Chile, para su planta farmacéutica.

Este certificado garantiza el cumplimiento de las prácticas de buena manufactura, estandarizadas internacionalmente por la Organización Mundial de la Salud. De este modo, la alta calidad de los productos fabricados por la Corporación, quedan asegurados por estrictas normas y protocolos.

La Corporación Farmacéutica Recalcine, invierte constantemente en los más modernos equipos y tecnologías asociadas a procesos de automatización, de manera de garantizar la excelencia en su manufactura.³⁶

³⁶ ("*GMP: Las buenas prácticas de manufactura*". (n.d.) Recuperado de: http://www.recalcine.cl/?page_id=53)

Certificaciones

La rigurosidad implementada en el complejo farmacéutico permitió a CFR obtener de parte de la Universidad de Maryland de Estados Unidos, la certificación que acredita la calidad y eficacia de los medicamentos terminados que son desarrollados en el Complejo Farmacéutico Pharmafuturo CFR. A este reconocimiento, se suma la certificación INVIMA entregada en agosto del 2006 por la Autoridad de Salud de Colombia.³⁷

Del análisis de la Capacidad de procesos internos, se determinan las siguientes fortalezas y debilidades para la empresa y el producto:

Fortalezas

- Fuerte músculo financiero de la Corporación farmacéutica Recalcine en la región.
- Alto poder de negociación con proveedores.
- Certificaciones de Calidad Internacionales de CFR.

Debilidades

- Canal de distribución fuertemente concentrado.

³⁷ ("Certificaciones". (n.d.) Recuperado de: http://www.recalcine.cl/?page_id=53)

3.4. ANÁLISIS FODA

F.O.D.A. es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información del negocio y su entorno, útil para examinar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto y planificar una estrategia de futuro. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia genérica que más le convenga en función de las características propias y del mercado en que se mueve.

- Construir sobre las Fortalezas
- Eliminar las Debilidades
- Explotar las Oportunidades
- Mitigar las Amenazas

Con el fin de priorizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se elabora las matrices EFI y EFE que recopilan las variables tanto internas como externas y ayudan a procesar la información acorde con el impacto que tienen sobre la empresa, son el primer filtro

para descartar aquellas variables que si bien influyen de alguna forma a la empresa o sus actividades no representan un factor determinante de éxito o fracaso para la empresa.

3.4.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación del factor externo es un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), y por otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión.³⁸

En esta matriz, primero se enlista los factores del entorno, tanto positivos como negativos, que se extraen del análisis situacional, la segunda columna reparte porcentualmente el peso adjudicado a cada factor en función de la consideración que su importancia merece para la consecución del éxito o fracaso; la suma debe totalizar uno.

La tercera parte es la calificación de cada factor en relación con la empresa analizada. Los valores a asignar deben oscilar entre 1 y 4 en función de la capacidad o actitud que tiene la empresa para responder a dicho factor, siendo 4 la máxima calificación a otorgar y 1 la mínima.

La última columna recoge el resultado de la multiplicación de los pesos asignados a cada uno de los factores (segunda columna) por las calificaciones asignadas en la tercera. Se determinan los valores más altos que serán los que pasan a la siguiente etapa.

³⁸ (Garrido, S. (2006) *Dirección Estratégica*. España: Mc Graw Hill)

➤ **Matriz EFE Oportunidades**

Tabla 9: Matriz EFE Oportunidades

FACTOR CLAVE				
	OPORTUNIDADES	PESOS	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
O1	Hay crecimiento del sector farmacéutico.	0,05	2	0,10
O2	Perspectivas positivas del crecimiento del país.	0,05	2	0,10
O3	Incremento en los índices per cápita.	0,07	3	0,21
O4	Baja en los índices de desempleo.	0,05	2	0,10
O5	El 63,5% de la población se ubica en el grupo de edades potenciales para el tratamiento de sobrepeso y obesidad.	0,10	4	0,40
O6	El 51% de la población target es de género femenino quienes son más influenciables en estética y belleza.	0,10	4	0,40
O7	El 64% de la población ecuatoriana vive en zonas urbanas donde su estilo de vida es influenciable.	0,10	4	0,40
O8	Los estratos sociales (A, B y C+) potenciales con un 35,9% en total.	0,09	3	0,27
O9	El sobrepeso y la obesidad se puede presentar en todo grupo étnico, con mayor prevalencia en Mestizos y Blancos con un total de 78%	0,05	2	0,10
O10	Galénicas de la competencia en presentaciones sólidas.	0,08	4	0,32
O11	Fuerte barrera de entrada a nuevas marcas en el Ecuador, procesos de registrabilidad de medicamentos.	0,07	3	0,21
O12	Competencia bien identificada.	0,07	3	0,21
O13	Orlistat es una molécula aprobada para tratamiento de Sobrepeso y Obesidad.	0,05	2	0,10
O14	Salida definitiva del mercado de la sibutramina.	0,07	3	0,21
		1		

Fuente. Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

➤ **Matriz EFE Amenazas**

Tabla 10: Matriz EFE Amenazas

FACTOR CLAVE				
AMENAZAS		PESOS	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
A1	Los largos y demorados tiempos de renovación de Registros sanitarios y su tramitología actual.	0,02	1	0,02
A2	La importación de muestras médicas está determinada de conformidad con el número de visitantes médicos de que disponga el laboratorio importador.	0,04	3	0,12
A3	La promoción de los medicamentos debe ser realizada a través de los visitantes médicos, quienes deberán tener formación profesional en carreras afines a las ciencias de la salud y farmacias.	0,03	2	0,06
A4	Sobre valoración de los medicamentos importados.	0,04	3	0,12
A5	El 64,2% de la población se ubica en estratos sociales (C- y D) con limitados recursos económicos para acceder a un tratamiento médico controlado para sobrepeso y obesidad.	0,03	2	0,06
A6	Plantas industriales y maquinaria con alto costo.	0,02	1	0,02
A7	Alto costo en el cambio o innovación de presentaciones de las galénicas.	0,02	1	0,02
A8	Impacto directo en los precios futuros de los medicamentos importados.	0,03	3	0,09
A9	Disponibilidad de variedad de productos está fácilmente al alcance del consumidor.	0,07	4	0,28
A10	Precios competitivos dentro de la industria.	0,04	4	0,16
A11	Propensión del comprador a sustituir el producto por alternativas en el mercado.	0,07	4	0,28
A12	Alta dependencia de la Industria del canal de distribución.	0,04	3	0,12
A13	Clientes bien informados y con libre acceso a diferentes opciones.	0,04	3	0,12
A14	Sensibilidad del cliente al precio.	0,04	3	0,12
A15	Tiempos de demora de las importaciones y trámites aduaneros.	0,04	3	0,12
A16	Disponibilidad de variedad de alternativas de libre venta al público.	0,07	4	0,28
A17	Tratamientos alternativos con precios competitivos.	0,07	4	0,28
A18	Competidores bien posicionados.	0,05	4	0,20
A19	Competencia con planes de ayuda a los pacientes con cobertura a nivel nacional.	0,06	4	0,24
A20	Competencia con políticas agresivas de comercialización.	0,04	3	0,12
A21	Guerras constantes de precios bajos.	0,04	3	0,12
A22	Competencia con campañas publicitarias agresivas.	0,05	4	0,20
A23	Benchmarking inmediato.	0,05	4	0,20
		1		

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

En las dos matrices detalladas en Tabla 9 y Tabla 10, se han seleccionado los factores de mayor puntaje, que son los que mayor impacto ejercen.

3.4.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De igual forma que la matriz EFE, es un cuadro de doble entrada: por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con los recursos o limitaciones de la empresa (fortalezas y debilidades) y los valores a asignar a cada uno de los factores en relación de su contribución al éxito de la unidad de negocio.

La elaboración de la matriz es exactamente igual al explicado para la matriz EFE, la primera columna lista los factores, tanto positivos como negativos, que se extraen del análisis interno. La segunda columna reparte porcentualmente el peso adjudicado a cada factor en función de la importancia en la consecución del éxito o fracaso; la tercera columna recoge los valores de cada factor en relación con la unidad de negocio.

Los valores a asignar deben oscilar entre 1 y 4 en función de la capacidad o actitud que tiene la empresa para responder a dicho factor, siendo 4 la máxima calificación a otorgar y 1 la mínima.

La cuarta columna recoge el resultado de la multiplicación de los pesos asignados a cada uno de los factores (segunda columna) por las calificaciones asignadas en la tercera. De igual forma se escogen los valores más altos que pasan a la siguiente fase.

➤ **Matriz EFI Fortalezas**

Tabla 11: Matriz EFI Fortalezas

FACTOR CLAVE				
FORTALEZAS		PESOS	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
F1	Viplena tiene activo su Registro Sanitario No. 28653 desde noviembre del 2008.	0,03	1	0,03
F2	Optimización del uso de recursos tecnológicos de CFR (Planta Pharmafuturo).	0,05	2	0,10
F3	La disminución de los costos operacionales por integración de nueva tecnología.	0,04	2	0,08
F4	Diversidad de Líneas farmacéuticas para la demanda del mercado ecuatoriano.	0,04	2	0,08
F5	Alta capacidad de fidelización a través del programa SATME que generan recompra.	0,09	4	0,36
F6	Poder de negociación con Cadenas de Distribución y ventas del portafolio total de productos del laboratorio.	0,08	4	0,32
F7	Alto poder de negociación con los proveedores locales.	0,05	3	0,15
F8	Amplio conocimiento de la competencia.	0,04	2	0,08
F9	Rápida reacción a las acciones de los competidores.	0,05	3	0,15
F10	La galénica del producto diferenciada versus tabletas sólidas.	0,09	4	0,36
F11	Fuerza de Ventas y promoción especializada para generar cobertura.	0,05	3	0,15
F12	Alta capacidad gerencial con buen desempeño técnico.	0,02	1	0,02
F13	Capacidad de trabajo en equipo con liderazgo.	0,02	1	0,02
F14	Acceso a tecnología de punta.	0,02	1	0,02
F15	Alta capacidad instalada de la planta de producción.	0,02	1	0,02
F16	Buen clima laboral.	0,03	2	0,06
F17	Baja rotación de personal.	0,04	2	0,08
F18	Programas de capacitación y planes de carrera.	0,04	2	0,08
F19	Fuerte músculo financiero de la Corporación farmacéutica recalcine en la región.	0,08	4	0,32
F20	Alto poder de negociación con proveedores.	0,07	4	0,28
F21	Certificaciones de Calidad Internacionales de CFR.	0,05	3	0,15
		1		

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

➤ **Matriz EFI Debilidades**

Tabla 12: Matriz EFI Debilidades

FACTOR CLAVE				
DEBILIDADES		PESOS	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
D1	Dependencia de economía de escala en la producción de Casa Matriz en Chile.	0,19	4	0,76
D2	Dependencia de una empresa de Courier especializado en el proceso de Bodegaje y transporte.	0,16	3	0,48
D3	Alta dependencia de matriz en la toma de decisiones.	0,14	2	0,28
D4	Inflexibilidad en los procesos productivos.	0,14	3	0,42
D5	Falta de personal capacitado por exigencias en requisitos del Ministerio de Salud.	0,16	2	0,32
D6	Canal de distribución fuertemente concentrado.	0,21	4	0,84
		1		

Fuente: Unidad de Negocios CFR

Elaborado por: Autor

3.4.3. Matriz Consolidada

Una vez realizado el análisis externo e interno de la Corporación en el cual se han determinado las oportunidades y amenazas en el macroambiente y microambiente y las fortalezas y debilidades según las capacidades internas, se ha elaborado un listado priorizado de los factores de mayor impacto en relación a los objetivos estratégicos. Esta priorización permite elaborar las matrices EFI y EFE, con las variables que pasan a formar parte de la etapa de análisis:

Tabla 13: Matriz FODA priorizada

CODIGO		OPORTUNIDADES
O1		El 63,5% de la población se ubica en el grupo de edades potenciales para el tratamiento de sobrepeso y obesidad.
O2		El 51% de la población target es de género femenino quienes son más influenciables en estética y belleza.
O3		El 64% de la población ecuatoriana vive en zonas urbanas donde su estilo de vida es influenciable.
O4		Estratos sociales (A, B y C+) potenciales con un 35,9% en total.
O5		Galénicas de la competencia en presentaciones sólidas.
		AMENAZAS
A1		Disponibilidad de variedad de productos está fácilmente al alcance del consumidor.
A2		Propensión del comprador a sustituir el producto.
A3		Disponibilidad de variedad de alternativas de libre venta al público.
A4		Tratamientos alternativos con precios competitivos.
A5		Competencia con planes de ayuda a los pacientes con cobertura a nivel nacional.
		FORTALEZAS
F1		Fuerte músculo financiero.
F2		Alto poder de negociación con proveedores.
F3		Presentación galénica del producto diferenciada versus tabletas sólidas.
F4		Poder de negociación con Cadenas de Distribución y ventas del portafolio total de productos del laboratorio.
F5		Alta capacidad de fidelización a través del programa SATME que generan recompra.
		DEBILIDADES
D1		Inflexibilidad en los procesos productivos.
D2		Canal de distribución fuertemente concentrado.
D3		Dependencia de economía de escala en la producción de Casa Matriz en Chile.
D4		Dependencia de una empresa de Courier especializado en el proceso de Bodegaje y transporte.

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

El análisis FODA busca identificar las diferentes combinaciones entre los factores internos: fortalezas y debilidades, y confrontarlos a los aspectos externos: oportunidades y amenazas. Se busca identificar ventajas competitivas las mismas que se obtienen al relacionar las Fortalezas (F) y las Oportunidades (O), a esta matriz se la identifica como Matriz FO. Por otra parte se combinan las Debilidades (D) y las Amenazas (A) para determinar las bombas de tiempo o cocteles explosivos, a esta matriz se la llama Matriz DA. La matriz FA resulta de relacionar las Fortalezas (F) frente a las Amenazas (A) y la matriz DO al relacionar las Debilidades (D) contra las oportunidades (O). Las combinaciones posibles de factores se muestran a continuación cuya finalidad es identificar posibles estrategias.

Técnicamente, la matriz debe leerse de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo combinando las variables horizontales contra las verticales, cuando se identifica una relación fuerte entre las variables se califica con 9, si la relación es moderada se califica con 3, finalmente si la relación es baja o no hay relación se procederá con asignarle una calificación de 0. Las variables de mayor calificación acumulada son las de mayor impacto y con ellas se definirán las ventajas competitivas y bombas de tiempo.

➤ **Matriz FO (Anexo I)**

Tabla 14: Matriz Fortalezas y Oportunidades (FO)

MATRIZ DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES							
Fortalezas	Oportunidades	El 63,5% de la población se ubica en el grupo de edades potenciales para el tratamiento de sobrepeso y obesidad.	El 51% de la población target es de género femenino quienes son más influenciables en estética y belleza.	El 64% de la población ecuatoriana vive en zonas urbanas donde su estilo de vida es influenciable.	Estratos sociales (A, B y C+) potenciales con un 35,9% en total.	Galénicas de la competencia en presentaciones sólidas.	Resultados
	Fuerte músculo financiero.	9	9	9	3		2.187
	Alto poder de negociación con proveedores.			3		3	9
	Presentación galénica del producto diferenciada versus tabletas sólidas.	3	9	9		9	2.187
	Poder de negociación con Cadenas de Distribución y ventas del portafolio total de productos del laboratorio.		9	9	3	9	2.187
	Alta capacidad de fidelización a través del programa SATME que generan recompra.	9	9	9	9	9	59.049
Resultados		243	6.561	19.683	81	2.187	

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

La variable de mayor impacto por el lado de las fortalezas es la “Alta capacidad de fidelización a través del programa SATME que genera recompra”, con la cual se puede aprovechar la oportunidad de mercado relacionada a la oportunidad “El 64% de la población ecuatoriana que vive en zonas urbanas donde su estilo de vida es influenciable”.

