UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Diseño de una estrategia de diferenciación a través de la generación de marca para un producto

Caso: "Laboratorios Alfa Ltda."

Por

Lucía Ferrer Borda

Tutor: M.Sc. Rafael Ortiz Nar arte

Proyecto de grado presentado para la obtención del Grado de Licenciatura en Ingeniería Comercial

La Paz - Bolivia

2014

DEDICATORIA

El presente Proyecto de Grado lo dedico a Dios, quien me guió y acompañó durante toda mi formación profesional, y a mis padres quienes siempre me apoyaron y alentaron para lograr lo que me propusiera.

AGRADECIMIENTOS

El presente Proyecto de Grado es el resultado de la colaboración de muchos participantes, entre ellos se encuentran el Dr. Marcos Mete (catedrático de Finanzas) y el Ing. Juan Pablo von Landwüst (catedrático de Operaciones y Logística), que gracias a su apoyo, compromiso y entusiasmo es una realidad.

Un especial agradecimiento al Lic. Rafael Ortiz Narvarte (tutor) por dedicarle tiempo y guiarme durante el proceso; al Lic. Fernando Ceballos (revisor) por los consejos y críticas aportadas; al Ing. Walter Carvajal (Jefe de la Carrera de Ing. Comercial) por su colaboración en todo el proceso, y finalmente a la Empresa Laboratorios Alfa Ltda. por permitirme aportar al desarrollo de marca.

ÍNDICE

RESUMEN 1

INTRODUCCIÓN 2

CAPÍTULO I 3

1. MARCO REFERENCIAL 3

1.1. ANTECEDENTES 3

1.2. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO 17

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 20

1.3.1. Formulación del Problema 23

1.3.2. Problema Principal 24

1.3.3. Problemas Secundarios 24

1.4. OBJETIVOS 25

1.4.1. Objetivo General. 25

1.4.2. Objetivos Específicos 25

1.5. JUSTIFICACIÓN 26

1.5.1. Justificación Técnica 26

1.5.2. Justificación Económica 26

1.5.3. Justificación Social 26

1.5.4. Justificación Teórica 27

1.6. ALCANCES Y APORTES 27

1.6.1. Alcances 27

1.6.2. Delimitación Temporal 28

1.6.3. Delimitación Espacial 28

1.6.4. Delimitación Conceptual 28

1.6.5. Aportes 29

1.6.6. Aportes Propios 30

CAPÍTULO II 31

2. MARCO TEÓRICO 31

CAPÍTULO III 68

3.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN . 68
3.1. METODOLOGÍA 68
3.3. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 70
3.4. CRONOGRAMA 70
CAPÍTULO IV 71
4. RESULTADOS OBTENIDOS 71
4.1. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO ESTRATÉGICO 71
4.1.1. Análisis de Pareto 71
4.1.2. Filtro de datos 71
4.1.3. Aplicación del modelo de jerarquía analítica (AHP) 72
4.2. CRITERIOS Y JUSTIFICACIÓN DEL PRODUCTO ELEGIDO 78
4.3. DIAGNÓSTICO DEL PRODUCTO FOSCAL® . 81
4.3.1. Herramientas de percepción 81
4.3.2. Percepción del producto FOSCAL® por el consumidor . 82
4.3.3. Percepción del producto FOSCAL® por los médicos . 97
4.3.4. Percepción del producto FOSCAL® por las farmacias 102
4.3.5. Estudio comercial 110
4.3.6. Cámara oculta 112
4.3.7. Diagnóstico del producto FOSCAL® 115
4.4. ANÁLISIS COMPETITIVO 116
4.5. ANÁLISIS DE MARKETING MIX ACTUAL 117
4.5.1. Producto 117
4.5.2. Plaza 117
4.5.3. Promoción 118
4.5.4. Precio 118
4.6. VARIABLES LEGALES 119
4.7. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CAMPO 121
CAPÍTULO V 122
5.5. PROPUESTA DE MARKETING MIX 122
5.6. MARCA 126

5. Segmentación del mercado 126
5 Visión de marca 128
5 Identificación de atributos de la marca 128
5 Personalidad de la marca 129
5.7. PLATAFORMA DE POSICIONAMIENTO 129
5.8. COLORES Y CONSTRUCCIÓN DE LA REALIDAD MATERIAL 130
5.9. DESARROLLO DE UNA APLICACIÓN PARA SMARTPHONES 138
5.10. PLANIFICACIÓN DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA 140
CAPÍTULO VI 141
6. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD 141
6.1. PROYECCIÓN DE ESCENARIOS PRE-POST MARCA 141
6.2. IMPACTO DE LA PROPUESTA FOSCAL® 148
6.3. IMPACTO DE LA PROPUESTA FOSCAL® EN EL FLUJO FINANCIERO DE LA EMPRESA 152
CAPÍTULO VII 154
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 154
7 CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO 154
7 RECOMENDACIONES GENERALES DEL TRABAJO 155
7 RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES 158
8. MARCO LÓGICO 159
9. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA 162
9 Bibliografía y webgrafía 162
9 Anexos 177

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis integral de la fidelización 44
Cuadro 2. Significado de las ponderaciones (pesos) para el modelo AHP 51
Cuadro 3. Participación de medicamentos importados y nacionales en el mercado privado farmacéutico 54
Cuadro 4. Participación de medicamentos importados y nacionales en el mercado privado farmacéutico 55
Cuadro 5. Participación de medicamentos importados y nacionales en el marcado farmacéutico total 56
Cuadro 6. Evolución de precios en el mercado privado farmacéutico de medicamentos nacionales e importados 57
Cuadro 7. Concentración de empresas con medicamentos genéricos 58
Cuadro 8. Cronograma de avance del marco práctico 70

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Diagrama de árbol 73
Ilustración 2: Ponderaciones de los criterios de jerarquía 75
Ilustración 3: Ponderaciones de los criterios de jerarquía 75
Ilustración 4: Tabla de variables 76
Ilustración 5: Matriz de ventas 76
Ilustración 6: Matriz normalizada de ventas 77
Ilustración 7: Jerarquización de alternativas 78
Ilustración 8: Fórmula del tamaño óptimo para estimar proporciones 82
Ilustración 9: Género 84
Ilustración 1 0: Rangos de edades 84
Ilustración 11: ¿Qué es para usted tener un buen estilo de vida? 84
Ilustración 12: ¿ Consume o ha consumido alguna vez calcio? 85
Ilustración 13: ¿Qué problemas y/o usos relacionados con la falta de calcio conoce?. 85
Ilustración 14: ¿Qué opina sobre las pastillas de calcio? 85
Ilustración 15: ¿Qué marcas de pastillas de calcio conoce? 86
Ilustración 16: ¿Cuál medicamento recalcificante conoce que tenga flúor y/o fósforo? 86
Ilustración 17: ¿Ha escuchado alguna vez de la empresa farmacéutica Laboratorios Alfa Ltda.? . 86
Ilustración 18: ¿Ha escuchado sobre el FOSCAL®? 87
Ilustración 19: ¿Ha probado el FOSCAL®? 87
Ilustración 20: Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto al diseño (color y presentación) 87
Ilustración 21: Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto a su facilidad de tomar . 88
Ilustración 22: Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto a su nombre 88
Ilustración 23: Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto al sabor 88
Ilustración 24: Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto al precio 89
Ilustración 25: ¿Qué colores relaciona con el calcio o cuidado de los huesos? 89
Ilustración 26: Consumo de calcio en mujeres y hombres 92
Ilustración 27: Consumo de calcio en hombres y mujeres por rango de edad 93
Ilustración 28: Mujeres y hombres que conocen las enfermedades y/o usos relacionados a la falta de calcio por rango de edad 94
Ilustración 29: Opiniones de hombres y mujeres sobre las pastillas de calcio por edades 95
Ilustración 30: Encuestados que escucharon o no sobre FOSCAL® según rango de edad 96
Ilustración 31: ¿Cuáles son las enfermedades y usos relacionados con la falta de calcio, más comunes? 98

Ilustración 32: ¿Qué medicamentos existen en el mercado relacionados a la falta de calcio? 98
Ilustración 33: ¿Cuál medicamento recalcificante conoce que tenga flúor y/o fósforo? 99
Ilustración 34: A la hora de recetar un medicamento, ¿qué le interesa como médico? 99
Ilustración 35: Valore el FOSCAL® en cuanto a su acción terapéutica 99
Ilustración 36: ¿Recomendaría el FOSCAL® a sus pacientes? 99
Ilustración 37: Como médico, ¿qué piensa que debería cambiar o mejorar el FOSCAL®? 100
Ilustración 38: ¿Qué valora más como médico? 100
Ilustración 39: Atributos que los médicos consideran que se deberían cambiar o mejorar en el FOSCAL® por ciudad 101
Ilustración 40: Los clientes de la farmacia en general, ¿compran suplementos de calcio por precio, escogen una marca en particular o por receta médica? 103
Ilustración 41: En el caso de la venta de un suplemento de calcio ¿Cómo se define la venta? 103
Ilustración 42: ¿Qué incentiva a la farmacia para vender un medicamento, cuando un cliente le pide una recomendación? 104
Ilustración 43: ¿Cuáles son las enfermedades y usos relacionados con la falta de calcio, más comunes? 104
Ilustración 44: ¿Qué productos o marcas de medicamentos recalcificantes o suplementos de calcio tienen en la farmacia? 104
Ilustración 45: ¿Cuál medicamento recalcificante conoce que tenga flúor y/o fósforo? . 105
Ilustración 46: Como farmacéutico, ¿qué piensa que debería cambiar o mejorar el FOSCAL®? 105
Ilustración 4 7: Percepción de los recalcificantes en el mercado 106
Ilustración 48: Participación de mercado de recalcificantes 107
Ilustración 49: Alternativas para recetar recalcificantes según la percepción de los médicos 108
Ilustración 50: Cuadro comparativo entre posición de recalcificantes en el mercado según IMS y alternativas para recetar un recalcificante según médicos 108
Ilustración 51: Primeras alternativas de recalcificantes que los médicos recetarían 109
Ilustración 52: Cadena de promociones, bonificaciones y descuentos 11 0
Ilustración 53: Tabla comparativa de rendimiento sobre activo y sobre patrimonio en empresas farmacéuticas 111
Ilustración 54: Tabla de costos asumidos por Laboratorios Alfa Ltda . 111
Ilustración 55: Tabla comparativa de precios de los recalcificantes en farmacias 114
Ilustración 56: Tabla comparativa de precio del FOSCAL® según cadenas de farmacias
Ilustración 57: Análisis FODA del producto FOSCAL® 115
Ilustración 58: Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter para el producto FOSCAL® 116

Ilustración 59: Política de descuentos FOSCAL® 118
Ilustración 60: Propuesta de presentaciones para FOSCAL® 123
Ilustración 61: Precios mínimos sugeridos para las nuevas presentaciones de la marca FOSCAL® 126
Ilustración 62: Plataforma de posicionamiento para la nueva imagen de marca 129
Ilustración 63: Lifting de Imagen Corporativa Actual de Laboratorios Alfa Ltda . 132
Ilustración 64: Propuesta de Lifting de Imagen Corporativa de Laboratorios Alfa Ltda. 132
Ilustración 65: Paradigma Artístico de la marca FOSCAL® . 132
Ilustración 66: Package actual FOSCAL® comprimidos masticables 133
Ilustración 67: Etiqueta envase FOSCAL® comprimidos masticables 133
Ilustración 68: Envase FOSCAL® comprimidos masticables 134
Ilustración 69: Publicidad FOSCAL® en gigantografías 135
Ilustración 70: Publicidad en vías públicas FOSCAL® 136
Ilustración 71: Publicidad en la vagoneta de distribución de Laboratorios Alfa Ltda 137
Ilustración 72: Publicidad en puntos de venta de la marca FOSCAL® 137
Ilustración 73: Branding en instalaciones de Laboratorios Alfa Ltda 138
Ilustración 74: Cantidad diaria de calcio según la edad de una persona 139
Ilustración 75: Gantt de planificación de la campaña publicitaria 140
Ilustración 76: Comportamiento del Mercado de Calcio . 141
Ilustración 77: Comportamiento de la Competencia de FOSCAL® en el Mercado de Calcio 142
Ilustración 78: Participación de mercado actual de FOSCAL® y la competencia 142
Ilustración 79: Ventas del FOSCAL® por gestión 142
Ilustración 80: Diagrama de transición para el Mercado de Calcio 143
Ilustración 81: Matrices de probabilidades de transición para la proyección de cinco gestiones 144
Ilustración 82: Proyecciones de participación de mercado 145
Ilustración 83: Ecuaciones para determinar la participación de mercado en el largo plazo 145
Ilustración 84: Tabla resumen con ingresos y unidades adicionales para medir el impacto financiero de la propuesta 146
Ilustración 85: Porcentaje de composición de las ventas anuales por presentación... 147
Ilustración 86: Costos actuales y de la propuesta según presentaciones para comprimidos 148
Ilustración 87: Costos por comprimido actuales y de la propuesta 148
Ilustración 88: Costos actuales y propuestos para el granulado 149
Ilustración 89: Costos por gramo actuales y propuesta 149
Ilustración 90: Costos de producción y Gastos unitarios estimados por presentación propuesta 149
Ilustración 91: Reducción en Gastos de Comercialización 150

Ilustración 93: Detalle de ingresos proyectados por presentación 151
Ilustración 94: Flujo Financiero de la propuesta FOSCAL® 151
Ilustración 95: Análisis financiero de la propuesta FOSCAL® 151
Ilustración 96: Flujo Financiero de Laboratorios Alfa Ltda 153
Ilustración 97: Indicadores financieros del impacto de la propuesta en la empresa 153

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al Ex Gerente General de una de las empresas líderes en la industria farmacéutica boliviana, Ref. 16 de mayo de 2013 177
Anexo 2. Objetivos trazados por Laboratorios Alfa Ltda. según el Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) 181
Anexo 3. Listado de productos Laboratorios Alfa Ltda. Último reporte del 20 de agosto de 2012 al 20 de agosto de 2013 182
Anexo 4. Organigrama Laboratorios Alfa Ltda. Documentación interna 185
Anexo 5. Entrevista al Dr. Eduardo Joaquín Lemaitre Angulo (Especialista en Derecho Comercia1) y a1 Dr. Santos Numbe1a Saaavedra (Especia1ista en Derecho de Propiedad Intelectual), Ref. 13 de diciembre de 2013 187
Anexo 6. Filtro de productos para el análisis de Pareto y el Filtro de datos 190
Anexo 7. Matrices para las variables del modelo de Jerarquía Analítica AHP 192
Anexo 8. Validación de instrumentos 196
Anexo 9. Encuesta de percepción a consumidores 198
Anexo 10. Encuesta de percepción a médicos 200
Anexo 11. Encuesta de percepción a farmacéuticos 201
Anexo 12. Entrevista a un visitador médico que trabajó en distintas empresas farmacéuticas que comercializan recalcificantes, Ref. 4 de abril del 2014 202
Anexo 13. Características de la competencia de FOSCAL® 206
Anexo 14. Inversión de la propuesta 207
Anexo 15. Tabla de amortización para el préstamo bancario 207
Anexo 16. Carta de la Empres Laboratorios Alfa Ltda. de conclusión satisfactoria del Proyecto de Grado 210

RESUMEN

El presente Proyecto de Grado está enfocado en diseñar una estrategia de diferenciación a través de la generación de marca, dirigida hacia la industria farmacéutica, en el caso concreto de Laboratorios Alfa Ltda.

El diseño de la propuesta está dirigido a un producto de los sesenta que comercializa la empresa. Dicho producto fue seleccionado a través del Modelo de Jerarquía Analítica (AHP), el cual permitió evaluar a ciertos productos según el cumplimiento de variables financieras, comerciales y legales. Posteriormente se realizó una investigación de mercado a través de encuestas de percepción a consumidores, médicos y farmacias. Asimismo, se investigó a la competencia (a través de un estudio comercial), se realizó la técnica de cámara oculta en el punto de venta para conocer con mayor certeza la política de ventas de las farmacias, y adicionalmente se realizó el diagnóstico completo del producto (análisis FODA, análisis Competitivo, análisis de Marketing Mix actual y cumplimiento de normativa legal) para conocerlo en profundidad.

Luego de realizar la investigación se diseñó la estrategia identificando el segmento de mercado potencial para el producto, concentrando el enfoque para plasmar la visión de marca y el posicionamiento que se desea lograr. Posteriormente se desarrolló el paradigma visual de la nueva presentación, la planificación de la publicidad y la plataforma virtual para comunicar la marca.

Finalmente se realizó el estudio de factibilidad económica-financiera para demostrar el impacto, la viabilidad y sostenibilidad de la propuesta.

INTRODUCCIÓN

Las industrian han logrado la diferenciación de sus productos a través de la creación de imagen de marca, logrando que los consumidores perciban su valor agregado.

Las marcas le han permitido a las empresas comunicar una realidad física y psicológica, para posicionarse en el mercado alcanzando ventajas competitivas significativas. A través de la imagen de marca se puede competir en un mercado pequeño, como es el mercado boliviano, sin tener que competir por precio, logrando un favorable impacto financiero en la empresa.

A través del presente proyecto se plantea el diseño de estrategia de diferenciación a través de la creación de imagen de marca, resolviendo la problemática identificada en Laboratorios Alfa Ltda. debido a que el desarrollo comercial actual de la línea de productos está afectado por la ineficaz estrategia de diferenciación.

Asimismo, la metodología empleada para cumplir el objetivo de la investigación se sustenta en el método científico, utilizando el método deductivo y sistémico para la recolección de datos y análisis de la información de la empresa y del mercado.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. ANTECEDENTES

La industria en general representa un claro sector de crecimiento estratégico para muchos países debido a su capacidad de innovación, creación de riqueza y desarrollo social.[1] (The Allen Consulting Group, 2006). Esta situación es posible debido a que el mercado, en general, cada vez exige mayores avances y soluciones integrales para satisfacer necesidades y velar por el bienestar de la población.

Por lo tanto, los productos recién lanzados al mercado son los que reciben mayores beneficios, dado que el consumidor los percibe como productos nuevos y mejores que sus antecesores. Es por esta razón, que la innovación es una de las variables determinantes para el éxito de una empresa.

Muchas de las estrategias que hacen posible su crecimiento apuntan a:

- Cooperación (fusiones y adquisiciones) entre empresas, cuyos efectos son beneficiosos en términos de competitividad. Los principales efectos son la reducción de los costos elevados de Investigación & Desarrollo

[1] *Determinantes de la competitividad internacional en la industria farmacéutica* [en línea]. *Esic* Market Economic and Business Journal. 2012. Vol. 43, Nº 2. Puerto Rico: ESIC Editorial. ISSN: 0212-1867 / e-ISSN: 1989-3558. Disponible en: www.esic.es/documentos/revistas/esicmk/120525_ 1327 46_E.pdf, [Ref. 11 de abril de 2013, 06:29 pm]

(I&D), el desarrollo de la capacidad de transferencia tecnológica y el logro de economías de escala, entre otros.

- La innovación debe ir acompañada con la comunicación de diferencias y ventajas del producto como ser: comodidad en su consumo, menores efectos secundarios, rapidez y prolongación en su acción terapéutica frente a otros productos; situación que permite lograr un posicionamiento y consolidación en el mercado mucho más rápido ante las próximas innovaciones.

- La inversión es un factor clave para el desarrollo de nuevos productos o el mejoramiento de los existentes.

Todas estas medidas son importantes en la dinámica de la industria. Así lo menciona Michael Porter, "El desarrollo tecnológico (I&D) es importante para el desarrollo de ventajas competitivas en todas las industrias, siendo clave en algunas de ellas".[2]

Las variables que establecen el nivel de competitividad en una industria, se identifican según el diamante de competitividad desarrollado por Michael Porter en[3]:

- Dotación de factores: recursos (naturales, físicos, humanos, capital), infraestructura (administrativa, científica, etc.) y tecnología.

- Estrategia, estructura y rivalidad: abarca la estructura y rivalidad de las empresas, y la existencia de un contexto local que promueva la

[2]Citado por ESQUIVEL, Nora.*¿Ser el primero es para ser el primero en el Mercado farmacéutico?*. Informe inédito. SMD. [en línea] http://www.ub.edu/economiaempresa/cafe-forum/doc/CAFE/E_Subira-Valor_de_marcas.pdf, 09-04-13 [Ref. 9 de abril de 2013, 05:21 pm.]