La estrategia a aplicarse será:

- Utilizar el programa de Servicio de Apoyo al Tratamiento Médico - SATME

El programa comprende; descuentos especiales en los medicamentos del portafolio de CFR; que requieren los pacientes que acuden a este servicio, seguimiento y servicio de entrega a domicilio, información de charlas y descuentos vía actividades de CRM. Esta estrategia apuntalara la demanda y apoya el objetivo de participación de mercado, siendo la ventaja competitiva del producto.

➤ **Matriz DA (Anexo J)**

Tabla 15: Matriz Debilidades y Amenazas (DA)

MATRIZ DE DEBILIDADES Y AMENAZAS						
Debilidades	Amenazas	Disponibilidad de variedad de productos está fácilmente al alcance del consumidor.	Propensión del comprador a sustituir el producto.	Disponibilidad de variedad de alternativas de libre venta al público.	Tratamientos alternativos con precios competitivos.	Competencia con planes de ayuda a los pacientes con cobertura a nivel nacional.
Inflexibilidad en los procesos productivos.		9		9	3	243
Canal de distribución fuertemente concentrado.		9	9	9	3	6.561
Dependencia de economía de escala en la producción de Casa Matriz en Chile.		9		3	9	2.187
Dependencia de una empresa de Courier especializado en el proceso de Bodegaje y transporte.		9		9	3	2.187
0						-
		6.561	9	2.187	243	243

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

De los resultados obtenidos del análisis de la matriz DA se puede determinar que la amenaza de mayor impacto es la “Disponibilidad de variedad de productos que están fácilmente al alcance del consumidor”, la cual puede generar problemas en el fortalecimiento y crecimiento del producto, agravado por la debilidad de mayor puntuación en este análisis “Canal de distribución fuertemente concentrado”.

Las estrategias a aplicarse para solventar esta bomba de tiempo están sustentadas en el plan promocional a realizarse:

- Plan de incentivos para dependientes de cadena
- Entrega de recordatorios de marca y muestra médica en cada contacto con médicos especialistas.

Por medio de la fuerza de ventas del laboratorio quienes directamente trabajarán en las farmacias de cadena y farmacias independientes mostrándoles los beneficios e incentivos económicos en el margen de ganancia que se les ofrece si adquieren para su arsenal farmacológico de dispensación.

La siembra y negociación del 60% del presupuesto de manera directa en los Distribuidores con farmacias propias (Cadenas), a quienes se direccionara planes de descuentos, material POP, y propuestas *push money* para sus dependientes que mayor volumen de ventas generen de la marca, apalancada a un grupo seleccionado de otros medicamentos del portafolio del laboratorio.

En cada visita médica que realicen los consultores representantes de CFR, a los 6.260 médicos seleccionados de Medicina General, Medicina Interna, Endocrinología, Ginecología y Obstetricia, se entregará recordatorios de marca y muestra médica, reforzando las ventajas y beneficios diferenciadores del producto.

➤ **Matriz FA (Anexo K)**

Tabla 16: Matriz Fortalezas y Amenazas (FA)

MATRIZ DE FORTALEZAS y AMENAZAS

Fortalezas	Amenazas	Disponibilidad de variedad de productos está fácilmente al alcance del consumidor.	Propensión del comprador a sustituir el producto.	Disponibilidad de variedad de alternativas de libre venta al público.	Tratamientos alternativos con precios competitivos.	Competencia con planes de ayuda a los pacientes con cobertura a nivel nacional.	Resultados
Fuerte músculo financiero.			9	3	9	9	2.187
Alto poder de negociación con proveedores.		9		3	3	3	243
Presentación galénica del producto diferenciada versus tabletas sólidas.		9	9	9	9	9	59.049
Poder de negociación con Cadenas de Distribución y ventas del portafolio total de productos del laboratorio.		9	9	9	9		6.561
Alta capacidad de fidelización a través del programa SATME que generan recompra.		9	9	9	9	9	59.049
Resultados		6.561	6.561	6.561	19.683	2.187	

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

En la matriz FA se obtienen dos fortalezas de mayor impacto “Presentación galénica del producto diferenciada versus tabletas sólidas de la competencia” y “Alta capacidad de fidelización a través del programa SATME que genera recompra”, que frente a la amenaza “Tratamientos alternativos con precios competitivos”. La estrategia que se determina en este análisis es:

- Reforzar la fidelización a la marca a través del programa SATME.
- Enfatizar las ventajas diferenciadoras del producto en la visita promocional y médica.

El objetivo es generar recompra ya que el programa permite atender de manera personalizada y en el tiempo requerido por los consumidores del producto.

En cada contacto a realizarse en visita médica y en atención directa de Operadoras de SATME siempre se mencionará la ventaja diferenciadora de ser una presentación en cápsula que minimiza el riesgo de efectos secundarios a nivel gástrico y su fácil fragmentación ya que viene en blíster con unidades desprendibles y el descuento en el precio si se adquiere el producto por medio del programa.

➤ Matriz DO (Anexo L)

Tabla 17: Matriz Debilidades y Oportunidades (DO)

MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES						
Oportunidades \ Debilidades	Debilidad	Inflexibilidad en los procesos productivos.	Canal de distribución fuertemente concentrado.	Dependencia de economía de escala en la producción de Casa Matriz en Chile.	Dependencia de una empresa de Courier especializado en el proceso de Bodegaje y transporte.	0
El 63,5% de la población se ubica en el grupo de edades potenciales para el tratamiento de sobrepeso y obesidad.			3	3	9	81
El 51% de la población target es de género femenino quienes son más influenciables en estética y belleza.			3	9	9	243
El 64% de la población ecuatoriana vive en zonas urbanas donde su estilo de vida es influenciable.				9	9	81
Estratos sociales (A, B y C+) potenciales con un 35,9% en total.				3	3	9
Galénicas de la competencia en presentaciones sólidas.				9	3	27
						-
		-	9	6.561	6.561	-

Fuente: Unidad de Negocios CFR

Elaborado por: Autor

Al realizar el cruce de las variables Oportunidades contra las Debilidades lo que se busca es disminuir el impacto de las debilidades y aprovechar las oportunidades para alcanzar los objetivos estratégicos plantados y de los resultados se obtuvo que la oportunidad más

relevante es “El 51% de la población target es de género femenino quienes son más influenciables en estética y belleza” y dos fuertes debilidades “Dependencia de economía de escala en la producción de Casa Matriz en Chile” con “Dependencia de una empresa de Courier especializado en el proceso de bodegaje y transporte”. La estrategia a realizarse es:

- Una provisión bimensual del producto para el cronograma de producción de planta para Ecuador.
- Seguimiento semanal de stocks y despachos al canal por parte de Logistecsa.

El objetivo que se busca es el de minimizar los riesgos de stocks críticos en el canal y garantizar producto en perchas de las farmacias.

CAPÍTULO IV

MERCADO FARMACÉUTICO EN EL ECUADOR

La industria farmacéutica al igual que cualquier sector económico tiene como función ganar dinero y responsabilizarse por obtener dividendos para sus propietarios y accionistas, la industria farmacéutica no es una beneficencia aunque muchas empresas del sector efectivamente realizan obras en beneficio de grupos necesitados no siendo su función principal. Más las empresas farmacéuticas sólo pueden ganar dinero si satisfacen una necesidad humana, si no fuese así, simplemente no existirían y nadie podría disponer de medicamentos ni tratamientos médicos efectivos. Mientras más necesidades satisfacen las empresas que comercializan medicamentos es lógico que obtengan mayores ganancias, las ganancias son una forma de medir la eficacia de una empresa para satisfacer las necesidades de otros. Muy importante precisamente en el sector económico que genera los tratamientos de los que dependen las vidas de millones de personas.

El costo de los medicamentos no solo cubre los costos de fabricación, la promoción entre quienes los administrarán y la utilidad de los accionistas, los precios finales de los medicamentos incluyen un margen que luego será reinvertido en investigación y desarrollo, sin este margen no es posible la innovación, la investigación básica y la aplicada, sin este margen tampoco sería posible contratar a especialistas e investigadores, pues sin inversión en I+D sólo basta seguir produciendo mecánicamente los medicamentos ya conocidos y no investigar nuevas soluciones.

Habr  quien lo haga así pero nunca abarcará de esta manera un gran mercado ni se mantendrá en él por mucho tiempo.

4.1. LABORATORIOS FARMACÉUTICOS EN EL ECUADOR

El mercado farmacéutico ecuatoriano mantiene un crecimiento constante. El sector facturó USD 1.125 millones en 2012, esto es un 5.9% más respecto de 2011, cuando vendió USD 1.063 millones, las unidades a MAT octubre 2012 son 209 millones que comparadas con las 201 millones de unidades a MAT oct 2011 representan un 4% más. Según IMS Health, firma que estudia y audita el mercado farmacéutico a escala mundial.³⁹

El mercado Farmacéutico se divide en dos tipos de mercados:

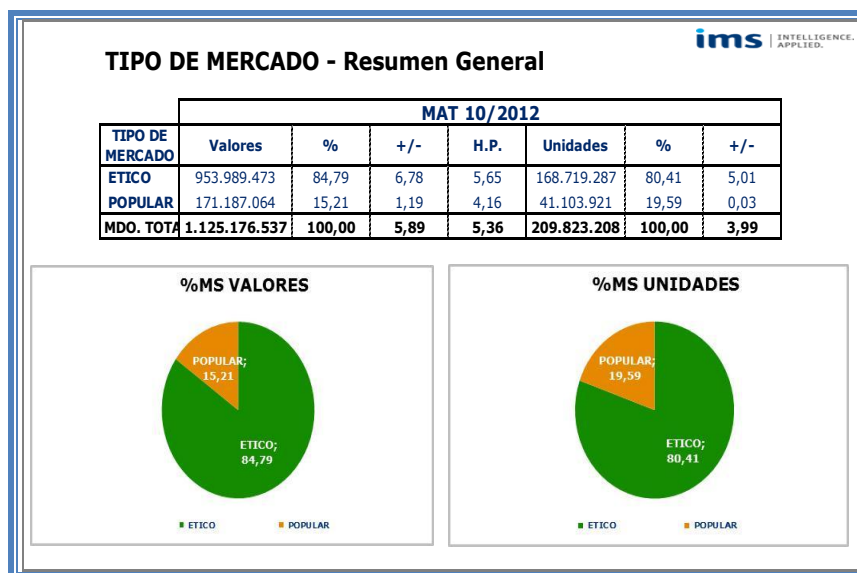
- a) El mercado ético que representa el 84,79% en valores USD y el 80,41% en unidades, del mercado farmacéutico total, el mismo que a MAT octubre 2012 registra USD 953 millones con 168 millones de unidades que comparadas con MAT octubre 2011 representa un crecimiento del 6,78% y 5% respectivamente.
- b) El mercado Popular que representa el 15,21% en valores USD y el 19,59% en unidades, del mercado farmacéutico total que a MAT octubre 2012 registra USD 171 millones con 41 millones de unidades que comparadas con MAT octubre 2011 representan un

³⁹ (IMS HEALTH. (2012) *Mercado farmacéutico ecuatoriano*. (Octubre 2012) Quito)

crecimiento del 1,19% y 0.03% respectivamente. Según los datos descritos en el Gráfico 12 (Anexo M).

Esta contracción en la evolución del mercado popular se debe entre otros varios factores a la reducción de inversión en los presupuestos de promoción y mercadeo de los productos de libre venta–OTC que se encuentran catalogados en el mercado popular.

Gráfico 12: Resumen del mercado farmacéutico privado en Valores y Unidades



Fuente: IMS Health Ecuador a octubre 2012
Elaborado por: IMS Health

Para los expertos de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos en Ecuador (ALAFAR), se pronostica para el período comprendido entre 2010-2015 una tasa de crecimiento del 9,0% en dólares. Se destaca que la dolarización fue fundamental para este escenario, porque estabilizó la economía ecuatoriana.

En cuanto a venta de unidades del mercado Ético Total (cajas y frascos), las cifras crecieron a un ritmo similar que el de la facturación, según IMS. En 2010 se vendieron 187 millones de unidades; un año después fueron 202 millones de unidades y en 2012, 210 millones de unidades. En dos años las ventas crecieron un 12%.

Los reportes de ALAFAR, organismo que agrupa a 12 laboratorios, explican que el crecimiento obedece a cuatro factores: la organización del sector, sus normas técnicas, la información que maneja y las auditorías de mercado a escala global.

También destacan que el acceso de la población a medicinas y servicios de salud crece de manera paulatina, según ALAFAR, solo el 9.35% de la población tiene cobertura de salud con entidades privadas.

En la Industria Farmacéutica, los datos dejan ver que cada vez más personas acceden a medicinas en el país. La mejora de diagnósticos en clínicas y hospitales, así como la investigación a escala mundial también impulsan a la industria en el país.

Otro elemento que caracteriza al mercado es su atomización, es decir, la existencia de cerca de 250 laboratorios que ofertan sus productos en Ecuador. Esto implica que la cuota de mercado sea bastante pequeña, tanto para transnacionales, como de firmas regionales y nacionales. Según IMS, 15 firmas médicas ocupan el 57,7% del mercado con USD 649 millones y 113 millones de unidades. Según la información descrita en Tabla 18 (Anexo N) y Tabla 19 (Anexo O).

Tabla 18: Ranking Corporaciones – Valores a octubre 2012

MERCADO TOTAL - Ranking Corporaciones							
ims		MAT 10/2012					
RK	CORPORACIONES	Valores	%	+/-	Evol	H.P.	YTD
		1.125.176.537	100,00	5,89	100	5,36	100,00
1	NOVARTIS CORP.	70.149.293	6,23	5,04	99	8,3	6,14
2	PFIZER	56.875.325	5,05	0,81	95	13,5	5,01
3	ROEMMERS CORP	54.896.517	4,88	14,39	108	7,4	4,93
4	BAYER CORP.	53.467.377	4,75	-1,62	93	4,6	4,70
5	QUIFATEX SA	51.818.876	4,61	10,98	105	7,8	4,63
6	ABBOTT	45.939.120	4,08	8,63	103	7,1	4,12
7	SIEGFRIED CORP.	42.543.279	3,78	5,61	100	5,1	3,79
8	MERCK	37.475.918	3,33	4,64	99	4,0	3,33
9	GLAXOSMITHKLINE	37.127.779	3,30	0,35	95	7,5	3,31
10	SCHERING-PLOUGH CO	35.025.710	3,11	1,05	95	5,4	3,14
11	BOEHRINGER ING.COR	34.669.597	3,08	0,52	95	6,6	3,07
12	TECNOFARMA CORP	34.204.899	3,04	17,54	111	8,0	3,06
13	SANOFI CORP	33.148.904	2,95	4,86	99	7,7	2,95
14	NESTLE	32.203.157	2,86	1,82	96	7,7	2,81
15	LIFE CORP.	30.261.824	2,69	9,42	103	2,9	2,69
16	MERCK SHARP DOHME	27.876.701	2,48	7,74	102	25,7	2,47
17	BAGO CORP	27.345.019	2,43	14,49	108	7,7	2,44
18	RECALCINE CORP	24.400.173	2,17	4,98	99	6,5	2,15
19	GRUNENTHAL CORP.	23.862.480	2,12	-5,99	89	4,8	2,12
20	ROCHE CORP.	22.199.380	1,97	1,97	96	11,8	1,97
*	RESTO LABORATORIOS	349.685.209	31,09	0,00	0	0,0	31,17

Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: IMS Health

Tabla 19: Ranking Corporaciones – Unidades a octubre 2012

MERCADO TOTAL - Ranking Corporaciones							
ims		MAT 10/2012					
RK	CORPORACIONES	UNIDADES	%	+/-	Evol	YTD	
		209.823.208	100,00	3,99	100	100,00	
1	BAYER CORP.	11.568.189	5,51	-0,16	96	5,51	
2	LIFE CORP.	10.611.242	5,06	-0,76	95	4,98	
3	MERCK	9.377.375	4,47	3,25	99	4,47	
4	CORP.TECNOQUIMICAS	8.812.884	4,20	-3,12	93	4,10	
5	NOVARTIS CORP.	8.452.521	4,03	2,58	99	3,97	
6	SIEGFRIED CORP.	8.426.610	4,02	7,19	103	4,04	
7	GENFAR	8.417.808	4,01	4,47	100	4,05	
8	ROEMMERS CORP	7.465.244	3,56	12,09	108	3,61	
9	QUIFATEX SA	6.608.604	3,15	12,55	108	3,17	
10	ABBOTT	6.510.250	3,10	4,90	101	3,14	
11	SCHERING-PLOUGH CO	6.494.468	3,10	0,51	97	3,13	
12	ECU CORP.	5.458.268	2,60	3,34	99	2,64	
13	BOEHRINGER ING.COR	5.222.229	2,49	-5,40	91	2,47	
14	LA SANTE	5.100.502	2,43	19,11	115	2,43	
15	GRUNENTHAL CORP.	4.993.115	2,38	-4,96	91	2,37	
16	GLAXOSMITHKLINE	4.985.109	2,38	-5,38	91	2,36	
17	JOHNSON+JOHNSON CO	4.402.700	2,10	-4,32	92	2,08	
18	ACROMAX CORP.	4.358.459	2,08	6,84	103	2,11	
19	SANOFI CORP	4.333.896	2,07	3,95	100	2,08	
20	TECNOFARMA CORP	4.284.985	2,04	15,27	111	2,06	
*	RESTO LABORATORIOS	73.938.750	35,22	0,00	0	35,23	

Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: IMS Health

La amplia oferta de fármacos es una tendencia mundial que se replica en Ecuador, lo importante es que las normas sean claras y que las medicinas sean eficaces y seguras. Los medicamentos genéricos también juegan su papel. Se calcula que el genérico sin marca ocupa el 8% del mercado nacional. Estos productos son una alternativa, en especial para el sector de la medicina pública. Pero también la competencia debe mantenerse equitativa respecto de sus productos. La autoprescripción y las medicinas falsificadas también son un inconveniente, según los expertos de la Industria farmacéutica, 4 de cada 10 ecuatorianos se autorecetan.⁴⁰

En el año 2012 las medicinas para el aparato digestivo y el metabolismo ocuparon el 18% de la demanda; las medicinas para el sistema nervioso central el 13,5% y del aparato cardiovascular el 13%. El saldo el 56% restante se divide en medicamentos para el sistema respiratorio, antiinfecciosos, dermatológicos, entre otros, según datos de IMS. Según los datos descritos en Tabla 20 (Anexo P), Gráfico13, Tabla 21 (Anexo Q), y Gráfico 14.

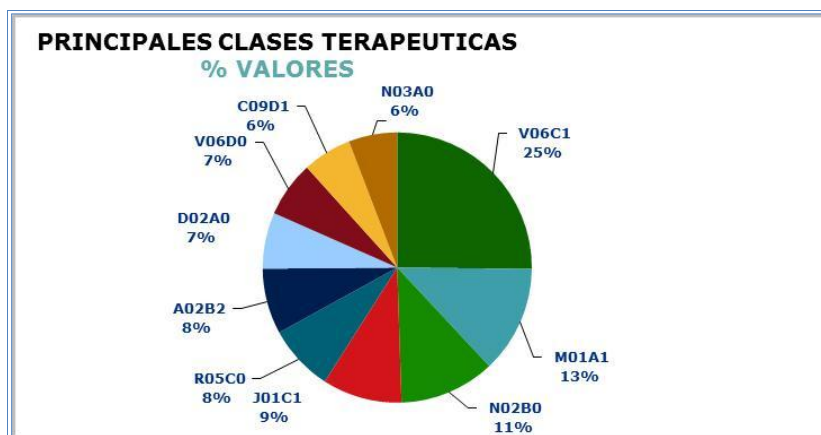
⁴⁰ (IMS HEALTH. (2012) Mercado farmacéutico ecuatoriano. (Octubre 2012) Quito)

Tabla 20: Top 20 de principales Clases terapéuticas – Valores a octubre 2012

MERCADO TOTAL - Clases Terapéuticas							
			MAT 10/2012				YTD
RK	CLASE TERAPEUTICA		VALORES	%	+/-	Evol	%
USD			1.125.176.537	100,00	5,89	100	100,00
1	LECHES PARA NINOS	V06C1	80.891.305	7,19	11,42	105	3,86
2	ANTIRREUM NO ESTER SOLOS	M01A1	41.303.354	3,67	-9,42	86	4,74
3	ANALG NO NARC.ANTIPIRET.	N02B0	36.886.370	3,28	8,65	103	5,23
4	PENICIL.AMPLIO ESPECT. ORL	J01C1	30.727.396	2,73	2,42	97	2,27
5	EXPECTORANTES	R05C0	25.608.250	2,28	7,66	102	3,20
6	INHIB.SECREC.GASTRIC.ACID	A02B2	25.250.718	2,24	7,59	102	1,83
7	EMOLIENTES Y PROTECTORES	D02A0	21.643.001	1,92	14,97	109	1,53
8	OTROS ALIMENTOS	V06D0	21.471.536	1,91	14,61	108	1,60
9	COMB ANTG AT2 C2 Y/O DIU	C09D1	18.886.925	1,68	3,57	98	0,57
10	ANTIEPILEPTICOS	N03A0	18.780.007	1,67	7,22	101	0,78
11	PROTECT.HEPATIC.LIPOTROP	A05B0	17.723.231	1,58	-0,83	94	1,73
12	MACROLIDOS Y SIMILARES	J01F0	16.711.117	1,49	4,30	99	1,36
13	ANGIOTENSIN-II ANTAG SOLO	C09C0	16.532.411	1,47	11,02	105	0,85
14	CEFALOSPORINAS ORALES	J01D1	16.221.618	1,44	-0,88	94	0,92
15	FLUORQUINOLONAS ORALES	J01G1	14.611.041	1,30	-0,63	94	1,04
16	ANTIISTAMINICOS	R06A0	13.707.993	1,22	6,28	100	1,67
17	OTROS PREP.POLIVIT .MINER	A11A4	12.679.551	1,13	-2,74	92	0,83
18	VITAMINA C SOLA	A11G1	12.395.626	1,10	3,74	98	1,26
19	ANTIGRIPALES EXC.ANTIINF.	R05A0	12.085.627	1,07	10,54	104	1,36
20	ESTATINAS IN HMG-COA RED	C10A1	12.063.651	1,07	5,94	100	0,52
* Others *			658.995.809	58,56	0,00	0	62,85

Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: IMS Health

Gráfico 13: Top 20 de principales Clases terapéuticas – Valores a octubre 2012



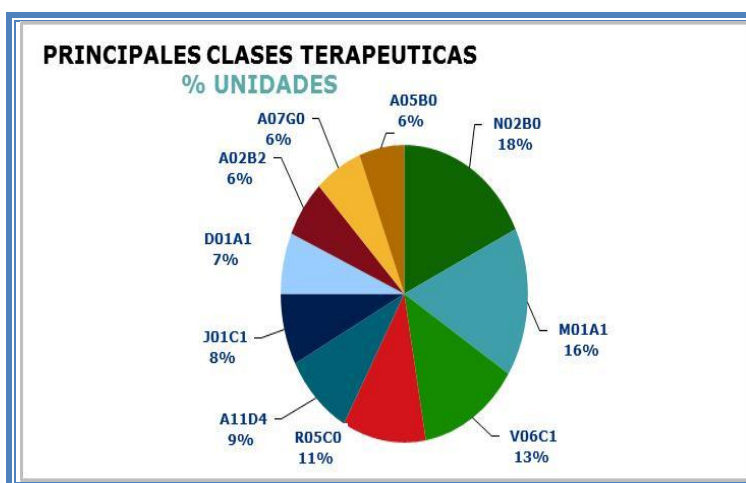
Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: IMS Health

Tabla 21: Top 20 de principales Clases terapéuticas – Unidades a octubre 2012

MERCADO TOTAL - Clases Terapéuticas							
		MAT 10/2012				YTD	
RK	CLASE TERAPEUTICA	UNIDADES	%	+/-	Evol	% YTD	
UND		209.823.208	100,00	3,99	100	100,00	
1	ANALG NO NARC.ANTIPIRET.	N02B0	10.964.104	5,23	19,88	115	3,28
2	ANTIRREUM NO ESTER SOLOS	M01A1	9.945.740	4,74	-9,28	87	3,67
3	LECHES PARA NINOS	V06C1	8.101.246	3,86	2,71	99	7,19
4	EXPECTORANTES	R05C0	6.704.605	3,20	3,60	100	2,28
5	B1 ASOCIAC. B6 Y/O B12	A11D4	5.603.051	2,67	1,08	97	0,97
6	PENICIL.AMPLIO ESPECT. ORL	J01C1	4.757.414	2,27	-2,26	94	2,73
7	ANTIFUNG DERMAT TOPICOS	D01A1	4.100.779	1,95	5,89	102	0,74
8	INHIB.SECREC.GASTRIC.ACID	A02B2	3.843.752	1,83	10,04	106	2,24
9	RESTAURAD ELECTROLIT ORAL	A07G0	3.827.053	1,82	24,32	120	0,66
10	PROTECT.HEPATIC.LIPOTROP	A05B0	3.638.078	1,73	-0,02	96	1,58
11	ANTIISTAMINICOS	R06A0	3.510.589	1,67	10,25	106	1,22
12	OTROS ALIMENTOS	V06D0	3.355.594	1,60	10,24	106	1,91
13	EMOLIENTES Y PROTECTORES	D02A0	3.208.002	1,53	7,53	103	1,92
14	ANTHELMINTICOS	P01B0	3.134.404	1,49	-3,88	92	0,72
15	AMINOGLUCOSIDOS	J01K0	3.019.749	1,44	-8,29	88	0,33
16	MACROLIDOS Y SIMILARES	J01F0	2.860.576	1,36	9,10	105	1,49
17	ANTIGRIPALES EXC.ANTIINF.	R05A0	2.856.579	1,36	4,79	101	1,07
18	OTRAS HORM CONTRACEP SIST	G03A9	2.855.935	1,36	11,24	107	1,05
19	CORTICOS+ANTIBAC+ANTIMIC	D07B3	2.814.720	1,34	5,83	102	0,75
20	ANTIMICOTICOS SISTEMIC	J02A0	2.767.024	1,32	7,86	104	0,70
* Others *		117.954.214	56,23	0,00	0	63,50	

Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: IMS Health

Gráfico 14: Top 20 de principales Clases terapéuticas – Unidades a octubre 2012



Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: IMS Health

4.2. LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN EL MUNDO

En Junio de 2012, en Buenos Aires se reunieron varios miembros importantes de la consultora especializada IMS, para llevar a cabo su conferencia mundial anual. Allí se encontraban representantes de la industria farmacéutica a través de laboratorios, las principales Cadenas y *retailers*, cámaras industriales y de algunos organismos científico tecnológicos. El evento contó con la palabra de Murray Aitken, vicepresidente senior *Healthcare Insight* de la compañía, quien auguró un futuro auspicioso para la industria farmacéutica.⁴¹

Murray Aitken, manifestó que para 2016 el gasto mundial en medicamentos alcanzará los U\$ 1.2 billones, gran parte de los cuales provendrán de mercados emergentes, genéricos y biológicos.

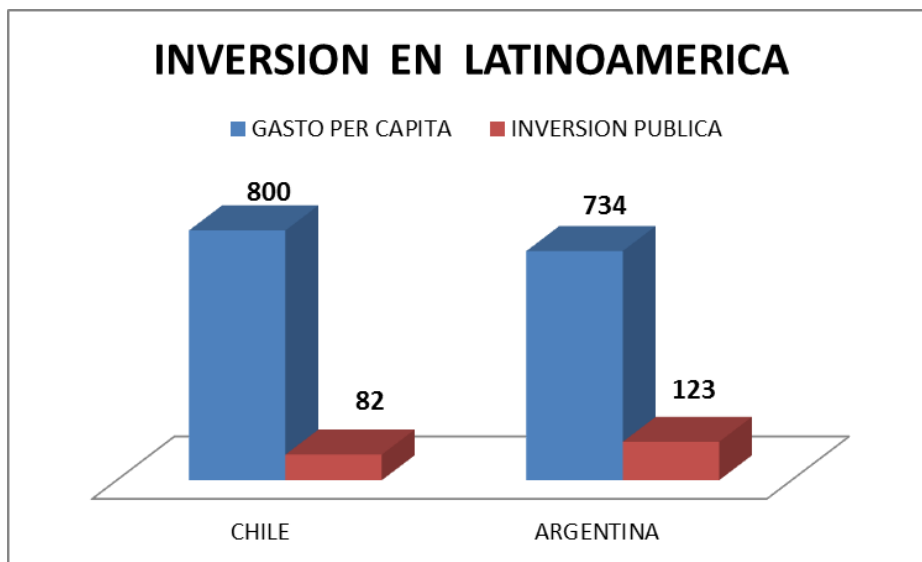
También resaltaron que el crecimiento del gasto anual ascenderá de U\$ 30 mil millones en 2012, a U\$ 70 mil millones en 2016, impulsado por el crecimiento del volumen en los mercados farmacéuticos emergentes. Asimismo se mostraron muy positivos respecto de las nuevas entidades moleculares: dijeron que en los próximos cinco años se esperan una mayor cantidad de moléculas, que en el último lustro. Antiobesidad, hepatitis C, diabetes y lupus son algunas de las enfermedades que tendrán nuevas e innovadoras drogas.

⁴¹ ("*IMS world review: emergentes, escala y perspectivas*". (2012) Recuperado de: <http://www.pharmabiz.net/ims-world-review-emergentes-escala-y-perspectivas/>)

Respecto de América Latina se resaltó que la región está viviendo una época de bonanza económica y sobre todo en contraposición a la realidad global. Asimismo diversos sectores de la población están teniendo un mejor acceso a los medicamentos. Y se reflejó el promedio de gasto per cápita según los países tanto para la salud en general como para los medicamentos en particular. Un solo ejemplo: mientras que Chile invierte U\$ 800 para el gasto en salud por habitante, Argentina destina U\$ 734.

En medicamentos Chile inyecta U\$ 82 y Argentina U\$ 123. Se reflejó que los nuevos principios activos están centrándose en las áreas de antiobesidad, antidiabéticos, anticonceptivos y antidepresivos.

Gráfico 15: Inversión referencial en medicamentos Latinoamérica



Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: Autor

4.3. COMPONENTES DEL CANAL FARMACÉUTICO ECUATORIANO

Para que los productos de la industria farmacéutica y más importante, sus beneficios para la salud lleguen a los pacientes es preciso que existan canales de distribución adecuados. La distribución de medicamentos, o más precisamente la distribución y dispensación de medicamentos, participa en la “cadena del valor”⁴² de éstos mediante dos tipos de actuaciones:

- 1) Por una parte las propias de cualquier sistema de distribución compra y venta, financiación, logística del transporte, almacenamiento, servicio, etc. Muy similares a las que se llevan a cabo en la comercialización de otras líneas de productos, como alimentos cárnicos, congelados, etc.
- 2) Por otra, las genuinamente sanitarias, las que se engloban en el término “dispensación”, que se acogen a las especificidades de una concreta tradición profesional de la Industria Farmacéutica.

De acuerdo con los datos proporcionados por IMS, el mercado ecuatoriano se encuentra compuesto por los siguientes canales:

- 1) Instituciones Públicas (15.24%)
- 2) Farmacias (74.92%)
- 3) Instituciones Privadas (5.28%)
- 4) Otros canales (Tiendas, Supermercados, etc.) (4.55%).