[3]DÍAZ OLMEDA, Gabriel, SOSA VARELA, Juan Carlos. *Determinantes de la Competitividad Internacional en la Industria Farmacéutica*. Esic Market Economic and Business Journal - Caribbean University y Universidad del Turabo. 2012, Vol. 43, N.º 2, 387-40. Disponible en: http://www.esic.es/documentos/revistas/esicmk/120525_132746_E.pdf [Ref. 11 de abril de 2013, 06:29 pm.]

competencia basada en la inversión y en las mejoras sostenidas a través del tiempo.

- Demanda: considera a clientes locales exigentes, segmentos especializados y clientes cuyas necesidades se anticipan a las de la región y otras áreas.

- Industrias relacionadas y de apoyo: proveedores locales y extranjeros, de compañías en las áreas relacionadas, conglomerados en lugar de industrias aisladas.

Sin embargo, a estas variables se debe añadir el papel que cumple el gobierno como un motivador para elevar el desempeño competitivo y el azar como aspecto que no está bajo el control de una empresa.

Desde la perspectiva de Porter, una vez identificadas las variables, existen dos formas de competir, con costos bajos o diferenciación de productos[4] Los costos bajos se logran a través de economías de escala, optimización de productos y procesos y una cuota de mercado importante.

Sin embargo, la diferenciación se enfoca en crear productos que son percibidos por los consumidores como únicos y con un elevado valor agregado. Este tipo de estrategia se puede lograr a través de la creación de imagen de marca, con tecnología, servicio al cliente y redes de distribución.

La creación de imagen de marca para muchas empresas fue, es y será de vital importancia para la diferenciación de sus productos. Dado que la marca es un signo, una síntesis comunicacional de valores, atributos y beneficios, apunta a

[4] PORTER, Michael. Competitive Strategy. Copyright 2007 Online Executive Education: [en línea]. Disponible en: http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20compettliva.pdf [Ref. 9 de abril de 2013, 10:58 pm.]

ser un valor de referencia, porque permite identificar un producto y compararlo con competidores similares.[5]

A través de la creación de marca, las empresas comunican una realidad material y psicológica que permite que su producto sea identificado y diferenciado en el mercado (nombre, color, logotipo, etc.), llegando al consumidor a través de las emociones. Dicha aseveración, se ve respaldada por la entrevista realizada al ex Gerente General de una de las empresas líderes en el mercado farmacéutico boliviano, "…la marca tiene un efecto psicológico, relacionada con el ego de una persona. El paciente cree que su enfermedad es particular, por lo tanto, necesita de un tratamiento y un producto específico…"[6] (Anexo 1)

En muchos casos el poder que adquiere una marca, para el consumidor, es tal que deja de importar quién es el fabricante. Por lo tanto, el valor de marca cobra importancia para la empresa. Dicho valor se entiende como el conjunto de asociaciones y comportamientos en los consumidores y componentes del canal que permite que la marca gane mayor volumen o mayor margen que el que tendría sin su nombre. Eso es lo que le da fuerza, constancia y diferenciación sobre los competidores.[7]

[5]SUBIRÁ LOBERA, M. Esther. *La importancia de la marca. Marcas de fabricante y marca "blancas". Evolución y tendencias*.Departament d'Economia i Organització d'Empreses Facultat d'Economia i Empresa Universitat de Barcelona [en línea]. Mayo 2010. Disponible en: http://www.ub.edu/economiaempresa/cafe-forum/doc/CAFE/E_Subira-Valor_de_marcas.pdf, [Ref. 9 de abril de 2013, 05:21 pm.]

[6]Fuente: Entrevista realizada al Ex Gerente General de una de las empresas líderes en la industria farmacéutica boliviana, [Ref. 16 de mayo de 2013]

[7]ABREGO CARRASCO, Artemio. *Valor de marca: ¿qué significa y cuáles son sus ventajas?*. Víamarca México [en línea]. 2001, no. 8 Disponible en: http://www.viamarca.com/pdf/A8_Valor_de_Marca_ Que_significa_y_ cuales_son_sus_ventajas.pdf [Ref. 9 de abril de 2013, 05:21 pm.]

Los beneficios que trae el darle valor a una marca, según McEwen Senior Consultant de la firma internacional Gallup[8], son:

- Lealtad del consumidor. La gente prefiere, busca y compra con mayor frecuencia las marcas de alto valor.
- El contar con un valor de marca permite obtener mayores márgenes y utilidades, dado que los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto diferenciado.
- Una empresa puede utilizar el valor de su marca para el crecimiento de ella o su expansión a través de franquicias.
- Los mercadotecnistas utilizan el valor de marca como impulsor de sus canales de distribución, al ser más atractivos para el distribuidor.
- Las empresas que poseen un alto valor de marca responden con mayor eficiencia ante ataques o pueden recuperarse rápidamente ante ciertas situaciones del mercado.
- Representa una ventaja competitiva al convertirse en una barrera de entrada para un producto competitivo específico.

Muchos de los conceptos y herramientas mencionadas anteriormente han sido utilizados por estudiantes de pregrado para realizar proyecto o tesis aplicados a la realidad de cada país.

Las investigaciones encontradas acerca del manejo de marca o creación de marca y que han sido realizadas en universidades extranjeras son:

[8] ABREGO CARRASCO, Artemio. Valor de marca: ¿qué significa y cuáles son sus ventajas?. Víamarca México [en línea]. 2001, no. 8. Disponible en: http://www.viamarca.com/pdf/A8_ Valor_de_Marca_Que_ significa_y_cuales_son_sus_ventajas.pdf [Ref. 9 de abril de 2013, 05:21 pm.]

Universidad de Palermo (Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires – Argentina)[9]

- Trabajo final de grado: Por amor al arte: al nuevo capricho de las marcas. Licenciada en Publicidad: Daniela Armocida

  El trabajo se enfoca en una marca (Felfort – Industria de chocolates) con el fin de reposicionarla través de un cambio de identidad visual donde se vincula con el consumidor para que pueda relacionarse con la marca, viviéndola. El problema detectado apunta a obstáculos que se presentan en su crecimiento y se plantea la solución a través del arte, como nueva tendencia de comunicación.

- Trabajo final de grado: Reposicionamiento de marca: factores que determinan el éxito. Licenciada en Publicidad: Denise Carrano

  El desarrollo de este trabajo se basa en realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la marca en el mercado. Los actores que intervienen en la investigación son la marca, los motivos de sus reposicionamiento y el consumidor; de esta forma se analiza de una forma integral la interrelación entre ellos.

Una de las investigaciones realizadas acerca del manejo de marca o creación de marca en universidades bolivianas es:

Universidad Católica Boliviana (Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. La Paz – Bolivia)[10]

[9]*Escritos en la facultad N° 46.* Facultad de Diseño y Comunicación. 1ra ed. Buenos Aires: Julio 2008, Año 3. ISSN: 1669-2306- Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=82&id_articulo=2623 [Ref. 11 de abril de 2013, 06:29 pm.]

[10]*Facultad de Ciencias Económicas y Financieras*. Carrera Administración de Empresas.1ra. ed. La Paz: 2004. ISBN: No registrado

- Tesis: Desarrollo de la capacidad estratégica de la industria farmacéutica para mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado paceño. Caso: Lafar S.A. Pamela Quisbert Otazo (2004)

  En la tesis desarrollada se realiza un análisis competitivo de la industria farmacéutica para posteriormente enfocarse en un caso en particular. El análisis y la investigación se basan en las cinco fuerzas de Porter, a través de las cuales se pretende establecer que variables son relevantes para Lafar S.A., en relación a su competencia.

Uno de los ejemplos más significativos sobre esta temática es la industria farmacéutica, la cual a lo largo de su historia presenta un escenario en continuo crecimiento y con una rentabilidad sólida. Entre las empresas que se destacan en el sector están:

- Merck & Co. Inc. (USA), es una de las más grandes empresas farmacéuticas globalizadas, que a través de su Investigación & Desarrollo (I&D) manufactura y mercadea vacunas y medicinas en más de 20 categorías terapéuticas. Logrando un rendimiento sorprendente a lo largo de los años, alcanzando un ROE de 33,82%.[11]

- Bristol Myers. (USA), es una empresa relacionada con el descubrimiento, manufactura, desarrollo, marketing y distribución de productos farmacéuticos, siendo una de las más rentables con un ROE de 22,88%.[12]

[11]ITC21. *Análisis Financiero Grandes Empresas Farmacéuticas* (3 de julio de 2008). [en línea]. Disponible en: http://www.latinpedia.net/Negocios-y-finanzas/grandes-empresas/Analisis-Financiero-Grandes-Empresas-Farmaceuticas-ad485.htm, [Ref. 10 de mayo de 2013, 02:34 pm.]

[12]ITC21. *Análisis Financiero Grandes Empresas Farmacéuticas* (3 de julio de 2008). [en línea]. Disponible en: http://www.latinpedia.net/Negocios-y-finanzas/grandes-empresas/Analisis-Financiero-Grandes-Empresas -Farmaceuticas-ad485.htm, [Ref. 10 de mayo de 2013, 02:34 pm.]

- Novartis. (Suiza), es una empresa multinacional con filiales en distintos países. Como es el caso de Novartis Colombia cuyos indicadores financieros para el 2011 fueron: ROA 3%, ROE 5%, margen bruto 43,3%, margen operativo 10,8% y margen neto de 1,6%.[13]

Dentro de los mercados mundiales los países vanguardistas son los más desarrollados (América del Norte y Europa), sin embargo según estudios realizados por el IMS Health indican que el crecimiento anual, estimado del mercado farmacéutico Latinoamericano para el 2014, estará entre un 12-15%, a comparación de un 3-6% de crecimiento anual en América del Norte y Europa.[14]Así mismo, un pronóstico realizado posteriormente, por IMS Health, indica que el mercado farmacéutico global latinoamericano tendrá un crecimiento para el 2020 de hasta 193.4 billones de dólares.[15]

Dichos indicadores dan la pauta de que la industria farmacéutica tiene un alto potencial de crecimiento en el mercado Latinoamericano. Hecho que no excluye al mercado boliviano, el cual se encuentra en proceso de desarrollo.

En 2010 los 26 fabricantes, nacionales autorizados, produjeron el 35% de la cuota de mercado por valor y el Gasto Farmacéutico Total (GFT) supuso un 1,02% del PIB, representando el 25% del Gasto Anual Total en Salud (GTS)[16], hecho que evidencia la importancia de esta industria en la economía boliviana.

[13]SOLANILLA, Juan José, PUERTO, Daniella. "*Análisis de la empresa Novartis de Colombia y el sector farmacéutico en Colombia".* [en línea]. Tutor: Luis Levy Leguizamon. Universidad de Rosario Bogotá D.C., Julio de 2012. Disponible en: http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3652/2/1130678734-2012.pdf, [Ref. 10 de mayo de 2013, 02:34 pm.]

[14] Revista Nueva Economía (2011). [en línea]. No. 871. Disponible en: http:// www. nuevaeconomia.com.bo [Ref. 3 de abril de 2012]

[15] PricewaterhouseCoopers, *Pharma 2020: taxing times ahead which path will you take*. Disponible en: http://www.pwc.com.ar/es/publicaciones-por-industria/assets/ph2020.pdf, [Ref. 16 de abril de 2013, 3:37pm]

[16]Ministerio de Salud y Deportes en colaboración con la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (O.P.S/O.M.S.) (abril 2012). *Perfil farmacéutico del ESTADO*

Hasta el 2012 existen 75 laboratorios industriales en Bolivia y su participación en el sector farmacéutico es del 13%.Los laboratorios industriales farmacéuticos conforman el 32% de la industria farmacéutica boliviana y tiene una tasa de crecimiento del 4%.[17]

La industria farmacéutica emplea a 7.845 personas directamente entre profesionales, obreros, técnicos especializados y otros servicios; adicionalmente emplea 21.589 en forma indirecta. [18]

El mercado farmacéutico boliviano está conformado por un 76,5% de mercado privado y un 23,5% de mercado de seguridad social. [19]

La participación en el mercado farmacéutico privado con productos nacionales es del 37,82% mientras que el mercado de los productos importados es del 62,18.[20]%. Sin embargo, la participación en el mercado farmacéutico de la seguridad social nacional es del 64%, mientras que el importado es del 36%.[21]

La inversión realizada por el sector industrial farmacéutico en los últimos años, equivale al 6% de toda la inversión privada. Esta inversión responde al esfuerzo de los Laboratorios Industriales Farmacéuticos en su proceso de modernización y reconversión tecnológica tendientes a certificar las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). [22]

PLURINACIONAL DE BOLIVIA. [en línea]. Disponible en: http://www.who.int/medicines/areas/coordination/pscp_bolivia_sp.pdf [Ref. 3 de abril de 2012]

[17] Registro UNIMED del 2008 AL 2012

[18]Proyección CIFABOL - Empresas asociadas, 2012

[19] IMS – estimación CIFABOL, 2012

[20] IMS, 2012

[21] Estimación CIFABOL, 2012
[22] CIFABOL, 2012

De los cuales 18 Laboratorios que están asociados a CIFABOL, en conjunto con su capacidad instalada:

> Atienden el 80% de medicamentos esenciales de la Lista Nacional de Medicamentos Esenciales. (LINAME).
>
> Su diversidad productiva alcanzada permitiría atender el 70% de los requerimientos de medicamentos de la población boliviana en general. [23]

La industria farmacéutica a lo largo de su historia fue experimentando cambios según su agrupación por especialidad.

Fue en la década de los años sesenta que aparecen los medicamentos genéricos en los Estados Unidos, como alternativa más económica en relación a los productos de marca.

Un medicamento genérico al ser aquel que se intenta intercambiar con el producto innovador, el cual se produce sin licencia de la compañía innovadora y se comercializa después de expirada la patente u otro derecho de exclusividad[24]; presenta ciertas características las cuales han permitido facilitar su producción y comercialización. Estas características apuntan a que los medicamentos genéricos son menos costosos que los de marca debido a que no requieren inversión en investigación, desarrollo y en promoción (costo prácticamente nulo); por lo tanto su precio es mucho más accesible que aquel de marca.

Sin embargo, los productos de marca brindan mayores beneficios para una empresa al diferenciar sus medicamentos de la competencia y atender las

[23] CIFABOL, 2012

[24] VACCA GONZÁLEZ CP, FITZGERALD JF, BERMÚDEZ JAZ. *Definición de medicamento genérico ¿un fin o un medio? Análisis de la regulación en 14 países de la Región de las Américas.* Rev Panam Salud Pública. 2006;20(5):314-23. Disponible en: http://www.scielosp.org/pdflrpsp/v20n5I04.pdf, [Ref. 16 de abril de 2013, 12:55pm]

necesidades específicas del consumidor. La diferenciación otorga una ventaja competitiva importante para la empresa farmacéutica, permitiéndole obtener márgenes de contribución más atractivos que con los genéricos. Así lo menciona el ex Gerente General de una de las empresas líderes en el mercado farmacéutico boliviano"…el trabajar con genéricos es un "trabajo de tontos" porque las farmacias venden cualquier producto o aquel que les dé un mayor margen, además los pacientes compran el más barato de los genéricos…se deberían eliminar los genéricos, a no ser que se llegue a economías de escala y se compita por costo. Esta situación es imposible porque el mercado boliviano no es tan grande como para producir gran volumen y existe el gran problema de las importaciones de la India y China las cuales tienen un costo tan bajo que no se puede competir contra ellos…Ofrecer medicamentos genéricos es no saber a quién se le vende y para quien se trabaja…"[25] (Anexo 1)

Casos específicos sobre este tipo de estrategias se ven en diferentes medicamentos alrededor del mundo:

- Advil®

  Advil® es un producto OTC (*Over The Counter*, o en español, de venta libre) de Laboratorios Pfizer cuyo principio activo es el Ibuprofeno.[26]

  Los fabricantes de Advil® lograron crear, hace más de 25 años, una marca sobre la base de un genérico (Ibuprofeno), esto les permitió crear una amplia gama de productos de alivio rápido y duradero. Los distintos productos que la marca ofrece son para: dolor de cabeza, dolores musculares, molestias menores de artritis y dolores de espalda entre otros.

[25]Fuente: Entrevista realizada al Ex Gerente General de una de las empresas líderes en la industria farmacéutica boliviana, [Ref. 16 de mayo de 2013]

[26] Sitio oficial Advil®: https://www.advil.com, [Ref. 2de abril de 2013, 10:21 am.]

La presentación de sus productos es diferente y específica para cada dolor o molestia y varía, según lo prefiera el paciente, en tabletas, cápsulas y cápsulas de gel. Este proceso se pudo lograr gracias a la bioequivalencia entre productos con el mismo principio activo pero con distinto origen de fabricación, brindando la misma cantidad y velocidad de absorción del fármaco.[27]

La marca Advil® resalta y explota al máximo los beneficios y atributos de sus productos para darlos a conocer a sus consumidores, posicionando la marca en la mente de los pacientes antes que el nombre del laboratorio el cual lo fabrica.

Los beneficios que la marca percibe apuntan a permanecer en el mercado, obtener mayores márgenes de contribución e innovación constante a través de los detalles en cada una de las presentaciones de los productos.

- Tylenol®

Tylenol® es un producto OTC (*Over The Counter*, o en español, de venta libre) fabricado por Johnson & Johnson en base al principio activo Paracetamol.[28]

El Tylenol® es un producto analgésico, que a partir de su principio activo, ha generado una amplia gama de productos bajo la misma marca.

Los productos ofrecidos se clasifican según: dolor de cabeza y musculatura, artritis, sinusitis y alergias, dolor e insomnio y medicamentos para niños.

[27] Instituto de Salud Pública de Chile, www.ispch.cl/medicamentos-bioequivalentes,[Ref. 2 de abril de 2013, 09:53 am.]

[28] Sitio oficial Tylenol®: www.espanol.tylenol.com, [Ref. 2 de abril de 2013, 03:36 pm.]

Cada producto posee una presentación propia, la cual resalta los atributos más significativos para el consumidor.

Los beneficios que ofrece la marca a los consumidores, además de la diferenciación de sus productos, es la información e investigaciones realizadas por especialistas para que los pacientes tengan conocimiento de causa sobre el consumo de medicamentos y las causas-efectos de las dolencias y molestias que presentan. El brindar esta clase de información, permite a la marca, direccionar a los consumidores hacia el conocimiento de Tylenol® y a su consumo.

- Aspirina®

Aspirina® es una marca de un producto OTC (*Over The Counter*, o en español, de venta libre) fabricado originalmente por Laboratorios Bayer.

Basado en el famoso ácido acetil salicílico desarrolló medicamentos específicos añadiéndoles atributos diferenciadores. La gama de Aspirina® que se presenta cuenta con: Aspirina® granulado, Aspirina® C (combinación de ácido acetil salicílico y ácido ascórbico o vitamina C), Aspirina® de 500 mg. comprimido, CafiAspirina® (combinación de ácido acetil salicílico y cafeína), Aspirina® Plus (concentración de cafeína), Aspirina® Complex (combinación de ácido acetil salicílico y fenilefrina, un descongestionante nasal y la clorfenamina, un antihistamínico, que

reduce el estornudo y el lagrimeo), Aspirina® Masticable (sabor naranja) y Aspirina® Efervescente.[29]

Todas las variaciones de Aspirina® en mayor o menor medida dependiendo del grado de concentración del principio activo, alivian dolores leves y molestias de cabeza, menstruales, musculares, lumbares y estados febriles.

En el ámbito nacional existe un caso en particular que llevó a la práctica el desarrollo de una marca propia para derivar a partir de ella varios medicamentos:

- Mentisan®

Mentisan® es una marca de productos OTC (*Over The Counter*, o en español, de venta libre) fabricados por Droguería Inti S.A.

La marca Mentisan® ha logrado posicionarse de tal forma en el mercado boliviano, que es utilizada como marca paraguas para dar a conocer una gama de productos que no tienen el mismo principio activo o la misma fórmula química, a diferencia de las marcas extranjeras.