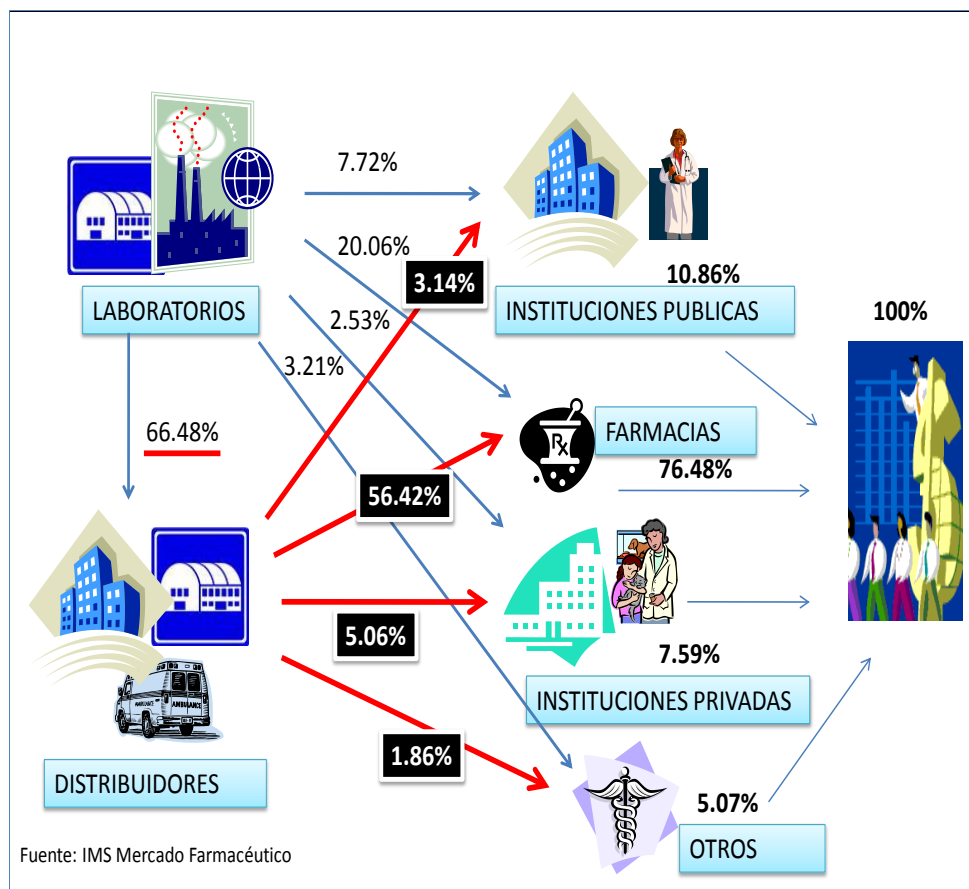
La distribución y dispensación del medicamento está configurada por tres grandes actores:

⁴² (Mondejar, R. (1994) *Una empresa llamada farmacia: merchandising farmacéutico*. España: Futurgrafic)

1. Las empresas de distribución mayorista – Distribuidores,
2. La extensa red de farmacias (independientes y farmacias de cadenas)
3. Los servicios farmacéuticos hospitalarios (Instituciones Públicas e Instituciones Privadas).

De manera resumida se puede ver a los participantes del Canal farmacéutico ecuatoriano en la Figura 4:

Figura 4: Canal de distribución y dispensación farmacéutica



Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: IMS Health

CAPÍTULO V

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. MARKETING MIX

5.1.1. Producto - VIPLINA

VIPLINA tiene como principio activo Orlistat en concentración de 120 mg, se ingiere por medio oral en forma de cápsulas, y es indicado en ciertos tipos de obesidad, bajo control médico.

La clase terapéutica en la que se le categoriza es “Preparados antiobesidad, excluyendo los dietéticos”. El producto actúa bloqueando una enzima (lipasa pancreática) que se encuentra en los intestinos. Esta enzima rompe los ácidos grasos para que se puedan absorber desde el intestino hacia la sangre. VIPLINA bloquea esta enzima y hace pasar un tercio de las grasas por el intestino hacia las heces, sin que se puedan absorber.⁴³

⁴³ ("*Fármacos de acción periférica: Orlistat*". (2012) Recuperado de: <http://saludcontumedic.com/2012/10/farmacos-de-accion-periferica-orlistat.html>)

Clínicamente se ha demostrado que una dieta balanceada más el principio activo de VIPLINA es el doble de efectiva que la dieta solo en el control del peso. Llega a reducir un 30% de la absorción de las grasas.

La pérdida de peso, en los estudios clínicos, ha llegado al 20% y de la grasa corporal en un 16%. Esta pérdida se mantiene en un 50% al año de haber suspendido el tratamiento. No actúa como otros medicamentos alterando el metabolismo y por ello no produce efectos en el sistema nervioso central. El Orlistat, principio activo de VIPLINA ha sido aprobado por la Unión Europea para su comercialización, desde 1999.

Los efectos secundarios, que puede causar la toma del producto son:

- Molestias estomacales como diarrea, parte de ella por el aumento de las grasas en las heces; por ello debe de ingerir menos grasas. Se debe tomar un complejo vitamínico como suplemento, ya que algunas vitaminas liposolubles no se pueden absorber.
- Han aparecido casos de cáncer de mama más frecuentemente de lo habitual en mujeres tomando Orlistat. No son datos concluyentes.

El producto, VIPLINA, en Ecuador tendrá dos presentaciones: Caja por 20 cápsulas y Caja por 40 cápsulas.

Imagen 4: Presentación de VIPLANA Caja y Blísteres



Fuente: Unidad de Negocios CFR

Elaborado por: Autor

La posología y tiempo de duración del tratamiento debe ser indicado por el médico, no obstante la dosis usual a recomendarse es:

En adultos: 1 cápsula de 120 mg, 3 veces al día, que debe ser administrada, con un vaso de agua, durante o hasta 1 hora después de cada comida principal que contenga grasas.

Las dosis superiores a 120 mg, 3 veces al día no han demostrado un beneficio adicional. Si una comida no es consumida o si ésta no contiene grasas, la dosis de Orlistat puede omitirse.

5.1.2. Precio

Los precios de venta sugeridos para VIPLANA en sus dos presentaciones en Ecuador son:

Tabla 22: Precios registrados de VIPLANA en Ecuador

VIPLANA®	P.V.F	P.V.P
CAJA X 20 CAPSULAS	\$ 18,55	\$ 22,26
CAJA X 40 CAPSULAS	\$ 36,25	\$ 43,50

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

La Corporación Farmacéutica Recalcine cuenta con el Servicio de Atención al Tratamiento de Pacientes - SATME, a través del cual se da beneficios a los pacientes de productos crónicos del laboratorio, dentro del servicio SATME, VIPLANA puede ofrecer a los consumidores un importante descuento de “1 + 1”, es decir que su precio se reducirá a la mitad del mismo. Este beneficio obtendrá el paciente siempre y cuando presente receta emitida por un médico tratante.

Tabla 23: Precios de VIPLANA en Ecuador

VIPLANA®	P.V.F	P.V.P	P.V.SATME
CAJA X 20 CAPSULAS	\$ 18,55	\$ 22,26	\$ 11,13
CAJA X 40 CAPSULAS	\$ 36,25	\$ 43,50	\$ 21,75

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

5.1.3. Plaza - Distribución

5.1.3.1. Distribuidores

Entre la fabricación de medicamentos y la compra por los pacientes a través de las farmacias media una importante función logística llevada a cabo por la distribución mayorista. Gran parte del valor atribuido a la dispensación de medicamentos, en especial su accesibilidad y la garantía de suministros, se sustenta en estos intermediarios que centralizan compras y realizan hasta cinco repartos diarios.

Esta facilidad de reposición redunda en menores costes de financiación, almacenamiento e inmovilización para las farmacias. La distribución mayorista es retribuida por el mismo sistema con un margen o porcentaje sobre el precio del producto, que la dispensación por las farmacias, aunque en una proporción muy menor y progresivamente menguante.

La distribución del producto se basará en dos estrategias fundamentales para la relación comercial con los Distribuidores con los que opera CFR que son:

- 1) Quifatex
- 2) Difare
- 3) Farcomed
- 4) Farmaenlace
- 5) Sumelab

La proyección de inventarios a manejarse en los Distribuidores se observa en el cuadro siguiente detallando la participación en valores, participación porcentual, participación Sell In que es el traspaso del inventario al Canal (Farma – Distribuidor), y Sell Out (Distribuidor – Farmacia), que corresponde a los valores del producto referente a las ventas estimadas en el punto de venta (Farmacias de cadenas) a un consumidor final. Esta información es valiosa porque indica la rotación del producto y ver la efectividad del plan de comercialización aplicado. Según los datos descritos en Tabla 24 y Tabla 25.

Tabla 24: Forecast Distribuidores Sell In Sell Out proyectado del primer año

SELL IN VALORES \$														
CLIENTE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL	%
QUIFATEX	8.438	8.438	8.438	6.750	6.750	5.906	5.906	6.750	6.750	7.594	5.906	6.750	84.375	27%
DIFARE	15.000	15.000	15.000	12.000	12.000	10.500	10.500	12.000	12.000	13.500	10.500	12.000	150.000	48%
FARCOMED	5.625	5.625	5.625	4.500	4.500	3.937	3.937	4.500	4.500	5.063	3.937	4.500	56.250	18%
FARMAENLACE	1.250	1.250	1.250	1.000	1.000	875	875	1.000	1.000	1.125	875	1.000	12.500	4%
SUMELAB	938	938	938	750	750	656	656	750	750	844	656	750	9.375	3%
TOTAL	31.251	31.251	31.251	25.000	25.000	21.874	21.874	25.000	25.000	28.125	21.874	25.000	312.500	100%

SELL OUT VALORES \$														
CLIENTE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL	%
QUIFATEX	8.438	6.328	7.172	5.737	6.412	4.430	4.725	5.400	6.412	6.834	5.315	6.412	73.617	27%
DIFARE	15.000	11.250	12.750	10.200	11.400	7.875	8.400	9.600	11.400	12.150	9.450	11.400	130.875	48%
FARCOMED	5.625	4.219	4.781	3.825	4.275	2.953	3.150	3.600	4.275	4.556	3.544	4.275	49.078	18%
FARMAENLACE	1.250	938	1.063	850	950	656	700	800	950	1.013	787	950	10.906	4%
SUMELAB	938	703	797	637	712	492	525	600	712	759	591	712	8.180	3%
TOTAL	31.251	23.438	26.563	21.250	23.750	16.406	17.500	20.000	23.750	25.313	19.687	23.750	272.656	100%

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

Tabla 25: Inventario proyectado en valores y meses para Distribuidores primer año

INVENTARIO VALORES														
CLIENTE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL	%
QUIFATEX	8.438	10.547	11.813	12.825	13.163	14.639	15.820	17.170	17.508	18.267	18.858	19.195	19.195	27%
DIFARE	15.000	18.750	21.000	22.800	23.400	26.025	28.125	30.525	31.125	32.475	33.525	34.125	34.125	48%
FARCOMED	5.625	7.031	7.875	8.550	8.775	9.760	10.547	11.447	11.672	12.178	12.572	12.797	12.797	18%
FARMAENLACE	1.250	1.563	1.750	1.900	1.950	2.169	2.344	2.544	2.594	2.706	2.794	2.844	2.844	4%
SUMELAB	938	1.172	1.313	1.425	1.463	1.627	1.758	1.908	1.945	2.030	2.095	2.133	2.133	3%
TOTAL	31.251	39.063	43.751	47.501	48.751	54.220	58.594	63.594	64.844	67.657	69.844	71.094	71.094	100%

INVENTARIO MESES														
CLIENTE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL	%
QUIFATEX	1,0	1,4	1,6	2,0	2,0	2,6	3,0	3,5	3,2	2,9	3,0	3,1	30	20%
DIFARE	1,0	1,4	1,6	2,0	2,0	2,6	3,0	3,5	3,2	2,9	3,0	3,1	30	20%
FARCOMED	1,0	1,4	1,6	2,0	2,0	2,6	3,0	3,5	3,2	2,9	3,0	3,1	30	20%
FARMAENLACE	1,0	1,4	1,6	2,0	2,0	2,6	3,0	3,5	3,2	2,9	3,0	3,1	30	20%
SUMELAB	-	-	1,6	2,0	2,0	2,6	3,0	3,5	3,2	2,9	3,0	3,1	27	19%
TOTAL	1,0	1,4	1,8	2,0	2,2	2,7	3,5	3,4	3,0	2,8	3,1	3,3	146	100%

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

Estrategias con Distribuidores

Una estrategia de distribución que permita una rápida respuesta ante los cambios a corto plazo que se produzcan en el mercado, debido a la introducción de un nuevo competidor, otorgará una ventaja en el laboratorio.

El éxito de una buena distribución también depende en gran medida de la capacidad que tenga la empresa para entregar a los clientes beneficios que ellos desean, con mayor efectividad a un costo más bajo que el de la competencia.

Una correcta distribución física puede crear una mayor demanda, y atraer clientes ofreciendo un mejor servicio o reduciendo sus precios; si existe una reducción de los costos de la distribución física, es allí donde se convierte en un instrumento potente para la creación de la demanda de un producto farmacéutico.

Debido a que los temas de capacitación, servicio al cliente y las relaciones con el canal de distribución, se encuentran integrados, éstos deben considerarse como parte de los programas de venta y distribución del laboratorio.

Para realizar una distribución efectiva, el laboratorio debe analizar a más de sus recursos tangibles que comprenden: activos físicos, recursos financieros y de marketing, fuerza de ventas y los Distribuidores disponibles para cubrir el mercado, todos sus recursos intangibles. Estos

recursos influyen sobre la cantidad de esfuerzo que puede emplearse para mantener las ventajas posicionales. Se realizará las siguientes estrategias:

- Trabajar en conjunto con los clientes-farmacias de las Distribuidoras que generan el 90% de la venta del Portafolio de productos de la Corporación Farmacéutica Recalcine.
- Se utilizará la base de datos o cartera de clientes para realizar la siembra del producto en este sector importante de potenciales Puntos de venta de VIPLANA.
- Se proporcionará capacitación constante por cada Cliente. Es decir a cada representante de la fuerza de ventas de los Distribuidores asociados, se lo capacitará con énfasis en el producto aprovechando los espacios de tiempo otorgados a CFR en las reuniones mensuales de ventas de cada Distribuidor

Estrategia en Cadena de farmacias

Las farmacias son establecimientos privados sometidos a una importante regulación estatal y autonómica para su apertura, traspaso y funcionamiento. Las farmacias deben cumplir una serie de requisitos sobre superficie, acceso y dotación, y su autorización tiene el carácter de “concesión” otorgada por la autoridad sanitaria (Ministerio de Salud del Ecuador), atendiendo a parámetros geográficos y demográficos. Las farmacias son un monopolio artificial, ya que se dispone de un conjunto de proveedores fácilmente sustituible y de otros proveedores alternativos posibles en el mercado ecuatoriano.

En el Ecuador, desde comienzos del año 1993, el fenómeno de las cadenas de farmacias ha desencadenado importantes cambios y una modulación importante e interesante con respecto de los ingresos de este sector y los diferentes patrones de consumo en la población general.

El orden de concentración de las cadenas de farmacias es:

Tabla 26: Detalle de Farmacias de cadena por Distribuidor

DISTRIBUIDOR	FARMACIAS	NOMBRES
DIFARE	928	Cruz Azul, Pharmacy's, Comunitarias
QUIFATEX	460	SuFarmacia, Farmaliada, Oreex
FARCOMED	327	Fybeca, Sana-Sana
SUMELAB	280	Farmared
FARMAENLACE	198	Económicas, Medicity, Farmadescuentos

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

Las Cadenas de farmacias, al tratarse de los puntos de venta y del motor de crecimiento de quien depende se efectúe la venta del producto en el proceso de distribución, debe ser también atendida basada en las siguientes estrategias:

- Realizar programas de capacitación permanente y reuniones con administradores y dependientes de las farmacias ofreciendo información y asesoría sobre las características del producto; transmitiendo mensajes de ventas, para fortalecer la marca VIPLANA en Quito, Guayaquil y Cuenca, en un inicio, seguido en el segundo trimestre posterior al lanzamiento del producto se reforzará en el resto de Ciudades del país.

- Ofertar un plan de incentivos *push money* a los dependientes de farmacias de cadena para incrementar el *Sell Out* del producto.

Para obtener mejores resultados en el proceso de capacitación a Distribuidores y dependientes de cadenas y farmacias y un plan de incentivos, se requieren cuatro pasos principales:

1. Definir los objetivos de venta y distribución diseñados para implementar la estrategia de marketing en cada Distribuidor.
2. Identificar los atractivos de venta más apropiados para lograr los objetivos.
3. Determinar y asignar los recursos humanos y financieros que se requieren para el programa.
4. Evaluar el desempeño del programa para modificarlo cuando sea necesario.

5.1.4. Promoción

La promoción de VIPLINA se la realizará a través de los Consultores representantes visitantes a médicos por medio de visita comercial en las farmacias de cadena y farmacias independientes, ofreciéndoles los beneficios e incentivos económicos en el margen de ganancia que se les ofrece si adquieren el producto; y en visita médica a los 6.260 médicos target seleccionados de Medicina General, Medicina Interna, Endocrinología, Ginecología y Obstetricia mostrándoles las ventajas y beneficios de VIPLINA.

El consultor representante de visita tiene la responsabilidad de efectuar la visita de venta, toma de pedido y entrega de órdenes. También es responsable por la identificación de oportunidades y amenazas que aparezcan o estén por suceder en el mercado. Está dotado de toda la información necesaria y material promocional como literaturas, muestras médicas y listas de precios para manejar el proceso de visita y venta con éxito.

Tabla 27: Cuadro de distribución por especialidades para Consultores Reps. en Ecuador

CONSULTORES x CIUDAD	CONSULTORES	CONTACTOS		
		MG /MI	GIN/OBS	END
QUITO	10	1100	600	25
AMBATO	2	220	60	5
RIOBAMBA	2	220	60	5
SANTO DOMINGO	2	220	60	5
GUAYAQUIL	12	1320	700	25
MANABI	2	220	60	10
CUENCA	4	440	600	20
MACHALA	2	220	60	5
TOTAL PAIS	36	3960	2200	100

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

El material a utilizarse en la siembra y posterior plan de promoción del producto considerado en el presupuesto promocional consta de:

- Campaña de expectativa utilizando dos meses antes del lanzamiento y presentación del producto un *abstract* referente a la salida de la sibutramina del mercado farmacéutico mundial.

- b) Literatura de presentación del producto para médicos de panel.
- c) Recetarios personalizados para médicos *Heavy users* de la categoría.
- d) Literatura de presentación del producto para dependientes de farmacias.
- e) Gimmicks promocionales con imagen de la marca como recordatorio del producto.
- f) Muestras Médicas del producto.
- g) Cupones de descuento para farmacias de cadena.
- h) Tarjetas recordatorio de marca con explicación y direccionamiento a los beneficios SATME.
- i) Publicación de Publireportajes.
- j) Reuniones de lanzamiento del producto en las tres principales ciudades (Quito, Guayaquil y Cuenca).

El presupuesto asignado para la promoción durante el primer año por encontrarse en etapa de introducción del producto es de \$92.100, a medida que el producto vaya posicionándose y dándose a conocer en el mercado farmacéutico ecuatoriano este valor ira ajustándose a \$50.000 anuales aproximadamente. Dicho rubro está orientado principalmente en muestra médica y material impreso puesto que son los artículos más efectivos para el nicho de mercado meta al cual está dirigido VIPLANA en su promoción.

En cuanto al Marketing relacional, a partir del segundo mes de promoción del producto se realizaran reuniones con médicos target en grupos seleccionados y sugeridos por los Consultores de visita, generando acercamientos a la marca y sus beneficios para considerarlo como primera opción en el arsenal farmacológico del médico.

En el tercer mes, sexto mes y décimo segundo mes se pautará publirreportajes de la marca en las principales revistas farmacológicas del medio.

La principal estrategia promocional relacionada al panel de médicos, se realizará en dos ciclos cortos de dos semanas cada uno, en el que se visitará a los médicos target con el doble de muestra médica para cada cierre de visita.

Tabla 28: Cronograma de actividades Lanzamiento VIPLINA

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Siembra del producto												
Información del producto a Distribuidoras												
Muestra Médica												
Literaturas												
Gimmiks												
Cupones de descuento cadena												
Publireprotaje Revista Dosis												
Publireprotaje Revista Edifarm												
Publireprotaje Revista PLM												
Programa SATME												
Envío e-mails Viplena-Sobrepeso												

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

Tabla 29: Cronograma de planificación actividades y artículos Lanzamiento VIPLA

ACTIVIDAD	MES													
ARTICULO	-2	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Campaña de expectativa.														
Literatura para médicos.														
Recetarios personalizados.														
Literatura para dependientes de farmacias.														
Gimmicks.														
Muestras Médicas.														
Cupones de descuento cadena.														
Tarjetas recordatorio SATME.														
Publicación de Publrreportajes.														
Reuniones de lanzamiento Quito.														
Reuniones de lanzamiento Guayaquil.														
Reuniones de lanzamiento Cuenca														

Fuente: Unidad de Negocios CFR

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO VI

ESTUDIO FINANCIERO

6.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Lograr una rápida y exitosa introducción de VIPLINA en el mercado ecuatoriano como un tratamiento de eficacia comprobada en pérdida de peso y su mantención a largo plazo para la mayoría de pacientes, no solo depende de un buen plan estratégico.

Se ancla todo esfuerzo a la planificación de unidades y valores para los siguientes años de comercialización del producto con una siembra en el canal con cifras aterrizadas y agresivas.

Siendo el objetivo llegar a obtener el 15% de Market Share en valores, debemos arrancar el proyecto con 17.000 unidades en el año 1, es decir USD \$312.460, entre las dos presentaciones de VIPLINA, vemos a continuación el cuadro FORECAST proyectado. Según los datos descritos en Tabla 30 y Tabla 31:

Tabla 30: Forecast de ventas proyectadas a 5 años en unidades y valores

PRESENTACIÓN	UNIDADES					PVD SUG.	VALORES				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VIPLANA X 20 CAPS	12.750	16.575	20.719	24.863	29.835	14,84	189.210	245.973	307.466	368.960	442.751
VIPLANA X 40 CAPS	4.250	5.525	6.906	8.288	9.945	29,00	123.250	160.225	200.281	240.338	288.405
TOTAL	17.000	22.100	27.625	33.150	39.780		312.460	406.198	507.748	609.297	731.156

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado: Autor

Tabla 31: Forecast de ventas proyectadas mensualizado año 1 unidades y valores

UNIDADES														
PRESENTACIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL	PVD SUG.
VIPLANA X 20 CAPS	1275	1275	1275	1020	1020	893	893	1020	1020	1148	893	1020	12.750	14,84
VIPLANA X 40 CAPS	425	425	425	340	340	298	298	340	340	383	298	340	4.250	29,00
TOTAL	1700	1700	1700	1360	1360	1190	1190	1360	1360	1530	1190	1360	17.000	

VALORES														
PRESENTACIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL	PVD SUG.
VIPLANA X 20 CAPS	18.921	18.921	18.921	15.137	15.137	13.245	13.245	15.137	15.137	17.029	13.245	15.137	189.210	14,84
VIPLANA X 40 CAPS	12.325	12.325	12.325	9.860	9.860	8.628	8.628	9.860	9.860	11.093	8.628	9.860	123.250	29,00
TOTAL	31246	31246	31246	24.997	24.997	21872	21872	24.997	24.997	28.121	21872	24.997	312.460	

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado: Autor

6.2. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

La consecución de un presupuesto con éxito depende de un buen nivel de inversión proyectado para acompañar el proceso de comercialización del producto, son diversos los criterios en cuanto al porcentaje que debe destinarse en inversión promocional, depende mucho del musculo financiero de la empresa, el potencial de mercado en el que se proyecta participar, el número de competidores y la atomización del mercado respectivo.

Al tratarse de un producto que proyecta generar USD \$731.156 de ventas al año 5 con una Utilidad operativa de \$374.946, en un mercado con alto potencial de participación y crecimiento. Se debe invertir al menos el 30% del presupuesto de ventas, en el caso de VIPLINA se proyecta que al año 1 de ventas se invertirá el 29,47% con lo cual acompañara actividades estratégicas como:

- Material Impreso informativo que corresponde al 18% del presupuesto promocional, comprendiéndose a la elaboración de Literaturas para la visita médica, Recetarios personalizados para los médicos target a ser visitados.
- Adquisición y personalización de artículos promocionales que corresponde al 11% del presupuesto promocional, que servirán de recordatorio de marca en el cierre de visita médica.
- Participación con publrreportajes, en revistas especializadas del sector de la salud pública y privada con el 9% del presupuesto promocional.

- Participación de VIPLINA como producto sponsor en congresos de especialidades médicas y capacitación a Cadenas (dependientes y Representantes de ventas), con el 22%.
- El rubro de mayor representación en el presupuesto de inversión con un 40% que corresponde a las muestras médicas que conforman el número de elementos indispensables en el proceso de visita médica promocional.

La adquisición de muestras médicas está ligada al número de representantes de visita médica que el laboratorio tenga en su nómina no solamente por Unidad de Negocios sino en el total de sus unidades de negocios. Por eso se puede realizar tácticas administrativas para conseguir mayor número de muestras médicas en procesos de lanzamientos de productos en el mercado farmacéutico ecuatoriano.

Tabla 32: Forecast de requerimiento de muestras médicas de VIPLINA

MM UNIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL	MM UNIDADES	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VIPLINA MM X 2 CAPS	8000	8000	6000	6000	6000	4000	3000	3000	3000	3000	2000	1000	53000	VIPLINA MM X 2 CAPS	53000	28800	25900	25900
TOTAL	8000	8000	6000	6000	6000	4000	3000	3000	3000	3000	2000	1000	53000	TOTAL	53000	28800	25900	25900
MM VALORES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL	MM VALORES	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VIPLINA MM X 2 CAPS	5600	5600	4200	4200	4200	2800	2100	2100	2100	2100	1400	700	37100	VIPLINA MM X 2 CAPS	37100	20160	19943	19943
TOTAL	5600	5600	4200	4200	4200	2800	2100	2100	2100	2100	1400	700	37100	TOTAL	37100	20160	19.943	19.943

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

Tabla 33: Flow de inversión promocional de VIPLANA

FLOW DE INVERSION VIPLANA	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
IMPRESOS	17.000	14.000	12.000	12.000	11.000
MATERIAL IMPRESO	10.000	10.000	8.000	8.000	8.000
LITERATURAS	5.000	2.000	2.000	2.000	1.000
RECETARIOS	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
GIMMICKS	10.000	6.000	5.000	5.000	3.000
PROMOCIONALES	10.000	6.000	5.000	5.000	3.000
PUBLICACIONES	8.000	6.500	5.500	5.500	5.500
REVISTAS ESPECIALIZADAS	4.000	4.000	3.000	3.000	3.000
PUBLIREPORTAJES	4.000	2.500	2.500	2.500	2.500
CONGRESOS/CAPACITACION	20.000	16.000	12.000	12.000	8.000
CONGRESOS	10.000	6.000	6.000	6.000	4.000
CAPACITACION CANAL	10.000	10.000	6.000	6.000	4.000
MUESTRA MEDICA	37.100	37.100	20.160	19.943	19.943
Unidades	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000
USD-Costo Unit.	0,70	0,70	0,70	0,77	0,77
TOTAL	92.100	79.600	54.660	54.443	47.443

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

Tabla 34: Presupuesto de inversión Lanzamiento de VIPLANA.

LANZAMIENTO VIPLANA	USD
PAPELERIA	1.350
SALON HOTEL/BOCADITOS	8.000
ESTADIA Y ALIMENTACION QUITO	300
ESTADIA Y ALIMENTACION GYE	300
ESTADIA Y ALIMENTACION CUENCA	200
PASAJE GYE-QUITO	120
PASAJE UIO-CUE-UIO	140
MATERIAL PUBLICITARIO	750
COSTOS LANZAMIENTO 300 MEDICOS	11.160

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

6.3. ESTADO DE RESULTADOS

Dada la situación particular de CFR, las políticas internas de la Corporación se enfocan en la restricción de información del manejo de los activos y pasivos ya que es considerada información confidencial y por lo tanto no es pública. Al tratarse de un Laboratorio Farmacéutico Transnacional con fines de lucro, el objetivo principal para los accionistas de CFR, es definir la cadena lógica para que los activos intangibles se transformen en valores tangibles buscando cubrir la rentabilidad esperada.

La Corporación Farmacéutica Recalcine tiene internamente varias Unidades de negocios (Detalladas en Capítulo 3), con las cuales se realiza una combinación de costos, gastos e inversiones de los portafolios de productos y al tener una política interna de confidencialidad del manejo de este mix se restringe la divulgación de proyecciones, cálculos de Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN) de la inversión correspondiente a VIPLINA.

Dentro de la información financiera permitida para su publicación se tiene como dato la Utilidad Operativa Acumulada proyectada, que al primer año de VIPLINA, será de USD \$77.189. Este resultado se obtendrá con el cumplimiento de una venta inicial del producto de 17.000 unidades generando USD \$312.460 de Ventas Brutas, de las cuales el 60% de colocación del producto será en Distribuidores y el 40% por medio de levantamiento de pedidos de la fuerza de ventas (Consultores representantes de visita médica de CFR) en el canal.

Tabla 35: Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado de VIPLANA

P&L VIPLANA						
Ventas						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ECUADOR		312.460	406.198	507.748	609.297	731.156
Venta Valores	0	312.460	406.198	507.748	609.297	731.156
Crecimiento ABL +/- %			30%	25%	20%	20%
Precio Promedio (10% debajo de mercado)		18,38	18,38	18,38	18,38	18,38
Venta Unidades		17.000	22.100	27.625	33.150	39.780
Ingresos de Explotación	0	312.460	406.198	507.748	609.297	731.156
Costos de explotación 41%		(128.109)	(171.537)	(214.422)	(257.306)	(308.767)
Margen de explotación	-	184.351	234.661	293.326	351.991	422.389
% Sobre Ventas		59%	58%	58%	58%	58%
Inversión						
% Sobre Ventas						
Registro Sanitario 2	(3.902)					
Lanzamiento Regional	(11.160)					
Press Release Regional	-					
Material Promocional	-	27.000	20.000	17.000	17.000	14.000
Muestras Médicas	-	37.100	37.100	20.160	19.943	19.943
Congresos y Eventos		20.000	16.000	12.000	12.000	8.000
Otros	-	8.000	6.500	5.500	5.500	5.500
Total Inversión	(15.062)	92.100	79.600	54.660	54.443	47.443
Utilidad Operativa	(15.062)	92.251	155.061	238.666	297.548	374.946
Utilidad %		30%	38%	47%	49%	51%
Utilidad Operativa Acumulada		77.189	232.250	470.916	768.464	1.143.410

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de toda la investigación y desarrollo del proyecto se detectaron muchos datos relevantes y de interés que se han plasmado en la definición de objetivos y determinación de estrategias para lograrlos, información que se espera sea tomado como un aporte para el desarrollo y crecimiento de la Corporación Farmacéutica Recalcine.