El producto que dio el populismo a la marca es un ungüento mentolado cuya fórmula está basada en aceites esenciales, pino, eucalipto, mentol, alcanfor y esencia de trementina. Los cuales permiten aliviar el resfrío, la gripe, dolores reumáticos, neurálgicos y de cabeza, así como picaduras y quemaduras leves. [30]

[29] Sitio oficial Aspirina® Bayer: http://consumercare.bayer.es/es/medicamentos-sin-receta/analgesicos /aspirina/, [Ref. 2 de abril de 2013, 03:36 pm.]

[30] Sitio oficial Mentisan®: www.salinasenterprisesinc.com/mentisan_es.htm, (Ref. 7 de abril de 2013, 03:30 pm.]

Las investigaciones de pregrado citadas anteriormente presentan un análisis conceptual y limitado a la estrategia, sin verificar los resultados de las propuestas planteadas. A diferencia de éstas, el proyecto planteado pretende buscar una solución al problema detectado de una forma integral, mostrando cómo un cambio en la marca de un producto afecta de forma global a toda la organización.

También se pretende respaldar la propuesta con modelos y análisis financieros que verifiquen la factibilidad de su aplicación como alternativa de solución y mejora continua.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Laboratorios Alfa Ltda. es una empresa farmacéutica que tiene 48 años de experiencia al servicio de la salud en Bolivia, desarrollando productos bajo estrictos controles de calidad a través de responsabilidad y compromiso ético con el paciente, el personal de la empresa y la sociedad en general; cuyos valores son la responsabilidad, la honestidad, trabajo en equipo y entusiasmo los cuales caracterizan su cotidiano actuar. Dichos valores acompañan la misión de la empresa siendo:

> "Fabricar y comercializar medicamentos accesibles, efectivos y seguros, que contribuyen a mantener y restablecer la salud de la población boliviana."[31]

[31] Documentación estratégica interna de Laboratorios Alfa Ltda. (Ver organigrama Anexo 4)

Dentro de la industria farmacéutica nacional está catalogada como una empresa mediana de carácter familiar cuyo desarrollo y crecimiento se ha visto fortalecido por un total de 60 productos nacionales y de importación, de los cuales 50 pertenecen a la línea Alfa, 3 a la línea Alfa Genéricos y 7 a la línea de importación Chiesi – España. Dentro de los cuales existen productos bajo prescripción médica y otro de venta libre (OTC). Su tasa de crecimiento promedio (ventas netas) en los 1 O últimos años alcanzó un 12% y la conformación de sus ingresos está dada por la ley de Pareto del 20/80 (20 productos que conforman el 80% de los ingresos), dentro de los cuales solo tres productos son de importación (Chiesi–España) y los restantes diez y siete son productos nacionales de la línea Alfa. (Ver Anexo 3)

Desde el 2005 hasta el día de hoy, la empresa, se encuentra en pleno proceso de adecuación de su planta para el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM); así como en la creación de un Protocolo Familiar y de un Consejo Familiar, con el propósito de que la empresa familiar se convierta en una familia empresaria y pueda llevar a cabo la transición exitosa de la segunda a la tercera generación, que ya se está incorporando a la empresa para garantizar su continuidad.

Para llevar a cabo la adecuación de la planta farmacéutica, en 2008, se contrató a la empresa Airplan de Barcelona - España para que realice el diseño del pre-proyecto para la construcción de su nueva planta farmacéutica en base a normas vigentes para la industria farmacéutica.

En Septiembre de 201O se adquirió un terreno de 9.000 metros cuadrados para la construcción de la nueva planta en la localidad de Achocalla, intermedia entre la ciudad de El Alto y la ciudad de La Paz.

Los objetivos trazados desde el 2012 en adelante fueros desarrollados con cuatro enfoques, a partir de una análisis del Cuadro de Mando Integral (CMI) y

se dividen en: perspectiva financiera, clientes, procesos internos y crecimiento – aprendizaje. (Anexo 2)

Perspectiva financiera:

1. Aumentar la inversión.
2. Aumentar la rentabilidad.
3. Gestión financiera superior.
4. Aumentar el valor de la empresa.

Clientes:

1. Satisfacer la demanda.
2. Mantener la lealtad de los médicos y farmacéuticos.
3. Alta rotación de nuestros medicamentos.
4. Posicionamiento sólido de la imagen corporativa Laboratorios Alfa Ltda. y de sus medicamentos en el mercado.

Procesos internos:

1. Mejora continua de los procesos.
2. Logística eficiente de reposiciones.
3. Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
4. Promoción efectiva.
5. Innovación de productos.

Crecimiento y aprendizaje:

1. Innovación de maquinaria, infraestructura y equipos.
2. Acceso a TIC para Gestión de Procesos.

3. Gestión efectiva de RR.HH. de alto rendimiento.
4. Mercadeo.

En el mes de Marzo del 2013 se firma un acuerdo con FUNDES-BOLIVIA para implementar el proyecto: "Acceso al mercado de valores a través del fortalecimiento del Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar".

En el mes de abril del 2013 se firma un convenio con la Bolsa Boliviana de Valores (BBV) con el propósito de recibir el apoyo requerido para el proceso de estructuración y posterior financiamiento a través de la BBV.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria farmacéutica se encuentra entre los sectores donde más se invierte en Investigación y Desarrollo (I&D) en el mundo. Según datos de PhRMA (cámara de empresas farmacéuticas de USA, que reúne a las mayores firmas a nivel mundial) indica que dentro de la inversión total en I&D (año 2005) el 78% fue realizado por USA, mientras que en América Latina y Europa fue de 0,4% y 17%, respectivamente.[32]

América Latina posee un buen acervo acumulado de capital humano. Sin embargo hay que fomentar el reconocimiento profesional del "investigador", mejorar la calidad de las instituciones de I&D y generar mecanismos de apoyo a la movilidad de talentos, al interior de la región y con el extranjero. Dentro de la cadena de valor de la Investigación Clínica, participa en aquellos eslabones

[32] LOPEZ, Andrés, RAMOS, Daniela, TORRES, Iván. "*las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*". [en línea]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile: marzo 2009. Disponible en: http://www.eclac.org/publicaciones /xml/3/35963/DocW37fin.pdf, [Ref. 10 de mayo de 2013, 03:22 pm.]

cuyo activo más importante es la disponibilidad de pacientes para ensayos clínicos.[33]

En el caso boliviano como lo menciona un artículo publicado por la Universidad Privada Boliviana (UPB), actualmente la competitividad y supervivencia de la industria, en este mundo globalizado, depende de su capacidad de innovación y de la constante creación de nuevos productos, que solamente pueden lograrse a través de inversiones sustantivas y permanentes en procesos de I&D.

Lamentablemente, son pocas las empresas nacionales que poseen unidades de I&D.[34] Hecho que se repite en la industria farmacéutica, según una entrevista realizada al ex Gerente General de una de las empresas líderes en el mercado farmacéutico boliviano, "En Bolivia no hay I&D por representar una inversión muy grande y no se cuenta con investigadores. Sin embargo, existe otro tipo de I&D que ha generado Alcos e Inti en cuanto a productos naturales como ser el Macaspirit y la Echinacea, respectivamente"[35] (Anexo 1).

La mayoría de las ventas de las empresas de esta región se concentran en productos con bajo contenido innovador y el patentamiento es débil en los actores locales a diferencia de los extranjeros residentes.[36]

[33] ROVIRA, Sebastián. *Innovación y desarrollo en América Latina. Curso internacional: Planificación estratégica y construcción de indicadores de desempeño.* [material gráfico proyectable – en línea]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 45 diapositivas. Disponible en www.eclac.org/ilpes/.../SebastianRovira_Innovacion_desarrollo_AL.ppt, [Ref. 14 de mayo de 2013]

[34] ROJAS, Hugo. *Investigación & Desarrollo.* [en línea]. Universidad Privada Boliviana: No. 11: 3-3 (2011). Disponible en: http://www.upb.edu/sites/default/files/2Editorial-WebS_1.pdf, [Ref. 14 de mayo de 2013, 09:41 am]

[35] Fuente: Entrevista realizada al Ex Gerente General de una de las empresas líderes en la industria farmacéutica boliviana, [Ref. 16 de mayo de 2013]

[36] ROVIRA, Sebastián. *Innovación y desarrollo en América Latina. Curso internacional: Planificación estratégica y construcción de indicadores de desempeño.* [material gráfico proyectable – en línea]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 45 diapositivas. Disponible en www.eclac.org/ilpes/.../SebastianRovira_Innovacion_desarrollo_AL.ppt, [Ref. 14 de mayo de 2013]

Sin embargo, la industria farmacéutica a nivel Latinoamérica presenta un escenario curioso y atractivo que favorece a muchas de las empresas en este rubro.

Según investigaciones realizadas por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), indican que el gasto farmacéutico privado promedio (año 2008) es el 78% del gasto total en medicamentos. Así mismo, el volumen de unidades vendidas de medicamentos se encuentra conformada por un 15,5% en genéricos, un 33,7% en productos similares (con nombre comercial) y un 50,9% por productos de marca, siendo significativa esta última. El volumen de productos facturados presenta similar distribución siendo el 7,8% en genéricos, el 31% en productos similares (con nombre comercial) y un 61,2% en productos de marca.[37]

Dicho comportamiento se ve reflejado en el mercado nacional dado que el mercado farmacéutico obtuvo un crecimiento del 3,51% en dólares y un -0,86% en unidades, cuyo financiamiento del cuidado de la salud representó un 72% directo del bolsillo del paciente (mercado privado).[38]

Es en este sentido, que dentro de la industria farmacéutica nacional, se encuentra Laboratorios Alfa Ltda. que a pesar de contar con una gama amplia de medicamentos de prescripción y de venta libre, presenta en algunos productos, ciclos de vida en etapa de meseta – declive, márgenes de contribución poco atractivos debido a que el 26% de las ventas corresponden a licitaciones en general (exigencia de precios cada vez más bajos) y el 74%

[37] Organización Panamericana de la Salud (OPS). *Guía para la implementación de estrategias de medicamentos genéricos en los países de América Latina y el Caribe como mecanismo para mejorar el acceso a medicamentos.* Molina, Matilde (diseño y diagramación). Washington D.C.: OPS, 2011. 89p.Documento N°3 Serie Técnica de Medicamentos Esenciales, Políticas Farmacéuticas. ISBN: 978-92-75-33223-8. Disponible en: http://apps.who.in1/medicinedocs/documents/s19196es/s19196es.pdf, [Ref. 16 de abril de 2013, 12:29pm]

[38] Sitio oficial Instituto de Informática de Salud (IMS): http://www.imshealth.com/portal/site/ims/menuitem.d248e29c86589c9c30e81c033208c22a/?vgnextoid=fbaf5bc78cb74310VgnVCM100000ed152ca2RCRD&vgnextfmt=default, [Ref. 17 de abril de 2013, 09:11am]

pertenece al mercado privado (venta a través de recetas médicas, farmacias y clínicas cuyo mercado está saturado por la competencia con otros laboratorios).

Por lo tanto, esta situación puede llegar a perjudicar su participación de mercado, ocasionar un descenso en ventas, afectando negativamente en las utilidades y directamente a la rentabilidad de la empresa; costos mayores de producción que no justifiquen los ingresos futuros percibidos, poner en peligro la sostenibilidad de la empresa ante una situación de crisis que afecte el mercado de ciertos fármacos y dificultar la comunicación de los beneficios terapéuticos. Por tanto, Laboratorios Alfa Ltda. requiere desarrollar una estrategia de comercialización a mediano y largo plazo, que le permita asegurar su competitividad y permanencia en el mercado.

El concentrarse en segmentos de mercado que están siendo saturados por productos sustitutos y excesiva comunicación desorienta al consumidor a la hora de realizar la compra.

El conjunto de factores, síntomas y posibles consecuencias, afectan directamente a la inversión, dado que la empresa por muchos años se estuvo autofinanciando.

1.3.1. Formulación del Problema

Abordando la problemática identificada en Laboratorios Alfa Ltda. se plantea que:

El desarrollo comercial de la línea de productos se ve afectada por la ineficaz estrategia de diferenciación. Caso: Laboratorios Alfa Ltda.

1.3.2. Problema Principal

La estrategia comercial actual para la línea de productos Alfa, no le ha permitido desarrollar productos diferenciados que permitan garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

1.3.3. Problemas Secundarios

Una estrategia ineficaz de manejo de productos, ocasiona:

- Desconocimiento de lo que los consumidores necesitan y desean. Políticas poco desarrolladas hacia la satisfacción del consumidor.
- Estandarización de los productos en cuanto a su manejo de atributos, detalles y beneficios ofrecidos al consumidor.
- Competir por segmentos de mercado saturados cuyos márgenes de contribución son poco atractivos, provoca esfuerzos excesivos y beneficios mínimos.
- Perder participación de mercado en determinados productos dificulta la sostenibilidad de la empresa en el mercado farmacéutico nacional.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia de diferenciación a través de la generación de marca para un producto de la línea Alfa.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el producto estratégico para el desarrollo de marca.
- Determinar las principales variables de satisfacción, percepción y motivación del producto en el mercado.
- Identificar las principales variables comerciales de productos farmacéuticos.
- Determinar los principales aspectos de la cadena de valor en la industria.
- Identificar las distintas variables legales que afecten a la industria farmacéutica.
- Diseñar una propuesta de estrategia de diferenciación a través del *Branding* para el producto elegido.
- Demostrar la factibilidad financiera de la propuesta.

1.5. JUSTIFICACIÓN

1.5.1. Justificación Técnica

El presente Proyecto de Grado cuenta con la aprobación y colaboración de Laboratorios Alfa Ltda. para disponer de toda la información necesaria para el diseño de una estrategia de generación de marca.

Al desarrollar marca para uno de los productos de la línea Alfa se cuenta con las condiciones necesarias dado que el producto elegido es conocido ampliamente por la empresa, hecho que facilita el diseño de marca individualizada.

1.5.2. Justificación Económica

Realizar un diseño de generación de marca permite crear valor y dejar de lado los productos genéricos al ofrecer un producto diferenciado, el cual a través de un análisis costo/beneficio permita cobrar un precio mayor.

1.5.3. Justificación Social

En cuanto al impacto social se pretende direccionar al consumidor a través de la información y comunicación, ofreciéndole un producto que atienda específicamente sus necesidades presentándole soluciones eficaces y eficientes en cuanto a la acción terapéutica del medicamento, apuntando siempre al cuidado y bienestar físico-mental.

Así mismo, a través de esta investigación se crearán puestos de trabajo de forma directa e indirecta.

1.5.4. Justificación Teórica

Para desarrollar el siguiente Proyecto de Grado se atacará la problemática de una forma integral tanto dentro como fuera de la organización. Por lo tanto, se recurrirá a conceptos estudiados a lo largo de la carrera sobre marketing (marca, posicionamiento, segmento de mercado, marketing mix, etc.), estrategia (ventaja competitiva, diferenciación, etc.), finanzas (análisis financieros, ratios financieros, TIR, VAN, etc.), estadística (muestra, estadígrafos, probabilidades, etc.) y operaciones y logística (modelos de optimización, toma de decisiones, etc.)

1.6. ALCANCES Y APORTES

1.6.1. Alcances

La investigación presentada tiene como fin alcances explicativos y descriptivos.

Los alcances explicativos abarcan la parte teórica de la investigación, estudios, herramientas, conceptos, metodologías entre otros, realizados por distintos autores acerca de la generación de marca en la industria farmacéutica.

Así mismo, los alcances descriptivos permiten, a través de la teoría estudiada anteriormente, analizar, describir y medir la propuesta de solución ante la

problemática identificada. Llegando al consumidor final a través de las farmacias, médicos y supermercados.

1.6.2. Delimitación Temporal

La presenta investigación al ser solo el diseño de una estrategia de diferenciación, pretende ser desarrollada y concluida en el lapso de seis meses.

1.6.3. Delimitación Espacial

El Proyecto de Grado estará desarrollado en la ciudad de La Paz y el Alto en la industria farmacéutica, específicamente en Laboratorios Alfa Ltda.

La investigación realizada se hará tanto al exterior de la empresa como dentro de ella. El trabajo de campo (investigación externa) basado en encuestas y entrevistas a consumidores, médicos y cadenas de farmacias, mientras el trabajo interno será a nivel gerencial.

1.6.4. Delimitación Conceptual

Las marcas dentro de la industria representan un factor fundamental para los clientes en su proceso de toma de decisiones, al igual que para las empresas representan un área central en su gestión estratégica. Una marca fuerte además de ser valiosa para los consumidores, es escasa y bastante difícil de

imitar, lo que la constituye en un recurso estratégico de la empresa para comercializar sus productos y competir en los mercados. [39]

Sin embargo, la creación de marca en la industria nacional, y más aún en la farmacéutica se encuentra poco explotada. Por lo tanto en este trabajo de investigación, se pretende delimitar conceptualmente la creación de marca, a partir de distintas perspectivas desde las cuales se han abordado el tema.

Además de contrastar los efectos que tiene un producto de marca en relación a uno que no la tiene, en el comportamiento del consumidor y como generador de valor para éste y la empresa; cuyos resultados e información serán de gran valor para la empresa.

1.6.5. Aportes

La estrategia a ser diseñada pretende resolver la problemática de forma integral analizando cada una de las partes que intervienen en la generación de marca y el impacto que ésta tiene en ellas. Basándose en sustento conceptual y herramientas prácticas que faciliten y complementen la investigación para obtener los resultados esperados.

Así mismo, es un aporte significativo para Laboratorios Alfa Ltda. al proporcionarle el diseño de un modelo de estrategia para crear marca para un producto, que sea adaptado a las necesidades de la empresa y replicable en posteriores creaciones de marca de otros productos de la línea Alfa.

[39] OLAVIERA SOTO, Sergio. *¿Cómo* crear *m*arcas de valor?. Universidad de Chile. Disponible en web: http:// www.captura.uchile.cl/bitstrea*m*/handle/2250/2622/138%20*Como*%20crear%20*m*arcas%20de%20valor%0-%20%20Olavarrieta.pdf;jsessionid=A38508DAD331 CB8CD9AB0233541 CE771 ?sequence=1, [Ref.09-04-13, 12:09 p*m*.]

1.6.6. Aportes Propios

El desarrollo del diseño de una estrategia presenta como aportes propios la aplicación de herramientas, teorías y conceptos comerciales, financieros y administrativos, los cuales permitan tomar decisiones eficientes y eficaces en todo tipo de organizaciones; identificando problemas y planteando soluciones con un enfoque integral y adaptado a la realidad del mercado farmacéutico nacional.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

1. MARKETING

El Marketing es un conjunto de actividades, técnicas y filosofía de una empresa dirigidas a satisfacer e identificar necesidades del consumidor final:

1. De mejor manera que sus competidores.
2. A través de la coordinación e integración de todas las partes interactuantes de la empresa en el marco de la planificación y organización, para el logro de sus objetivos.
3. Esperando los beneficios futuros.

1.1. Marketing Farmacéutico

El Marketing Farmacéutico es un conjunto de actividades, técnicas y filosofía de una empresa que incluye las siguientes responsabilidades:

i) *Investigación comercial:* la cual permite obtener información oportuna para la toma de decisiones y realizar la planificación correspondiente.
ii) *Planificación:* a través de la cual se determinan medios y fines para el cumplimiento de objetivos.
iii) *Puesta en marcha y control:* es ejecutar lo planificado y analizar sus posibles desviaciones para controlarlas.

1.2. Marca

Una marca es un nombre o símbolo que identifica y diferencia a un producto o servicio de sus competidores en el mercado.

Dentro de la marca se puede distinguir dos elementos:

i) *El nombre:* está conformada por letras y/o números.
ii) *El símbolo:* es la expresión gráfica de la marca: dibujo, color, tipos de letra, etc. Se lo reconoce a la vista.

Para los consumidores, las marcas les facilitan la identificación de productos o servicios a los consumidores en los distintos puntos de venta y les proporcionan seguridad en cuanto a su calidad uniforme.

En cambio, para los vendedores representa, el manejo de marca, una reducción en la comparación de precios y la lealtad que los consumidores le tienen.

Los requisitos que una marca debe cumplir son:

i) *Fácil de leer, escribir, pronunciar y recordar.* Estrechamente relacionado con su originalidad (nombre sencillo y breve) y proximidad con el producto.

ii) *Distinción entre la competencia.*

iii) *Registrable y aplicable a nivel internacional.* Ser sujeto de registro para proteger el nombre de marca y en el caso de tener difusión en mercados internacionales debe ser un nombre que pueda entenderse y en lo posible que sea en inglés o sea una palabra que suene a inglés (basado en que el inglés es el idioma internacional de negocios).