7.1. CONCLUSIONES

Mediante el proyecto de tesis “Lanzamiento de Viplena, producto para control de sobrepeso y obesidad en el mercado ecuatoriano”, se logra cumplir el objetivo general “Ofrecer en el mercado farmacéutico ecuatoriano una alternativa en la Categoría de productos antiobesidad para aportar a la mejoría de estilo de vida del paciente con sobrepeso o paciente obeso”.

El análisis de la información presentada en cada uno de los capítulos de este proyecto de investigación permite resumir las siguientes conclusiones:

- Al realizar el análisis del macro y micro ambiente y de las capacidades internas a través de las herramientas de PEST, las 5 fuerzas de Porter y de PCI del producto, se determinó

que la principal fortaleza es la “Alta capacidad de fidelización de los pacientes a través del programa SATME que genera recompra”, la misma que permitirá aprovechar las oportunidades de mercado relacionadas a “El 64% de la población ecuatoriana que vive en zonas urbanas donde su estilo de vida es influenciable” y “El 51% de la población target es de género femenino quienes son más influenciables en estética y belleza”.

- De los resultados obtenidos en el análisis FODA, se estableció que la amenaza de mayor impacto es la “Disponibilidad de variedad de productos y tratamientos alternativos están fácilmente al alcance del consumidor”, puede generar problemas en el fortalecimiento y crecimiento del producto en el mercado.
- El segmento “A08A Preparados antiobesidad, excluyendo los dietéticos” representa un mercado con potencial de ventas debido a que se estima para el año 2015 en el Ecuador exista un 58.3% de sobrepeso y un 21,7% de obesidad en las mujeres y un 46,5% y 8,9% en los hombres correspondientemente.
- La tendencia de crecimiento del segmento no tiene una media exacta, debido a que cada producto participante tiene crecimientos muy diferentes por la variedad de inversiones y estrategias. Si se considera el 33% de crecimiento en promedio de todos los participantes del segmento, se logrará en el primer año de Viplena alcanzar un Market Share del 10% con lo que se cumple el objetivo de participación en el mercado. Hay productos en la clase terapéutica con crecimientos sobre el 100% demostrando así la potencialidad de la clase. El porcentaje de participación o Market Share se está potencializando hacia los

participantes que generen inversión en el mercado, quitando participación al líder actual (Xenical).

- La categoría de productos “Preparados antiobesidad, excluyendo los dietéticos”, al MAT octubre 2012 representa en el Mercado farmacéutico ecuatoriano USD \$2.453.173 y 114.240 unidades. De estos valores USD \$ 2.450.061 y 113.345 unidades corresponden al mercado objetivo de solo productos con Orlistat. De acuerdo al Forecast de venta proyectado se logrará una venta total en el primer año de \$312.4060 correspondiente a 17.000 unidades.
- El margen de utilidad operativa proyectada es del 51% valor aceptado en el plan de inversiones de la Corporación Farmacéutica Recalcine.

7.2. RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el análisis completo del mercado y del producto, las recomendaciones planteadas son:

- Se recomienda el lanzamiento de Viplena en el mercado farmacéutico ecuatoriano ya que participará en un mercado de aproximadamente \$3.000.000 del cual el Market Share potencial será 10%.

- Se considera necesario realizar un seguimiento permanente de los resultados generados en cada estrategia planteada, con la finalidad de implementar correctivos sobre la marcha en el plan promocional del producto.

- Se recomienda afianzar los programas de capacitación, ya que se trata de un factor básico que no debe descuidarse frente a la competencia. El dependiente requiere de una formación comercial adecuada que le permita realizar cambios de receta a favor de la marca de CFR, conocer a sus clientes y comprender mejor sus comportamientos y sus necesidades para poder atenderlos mejor.

- Se recomienda incentivar alianzas estratégicas con los Distribuidores de mayor cobertura en el Ecuador con el fin de garantizar mayor número de unidades disponibles en el mercado en las principales ciudades del país, de tal manera que permita abarcar ciudades en donde CFR no tiene instalaciones propias para la gestión comercial.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Impresas

- American Marketing Association-AMA. (n.d.).
- CFR News Ecuador. (2008). Los valores de la montaña. *News Ecuador CFR. Número 4*.
- Freire, W. (2006). Nutrición y vida activa: del conocimiento a la acción. Quito: Organización Panamericana de la Salud.
- Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. España: Mc Graw Hill. (s.f.). En *Dirección Estratégica* (pág. 48).
- IMS HEALTH. (2012). *Mercado farmacéutico ecuatoriano*. (Octubre 2012).
- Koontz, H., Weihrich, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (1990). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (4ta edición). México: Prentice Hall.
- Ministerio de Salud Pública. *Reglamento sustitutivo de Registro Sanitario para medicamentos en general*. (2010). Quito: MSP.
- Ministerio de Salud Pública. *Reglamento de la Ley orgánica de Salud, Decreto 1395*. (2008). Quito: MSP.
- Mondejar, R. (1994). *Una empresa llamada farmacia: merchandising farmacéutico*. España: Futurgrafic.

- Moreno, M.(2010). Circunferencia de cintura: una recomendación importante y útil de riesgo cardiometabólico. *Revista chilena de Cardiología*. Vol 29 (No.1) pp. 85-87.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. (1ra Edición) México: Compañía Editorial S.A. de C.V.
- Porter, M. (1990). *Administración Estratégica*.
- Yepez, R., Baldeon, M. & Lopez, P. (2008). Obesidad. *Sociedad Ecuatoriana de Ciencias de la alimentación y nutrición*. Quito: SECIAN.

Fuentes Virtuales

- Bermejo, A.(2009). ¿Quién es el cliente de la industria farmacéutica? Recuperado de: <http://www.bitacorafarmaceutica.wordpress.com/2009/07/17/>)
- Bittan, M. (n.d.). *El modelo PEST como herramienta de planificación*. Recuperado de: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion.aspx>. *elmundo.com.ve*.
- “Curso Plan Market Share”. (s.f.). Recuperado de: www.emagister.com/curso-plan-market-share-canales-distribucion-roles-proceso-compra.
- "Certificaciones". (n.d.). Recuperado de: http://www.recalcine.cl/?page_id=53. (s.f.).
- Ecuador crecera menos de lo esperado. (2012, octubre 10). *Hoy*. Recuperado de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-crecera-menos-de-lo-esperado-563622.html>. *www.hoy.com.ec*.

- *"El Marketing y los cambios demográficos"*. (2010). Recuperado de:
<http://marketisimo.com/2010/05/el-marketing-y-los-cambios-demograficos.html>.
- En enero se cancelo registro sanitario de 21 adelgazantes. (2011, septiembre 14). *El Universo*. Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/2011/09/14/1/1445/enero-cancelo-registro-sanitario-21-adelgazantes.html>.
- *"Estrategias Competitivas"*. (2009). Recuperado de:
<http://www.crecenegocios.com/estrategias-competitivas/>.
- "Fármacos de acción periférica: Orlistat". (2012). Recuperado de:
<http://saludcontumedico.com/2012/10/farmacos-de-accion-periferica-orlistat.html>.
- *"Gerencia y los sistemas de información. Fundamentos teóricos básicos"*. (2010).
 Recuperado de: <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>. (s.f.). *unl.edu.ec*.
- *"GMP: Las buenas prácticas de manufactura"*. (n.d.). Recuperado de:
http://www.recalcine.cl/?page_id=53.
- *"IMS world review: emergentes, escala y perspectivas"*. (2012). Recuperado de:
<http://www.pharmabiz.net/ims-world-review-emergentes-escala-y-perspectivas/>.
- Jauregui, A & Sim, E. (n.d). *7 elementos básicos en metodología de investigación de mercados*. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/7metinv.htm>.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Recuperado de:
<http://www.gobokee.net/exploring-strategy-9th-edition-johnson-scholes/>.

- *"Los Objetivos de una empresa"*. (2010). Recuperado de:
<http://www.crecenegocios.com/los-obgetivos-de-una-empresa/>. (s.f.).
www.crecenegocios.com.
- Lozano, A. (2009). *La planificacion estrategica*. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com>. (s.f.). www.gestiopolis.com.
- *"Macroambiente y Microambiente"*. (n.d.). Recuperado de:
<http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>. (s.f.).
es.scribd.com.
- *"Mi entorno análisis externo"*. (2008). Recuperado de:
<http://www.estrategiaynegocio.com/2008/mi-entorno-analisis-externo-iii-%E2%80%93-el-analisis>. (s.f.). www.estrategiaynegocio.com.
- Ministerio de Salud Pública. *Plan estrategico nacional para la prevención y control de las enfermedades crónicas no transmisibles*. (2011). Recuperado de:
http://www.msp.gob.ec/images/Documentos/Programas/Enfermedades_cronicas/plan_estrategico_nacional_msp_final.pdf . (s.f.). [msp.gob.ec](http://www.msp.gob.ec).
- OMS.(2003). *Dieta, Nutrición y Prevención de Enfermedades Crónicas*. Recuperado de:
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/ac911s.pdf>. (s.f.). [fao.org](http://www.fao.org).
- *"Plan estrategico, elaboracion y desarrollo"*. (2012). Recuperado de:
<http://www.guidelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estategico>.
- Soto, L. (n.d). *Importancia de la investigación científica y tecnológica*. Recuperado de:
<http://www.mitecnologico.com/main/importanciainvestigacioncientificaytecnologica>.

- WHO. (s.f.). *Diez datos sobre la obesidad*. Recuperado de: <http://www.who.int/features/factfiles/obesity/facts/es/>. (s.f.). *who.int*.

ANEXOS

ANEXO A

DIABETES TIPO II

Diabetes Tipo II.- La diabetes es causada por un problema en la forma como el cuerpo produce o utiliza la insulina. La insulina es necesaria para mover el azúcar en la sangre (glucosa) hasta las células, donde ésta se almacena y se usa posteriormente como fuente de energía.

Cuando el paciente tiene diabetes tipo II, la grasa, el hígado y las células musculares normalmente no responden a dicha insulina. Esto se denomina resistencia a la insulina. Como resultado, el azúcar de la sangre no entra en las células con el fin de ser almacenado para obtener energía.

Es una enfermedad que dura toda la vida (crónica) en la cual hay altos niveles de azúcar (glucosa) en la sangre, siendo la forma más común de esta enfermedad.

Síntomas.- Con frecuencia, las personas con diabetes tipo 2 no presentan síntoma alguno al principio y es posible que no tengan síntomas durante muchos años.

Los síntomas iniciales de la diabetes pueden abarcar:

- Infección en la vejiga, el riñón, la piel u otras infecciones que son más frecuentes o sanan lentamente
- Fatiga, Hambre
- Aumento de la sed, de la micción u orina
- Dolor o entumecimiento en los pies o las manos
- Visión borrosa y disfunción eréctil

Fuente:

<http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/000313.htm>

ANEXO B

DISLIPIDEMIAS

Las Dislipidemias.- Son un conjunto de patologías caracterizadas por alteraciones en la concentración de lípidos sanguíneos en niveles que involucran un riesgo para la salud: Comprende situaciones clínicas en que existen concentraciones anormales de colesterol total (CT), colesterol de alta densidad (C-HDL), colesterol de baja densidad (C-LDL) y/o triglicéridos (TG). Las dislipidemias constituyen un factor de riesgo mayor y modificable de enfermedad cardiovascular, en especial coronaria. Niveles muy altos de TG se asocian también al desarrollo de pancreatitis aguda.

Fuente:

<http://www.asocimed.cl/Guias%20Clinicas/endocrinologia/dislipidemias.html>

ANEXO C

HIPERTENSION

Hipertensión.- Es el término empleado para describir la presión arterial alta.

La presión arterial es una medición de la fuerza ejercida contra las paredes de las arterias a medida que el corazón bombea sangre a través del cuerpo.

Las lecturas de la presión arterial generalmente se dan como dos números. Por ejemplo, 120 sobre 80 (escrito como 120/80 mmHg). Uno o ambos de estos números pueden estar demasiado altos.

El número superior se denomina presión arterial sistólica y el número inferior presión arterial diastólica.

- La presión arterial normal es cuando mide menos de 120/80 mmHg la mayoría de las veces.
- La presión arterial alta (hipertensión) es cuando la presión arterial es de 140/90 mmHg o por encima la mayoría de las veces.
- Si los números de su presión arterial están entre 120/80 y 140/90 o superior, pero por debajo de 140/90, esto se denomina prehipertensión.

Fuente:

<http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/000468.htm>

ANEXO D

CLASIFICACION/ NOMENCLATURAS DE LOS GRUPOS Y SUBGRUPOS TERAPEUTICOS

La coordinación entre médicos y farmacéuticos es un elemento fundamental para el ejercicio de una atención sanitaria óptima a los pacientes. Por este motivo, se hace imprescindible que el entendimiento entre los profesionales de ambos colectivos sea máximo para conseguir el uso necesario, efectivo y seguro de los medicamentos.

Las clasificaciones son mucho más que una simple lista de etiquetas ordenadas según sus características; permite organizar, comparar y estudiar las actividades codificadas y detalladas según el sistema del cuerpo humano al que se aplique:

A TRACTO ALIMENTARIO Y METABOLISMO

- A1 Estomatológicos preparados
- A2 Antiácidos antiflatulentos
- A3 Antiespasmódicos
- A4 Antieméticos antinauseosos
- A5 Colagogos y protectores
- A6 Laxantes
- A7 Antidiarreicos antiinfecciosos
- A8 Preparados antiobesidad
- A8A *Preparados antiobesidad excluyendo dietéticos***
- A9 Digestivos incluyendo enzimas
- A10 Productos antidiabéticos
- A11 Vitaminas
- A12 Suplementos minerales
- A13 Tónicos
- A14 Anabólicos, sistémicos
- A15 Estimulantes del apetito

B	SANGRE Y ORGANOS FORMADORES DE SANGRE
C	SISTEMA CARDIOVASCULAR
D	DERMATOLOGICOS
G	SISTEMA GENITOURINARIO Y HORMONAS SEXUALES
H	HORMONALES SISTEMICOS (EXCLUYENDO HORMONAS SEXUALES)
J	ANTIINFECCIOSOS SISTEMICOS GENERALES
K	SOLUCIONES HOSPITALARIAS
L	AGENTES ANTINEOPLASICOS E INMUNOMODULADORES
M	SISTEMA MUSCULO ESQUELETICO
N	SISTEMA NERVIOSO CENTRAL
P	PARASITOLOGIA
R	SISTEMA RESPIRATORIO
S	ORGANOS DE LOS SENTIDOS
T	AGENTES DE DIAGNOSTICOS
V	VARIOS

Fuentes:

1. DataQuest Farma, Resumen de los grupos terapéuticos
2. <http://www.fb4d.com/pdf/clasificacion.pdf>

ANEXO E

Tabla 3: Crecimiento de las marcas con Orlistat. – Valores y Unidades a octubre 2012