"El aspecto más importante de una marca es su concentración sobre una única idea"[40]

1.3. Branding

Branding, o marcar en el mercado, es diferenciar a un producto o servicio del resto. Un buen programa de branding debe basarse en el concepto de singularidad: crear en la mente del cliente la percepción de que el producto o servicio que se ofrece es único y exclusivo.

Es una herramienta poderosa que ayuda a establecer un vínculo más fuerte con sus clientes, al comunicar la esencia de la marca a través de las emociones y experiencia.

[40]RIES, Al, RIES, Laura. *Las 22 leyes inmutables de la marca.* Peralta, Raúl (edit.); Gonzáles del Río, Raúl (edit.). 1ª Ed. Madrid: McGRAW – HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U. 2000. 192 p. ISBN: 84-481-2679-3

El branding logra que una marca sea humanizada y personalizada creando una síntesis mental de empatía, afinidad y lealtad del cliente, asegurándole la pertenencia a un grupo o a un estilo de vida.

1.4. Posicionamiento

Posicionamiento es crear y mantener un lugar en la mente del mercado meta, transmitir una imagen particular (más o menos próxima) en relación a la competencia. El propósito es comunicar el beneficio o los beneficios al mercado meta y permitir comparar la imagen de marca de un producto y aquel alternativo en un mismo mercado o segmento de éste.

Los individuos, para realizar el proceso de toma de decisiones, formulan posiciones mentales para productos, marcas y organizaciones. Frecuentemente, estas posiciones se basan en un solo atributo o experiencia para simplificar y facilitar la decisión.

1.5. Segmento de mercado

Segmento de mercado es la división del mercado total de un bien o servicio en grupos menores y con al menos una característica homogénea. La esencia es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda.

Segmentar implica analizar y tomar en cuenta las necesidades del grupo de clientes, facilitando el diseño de una estrategia y de un marketing mix que encaje con estas necesidades.

Las características de un segmento de mercado son:

1. *Medible. E*lementos que lo conforman.
2. *Susceptible a la diferenciación.* Debe responder a un programa de mercadotecnia distinto a otros productos.
3. *Accesible.* Debe llegar al grupo integrante de forma sencilla.
4. *Susceptible a* las acciones planeadas. Capacidad para satisfacer al mercado identificado con acciones que sean posibles para la empresa.
5. Rentable. Percibir ingresos que justifiquen la inversión.

1.6. Marketing – Mix

Marketing –Mix es un conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina y utiliza para producir una respuesta desea en el mercado meta, al influenciarlo. Dicha mezcla debe satisfacer las necesidades de su mercado meta y lograr los objetivos de la organización, simultáneamente.

*E*stá compuesto por cuatro herramientas tácticas: producto, precio, plaza y promoción. Las cuales permiten tomar decisiones para definir estrategias específicas.

Producto, plaza y promoción son las herramientas que crean el valor en el mercado, mientras que el precio es el intento por capturar parte de ese valor en los beneficios que obtiene.

1.6.1. Producto

Producto es un conjunto de atributos combinados, de tal forma, que sean identificables y satisfagan los deseos y necesidades del mercado al cual está dirigido. Cada producto se identifica por un nombre descriptivo o genérico entendible por el consumidor o cliente.

Los clientes o consumidores no compran, solamente, un conjunto de atributos, sino más bien un conjunto de beneficios que satisfacen sus necesidades.

1.6.2. Precio

Precio es la cantidad de dinero que el comprador desembolsa a cambio de un producto, esperando obtener una satisfacción en compensación al gasto realizado.

El precio es el único elemento del marketing-mix que produce ingresos, los otros elementos (producto, plaza y promoción) producen costo.

La decisión sobre la determinación de precios representa el centro unificador y la razón fundamental para las demás decisiones de marketing de la empresa.

Para la determinación de precio más rentables se requiere:

i) Recopilación de datos:

- Medición de costos, tanto fijos como variables
- Identificación de clientes potenciales y la razón para realizar la compra.
- Identificación del (los) competidor (es) que podrían restringir la rentabilidad en el mercado seleccionado.

ii) Análisis estratégico:

- Análisis financiero, involucra un análisis integral entre volúmenes de venta, precio, costos y modificaciones para obtener un mayor beneficio.
- Análisis de segmentación e implementación, determinar precios claramente diferenciados entre distintos segmentos sin afectarse entre ellos.
- Análisis competitivo, posibles reacciones y acciones de la competencia que llegarían a afectar la rentabilidad de la empresa e identificación de ventajas competitivas.

iii) Formulación de la estrategia: estrategia en base a precio-valor y un plan de ejecución adaptable a cada situación y a cada empresa.

1.6.3. Plaza

Plaza es la forma en cómo se hacen accesibles los productos en el mercado objetivo, desde el fabricante hasta el usuario final; esto se puede lograr a través de:

i) Venta directa.

ii) Venta a través de intermediarios.

La distribución de los productos en el mercado meta requiere una planificación detallada, una ejecución efectiva y un control oportuno para supervisar que el consumidor reciba un servicio adecuado y el fabricante obtenga el beneficio esperado.

1.6.4. Promoción

La promoción es una herramienta y un conjunto de actividades que estimulan en el proceso de decisión de compra y permite a una organización cumplir sus objetivos trazados.

Dentro de la promoción existen tres funciones promocionales:

1. *Informar*. Los consumidores deben conocer acerca de los beneficios que le proporciona una marca o producto, cómo funciona y de qué modo obtenerlo.
2. *Persuadir*. La excesiva competencia genera presión sobre los programas promocionales dándole al consumidor una gama amplia de alternativas para satisfacer sus necesidades y deseos.
3. *Comunicar*. Los vendedores bombardean constantemente al mercado con mensajes con la esperanza de atraer a nuevos consumidores y establecer mercados para productos nuevos.

1.7. Técnicas para generar marca

1.7.1. Psicología del color

La psicología del color es una técnica que estudia la percepción e interpretación de los colores y la incidencia que éstos tienen en todos los aspectos de la identidad empresarial y de marca. Los colores se pueden emplear para crear experiencias y mostrar sentimientos (alegría, tristeza, etc.).

El color produce una experiencia esencialmente emocional y afecta de alguna manera en la personalidad de las personas, influyendo en sus actos y decisiones (comportamiento del consumidor).

"Quien nada sabe de los efectos universales y el simbolismo de los colores y se fía de su intuición, siempre será aventajado por aquellos que han adquirido conocimientos adicionales. Si sabemos emplear adecuadamente los colores, ahorraremos mucho tiempo y esfuerzo"[41]

1.7.2. Neuromarketing

El neuromarketing es una técnica que se apoya en la neurociencia y el marketing para determinar patrones de conducta y toma de decisiones en los consumidores.

HELLER, Eva. *Psicología del color. Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón.* 1° Ed. 9° Tiraje. Barcelona: Editorial Gustavo Gili SL. 2008. 309 p. ISBN: 978-84-252-1977-1. Disponible en: http:/ ntenderpatrones /rrodriguezb.files.wordpress.com/2013/03/psicologia-del-color-de-eva-heller.pdf, [Ref. 27 de agosto de 2013, 10:56 am.]

Permite estudiar el comportamiento de los consumidores para poder ofrecerles productos que necesiten de tal manera que se incremente su consumo y de esta forma se maximice la rentabilidad de la empresa.

1.7.2.1. Proceso de motivación a través del neuromarketing

La motivación se la utiliza como una fuerza que actúa en el cerebro de un cliente o consumidor y lo impulsa hacia una conducta determinada.

La motivación permite vincular objetivo con la recompensa.

Los satisfactores que activan el sistema de recompensa en el proceso motivación:

i) El confort que surge de la satisfacción de las necesidades internas.
ii) El placer de reducir la tensión originada por el estado de carencia una vez que éste es resuelto.
iii) La búsqueda de estímulos como fin en sí misma.[42]

1.7.2.2. Targeting

El targeting es la acción enfocada (mercado objetivo) de actividades estratégicas dirigidas hacia potenciales receptores sensibilizados para dicha acción[43], a través de la cual su puede segmentar mercados y crear productos.

Para realizar un efectivo targeting se debe tener en cuenta:

[42] BRAIDOT, Néstor. *Neuromarketing. ¿Por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú?*. 1° Ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2009. 221 p. ISBN: 978-84-9875-044-7

[43] BRAIDOT, Néstor. *Neuromarketing. ¿Por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú?*. 1° Ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2009. 221 p. ISBN: 978-84-9875-044-7

i) Analizar el mercado potencial: identificar gustos, preferencias, poder adquisitivo y cuantificar el volumen de posibles consumidores.

ii) Elegir el target: identificar un foco de segmento dentro del mercado potencial.

iii) Estrategia de posicionamiento: basada en la comunicación que realce las diferencias y singularidades del producto.

2. ESTRATEGIA

La estrategia es un plan de actuación como medio para lograr los objetivos organizacionales, con el fin de obtener excelentes resultados. Así mismo, es una herramienta para la toma de decisiones e influye en el largo plazo de la organización.

Una organización que no tiene una estrategia, no tiene ninguna dirección que seguir, ningún mapa que consultar y ningún plan coherente que produzca resultados deseables.

Una estrategia definida e implantada es señal de una confiable dirección.

2.1. Diferenciación

La diferenciación es una técnica de marketing para identificar algunas dimensiones (atributos) que son apreciadas por los compradores. Las dimensiones (atributos) de diferenciación pueden ser: producto, distribución, marca, imagen, sabor, etc.

Se logra la diferenciación cuando cualquier cosa que pueda hacer la compañía a fin de crear un valor para el comprador representa un potencial para la diferenciación.

La diferenciación se presenta cuando las necesidades y preferencias son demasiadas como para ser cubiertas por un producto estandarizado.

El éxito de la diferenciación permite:

i) Crear barreras de entrada en forma de lealtad de los clientes y originalidad difícil de vencer por los competidores seguidores.
ii) Mitigar el poder de negociación de los grandes compradores, dado que los productos de los rivales no son tan atractivos para ellos.
iii) Proteger a una compañía de las amenazas de productos sustitutos.

La diferenciación incrementa la rentabilidad cada vez que el precio adicional supera los costos añadidos para lograr la diferenciación. Dado que la diferenciación incrementa los costos se debe ajustar aquellos que no influyan directamente en el atributo o atributos a resaltar.

2.2. Fidelización

La fidelización es la acción orientada a lograr que los clientes mantengan relaciones estables y continuas con la empresa a lo largo del tiempo. Dicha fidelización se entiende como:

i) Que el cliente siga comprando por mucho tiempo y/o
ii) Que aumente su volumen de compra.

Los efectos que la fidelización sobre un grupo de clientes se puede ver reflejado en un incremento importante de beneficios para la empresa. Los cuales apuntan a que dichos clientes recomienden el producto o servicio probado a otras personas, es más rentable fidelizar a los clientes existentes que captar nuevos, es mucho más fácil venderles productos nuevos y son menos susceptibles a la subida de precios porque valoran el servicio que se les presta y están dispuestos a pagar más por éste.

Es en este sentido que la competitividad de un producto fruto de una estrategia, logra una ventaja competitiva al diferenciarse del resto y el momento en el que el costo de cambiarse a otro producto o marca sea más alto que permanecer con el producto o marca actual, se crea la fidelización. Dicha fidelización debe mantener tanto el interés como la emoción del cliente para garantizar el éxito de la estrategia planteada. Este proceso debe retroalimentarse constantemente.[44]

Cuadro 1. Análisis integral de la fidelización

Fuente: Elaboración por el Licenciado Fernando Ceballos, catedrático de la Universidad La Salle La Paz – Bolivia, 2013

2.3. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un beneficio y un conjunto de características que se perciben al ofrecer mayor valor y satisfacción a los consumidores, bajando el precio u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos como:

[44] Conceptualización realizada por el Licenciado Fernando Ceballos, catedrático de la Universidad La Salle La Paz – Bolivia, 2013

i) Originalidad: atributo (s) no compartido (os) con otros productos, siempre apoyándose en la actividad real del producto.

ii) Importante para el mercado objetivo: mejor grado de satisfacción para el consumidor. Se debe aumentar la evidencia e importancia de la ventaja competitiva para el consumidor y, a su vez, minimizar la importancia de la ventaja competitiva de los productos competidores.

iii) Manteniéndose en el tiempo frente a la competencia: defender, reforzar o renovar las ventajas competitivas existentes de los productos establecidos y tratar de adelantarse a los ataques de la competencia. Una ventaja competitiva será sostenible siempre y cuando se aprovechen las oportunidades que proporcionan los recursos y habilidades exclusivas de cada empresa

2.4. Cadena de valor

La cadena de valor es una plantilla que le permite a una empresa entender que parte de sus operaciones crean valor y cuáles no (desde la etapa de materia prima hasta llegar al cliente final). Solamente se obtendrán ganancias superiores al promedio cuando el valor creado sea mayor a sus costos incurridos.

La cadena de valor permite conocer los costos e identificar medios que faciliten la implementación de una estrategia dada, la cual se divide en las siguientes actividades:

i) *Principales:* necesidades para fabricar un producto, venderlo, distribuirlo y brindar servicio de post venta.

ii) *De apoyo:* brindan el soporte necesario para que las actividades principales se realicen satisfactoriamente.

2.5. Las cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son un conjunto de herramientas estratégicas que ayudan a revelar los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y proporcionar un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella.

Las cinco Fuerzas de Porter son las siguientes:

1. Amenaza de entrada.- los nuevos participantes introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo cual ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa necesaria para competir. Dicha amenaza coloca límites a la rentabilidad potencial de un sector de la industria.

   Cuando la amenaza es alta, los participantes establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

   Barreras de entrada: son ventajas que tienen los participantes establecidos en comparación a los nuevos. Existen siete barreras:

1) Economías de escala por el lado de la oferta: grandes volúmenes de producción permiten bajar los costos al distribuirlos entre más unidades.

2) Beneficios de escala por el lado de la demanda: conocidos como efectos red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por un producto aumenta con el número de compradores que también tienen relación con la empresa.
3) Costo para los clientes por cambiar de proveedor: el cambiar de proveedor implica asumir otros costos fijos.
4) Requisitos de capital: grandes sumas de inversión para poder competir.
5) Ventajas de los participantes establecidos independientemente del tamaño: ventajas de costos o de calidad superiores a los rivales.
6) Acceso desigual a los canales de distribución.
7) Políticas gubernamentales restrictivas: licencias y restricciones a la inversión extranjera.

2. El poder de los proveedores.- los proveedores poderosos transfieren una mayor parte del valor para sí cobrando precio más elevados, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo costos a otros participantes.

3. Poder de los compradores.- capturan valor si logran que los precios de los productos bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y enfrentan a los participantes del sector, perjudicando su rentabilidad.

4. La amenaza de los substitutos.- un substituto es aquel producto que cumple la misma función o una muy similar a otro. Cuando la amenaza de un substituto es alta, limita la rentabilidad del sector al colocarle un techo a los precios.

5. Rivalidad entre competidores.- puede darse de diversas formas como descuentos en precio, lanzamiento de nuevos productos, mejoras en el servicio y campañas publicitarias. El grado de rivalidad que exista limita la rentabilidad del sector.

   La rivalidad es muy destructiva cuando se concentra en el precio porque se acostumbra a los clientes a dejar de lado la presentación de los productos y la calidad del servicio.

2.6. Creación de valor

El valor es la percepción que el cliente tiene sobre los beneficios de un producto en contraposición de los costos de adquirirlo y consumirlo. Dichos beneficios pueden ser funcionales, estéticos o psicológicos.

Existen dos puntos importantes a considerar sobre el valor:

i) Para el comprador, valor significa mucho más que la cantidad de dinero cobrada por un producto.
ii) La percepción del valor varía de una persona a otra.

La creación de valor para el cliente es un elemento fundamental en el desarrollo de la capacidad competitiva de una empresa, al ser percibida por el mercado como superior a la ofrecida por la competencia.

3. LOGÍSTICA

La logística es el proceso mediante el cual una empresa gestiona de forma adecuada el stock, el transporte eficiente y el almacenamiento de la mercancía; conjuntamente con el control de inventarios. Asimismo, es una herramienta que permite a través de información precisa reducir tiempos de ciclo y simplificar procesos.

La logística como modelo facilita la planificación y está íntimamente relacionado con la cadena de valor, en cuanto a sus actividades interdependientes y la relación del desempeño de una con el costo o desempeño de otra. A través de la logística se puede optimizar y/o coordinar los distintos eslabones (actividades que pueden ser desempeñadas de diferentes maneras) dentro de la cadena de valor para lograr una ventaja competitiva.

Otras acciones importantes dentro de su campo son:

- El servicio al cliente.
- Procesos de producción, sobre todo al aumento de líneas y mejora de la eficacia.
- Desarrollo de nuevos sistemas de información y optimización de los existentes.

3.1. Modelo de toma de decisiones bajo certidumbre: Proceso de Jerarquía Analítica (Analytic Hierarchy Process – AHP)

El modelo de toma de decisiones bajo certidumbre se refiere a que se conocen los datos de forma determinística.

El Proceso de Jerarquía Analítica (AHP) fue desarrollado en los años setenta en la Universidad de Pennsylvania por el Dr. Thomas L. Saaty, con el fin de elaborar un instrumento diseñado para la evaluación y selección de alternativas, basándose en fundamentos matemáticos y siendo útil para la toma de decisiones.

Enuncia tres etapas:

i) Formulación del problema: se lo representa a través de la construcción de un diagrama de árbol y cuenta mínimamente con tres niveles:

   Primer nivel: objetivo o decisión.
   Segundo nivel: criterios de la jerarquía.
   Tercer nivel: alternativas propuestas.

   El diagrama de árbol no limita el número de niveles ni elementos por nivel, sin embargo, sugiere un máximo de cuatro niveles y siete elementos por nivel.

ii) Evaluación: construcción de la matriz [A], en la cual se comparan los diferentes criterios con el propósito de estimar la importancia relativa entre cada uno de ellos. Esta evaluación se la realiza a través de ponderaciones (pesos) que se le asignan a los criterios, los parámetros establecidos por el modelo son:

Cuadro 2. Significado de las ponderaciones (pesos) para el modelo AHP

Ponderación (peso)	Significado
1	Igualmente importante
3	Ligeramente más importante
5	Notablemente más importante
7	Mucho más importante
9	Absolutamente más importante

Fuente: Elaboración propia a partir del libro de TAHA, Hamdy A. *Investigación de operaciones.* Golzález Pozo, Virgilio (trad.). 7ª Ed. México: Pearson Educación - Prentice Hall Inc. 2004. 848 p. ISBN: 970-26-0498-2

Se debe establecer una matriz de comparación por pares [A] de n x n que refleja el juicio de quien toma las decisiones acerca de la importancia relativa de los distintos criterios. La comparación por pares se hace de tal manera que el criterio de la fila i se califica en relación a cada uno de los criterios presentados para n columnas.

Posteriormente se deben determinar los pesos relativos a partir de la matriz [A] dividiendo los elementos de cada columna entre la suma de los elementos de la misma columna. Estos valores dan como resultado la matriz normalizada [N]. Los pesos relativos que se buscan se calculan como promedios de cada fila de la matriz normalizada [N] resultante.

iii) Selección del mejor curso de acción: jerarquización de las alternativas. La selección de la mejor alternativa será aquella que alcance al mayor valor fruto de la multiplicación de los pesos de cada variable por los pesos de los criterios y la suma de esos productos que correspondan a la misma alternativa.

3.1.1. Consistencia

Consistencia, dentro del Procesos de Jerarquía Analítica (AHP), se refiere a que quien toma la decisión muestra juicios coherentes al realizar las comparaciones entre criterios o alternativas.

3.2. Modelo de Cadena de Markov

El Modelo de Cadena de Markov permite describir las probabilidades que describen un proceso de evolución a partir del estado actual del proceso. Asimismo es un modelo que permite proyectar escenarios futuros en los que intervienen distintos participantes.