Segment Analysis											
Growth ATC IV (IMS Struct) A08A0 - Antiob. Exc.diet.				Growth USD				Growth UN			
Ecuador Privado - Oct/2012		Laboratories	Acum (%)	MAT oct-09/08	MAT oct-10/09	MAT oct-11/10	MAT oct-12/11	MAT oct-09/08	MAT oct-10/09	MAT oct-11/10	MAT oct-12/11
1.	Xenical (3)	Roche Pharma	43%	-15,3%	5,6%	5,7%	-39,5%	-9,4%	5,1%	3,4%	-42,9%
1.1.	Caps 120 Mg X 21	Roche Pharma	48%	-28,1%	19,2%	10,1%	-35,5%	-15,1%	6,1%	5,0%	-36,1%
1.2.	Caps 120 Mg X 42	Roche Pharma	82%	-5,9%	-9,4%	1,6%	-53,0%	-0,4%	-1,4%	0,0%	-58,6%
1.3.	Caps 120 Mg X 84	Roche Pharma	100%	0,9%	37,6%	5,6%	-3,6%	4,1%	66,8%	8,4%	-13,8%
2.	Disgracil (1)	Lafrancol	70%	0,0%	0,0%	385,3%	108,6%	0,0%	0,0%	357,9%	104,3%
2.1.	Caps 120 Mg X 30	Lafrancol	100%	0,0%	0,0%	385,3%	108,6%	0,0%	0,0%	357,9%	104,3%
3.	Orlistat [02/2] - m_k (1)	Mckesson	78%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.1.	Caps 120 Mg X 21	Mckesson	100%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4.	Xerogras (1)	Galeno	86%	0,0%	0,0%	0,0%	174,4%	0,0%	0,0%	0,0%	199,2%
4.1.	Caps 120 Mg X 60	Galeno	100%	0,0%	0,0%	0,0%	174,4%	0,0%	0,0%	0,0%	199,2%
5.	Symfona (3)	Abl Pharma	93%	0,0%	377,1%	59,8%	1,2%	0,0%	376,8%	67,6%	0,3%
5.1.	Cap.gel.dura 120 Mg X 21	Abl Pharma	59%	0,0%	344,9%	80,4%	-7,4%	0,0%	355,1%	80,0%	-4,6%
5.2.	Cap.gel.dura 120 Mg X 42	Abl Pharma	100%	0,0%	460,4%	35,0%	18,3%	0,0%	470,0%	34,1%	19,4%
5.3.	Cap.gel.dura 120 Mg X 84	Abl Pharma	100%	0,0%	88,0%	-42,3%	-100,0%	0,0%	71,4%	-41,7%	-100,0%
6.	Sidelg (2)	Genfar	98%	0,0%	0,0%	5967,9%	33,6%	0,0%	0,0%	4761,9%	36,4%
6.1.	Caps 120 Mg X 30	Genfar	67%	0,0%	0,0%	4110,5%	39,6%	0,0%	0,0%	3751,9%	41,2%
6.2.	Caps 120 Mg X 60	Genfar	100%	0,0%	0,0%	27488,8%	22,9%	0,0%	0,0%	32033,3%	20,9%
7.	Obestat (1)	Genamerica	99%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
7.1.	Caps 120 Mg X 21	Genamerica	100%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
8.	Orlistat [01/2] - pr6 (1)	Prophar S.a	100%	0,0%	0,0%	0,0%	205,8%	0,0%	0,0%	0,0%	218,9%
8.1.	Caps 120 Mg X 30	Prophar S.a	100%	0,0%	0,0%	0,0%	205,8%	0,0%	0,0%	0,0%	218,9%

Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: Autor

ANEXO F

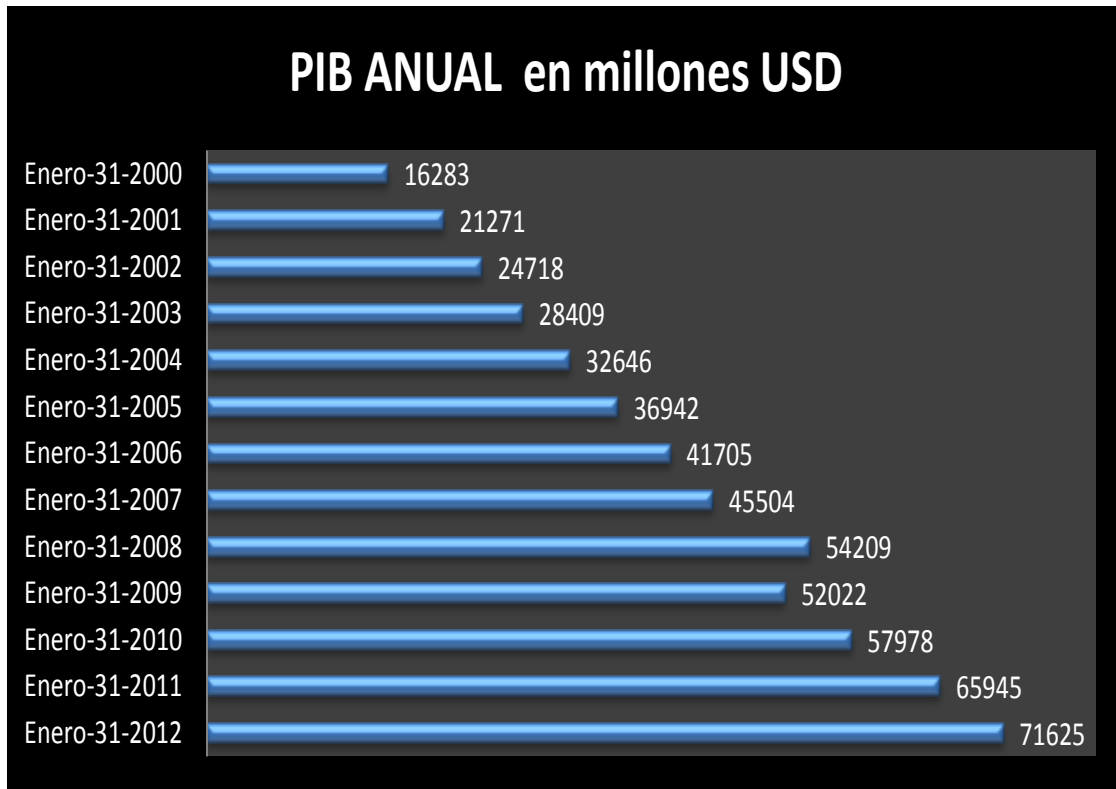
Tabla 4: Market Share (% Participación) por productos del segmento A08A

ims	INTELLIGENCE APPLIED.		Market Share (ATC) USD						Market Share (ATC) UN					
			MAT oct-08	MAT oct-09	MAT oct-10	MAT oct-11	MAT oct-12	VARIATIONS	MAT oct-08	MAT oct-09	MAT oct-10	MAT oct-11	MAT oct-12	VARIATIONS
		Laboratories	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	(+/-)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	(+/-)
1.	Xenical (3)	Roche Pharma	40,0%	33,6%	33,1%	52,6%	42,9%	-9,7%	18,2%	16,2%	14,5%	29,9%	30,6%	0,7%
2.	Disgracil (1)	Lafranco	0,0%	0,0%	1,3%	9,5%	26,7%	17,2%	0,0%	0,0%	0,9%	7,8%	28,6%	20,8%
3.	Orlistat mk (1)	McKesson	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,9%	8,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	19,8%	19,8%
4.	Xerogras (1)	Galeno	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	7,3%	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	4,3%	3,5%
5.	Symfona (3)	Abl Pharma	0,0%	0,5%	2,1%	5,0%	6,8%	1,8%	0,0%	0,4%	1,5%	4,9%	8,7%	3,9%
6.	Sidelg (2)	Genfar	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	5,4%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	4,9%	2,9%
7.	Obestat (1)	Genamerica	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%
8.	Orlistat pr6 (1)	Prophar S.a	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,9%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,9%	0,7%
Data Source: IMS Health [Ecuador Privado Oct/2012]														

Fuente: IMS Health Ecuador
Elaborado por: IMS Health Ecuador

ANEXO G

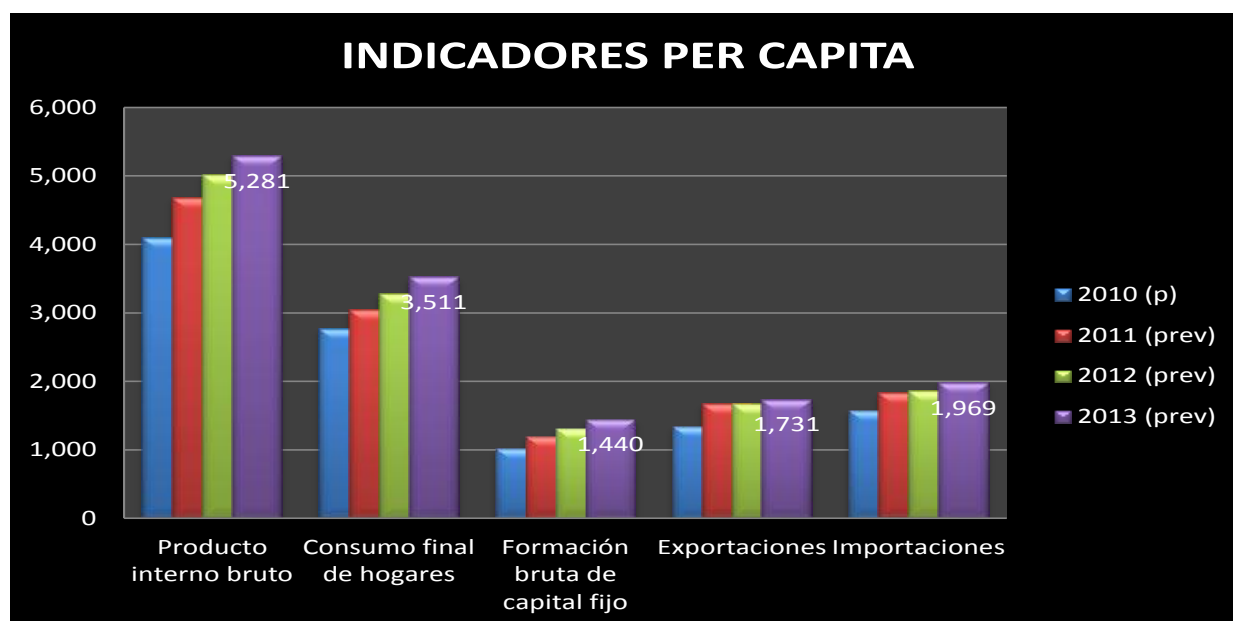
Gráfico 3: Histórico del PIB anual en Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

ANEXO H

Gráfico 4: Indicadores Per Cápita



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

Tabla 6: Indicadores Per Cápita

VARIABLES/Años	2010 (p)	2011 (prev)	2012 (prev)	2013 (prev)
Producto Interno Bruto	4,082	4,680	5,012	5,281
Consumo final de hogares	2,765	3,037	3,275	3,511
Formación bruta de capital fijo	1,027	1,202	1,319	1,440
Exportaciones	1,345	1,660	1,667	1,731
Importaciones	1,576	1,819	1,853	1,969

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

ANEXO I

Tabla 14: Matriz Fortalezas y Oportunidades (FO)

MATRIZ DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Fortalezas \ Oportunidades	El 63,5% de la población se ubica en el grupo de edades potenciales para el tratamiento de sobrepeso y obesidad.	El 51% de la población target es de género femenino quienes son más influenciables en estética y belleza.	El 64% de la población ecuatoriana vive en zonas urbanas donde su estilo de vida es influenciable.	Estratos sociales (A, B y C+) potenciales con un 35,9% en total.	Galénicas de la competencia en presentaciones sólidas.	Resultados
Fuerte músculo financiero.	9	9	9	3		2.187
Alto poder de negociación con proveedores.			3		3	9
Presentación galénica del producto diferenciada versus tabletas sólidas.	3	9	9		9	2.187
Poder de negociación con Cadenas de Distribución y ventas del portafolio total de productos del laboratorio.		9	9	3	9	2.187
Alta capacidad de fidelización a través del programa SATME que generan recompra.	9	9	9	9	9	59.049
Resultados	243	6.561	19.683	81	2.187	

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

ANEXO J

Tabla 15: Matriz Debilidades y Amenazas (DA)

MATRIZ DE DEBILIDADES Y AMENAZAS

Debilidades \ Amenazas	Disponibilidad de variedad de productos está fácilmente al alcance del consumidor.	Propensión del comprador a sustituir el producto.	Disponibilidad de variedad de alternativas de libre venta al público.	Tratamientos alternativos con precios competitivos.	Competencia con planes de ayuda a los pacientes con cobertura a nivel nacional.	
Inflexibilidad en los procesos productivos.	9		9	3		243
Canal de distribución fuertemente concentrado.	9	9	9	3	3	6.561
Dependencia de economía de escala en la producción de Casa Matriz en Chile.	9		3	9	9	2.187
Dependencia de una empresa de Courier especializado en el proceso de Bodegaje y transporte.	9		9	3	9	2.187
0						-
	6.561	9	2.187	243	243	

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

ANEXO K

Tabla 16: Matriz Fortalezas y Amenazas (FA)

MATRIZ DE FORTALEZAS y AMENAZAS

Fortalezas \ Amenazas						Resultados
	Disponibilidad de variedad de productos está fácilmente al alcance del consumidor.	Propensión del comprador a sustituir el producto.	Disponibilidad de variedad de alternativas de libre venta al público.	Tratamientos alternativos con precios competitivos.	Competencia con planes de ayuda a los pacientes con cobertura a nivel nacional.	
Fuerte músculo financiero.		9	3	9	9	2.187
Alto poder de negociación con proveedores.	9		3	3	3	243
Presentación galénica del producto diferenciada versus tabletas sólidas.	9	9	9	9	9	59.049
Poder de negociación con Cadenas de Distribución y ventas del portafolio total de productos del laboratorio.	9	9	9	9		6.561
Alta capacidad de fidelización a través del programa SATME que generan recompra.	9	9	9	9	9	59.049
Resultados	6.561	6.561	6.561	19.683	2.187	

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

ANEXO L

Tabla 17: Matriz Debilidades y Oportunidades (DO)

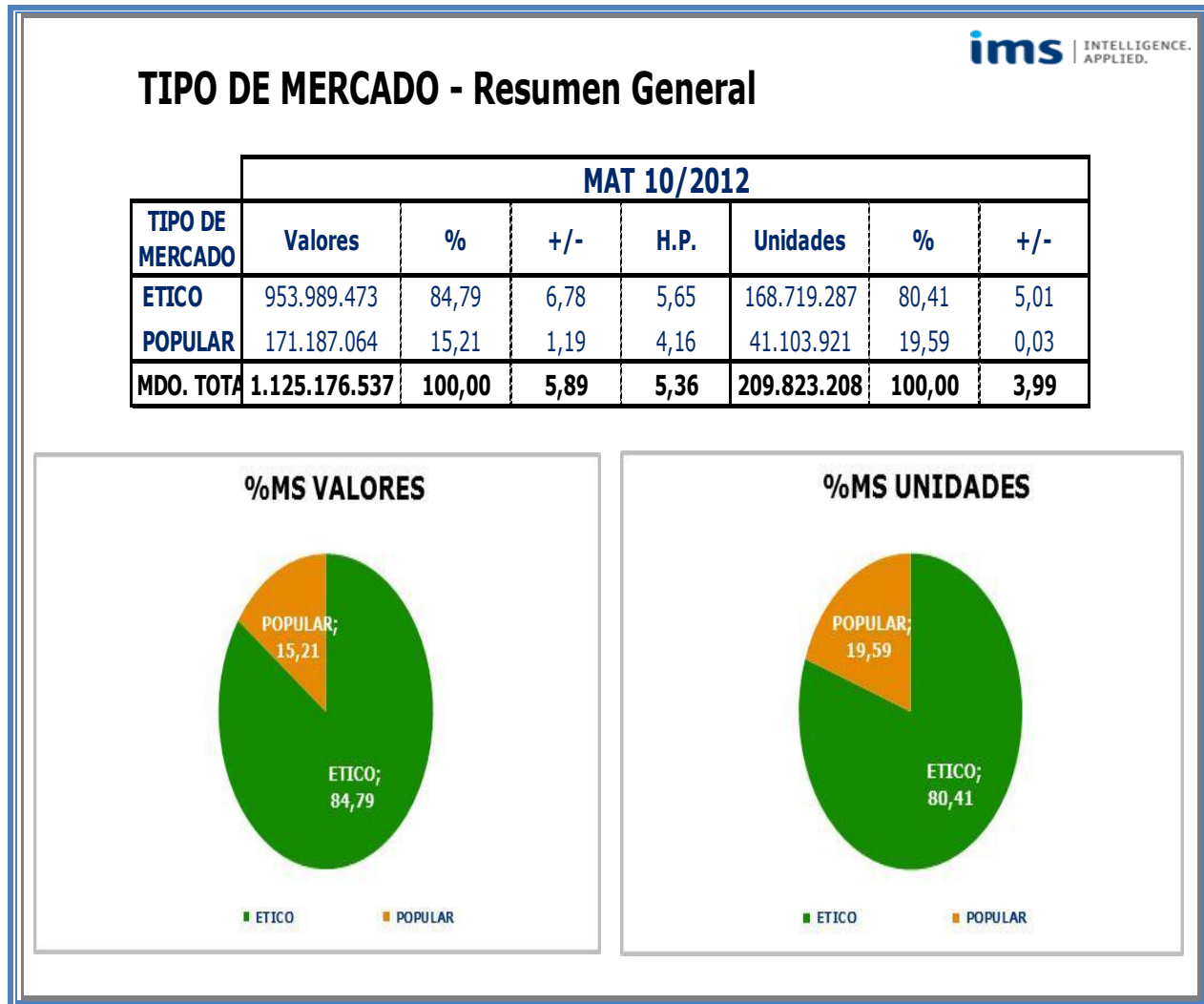
MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