El modelo se lo establece a partir de los siguientes pasos:

1. Se establece un Diagrama de Transición el cual muestra visualmente el comportamiento de los participantes y sus intercambios entre ellos.
2. Se elabora una matriz del Estado Actual o Inicial (a0) en el cual se encuentran los participantes.
3. Se elabora la matriz de Probabilidad de Transición [p1] a partir del comportamiento que se muestra en el Diagrama de Transición.
4. Se realiza una multiplicación entre [a0] y [p1] (respetando este orden) para obtener el escenario proyectado [e1] para el primer año, mes, semestre, etc.
5. Para obtener [p2] se realiza una multiplicación entre [p1] y [p1] y la matriz [a0] se multiplica por la matriz resultante de [p1] y [p1], obteniendo el escenario proyectado (e2) para el segundo año, mes, etc.

6. Se repite el paso “5” según la cantidad de escenarios que se quieran proyectar, teniendo en cuenta el orden de las matrices cuando se las vaya a multiplicar, es decir, para obtener la matriz:

$$[p3] \quad [p1] \cdot [p2]\,, luego\ para\ [e3] \quad [a0] \quad [p3]$$

$$[p4] = [p2] \cdot [p2]\,, luego\ para\ [e4] \quad [a0] \quad [p4]$$

De esta forma se van proyectando los distintos escenarios para cada caso [pn]

7. Para establecer el comportamiento de los participantes en el largo plazo (equilibrio del sistema) se resuelve un sistema de ecuaciones formuladas a partir de la de los datos de la matriz [p1], identificando cada ecuación según los datos contenidos en cada una de las columnas de [p1].

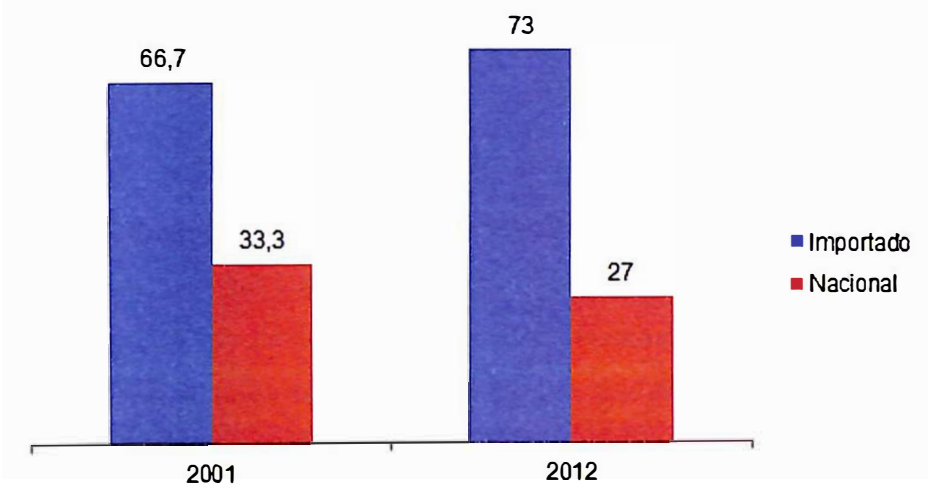
4. INDUSTRIA FARMACÉUTICA

El sector farmacéutico en Bolivia va creciendo conforme pasan los años y está integrado, hasta el 2012, por 87% de empresas importadoras y un 13% de laboratorios industriales nacionales.[45] En cuanto al mercado que atiende dicho sector se encuentra conformado en un 76,5% de privado y un 23,5% de seguridad social.[46]

El comportamiento del mercado farmacéutico en los últimos años ha mostrado un incremento de 6,3% en el mercado de importaciones y un decremento en la misma proporción en el mercado nacional. (Cuadro 3).

Cuadro 3. Participación de medicamentos importados y nacionales en el mercado privado farmacéutico

(Exp. en porcentaje de millones de dólares)



Fuente: IMS 2012

Mientras que en la misma comparación pero en unidades solo se ha percibido un incremento de 4,8% de unidades en el mercado de

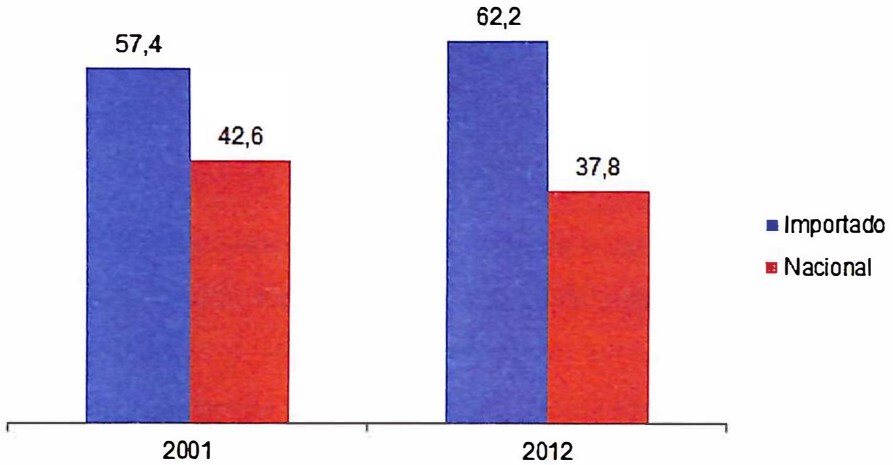
[45] Registro UNIMED, 2012

[46] Datos IMS – Estimaciones CIFABOL, 2012

importaciones y un decremento similar en el mercado nacional (Cuadro 4). Lo cual indica que el crecimiento en el mercado de importaciones se debe a un incremento importante en precio y no así en cantidad vendida.

Cuadro 4. Participación de medicamentos importados y nacionales en el mercado privado farmacéutico

(Exp. en porcentaje de unidades)



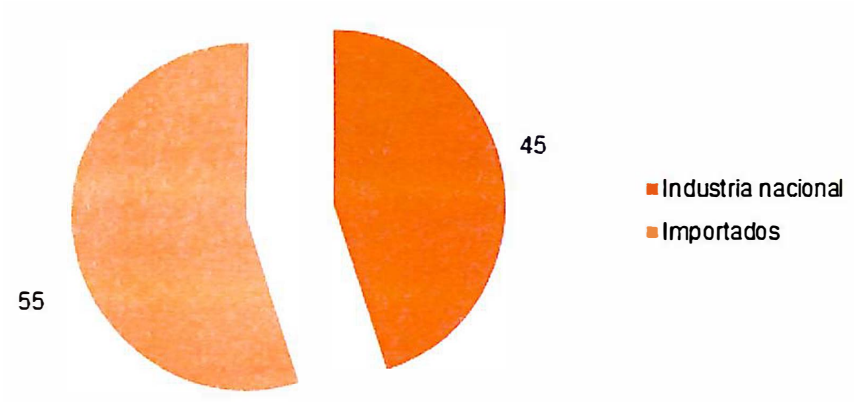
Fuente: IMS 2012

El mercado de la seguridad social es atendido en un 64% por la industria nacional y un 36% por las importadores, mientras que el mercado privado es atendido en un 26% por la industria nacional y un 74% por las importadoras[47], por lo tanto la distribución del mercado total es casi pareja como se muestra a continuación (Cuadro 5):

[47] Estimaciones CIFABOL, 2012

Cuadro 5. Participación de medicamentos importados y nacionales en el marcado farmacéutico total

(Exp. en porcentaje)



Fuente: Estimaciones CIFABOL 2012

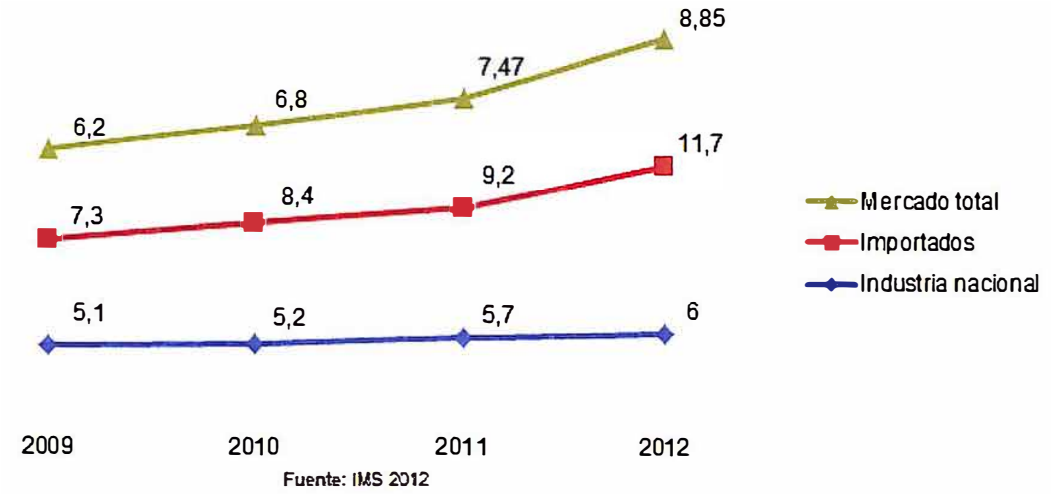
El mercado de seguridad social sea atendido por industria nacional o productos importados exige cada vez precios más bajos en relación a licitaciones anteriores, la única forma de poder competir por precio es con mayores volúmenes alcanzando economías de escala. Sin embargo, esta forma de competir no es posible en Bolivia dado que el mercado interno es muy pequeño y no llegaría a consumir grandes volúmenes producidos por la industria nacional.

En cuanto a la evolución de los precios en el mercado (Cuadro 6) ha sido disparejo. Los precios de la industria nacional, entre la gestión 2009 y 2012, han crecido en promedio en un 18% mientras que los precios de productos importados han crecido en promedio en un 60%.[48]

[48] IMS, 2012

Cuadro 6. Evolución de precios en el mercado privado farmacéutico de medicamentos nacionales e importados

(Exp. en porcentaje)



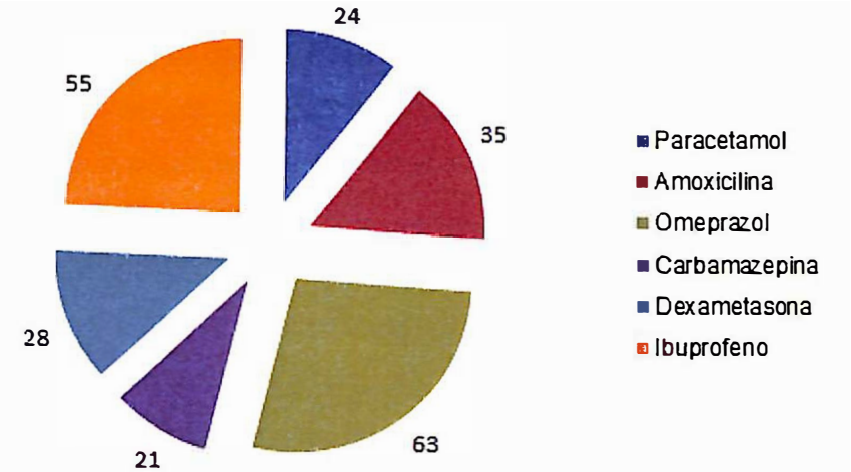
Las exportaciones de productos farmacéuticos han crecido 17% en el periodo de 2010 – 2012, pasando de 1,54 a 1,8 millones de dólares; cuyos principales destinos de exportación, para el 2012, fueron 80,7% al Perú, 15,7% a Paraguay, 2,4% a Alemania y 1,1,% a otros destinos. En contraposición, las importaciones en el mismo periodo han crecido en un 19%, cuyos principales importadores son Chile (25,3%), Argentina (19,4%) y Paraguay (10,2%).[49]

En cuanto a la concentración de productos genéricos por cantidad de laboratorios farmacéuticos o empresas importadoras, se puede apreciar (Cuadro 7) que existe una gran cantidad de empresas que ofrecen productos genéricos, por ejemplo, en el caso del Ibuprofeno existen 55

[49] Instituto Nacional de Estadística (INE), 2012

empresas que lo ofrecen[50]. Las cuales compiten por precios cada vez más reducidos y porciones de mercado progresivamente más pequeñas.

Cuadro 7. Concentración de empresas con medicamentos genéricos (Exp. en cantidad de empresas)



Fuente: Elaboración propia con datos de CIFABOL 2012

Las empresas que concentran sus esfuerzos en medicamentos genéricos deben tener costos bajos, producir volúmenes importantes y contar con márgenes muy pequeño pero que en cantidades considerables es atractivo. Mientras no se den están condiciones no es atractivo concentrar tantos esfuerzos en este tipo de medicamentos.

La industria farmacéutica es un sector altamente especializado, cuya complejidad debe ser analizada y evaluada comprendiendo ciertos conceptos clave:

[50] CIFABOL, 2012

4.1. Medicamento

Medicamento tiene dos acepciones. Por una parte, puede referirse a un principio activo o fármaco que debe formularse para una adecuada administración. Por otra parte, puede designar un producto farmacéutico empleado para la prevención, diagnóstico o tratamiento de una enfermedad o estado patológico o para modificar sistemas fisiológicos en beneficio de la persona a quien le fue administrado. [51]

4.2. Medicamento Genérico

Un producto genérico es aquel que usualmente se intercambia con el producto innovador, el cual se produce sin licencia de la compañía innovadora y se comercializa después de expedida la patente u otro derecho de exclusividad.[52]

Medicamento que se distribuye o expende rotulado con el nombre genérico del principio activo, o sea, sin ser identificado con una marca de fábrica o marca comercial. [53]

[51] ARIAS, Tomás D. Glosario de Medicamentos: Desarrollo, Evaluación y Uso. Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud (OPS). 1999. 333p. ISBN: 92-75-32305-4

[52] VACCA GONZÁLEZ CP, FITZGERALD JF, BERMÚDEZ JAZ. *Definición de medicamento genérico ¿un fin* o *un medio? Análisis de la regulación en 14 países de la Región de las Américas.* Rev Panam Salud Pública. 2006;20(5):314-23. Disponible en web: http://www.scielosp.org/pdf/rpsp/v20n5/04.pdf, [Ref. 16 de abril de 2013, 12:55pm]

[53] ARIAS, Tomás D. Glosario de Medicamentos: Desarrollo, Evaluación y Uso. Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud (OPS). 1999. 333p. ISBN: 92-75-32305-4

4.3. Medicamentos de venta debajo del mostrador (*Under The Counter - UTC*, siglas en Inglés)

Los medicamentos UTC son medicamentos que no son de venta libre pero que igual se venden sin receta médica "por debajo del mostrador".[54] Dicha denominación es de carácter comercial más que de salud pública.

4.4. Principio activo

Sustancia o mezcla de sustancias afines dotadas de un efecto farmacológico específico o que, sin poseer actividad, al ser administrados al organismo la adquieren luego que sufren cambios en su estructura química.[55]

4.5. Biodisponibilidad

Velocidad y extensión a la cual un ingrediente farmacéutico activo o la fracción activa es absorbido de una forma farmacéutica y llega a estar disponible en el sitio de acción. [56]

[54] FRANCO, Alberto Jorge. *Autoprescripción farmacológica el nuevo desafío clínica* (en línea]. Buenos Aires: Encrucijada # 44. 2002. Disponible en: http://www.uba.ar/encrucijadas/44/sumario/enc44-desafioclinico.php [Ref. 23 de diciembre de 2013, 04:09 pm.]

[55] ARIAS, Tomás D. *Glosario de Medicamentos: Desarrollo, Evaluación y Uso.* Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud (OPS). 1999. 333p. ISBN: 92-75-32305-4

[56] *Guía para la implementación de Estrategias de Medicamentos Genéricos en los países de América Latina y el Caribe como mecanismo para mejorar el Acceso a Medicamentos. W shin ton D.C.: Organización Panamericana de la Salud (OPS). 2010. 87 P. D1spon1bl en: http://new.paho.org/hqldmdocuments/2010/mt_opsgenericos_consulta_ 102510.pdf [Ref. 31 de Julio . de 2013, 09:47 am.]*

4.6. Equivalencia terapéutica

Se considera que dos productos farmacéuticos son terapéuticamente equivalentes si son equivalentes farmacéuticos o alternativas farmacéuticas y, tras la administración de la misma dosis, expresada en moles, sus efectos, cuando son administrados a los pacientes por la misma vía en las condiciones especificadas en la etiqueta, son esencialmente los mismos, tanto con respecto a su eficacia como a su seguridad. [57]

[57] *Guía para la implementación de Estrategias de Medicamentos Genéricos en los países de América Latina y el Caribe como mecanismo para mejorar el Acceso a Medicamentos.* Washington D.C.:

Organización Panamericana de la Salud (OPS). 2010. 87 P. Disponible en: http:/ /new. paho .org/hq/ dmdocuments/201 O/mi_ opsgenericos _consulta_ 10251O. pdf [Ref. 31 de Julio de 2013, 09:47 am.]

5. NORMATIVA FARMACEÚTICA

5.1. Ley de Medicamentos[58]

De acuerdo a la presente Ley se citan los artículos que afectan al presente Proyecto:

ARTÍCULO 20.- El estado dentro del contexto socioeconómico del país apoya el desarrollo de la industria farmacéutica nacional, la cual producirá además de los medicamentos de marca, prioritariamente medicamentos genéricos esenciales, preservando una relación costo / beneficio favorable a la población y en relación con las patologías prevalentes en el país.

ARTÍCULO 39.- La dispensación de medicamentos estará a cargo exclusivo de los establecimientos farmacéuticos (farmacias privadas, institucionales y populares) bajo la responsabilidad y presencia de los regentes farmacéuticos. El Despacho fuera de ellos será considerado como venta ilegal del medicamento y dará lugar al decomiso de los productos y a la sanción correspondiente, exceptuando los casos descritos en el Art. 41° de la presente Ley.

ARTÍCULO 48.- Se reconoce medicamentos de venta libre, los cuales serán específicamente definidos por la Comisión Farmacológica Nacional y aprobados por Resolución Secretarial.

ARTÍCULO 59.-Se considerará como infracción punible a la transgresión de los artículos señalados en esta Ley y su reglamento, principalmente a:

[58] Bolivia. Ley del Medicamento . El Honorable Congreso Nacional, Decreta: Políticas Nacionales del Medicamento, 17 de diciembre de 1996, núm. 1737, p. 9

f)La publicidad, promoción y propaganda de medicamentos dirigida a la población en general sin previa autorización del Ministerio de Desarrollo Humano a través de la Secretaría Nacional de Salud.

5.2. Registro sanitario[59]

ARTÍCULO 6.-Se entiende por registro sanitario, el procedimiento por el cual un producto farmacéutico pasa por una estricta evaluación previa a su comercialización.

ARTÍCULO 8.-El cambio de procedencia, nombre, modificación de fórmula cuali-cuantitativa, del laboratorio productor dará lugar a nuevo registro sanitario, de acuerdo a lo especificado en el Art. 6.

ARTÍCULO 9.-La reinscripción del medicamento debe solicitarse por escrito antes de su vencimiento, adjuntando la información científica imparcial actualizada y el registro sanitario anterior. Las solicitudes de reinscripción presentadas después de expirado el registro sanitario deben cumplir con todos los requisitos exigidos para la primera inscripción.

ARTÍCULO 10.-El registro sanitario tendrá validez de 5 (cinco) años al cabo de los cuales puede solicitarse su reinscripción, siguiendo las normas señaladas en el reglamento de la presente Ley, siendo facultad del Ministerio de Desarrollo Humano a través de la Secretaría Nacional de Salud, cancelar o suspender el registro sanitario si no se cumplen con

[59] Bolivia. Ley del Medicamento. El Honorable Congreso Nacional, Decreta: Políticas Nacionales del Medicamento, 17 de diciembre de 1996, núm. 1737, p. 9

los requisitos establecidos en el reglamento de esta Ley o con normas técnicas sanitarias.

ARTÍCULO 60.- La Secretaría Nacional de Salud hará el informe técnico administrativo relativo a las infracciones a la Ley y a su reglamentación.

5.3. Compilación de Normas de Propiedad Intelectual SENAPI - MPM Bolivia[60]

ARTÍCULO 4.- La protección reconocida por la presente Decisión recae sobre todas las obras literarias, artísticas y científicas que puedan reproducirse o divulgarse por cualquier forma o medio conocido o por conocer, y que incluye, entre otras, las siguientes:

a) Las obras expresadas por escrito, es decir, los libros, folletos y cualquier tipo de obra expresada mediante letras, signos o marcas convencionales.

5.4. Ley del Consumidor[61]

El proyecto de Ley del Consumidor aún no tiene aplicación práctica, sin embargo es pertinente tomarla en cuenta para el desarrollo del presente proyecto de grado.

ARTÍCULO 11.- (OBLIGACIONES DE LOS PROVEEDORES).-Son obligaciones de los proveedores:

[60] Bolivia. Compilación de Normas de Propiedad Intelectual SENAPI - MPM Bolivia. La comisión del acuerdo de Cartagena: Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos, 17 de diciembre de 1993, decisión Nº 351, p. 14

[61] Bolivia. Ley de Defensa del Consumidor para Vivir Bien (Anteproyecto). P. 42

a) Cumplir con las normas de seguridad, calidad, cantidad, inocuidad, rotulado y/o etiquetado del bien, producto o servicio que corresponde a su rubro y todas aquellas normas aplicables a los mismos.

b) Consignar el precio cierto del bien, producto o servicio en moneda nacional en listas de precios, letreros, etiquetas, envases u otros.

e) Asumir responsabilidad por la calidad de los productos y servicios ofrecidos, por la autenticidad de las marcas y leyendas que exhiben y la veracidad de la información comercial, de acuerdo con su participación.

ARTÍCULO 16.- (**FIJACIÓN DE PRECIOS DE LOS BIENES Y PRODUCTOS DECLARADOS ESENCIALES).-**

I. En casos de posible desabastecimiento de bienes y productos declarados esenciales, el CONADEP (Consejo Nacional de Defensa de las Personas en el Acceso a Bienes y Productos) fijará precios máximos de venta.

II. El precio de los bienes y productos declarados de primera necesidad, deberá ser anunciado mediante listas, afiches, pizarras, carteles u otros en caracteres fácilmente legibles y visibles las cuales serán colocadas en el interior o en la entrada del establecimiento.

ARTÍCULO 23.- (**PROTECCIÓN GENERAL DE LA SALUD Y LA SEGURIDAD).-** Los productos y servicios puestos en el mercado a disposición de los consumidores o usuarios, en condiciones de uso normal o previsible, no deben implicar inseguridad para la vida o salud de

los consumidores y usuarios, la de sus bienes o impactos adversos e injustificados para el medio ambiente.

ARTÍCULO 27.- (RESPONSABILIDAD POR FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACION DE FÁRMACOS Y MEDICAMENTOS).- Sin perjuicio de lo establecido en la Ley Nº 1737 del Medicamento y en el Código Penal, el proveedor 19 asumirá ante el consumidor la devolución de los montos pagados por medicamentos vencidos, vendidos en mal estado, alterados o adulterados.

ARTÍCULO 30.- (PROMOCIONES U OFERTAS ESPECIALES).-

I. A los efectos de la presente Ley, se consideran Promociones u Ofertas Especiales, las siguientes:

a) La oferta de bienes, productos o servicios con el incentivo de promocionar adicionalmente otros bienes, productos o servicios de cualquier naturaleza, en forma gratuita o a precio reducido.
b) Un contenido adicional en la presentación usual de determinado producto o servicio, en forma gratuita o a precio reducido.
c) Dos o más productos iguales o diversos por el precio de uno.
d) Bienes o servicios con el incentivo de participar en sorteos, concursos u otros eventos similares.
e) La entrega de cupones para ser canjeados por bienes o servicios.
f) La entrega gratuita de bienes o servicios a cambio de álbumes llenados con estampas de promoción.
g) En toda promoción u oferta especial se deberá informar al consumidor sobre las condiciones generales de la misma, el tiempo o plazo de su duración, así como la indicación clara de la cantidad mínima de unidades disponibles de productos ofrecidos. De no

proceder de esa forma, el proveedor ofertante está obligado a proporcionar a los consumidores que lo soliciten, los productos o servicios ofertados, en las condiciones señaladas.

Artículo 83.-(ESPECULACIÓN). Incurre en infracción de Especulación el proveedor que comercialice, venda o expenda bienes esenciales a precios superiores a los fijados por la autoridad competente, altere la calidad, cantidad o condicione su venta, haciéndose pasible de imposición de las sanciones establecidas en la presente Ley.

5.5. Normas generales para medicamentos de venta libre (OTC - *Over The Counter*)[62]

Minerales

Se aceptan:

- Los siguientes principios activos: Calcio y Flúor
- Los minerales anteriores solos o asociados a vitaminas, oligoelementos o proteínas.
- Se establecen tres categorías de preparados Multivitamínicos:
  Pediátricos
  Adultos
  Prenatales

Indicaciones: Profilaxis y tratamiento de estados carenciales
Formas Farmacéuticas: Polvos, granulados, emulsiones, jaleas y suspensiones.

[62] Bolivia. Ministerio de salud y previsión social, Dirección general de servicios de salud, Unidad de medicamentos, Laboratorios y Bancos de sangre. Normas generales para medicamentos de venta libre, septiembre de 2000, p. 34 -36

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. METODOLOGÍA

La metodología empleada para el desarrollo y recolección de datos se sustenta en el método científico, el cual se entiende como "el camino planeado o la estrategia que se debe seguir para obtener un resultado; éste opera con conceptos, definiciones, hipótesis, variables e indicadores que son los elementos básicos que proporcionan los recursos e instrumentos intelectuales con los que se ha de trabajar para construir el sistema teórico de la ciencia, y así lograr el objetivo de la investigación."[63]

Los métodos empleados son de carácter deductivo, puesto que se parte de lo general a lo particular para llegar a conclusiones certeras; así como el método sistémico, el cual permite realizar una investigación a partir de distintas variables interactuantes en un sistema para comprender su comportamiento y los posibles resultados que se darán.

Asimismo, el enfoque del proyecto es de carácter cualitativo y cuantitativo:

63 BASTAR GOMEZ, Sergio. Metodología de la Investígacíón. [en línea]. 1ª Ed. México: Red Tercer Milenio S.C. 2012. 92 p. ISBN 978-607-733-149-0

a. **Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo utilizado desde el punto de vista de interpretaciones de la realidad que incluye: las ponderaciones para el Modelo de Jerarquía Analítica (AHP) que corresponden a la estrategia de Laboratorios Alfa Ltda., los resultados obtenidos en las encuestas, el análisis de la competencia y las percepciones de los consumidores.

a. **Enfoque cuantitativo**

El enfoque cuantitativo utilizado en el manejo de variables del Modelo de Jerarquía Analítica (AHP), en los resultados cuantitativos de las encuestas y en las proyecciones de la propuesta.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio realizado es de carácter descriptivo porque describe la realidad de los productos de Laboratorios Alfa Ltda. evaluados a partir del análisis de cinco variables (ventas, margen bruto, crecimiento, costo y participación de mercado), así como la percepción que el mercado meta, los médicos y cadenas de farmacias tienen en relación al producto seleccionado.

Asimismo, es de carácter exploratorio en cuanto a la realización de entrevistas, encuestas, benchmarking, etc. para indagar sobre la percepción de los consumidores respecto al producto seleccionado, comprender el manejo de marca para resaltar ciertos atributos que lo diferencien de la competencia.

3.3. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los métodos empleados para la recolección de datos para el proyecto son:

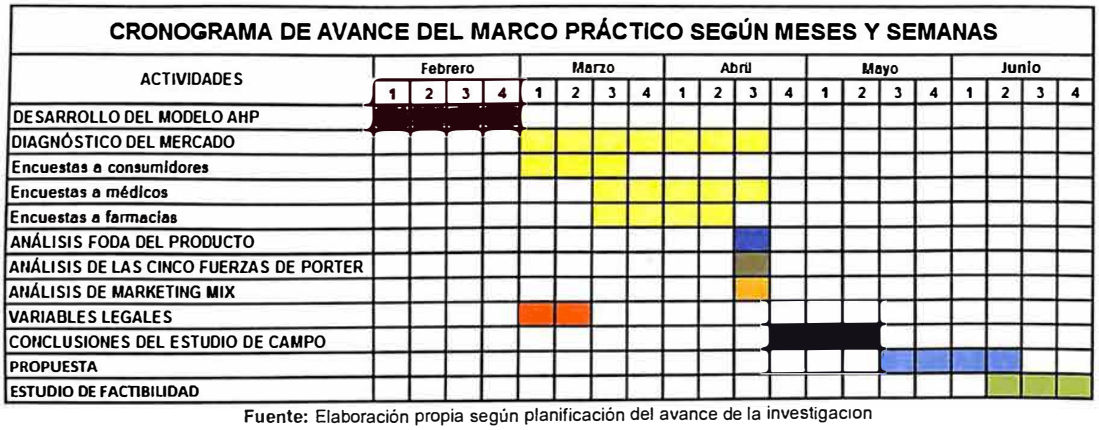
I. Encuestas, a través de las cuales se determinará la percepción (colores, nombre, calidad, etc.) del mercado meta sobre el producto seleccionado, el posicionamiento de Laboratorios Alfa Ltda. en la mente del consumidor, la percepción de los médicos que están directamente relacionados con el producto y la de los farmacéuticos en los puntos de venta.

II. Entrevista a un visitador que trabajó en distintas empresas de la competencia para conocer las políticas comerciales que éstas establecen para los médicos y farmacias.

III. Base de datos de Laboratorios Alfa., información interna de la empresa e investigación de mercado.

3.4. CRONOGRAMA

Cuadro 8. Cronograma de avance del marco práctico



Fuente: Elaboración propia según planificación del avance de la investigacion

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO ESTRATÉGICO

Para la identificación del producto estratégico al cual se le va a diseñar una estrategia de diferenciación a través de la marca se realizó el siguiente análisis:

4.1.1. Análisis de Pareto

El análisis de los productos de Laboratorios Alfa Ltda. inició con un análisis de Pareto a través del cual se extrajo de la base de datos los 20 productos que conforman el 80% de los ingresos para la empresa (ver Anexo 6). Posteriormente se pasó al filtro de datos.

4.1.2. Filtro de datos

El filtro de datos consiste en quitar del análisis de Pareto aquellos productos que sean (ver Anexo 6):

- ✓ Importados por la empresa, puesto que a esto no se les puede diseñar una nueva estrategia porque ya está dada por la empresa de origen de fabricación, en este caso Chiesi – España.

- ✓ Medicamentos cuya fabricación está sujeta a otra instancia superior, como es el caso de la Suero de la Vida de UNICEF/OMS/OPS, cuyos lineamientos de manejo de marca no pueden ser modificados.

- ✓ Medicamentos cuya venta no es libre (OTC – Over The Counter) y está sujeta a receta médica por ser medicamentos éticos, los cuales son Hipnal® en sus dos presentaciones comprimidos y gotas, Cetamin® y Magnesan® que son inyectables.

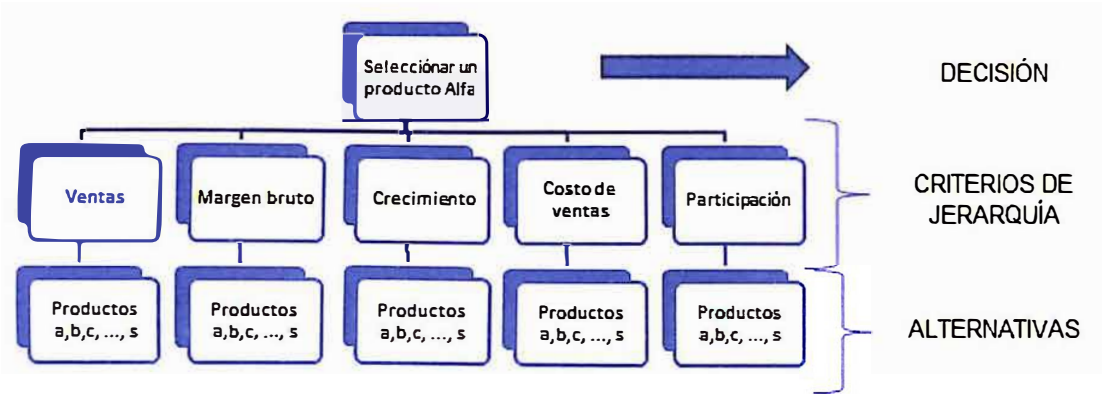
Realizado el filtro se procede a analizar los productos que quedaron en el Modelo de Jerarquía Analítica (AHP), los cuales son medicamentos UTC (Under The Counter o Debajo del mostrador)

4.1.3. Aplicación del modelo de jerarquía analítica (AHP)

Para iniciar el análisis a partir del Modelo de Jerarquía Analítica (AHP) se realiza las siguientes etapas:

I. Formulación del problema: seleccionar un producto de Laboratorios Alfa Ltda. al cual se le diseñará una estrategia de diferenciación estableciendo tres niveles:

Ilustración 1: Diagrama de árbol



Fuente: Elaboración propia

Cuyos criterios de jerarquía son las variables identificadas para evaluar los productos seleccionados, que son:

- ✓ Ventas del tercer trimestre del año 2013.
- ✓ Margen bruto de todos los productos hasta el tercer trimestre del año 2013.
- ✓ Crecimiento de los productos durante los 5 años hasta la segunda mitad de año 2013.
- ✓ Costos de los productos que incluyen insumos, materia prima, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación (costo de venta).
- ✓ Participación de los productos en el mercado farmacéutico según clasificación terapéutica proporcionada por el IMS[64].

II. Evaluación: las ponderaciones establecidas para cada criterio de jerarquía fueron consultadas independientemente a los socios de la empresa y a las direcciones de comercialización y finanzas, a partir del siguiente análisis matricial:

[64] Base de datos IMS Bolivia, 2013

- ✓ Se realizó una análisis entre todos los criterios de jerarquía, considerando la siguiente valoración:

2+ importante que
1 = importante que
0 - importante que

- ✓ Se estableció que el valor de comparación de criterios es 2, por lo tanto, si para un criterio se considera un valor determinado a su opuesto (el otro criterio frente al que se está comparando) tendrá el valor complementario:

2 → su valor complementario es 0
1 → su valor complementario es 1
0 → su valor complementario es 2

Para el análisis de la matriz se tomó en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ La diagonal principal de la matriz de comparación carece de valoración ya que no se puede priorizar un criterio sobre sí.
- ✓ La columna sumatoria es la suma de los valores por fila y la columna porcentaje es el valor porcentual de la columna suma.
- ✓ La columna porcentaje muestra las ponderaciones consensuadas entre los miembros de la empresa.

A continuación se muestran los resultados para las ponderaciones:

Ilustración 2: Ponderaciones de los criterios de jerarquía

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Ventas	Margen Bruto	Crecimiento	Costo	Participación	SUMATORIA	PORCENTAJE
Ventas		0	2	0	2	4	0,20
Margen bruto	2		2	1	2	7	0,35
Crecimiento	0	0		0	1	1	0,05
Costo	2	1	2		1	6	0,30
Participación	0	0	1	1		2	0,10
				Total		20	1

Fuente: Elaboración propia

Para establecer las ponderaciones de cada una de las variables, los socios y directores de comercialización y finanzas, llegaron a un acuerdo por mayoría en la priorización de las siguientes variables: margen bruto y costos. Posteriormente, para llegar a un consenso en las demás variables, se analizaron sus posturas y justificaciones para establecer la prioridad de las variables restantes, obteniendo finalmente las ponderaciones priorizadas:

Ilustración 3: Ponderaciones de los criterios de jerarquía

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PONDERACIONES
Margen bruto	0,35
Costo	0,30
Ventas	0,20
Participación	0,10
Crecimiento	0,05

Fuente: Elaboración propia

Definidas las ponderaciones se estableció una tabla con los productos a partir del filtro y los datos correspondientes a cada variable, como se muestra a continuación (los datos de la empresa fueron multiplicados por un factor para mostrarlos en el presente proyecto, con el fin de guardar la confidencialidad de la información).

Ilustración 4: Tabla de variables

	Productos Alfa	Ventas	Margen bruto	Crecimiento	Costo de ventas	Participación
a	CREMA COMBINADA ALFA	856.390,41	51%	37,25%	371.142,48	3,10%
b	FOSCAL	869.291,64	65%	14,09%	238.357,70	5,21%
c	LACRICEL COLIRIO	422.991,99	85%	27,66%	25.556,70	12,21%
d	HEMORROIDYL	401.680,71	69%	3,43%	95.161,16	1,94%
e	OCULOS ALFA SIMPLE	382.380,57	84%	2,88%	27.326,38	65,33%
f	ALFA TOSSIN JARABE	379.410,57	77%	83,19%	55.100,31	9,08%
g	FENO FUCSINA	271.097,91	82%	10,69%	25.519,66	2,64%
h	RECTO LAX ADULTOS	209.980,08	84%	2,88%	14.525,09	1,28%
i	CALLICIDA HELLER	183.178,35	80%	1144,76%	21.092,28	1,58%
k	RECTO PULMO INFANTIL	175.749,39	79%	7,77%	20.790,53	0,06%
l	ENTERO ALFA	165.984,57	78%	4,29%	22.327,99	0,77%
m	RECTO PULMO LACTANCIA	164.623,41	79%	6,60%	19.470,61	0,10%
n	SEDOGASTROL BELL	152.381,79	74%	2,59%	27.228,00	2,41%
o	PROCTOGEL	152.123,13	71%	10,41%	32.643,09	1,63%

Fuente: Elaboración propia con datos de Laboratorios Alfa Ltda.

NOTA: El FOSCAL® es el único producto que tiene dos presentación pero no varían en su concentración o composición química, por lo tanto no se desglosó por presentación para su análisis.

En cuanto al análisis matricial de cada una de las variables se evaluó matrices de mayor dimensión a partir de un análisis de combinaciones entre todos los productos, como se muestra a continuación el ejemplo de la matriz de ventas:

Ilustración 5: Matriz de ventas

Av =	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
a	1,00	0,99	2,02	2,13	2,24	2,26	3,16	4,08	4,68	4,87	5,16	5,20	5,62	5,63
b	1,02	1,00	2,06	2,16	2,27	2,29	3,21	4,14	4,75	4,95	5,24	5,28	5,70	5,71
c	0,49	0,49	1,00	1,05	1,11	1,11	1,56	2,01	2,31	2,41	2,55	2,57	2,78	2,78
d	0,47	0,46	0,95	1,00	1,05	1,06	1,48	1,91	2,19	2,29	2,42	2,44	2,64	2,64
e	0,45	0,44	0,90	0,95	1,00	1,01	1,41	1,82	2,09	2,18	2,30	2,32	2,51	2,51
f	0,44	0,44	0,90	0,94	0,99	1,00	1,40	1,81	2,07	2,16	2,29	2,30	2,49	2,49
g	0,32	0,31	0,64	0,67	0,71	0,71	1,00	1,29	1,48	1,54	1,63	1,65	1,78	1,78
h	0,25	0,24	0,50	0,52	0,55	0,55	0,77	1,00	1,15	1,19	1,27	1,28	1,38	1,38
i	0,21	0,21	0,43	0,46	0,48	0,48	0,68	0,87	1,00	1,04	1,10	1,11	1,20	1,20
j	0,21	0,20	0,42	0,44	0,46	0,46	0,65	0,84	0,96	1,00	1,06	1,07	1,15	1,16
k	0,19	0,19	0,39	0,41	0,43	0,44	0,61	0,79	0,91	0,94	1,00	1,01	1,09	1,09
l	0,19	0,19	0,39	0,41	0,43	0,43	0,61	0,78	0,90	0,94	0,99	1,00	1,08	1,08
m	0,18	0,18	0,36	0,38	0,40	0,40	0,56	0,73	0,83	0,87	0,92	0,93	1,00	1,00
n	0,18	0,17	0,36	0,38	0,40	0,40	0,56	0,72	0,83	0,87	0,92	0,92	1,00	1,00
	5,59	5,51	11,32	11,92	12,52	12,62	17,66	22,80	26,13	27,24	28,84	29,08	31,42	31,47

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se obtuvo la matriz normalizada para verificar la consistencia de la matriz [A] de cada una de las variables. En este caso se muestra como ejemplo la matriz normalizada de las ventas, la cual es consistente al ser todas sus columnas iguales y finalmente, para determinar los pesos de cada producto evaluado se establece el promedio de las filas de la matriz normalizada, como se muestra a continuación:

Ilustración 6: Matriz normalizada de ventas

Nv =

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	PESOS
a	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,179
b	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,182
c	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,088
d	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,084
e	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,080
f	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,079
g	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,057
h	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,044
i	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,038
j	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,037
k	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,035
l	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,034
m	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,032
n	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,032
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Dicho procedimiento se repite para evaluar cada producto según las variables de margen bruto, costo, crecimiento y participación (ver Anexo 7)

III. Alternativas de decisión: para determinar las mejores alternativas de los productos de Laboratorios Alfa Ltda. que cumplan con los criterios establecidos, se obtuvo los siguientes resultados a partir de una jerarquizaciones de las alternativas:

Ilustración 7: Jerarquización de alternativas

Productos Alfa	Resultados	Poder de desición
CREMA COMBINADA ALFA	17%	NO
FOSCAL	13%	SI
OCULOS ALFA SIMPLE	11%	SI
CALLICIDA HELLER	8%	SI
HEMORROIDYL	7%	NO
ALFA TOSSIN JARABE	7%	NO
LACRICEL COLIRIO	7%	SI
FENO FUCSINA	5%	NO
RECTO LAX ADULTOS	4%	SI
PROCTOGEL	4%	NO
SEDOGASTROL BELL	4%	NO
ENTERO ALFA	4%	NO
RECTO PULMO INFANTIL	4%	NO
RECTO PULMO LACTANCIA	4%	NO

SI	SIN receta
NO	CON receta

Fuente: Elaboración propia

Finalmente para tomar una decisión acorde al marco legal, el cual permita que se pueda diseñar una estrategia de marca para que el producto seleccionado pueda ser (a través de un trámite) un producto OTC (Over The Counter o de venta libre); se consultó las Normas Generales para Medicamentos de Venta Libre (OTC – Over The Counter), las cuales establecen que principios activos permiten que un medicamento sea OTC o no. Por lo tanto, considerando esta norma se estableció el "Poder de decisión" para cada uno de los productos analizados, como criterio final de decisión.