Oportunidades \ Debilidade	Inflexibilidad en los procesos productivos.	Canal de distribución fuertemente concentrado.	Dependencia de economía de escala en la producción de Casa Matriz en Chile.	Dependencia de una empresa de Courier especializado en el proceso de Bodegaje y transporte.	0	
El 63,5% de la población se ubica en el grupo de edades potenciales para el tratamiento de sobrepeso y obesidad.		3	3	9		81
El 51% de la población target es de género femenino quienes son más influenciables en estética y belleza.		3	9	9		243
El 64% de la población ecuatoriana vive en zonas urbanas donde su estilo de vida es influenciable.			9	9		81
Estratos sociales (A, B y C+) potenciales con un 35,9% en total.			3	3		9
Galénicas de la competencia en presentaciones sólidas.			9	3		27
						-
	-	9	6.561	6.561	-	

Fuente: Unidad de Negocios CFR
Elaborado por: Autor

ANEXO M

Gráfico 12: Resumen del mercado farmacéutico privado en Valores y Unidades



Fuente: IMS Health Ecuador a octubre 2012
Elaborado por: IMS Health

ANEXO N

Tabla 18: Ranking Corporaciones – Valores a octubre 2012

MERCADO TOTAL - Ranking Corporaciones							
 INTELLIGENCE. APPLIED.		MAT 10/2012					YTD
RK	CORPORACIONES	Valores	%	+/-	Evol	H.P.	%
USD		1.125.176.537	100,00	5,89	100	5,36	100,00
1	NOVARTIS CORP.	70.149.293	6,23	5,04	99	8,3	6,14
2	PFIZER	56.875.325	5,05	0,81	95	13,5	5,01
3	ROEMMERS CORP	54.896.517	4,88	14,39	108	7,4	4,93
4	BAYER CORP.	53.467.377	4,75	-1,62	93	4,6	4,70
5	QUIFATEX SA	51.818.876	4,61	10,98	105	7,8	4,63
6	ABBOTT	45.939.120	4,08	8,63	103	7,1	4,12
7	SIEGFRIED CORP.	42.543.279	3,78	5,61	100	5,1	3,79
8	MERCK	37.475.918	3,33	4,64	99	4,0	3,33
9	GLAXOSMITHKLINE	37.127.779	3,30	0,35	95	7,5	3,31
10	SCHERING-PLOUGH CO	35.025.710	3,11	1,05	95	5,4	3,14
11	BOEHRINGER ING.COR	34.669.597	3,08	0,52	95	6,6	3,07
12	TECNOFARMA CORP	34.204.899	3,04	17,54	111	8,0	3,06
13	SANOFI CORP	33.148.904	2,95	4,86	99	7,7	2,95
14	NESTLE	32.203.157	2,86	1,82	96	7,7	2,81
15	LIFE CORP.	30.261.824	2,69	9,42	103	2,9	2,69
16	MERCK SHARP DOHME	27.876.701	2,48	7,74	102	25,7	2,47
17	BAGO CORP	27.345.019	2,43	14,49	108	7,7	2,44
18	RECALCINE CORP	24.400.173	2,17	4,98	99	6,5	2,15
19	GRUNENTHAL CORP.	23.862.480	2,12	-5,99	89	4,8	2,12
20	ROCHE CORP.	22.199.380	1,97	1,97	96	11,8	1,97
*	RESTO LABORATORIOS	349.685.209	31,09	0,00	0	0,0	31,17

Fuente: IMS Health Ecuador a octubre 2012

Elaborado por: IMS Health

ANEXO O

Tabla 19: Ranking Corporaciones – Unidades a octubre 2012

MERCADO TOTAL - Ranking Corporaciones						
 INTELLIGENCE. APPLIED.		MAT 10/2012				YTD
RK	CORPORACIONES	UNIDADES	%	+/-	Evol	%
UND		209.823.208	100,00	3,99	100	100,00
1	BAYER CORP.	11.568.189	5,51	-0,16	96	5,51
2	LIFE CORP.	10.611.242	5,06	-0,76	95	4,98
3	MERCK	9.377.375	4,47	3,25	99	4,47
4	CORP.TECNOQUIMICAS	8.812.884	4,20	-3,12	93	4,10
5	NOVARTIS CORP.	8.452.521	4,03	2,58	99	3,97
6	SIEGFRIED CORP.	8.426.610	4,02	7,19	103	4,04
7	GENFAR	8.417.808	4,01	4,47	100	4,05
8	ROEMMERS CORP	7.465.244	3,56	12,09	108	3,61
9	QUIFATEX SA	6.608.604	3,15	12,55	108	3,17
10	ABBOTT	6.510.250	3,10	4,90	101	3,14
11	SCHERING-PLOUGH CO	6.494.468	3,10	0,51	97	3,13
12	ECU CORP.	5.458.268	2,60	3,34	99	2,64
13	BOEHRINGER ING.COR	5.222.229	2,49	-5,40	91	2,47
14	LA SANTE	5.100.502	2,43	19,11	115	2,43
15	GRUNENTHAL CORP.	4.993.115	2,38	-4,96	91	2,37
16	GLAXOSMITHKLINE	4.985.109	2,38	-5,38	91	2,36
17	JOHNSON+JOHNSON CO	4.402.700	2,10	-4,32	92	2,08
18	ACROMAX CORP.	4.358.459	2,08	6,84	103	2,11
19	SANOFI CORP	4.333.896	2,07	3,95	100	2,08
20	TECNOFARMA CORP	4.284.985	2,04	15,27	111	2,06
*	RESTO LABORATORIOS	73.938.750	35,22	0,00	0	35,23

Fuente: IMS Health Ecuador a octubre 2012

Elaborado por: IMS Health

ANEXO P

Tabla 20: Top 20 de principales Clases terapéuticas – Valores a octubre 2012

MERCADO TOTAL - Clases Terapéuticas							
ims INTELLIGENCE. APPLIED.			MAT 10/2012				YTD
RK	CLASE TERAPEUTICA		VALORES	%	+/-	Evol	%
USD			1.125.176.537	100,00	5,89	100	100,00
1	LECHES PARA NINOS	V06C1	80.891.305	7,19	11,42	105	3,86
2	ANTIRREUM NO ESTER SOLOS	M01A1	41.303.354	3,67	-9,42	86	4,74
3	ANALG NO NARC.ANTIPIRET.	N02B0	36.886.370	3,28	8,65	103	5,23
4	PENICIL.AMPLIO ESPECT.ORL	J01C1	30.727.396	2,73	2,42	97	2,27
5	EXPECTORANTES	R05C0	25.608.250	2,28	7,66	102	3,20
6	INHIB.SECREC.GASTRIC.ACID	A02B2	25.250.718	2,24	7,59	102	1,83
7	EMOLIENTES Y PROTECTORES	D02A0	21.643.001	1,92	14,97	109	1,53
8	OTROS ALIMENTOS	V06D0	21.471.536	1,91	14,61	108	1,60
9	COMB ANTG AT2 C2 Y/O DIU	C09D1	18.886.925	1,68	3,57	98	0,57
10	ANTIEPILEPTICOS	N03A0	18.780.007	1,67	7,22	101	0,78
11	PROTECT.HEPATIC.LIPOTROP	A05B0	17.723.231	1,58	-0,83	94	1,73
12	MACROLIDOS Y SIMILARES	J01F0	16.711.117	1,49	4,30	99	1,36
13	ANGIOTENSIN-II ANTAG SOLO	C09C0	16.532.411	1,47	11,02	105	0,85
14	CEFALOSPORINAS ORALES	J01D1	16.221.618	1,44	-0,88	94	0,92
15	FLUORQUINOLONAS ORALES	J01G1	14.611.041	1,30	-0,63	94	1,04
16	ANTIISTAMINICOS	R06A0	13.707.993	1,22	6,28	100	1,67
17	OTROS PREP.POLIVIT.MINER	A11A4	12.679.551	1,13	-2,74	92	0,83
18	VITAMINA C SOLA	A11G1	12.395.626	1,10	3,74	98	1,26
19	ANTIGRIPALES EXC.ANTIINF.	R05A0	12.085.627	1,07	10,54	104	1,36
20	ESTATINAS IN HMG-COA RED	C10A1	12.063.651	1,07	5,94	100	0,52
	* Others *		658.995.809	58,56	0,00	0	62,85

Fuente: IMS Health Ecuador a octubre 2012

Elaborado por: IMS Health

ANEXO Q

Tabla 21: Top 20 de principales Clases terapéuticas – Unidades a octubre 2012

MERCADO TOTAL - Clases Terapéuticas							
 INTELLIGENCE. APPLIED.			MAT 10/2012				YTD
RK	CLASE TERAPEUTICA		UNIDADES	%	+/-	Evol	%
UND			209.823.208	100,00	3,99	100	100,00
1	ANALG NO NARC.ANTIPIRET.	N02B0	10.964.104	5,23	19,88	115	3,28
2	ANTIRREUM NO ESTER SOLOS	M01A1	9.945.740	4,74	-9,28	87	3,67
3	LECHES PARA NINOS	V06C1	8.101.246	3,86	2,71	99	7,19
4	EXPECTORANTES	R05C0	6.704.605	3,20	3,60	100	2,28
5	B1 ASOCIAC. B6 Y/O B12	A11D4	5.603.051	2,67	1,08	97	0,97
6	PENICIL.AMPLIO ESPECT.ORL	J01C1	4.757.414	2,27	-2,26	94	2,73
7	ANTIFUNG DERMAT TOPICOS	D01A1	4.100.779	1,95	5,89	102	0,74
8	INHIB.SECREC.GASTRIC.ACID	A02B2	3.843.752	1,83	10,04	106	2,24
9	RESTAURAD ELECTROLIT ORAL	A07G0	3.827.053	1,82	24,32	120	0,66
10	PROTECT.HEPATIC.LIPOTROP	A05B0	3.638.078	1,73	-0,02	96	1,58
11	ANTIISTAMINICOS	R06A0	3.510.589	1,67	10,25	106	1,22
12	OTROS ALIMENTOS	V06D0	3.355.594	1,60	10,24	106	1,91
13	EMOLIENTES Y PROTECTORES	D02A0	3.208.002	1,53	7,53	103	1,92
14	ANTIHELMINTICOS	P01B0	3.134.404	1,49	-3,88	92	0,72
15	AMINOGLUCOSIDOS	J01K0	3.019.749	1,44	-8,29	88	0,33
16	MACROLIDOS Y SIMILARES	J01F0	2.860.576	1,36	9,10	105	1,49
17	ANTIGRIPALES EXC.ANTIINF.	R05A0	2.856.579	1,36	4,79	101	1,07
18	OTRAS HORM CONTRACEP SIST	G03A9	2.855.935	1,36	11,24	107	1,05
19	CORTICOS+ANTIBAC+ANTIMIC	D07B3	2.814.720	1,34	5,83	102	0,75
20	ANTIMICOTICOS SISTEMIC	J02A0	2.767.024	1,32	7,86	104	0,70
	* Others *		117.954.214	56,23	0,00	0	63,50

Fuente: IMS Health Ecuador a octubre 2012
Elaborado por: IMS Health

ANEXO R

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Abstract.- Es un resumen o síntesis del contenido de un trabajo de investigación.

Acción sistémica.- La que ocurre en un sitio remoto al del primer contacto del agente tóxico con el organismo, debido a la capacidad de desplazamiento de éste dentro del organismo.

Adiposidad.- Grasiento, lleno de grasa o gordura.

Branding.- Anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer o construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.

Concomitantes.- Que acompaña a otra cosa u obra con ella.

Crónicas.- Aplicase a las enfermedades largas o dolencias habituales.

Heavy users.- Se denomina a aquellos consumidores cuya frecuencia y volumen de compra son mucho mayores al promedio de los consumidores de un mercado específico. Los clientes heavy users suelen tener un trato preferencial por las compañías a fin de mantener la fidelización de los mismos.

MAT.- TAM, Tiempo en un año móvil (12 meses seguidos), que mide la información del mercado farmacéutico.

Médicos target.- Médicos meta a los que se quiere llegar utilizando las estrategias de comunicación, comerciales y de promoción.

Morbilidad.- Proporción de personas que enferman en un sitio o tiempo. Estudio de los efectos de una enfermedad en una población.

Nicho de mercado.- Es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y esta últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

Panel médico.- Listado de médicos seleccionados por su especialidad y perfil prescriptivo, como referentes potenciales para generar prescripción de un producto farmacéutico.

Población target.- Término utilizado habitualmente en marketing y publicidad para designar al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio.

Prevalencia.- Sobresalir una persona o cosa; tener alguna superioridad o ventaja entre otras.

Propiedades termogénicas.- Componentes en el organismo que ayudan a generar calor y aumentan el metabolismo basal; así, logran quemar más calorías durante las actividades básicas vitales como: la respiración, circulación de la sangre y latidos del corazón.

Psicotrópicos.- Agentes químicos que actúan sobre el sistema nervioso central, lo cual trae como consecuencia cambios temporales en la percepción, ánimo, estado de conciencia y comportamiento.

Publirreportaje.- Es una pieza que promueve los mensajes de una organización desde un punto de vista editorial, en el que se prima la noticia por encima de cualquier interés, ya sea comercial, corporativo o político.

Push Money.- Es una comisión que se da a los vendedores de una tienda al detal como recompensa por su esfuerzo personal por estimular la venta al consumidor de un determinado producto o grupo de productos.

Recaptación de neurotransmisores.- Proceso en el que las señales nerviosas son transmitidas de neurona a neurona por medio de uniones interneuronales llamadas sinapsis. Dentro de estas sinapsis se pueden diferenciar dos tipos: la sinapsis química y la sinapsis eléctrica.

Retailers.- Término inglés para comerciantes al por menor o al detalle.

Saciedad.- Satisfacer el hambre o la sed plenamente.

Sell In.- Productos que fueron vendidos desde el fabricante al canal.

Sell Out.- Productos que fueron vendidos desde una tienda o punto de venta al consumidor final. Es información valiosa para los fabricantes ya que les permite ver cuán eficaces son sus estrategias comerciales.

Siembra.- Proceso de colocar o vender por primera vez un producto farmacéutico en el canal de distribución, puntos de venta o tiendas al detal.

Tejido adiposo.- Tejido graso, conformado por la asociación de células que acumulan lípidos en su citoplasma.

Tejidos corporales.- Agrupación de células con una estructura determinada que realizan una función especializada o vital para el organismo.

Trastornos metabólicos.- Reacciones químicas anormales en el cuerpo que interrumpen este proceso. Cuando eso ocurre, es posible que tenga demasiada cantidad de algunas sustancias o demasiado poco de otras que necesita para mantenerse saludable.

Triglicéridos.- Son el principal tipo de grasa transportado por el organismo a través del torrente sanguíneo.