4.2. CRITERIOS Y JUSTIFICACIÓN DEL PRODUCTO ELEGIDO

Los resultados del Modelo AHP permitieron establecer cuales productos cumplen de mejor forma con las variables establecidas de ventas, margen bruto, crecimiento, costo y participación de mercado, de los cuales se decidió escoger el FOSCAL®.

El FOSCAL es un suplemento de calcio, fósforo y flúor y vitamina D2, el cual permite la reposición y metabolismo del calcio, siendo fundamental para las funciones musculares, nerviosas y cardiacas. Además, el flúor absorbido se deposita especialmente en las estructuras óseas en crecimiento y, en el caso de los dientes, hace que el esmalte dentario sea más duro y resistente contra las caries.

El FOSCAL® puede ser consumido por niños y/o adultos con distinta dosificación en ambas presentaciones (granulado o comprimidos), en situaciones de tratamiento de niveles bajos de calcio, raquitismo (trastorno de reblandecimiento y debilitamiento de los huesos), trastornos dentarios, pérdida de peso y apetito, mujeres embarazadas y en proceso de lactancia, y para tratamientos de osteoporosis.

Dicho medicamento se lo escogió por las siguientes razones:

- Un estudio realizado por la Auditoría de América Latina indica que en los países que se realizó la investigación (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela) existen altos niveles de insuficiencia y deficiencia de Vitamina D en toda la región. La Vitamina D es esencial para la salud del hueso y de los músculos en todas las edades de la vida. En el caso particular de Bolivia, se consiguen suplementos de calcio y vitamina D, pero no hay disponibilidad de análisis de laboratorio para evaluar los niveles de vitamina D. Estos suplementos y comidas fortificadas están disponibles exclusivamente en zonas urbanas.[65]

[65] International Osteoporosis Foundation (IOF) en América Latina. *Auditoría Regional de América Latina Epidemiología, costos e impacto de la osteoporosis en 2012.* [en línea]. Informe inédito. Buenos Aires – Argentina, 2012. 109 p. Disponible en: http://osteoporosisinlatinamerica.com/es/wp-content/uploads /2012/05/LA_Audit_final-ES.pdf, [Ref. 1 de febrero de 2014, 01:38 pm.]

- La reducida ingesta de calcio en niños y niñas de la población boliviana, como lo menciona un artículo del periódico El Día "Este problema, según los especialistas consultados por El Día, aumenta el riesgo de contraer osteoporosis de manera creciente en los niños, así como también en los jóvenes y personas mayores. Es un problema de alto riesgo. Además de los factores genéticos que inciden, según el pediatra Nataniel Soliz, la principal causa de la osteoporosis en niños y adolescentes es la baja ingesta y absorción de calcio, lo que pone a nuestro país en una zona de riesgo. De hecho, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), informa que en Bolivia se consumen 30 litros anuales per cápita de leche, cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda tomar 150 litros per cápita anuales. Así mismo, una de cada tres mujeres a partir de los 45 años y uno de cada cinco hombres mayores de 50 años, se ven afectados por la osteoporosis en Bolivia."[66]

- Actualmente el FOSCAL® es un medicamento de venta bajo receta médica, sin embargo según las Normas Generales para Medicamentos de Venta Libre, realizando un trámite, dicho medicamento puede ser de venta libre facilitando el acceso al consumidor final.

- En el último censo del 2012 se observó que el 62,86% de la población boliviana tiene entre 15 y 64 años, por lo tanto es una población joven la cual debe contar con todos los suplementos necesarios para crecer fuerte a nivel físico-mental. Así mismo, el total de mujeres con hijos entre 15 y más de 65 años de edad representan el 63,37% de esta categoría, siendo un

66 Periódico El Día. Búsqueda: Problemas de osteoporosis en Bolivia. Disponible en web: http:// ww.eldia.com. bo/index.php?cat=362&pla=3&id _ articulo=92302, [Ref. O1 de febrero de 2014, O1:41 pm.]

mercado potencial para la administración del FOSCAL® como suplemento importante en las mujeres embarazadas.[67]

- El FOSCAL® tiene dos presentaciones para su fácil administración (granulado y comprimidos masticables), permitiendo tener una mayor participación de mercado.

4.3. DIAGNÓSTICO DEL PRODUCTO FOSCAL®

4.3.1. Herramientas de percepción

Los instrumentos utilizados para medir la percepción del producto FOSCAL® fueron validados por el Director General de Laboratorios Alfa L TOA. y por un experto en el manejo de encuestas, ajeno a la empresa. (Anexo 8).

El llenado de los instrumentos (encuestas) se realizó a través de la aplicación formularios de Google Orive, el cual permite trabajar en tiempo real los resultados que se van procesando y guardando automáticamente en una base de datos, dando como resultado gráficos que reflejan el análisis del mercado que se está analizando.

A continuación se presentan los resultados de los instrumentos validados:

[67] Instituto Nacional de Estadística (INE). Bolivia Características de población y vivienda -Censo Nacional de Población y Vivienda 2012 [en línea]. Disponible en: http://www.ine.gob.bo:8081/censo2012/PDF / resultadosCPV2012.pdf, [Ref. 27 de enero de 2014, 05:17 pm.]

4.3.2. Percepción del producto FOSCAL® por el consumidor

I) Determinación de la muestra

La muestra determinada se calculó a partir de la siguiente fórmula del tamaño óptimo para estimar una proporción, con N conocido[68]:

Ilustración 8: Fórmula del tamaño óptimo para estimar proporciones

$$n = \frac{N \cdot Z^2_{(1-\alpha/2)} \cdot P_\circ \cdot Q_\circ}{(N-1) \cdot \varepsilon^2 + Z^2_{(1-\alpha/2)} \cdot P_\circ \cdot Q_\circ}$$

Fuente: SPIEGEL, Murray R., STEPHENS, Larry J. Estadística. 4°Ed. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2009. 275-279 p. ISBN-13: 978-970-10-6887-8

$N: Es\ la\ población\ concocida$

$Z_{(1-\alpha/2)}: Es\ el\ valor\ normal\ estándar\ para\ un\ nivel\ de\ confianza\ 1-\alpha$

$P_\circ: Es\ la\ probabilidad\ de\ éxito\ a\ priori$

$Q_\circ: Es\ la\ probabilidad\ de\ fracaso\ a\ priori$

$\varepsilon: Es\ el\ error\ máximo\ estimado$

Para aplicar la fórmula se utilizó los siguientes datos:

$N: 2.706.351\ (habitantes\ en\ la\ ciudad\ de\ La\ Paz\ y\ el\ Alto)$[69]

[69] Instituto Nacional de Estadística (INE). Bolivia Características de población y vivienda -Censo Nacional de Población y Vivienda 2012 [en línea]. Disponible en: http://www.ine.gob.bo:8081/censo2012/PDF / resultadosCPV2012.pdf, (Ref. 27 de enero de 2014, 05:17 pm.]

$$Z_{(1-\alpha/2)}: 1{,}95\ (con\ un\ nivel\ de\ confianza\ del\ 95\%)$$

$$P_{\circ}: 0{,}5$$

$$Q_{\circ}: 0{,}5$$

$$\varepsilon: 0{,}05\ (es\ la\ diferencia\ del\ 100\%\ menos\ el\ 95\%\ de\ nivel\ de\ confianza)$$

Obten$_1$end$_\circ$ una muestra de:

$$n = 384\ encuestas\ en\ la\ ciudad\ de\ La\ Paz\ y\ el\ Alto$$

II) Determinación del segmento de mercado al cual va dirigida la encuesta

El segmento de mercado al cual se dirigió la encuesta es a aquellos hombres y mujeres entre 26 y 67 años, edades en las que existe una alta probabilidad de consumo y/o conocimiento de calcio como medicamento. Adicionalmente, según los datos del Censo 2012 es el segmento de mayor concentración de la población, así como de mujeres con hijos.

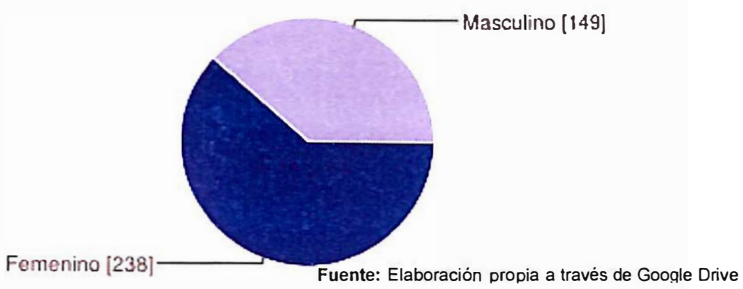
Los encuestados fueron de la ciudad de La Paz y el Alto, obteniendo una muestra de 192 encuestas (aproximadas) en cada ciudad.

III) Descripción de la encuesta

La encuesta dirigida a consumidores (Anexo 9) tuvo como fin investigar de lo general a lo particular la percepción que tienen los encuestados sobre el consumo de calcio, problemas y/o usos relacionados a éste, identificar las marcas más conocidas de sustitutos y medir la percepción del FOSCAL®.

IV) Resultados y análisis de la encuesta

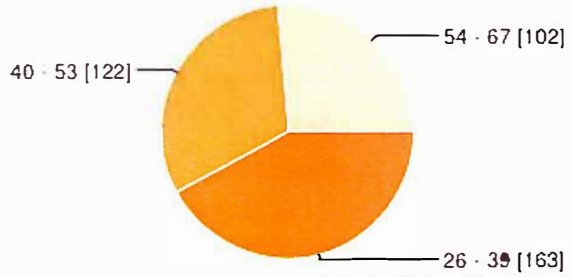
Ilustración 9: Género



Femenino	**238**	61%
Masculino	**149**	39%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

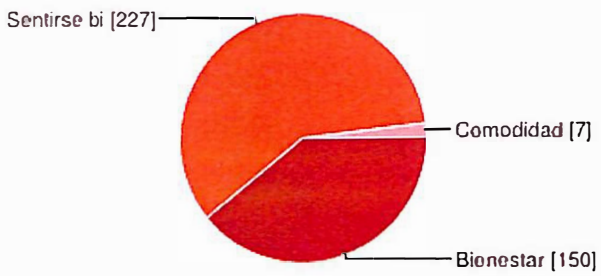
Ilustración 10: Rangos de edades



26 - 39	**163**	42%
40 - 53	**122**	32%
54 - 67	**102**	26%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

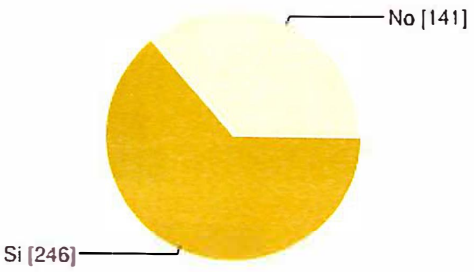
Ilustración 11: ¿Qué es para usted tener un buen estilo de vida?



Bienestar	**150**	39%
Sentirse bien	**227**	59%
Comodidad	**7**	2%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

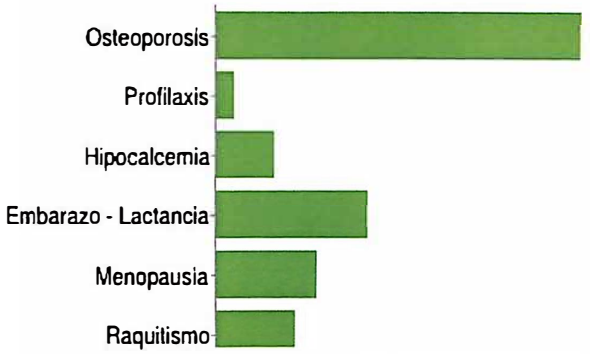
Ilustración 12: ¿Consume o ha consumido alguna vez calcio?



Si	**246**	64%
No	**141**	36%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

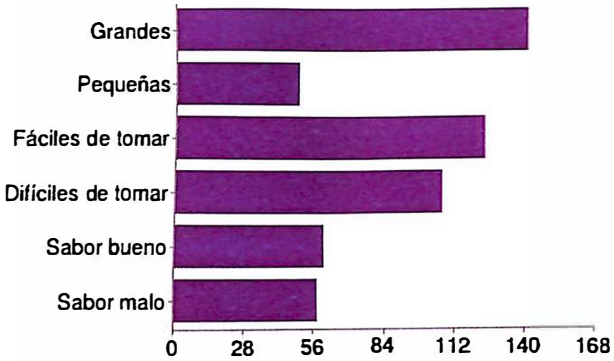
Ilustración 13: ¿Qué problemas y/o usos relacionados con la falta de calcio conoce?



Osteoporosis	**334**	47%
Profilaxis	**16**	2%
Hipocalcemia	**52**	7%
Embarazo - Lactancia	**140**	20%
Menopausia	**92**	13%
Raquitismo	**71**	10%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

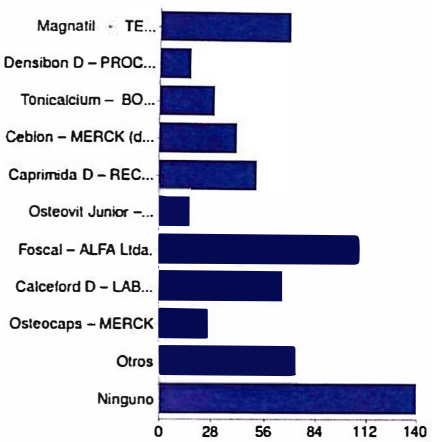
Ilustración 14: ¿Qué opina sobre las pastillas de calcio?



Grandes	**141**	26%
Pequeñas	**50**	9%
Fáciles de tomar	**124**	23%
Difíciles de tomar	**107**	20%
Sabor bueno	**60**	11%
Sabor malo	**57**	11%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

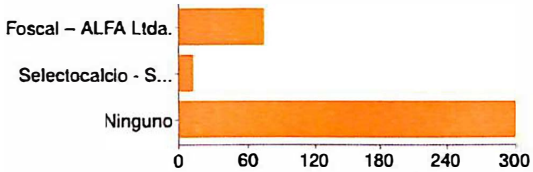
Ilustración 15: ¿Qué marcas de pastillas de calcio conoce?



Magnatil - TECNOFARMA S.A.	69	11%
Densibon D – PROCAPS S.A.	16	3%
Tonicalcium – BOUCHARA S.A. (distribuido por ALCOS S.A.)	29	5%
Cebion – MERCK (distribuido por INTI S.A.)	41	6%
Caprimida D – RECALCINE S.A.	52	8%
Osteovit Junior – HERSIL S.A.	16	3%
Foscal – ALFA Ltda.	108	17%
Calceford D – LAB. CHILE S.A.	66	10%
Osteocaps – MERCK	26	4%
Otros	73	11%
Ninguno	139	22%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

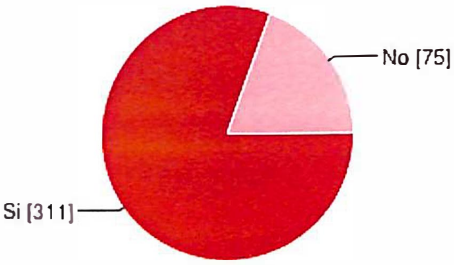
Ilustración 16: ¿Cuál medicamento recalcificante conoce que tenga flúor y/o fósforo?



Foscal – ALFA Ltda.	73	19%
Selectocalcio - SCHMIDT PHARMA	12	3%
Ninguno	299	78%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

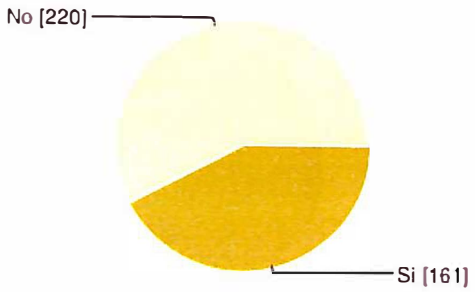
Ilustración 17: ¿Ha escuchado alguna vez de la empresa farmacéutica Laboratorios Alfa Ltda.?



Si	**311**	81%
No	**75**	19%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

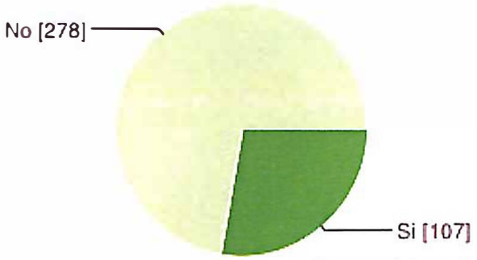
Ilustración 18: ¿Ha escuchado sobre el FOSCAL®?



Si	**161**	42%
No	**220**	58%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

Ilustración 19: ¿Ha probado el FOSCAL®?

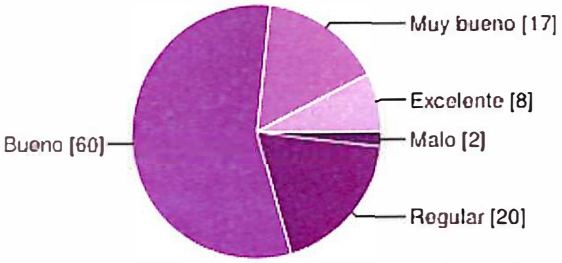


Si	**107**	28%
No	**278**	72%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

Nota: sólo los encuestados que respondieron si a esta pregunta siguieron con las siguientes, salvo la pregunta número 15 que todos los encuestados la respondieron.

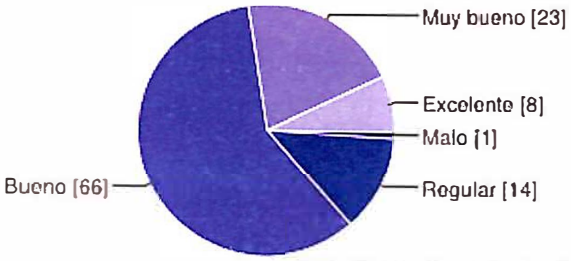
Ilustración 20: Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto al diseño (color y presentación)



Malo	**2**	2%
Regular	**20**	19%
Bueno	**60**	56%
Muy bueno	**17**	16%
Excelente	**8**	7%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

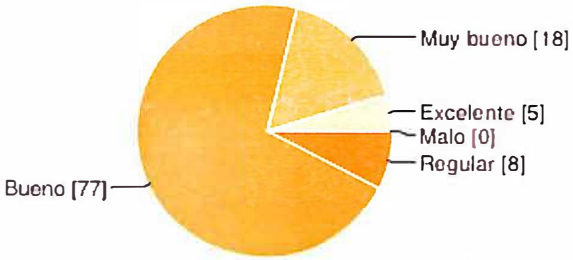
Ilustración 21: Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto a su facilidad de tomar



Malo	**1**	1%
Regular	**14**	13%
Bueno	**66**	59%
Muy bueno	**23**	21%
Excelente	**8**	7%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

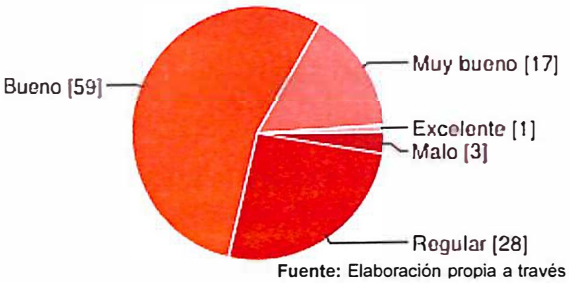
Ilustración 22: Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto a su nombre



Malo	**0**	0%
Regular	**8**	7%
Bueno	**77**	71%
Muy bueno	**18**	17%
Excelente	**5**	5%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

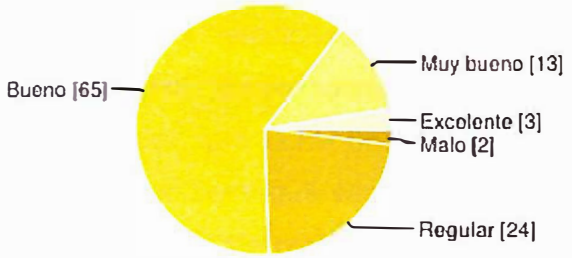
Ilustración 23: Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto al sabor



Malo	**3**	3%
Regular	**28**	26%
Bueno	**59**	55%
Muy bueno	**17**	16%
Excelente	**1**	1%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

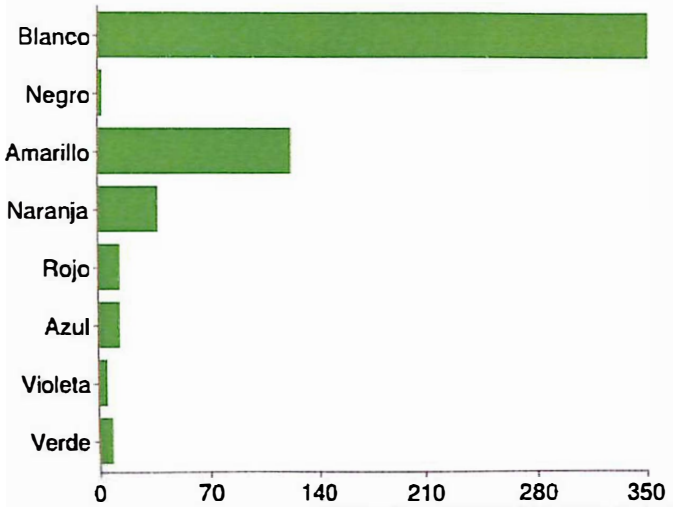
Ilustración 24: Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto al precio



Malo	2	2%
Regular	24	22%
Bueno	65	61%
Muy bueno	13	12%
Excelente	3	3%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

Ilustración 25: ¿Qué colores relaciona con el calcio o cuidado de los huesos?



Blanco	348	64%
Negro	2	0%
Amarillo	120	22%
Naranja	37	7%
Rojo	13	2%
Azul	13	2%
Violeta	5	1%
Verde	8	1%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

- ✓ En los centros médicos, hospitales y consultorios donde se realizó gran parte de las encuestas se pudo observar una mayor asistencia de mujeres que hombres; así mismo las mujeres conocen más temas sobre recalcificantes y los han consumido más que los hombres.

- ✓ Un buen estilo de vida estaría relacionado con sentirse bien según las percepciones de los encuestados. Las investigaciones apuntan a que:

"Esto tiene relación con los planteamientos de Terris (1987), el cual retoma la necesaria consideración de ver los aspectos objetivos y subjetivos relacionados con la salud de los sujetos. Los primeros se entienden como todos los factores asociados con la capacidad de funcionar que tiene un individuo, y los segundos, se refiere al sentirse bien, que tiene que ver con la forma en que se significa el actuar cotidiano en términos de bienestar para las personas." Asimismo un buen estilo de vida "representa el conjunto de decisiones que toma el individuo con respecto a su salud y sobre las cuales ejerce un cierto control, que determinan en gran parte de las acciones frente a la salud o la enfermedad."[70]

- ✓ Los problemas y uso relacionados con la falta de calcio más comunes son la osteoporosis y el embarazo – lactancia, los cuales afectan directamente a la mujer.

- ✓ En términos generales, los encuestados, consideran que las pastillas de calcio son grandes y difíciles de tomar. Asimismo el sabor es irrelevante puesto que la gran mayoría indica que no lo sienten en el proceso de deglución, siempre y cuando las pastillas sean para deglutir y no para masticar.

- ✓ En cuanto al conocimiento de los encuestados sobre alguna o algunas marcas de recalcificantes existe un 22% que no conocen una marca en

[70] NUÑEZ ROJAS, Ariel Cesar; TOBÓN, Sergio; ARIAS HENAO, Diana; HIDALGO RASMUSSEN , Carlos Alejandro; SANTOYO TÉLLEZ, Felipe; HIDALGO SAN MARTIN, Alfredo; RASMUSSEN CRUZ, Bettylu; BVSADOLEC(México). "Calidad de vida, salud y factores psicológicos asociados". "*Perspectivas en psicología".* Edición: N° 13. México: Enero – Junio 2010, 32 p. Disponible en: http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista13/Calidad_de%20vida_salud_y_factores_psicologicos_asociados.pdf, [Ref. 28 de abril de 2014, 10:27 am.]

particular. Dicho resultado permitiría a la marca FOSCAL® capturar esta porción del mercado para mejorar su posición (Ilustración 15).

- ✓ Al preguntarles directamente si habían escuchado sobre el FOSCAL® hubo un porcentaje de personas que respondieron que si (42%) lo cual indica que la marca es conocida pero no está lo suficientemente posicionada en la mente del consumidor. Adicionalmente, del 42% de personas que dijeron que habían escuchado la marca sólo el 28% la han probado cuando tuvieron que tomar el medicamento. Este resultado indica que existe un 14% de personas que consumieron otras marcas de recalcificantes incluso cuando conocían el FOSCAL®.

- ✓ La empresa farmacéutica Laboratorios Alfa Ltda. está bien posicionada en el mercado y respalda a las marcas que fabrica e importa.

- ✓ En general los encuestados que probaron FOSCAL® consideran que el diseño (color y presentación) está entre bueno y regular debido a los colores que se manejan y a la presentación; la facilidad de tomar es considerada de buena a muy buena; el nombre lo consideran entre bueno y muy bueno, motivo por el cual no sería conveniente cambiarlo; el sabor es considerado entre bueno y regular pero se debería ver la forma de mejorarlo; y el precio es considerado entre bueno y regular.

- ✓ Los consumidores de calcio prefieren una forma farmacéutica en polvo, suspensión, etc. en vez de las pastillas.

- ✓ Las personas que identifican la marca FOSCAL® relacionan el nombre al contenido del producto.

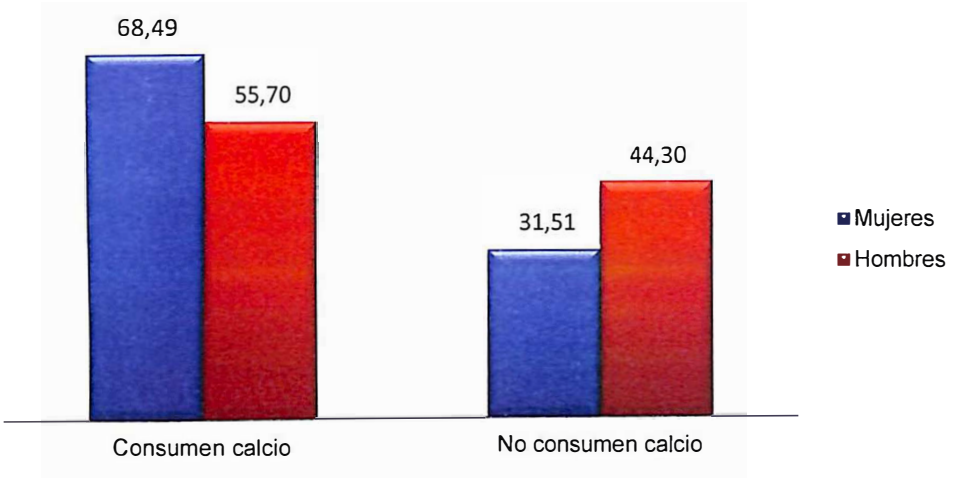
- ✓ Los colores que los encuestados relacionan con el cuidado de los huesos y/o el calcio son el blanco y el amarillo-naranja, colores que no se explotan en las presentaciones del FOSCAL®.

- ✓ Generalmente las personas jóvenes por debajo de los 40 años no han escuchado sobre el FOSCAL®.

- ✓ En la zona sur de la ciudad de La Paz no es muy conocida la marca FOSCAL®, a diferencia del centro paceño y la ciudad del Alto donde reconocen al producto con mayor facilidad.

Adicionalmente a los resultados que se obtuvieron a partir de la Encuesta a Consumidores, se realizó un cruce de variables con el fin de evaluar al comportamiento del mercado y tomar la mejor decisión para la propuesta:

Ilustración 26: Consumo de calcio en mujeres y hombres (Exp. en %)

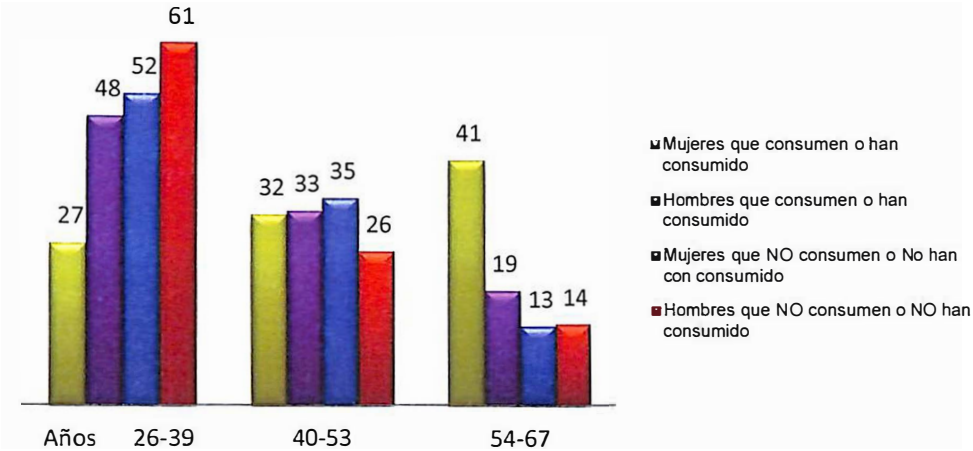


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta de percepción a consumidores

En términos generales la mujer consume un 12% más de medicamentos recalcificantes que el hombre. Sin embargo, realizando el mismo análisis por rangos de edades existen diferencias marcadas:

Ilustración 27: Consumo de calcio en hombres y mujeres por rango de edad

(Exp. en %)



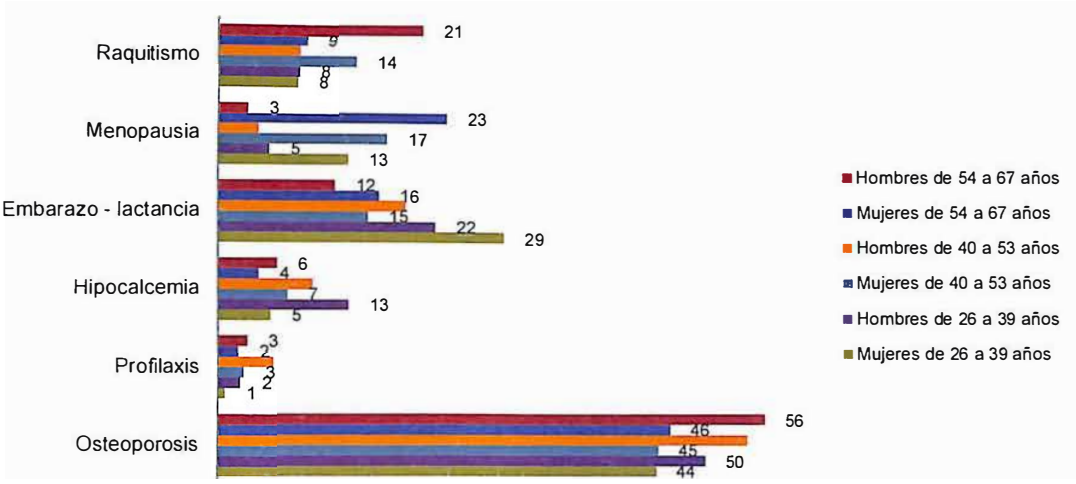
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta de percepción a consumidores

El consumo de calcio en mujeres es creciente a medida que avanzan en edad, mientras que el consumo en hombres es decreciente, es decir, consumen más recalcificantes entre los 26 y 53 años.

En cuanto al conocimiento de las enfermedades y/o usos relacionados con la falta de calcio, se puede apreciar en el siguiente gráfico que independientemente del rango de edad y del género, la enfermedad que más se relaciona a este tipo de medicamento es la Osteoporosis y el uso más común o conocido es para embarazo -lactancia.

Ilustración 28: Mujeres y hombres que conocen las enfermedades y/o usos relacionados a la falta de calcio por rango de edad

(Exp. en %)

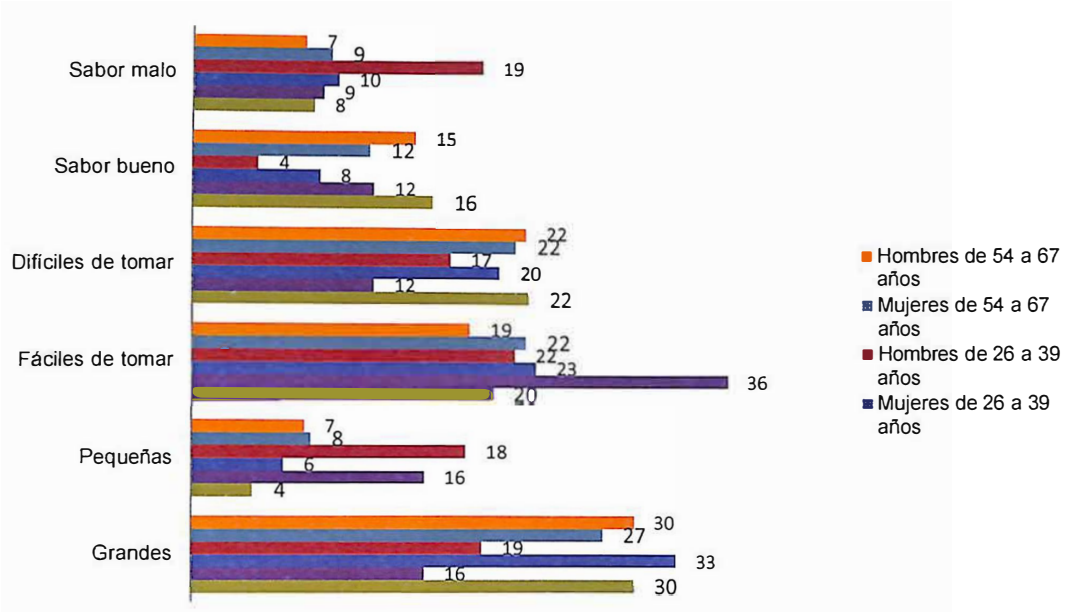


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta de percepción a consumidores

A cerca de las características de las pastillas de calcio y a la hora de seguir un tratamiento, las personas encuestadas presentaron distintas percepciones según su edad. Las mujeres entre 26 y 67 años (90%) y los hombres de 54 a 67 años (30%) consideran que las pastillas de calcio son grandes. Asimismo, las mujeres de 26 a 67 años (64%) y los hombres de 54 a 67 años consideran que son difíciles de tomar.

Ilustración 29: Opiniones de hombres y mujeres sobre las pastillas de calcio por edades

(Exp. en %)



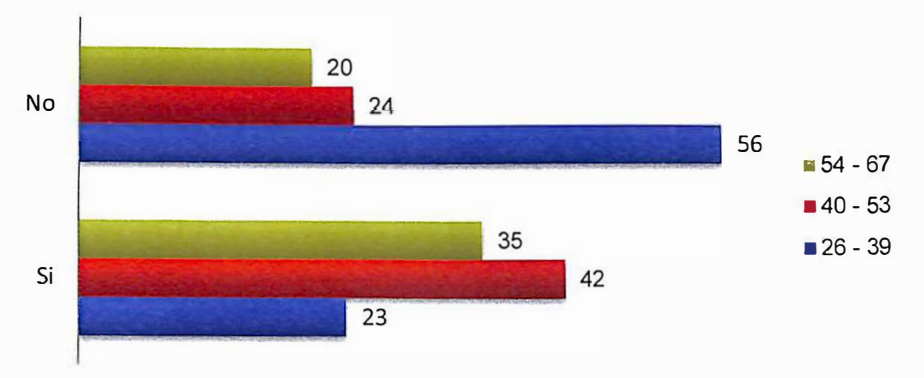
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta de percepción a consumidores

Del total de encuestados, las personas entre 26 a 39 (56%) años no han escuchado sobre la marca FOSCAL®, mientras que las personas entre 40 y 67 (77%) años si han escuchado hablar de la marca. Por lo tanto, se debe comunicar y posicionar la marca en la población joven de entre 26 y 44 años debido a que según los datos de INE conforman el 37% de la población del país[71] y este segmento de mercado es el mercado objetivo (mujeres en etapa de embarazo –lactancia) al cual se desea llegar. Es importante recordar la marca a las nuevas generaciones para que ésta no perezca en el tiempo.

[71] Instituto Nacional de Estadística (INE). Bolivia Características de población y vivienda -Censo Nacional de Población y Vivienda 2012 [en línea]. Disponible en: http://www.ine.gob.bo:8081/censo2012/PDF /resultadosCPV2012.pdf, [Ref. 27 de enero de 2014, 05:17 pm.]

Ilustración 30: Encuestados que escucharon o no sobre FOSCAL® según rango de edad

(Exp. en %)



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta de percepción a consumidores

4.3.3. Percepción del producto FOSCAL® por los médicos

I) Determinación de la muestra

La muestra estimada para realizar la encuesta a médicos se obtuvo a partir de la base de datos de Laboratorios Alfa Ltda. sobre el total de médicos a los que se realiza la visita médica en las especialidades de traumatología, pediatría, ginecología y medicina general:

$$N: 1.735\ médicos\ en\ la\ ciudad\ de\ La\ Paz\ y\ el\ Alto$$

Los cálculos se realizaron con la misma fórmula de la Ilustración 8: Fórmula del tamaño óptimo para estimar proporciones, manteniendo constantes el nivel de confianza de un 95%, las proporciones de 0,5 cada una y un error del 5%. Obteniendo una muestra de:

$$n = 315\ encuestas\ en\ la\ ciudad\ de\ La\ Paz\ y\ el\ Alto$$

Las encuestas realizadas a médicos se repartieron de la siguiente forma 104 encuestas a médicos de la ciudad del Alto y 211 encuestas a médicos de la ciudad de La Paz, debido a la proporción que se cubre en cada una de las ciudades.

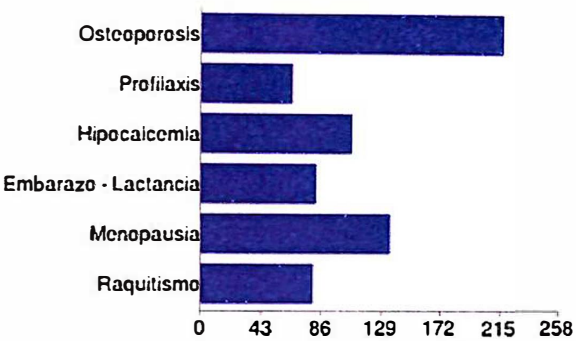
II) Descripción de la encuesta

La encuesta dirigida a médicos (Anexo 1O) tuvo como fin investigar el posicionamiento de ciertas marcas de recalcificantes, la valoración de los médicos al recetar un medicamento y finalmente la percepción que tienen del FOSCAL® y qué atributos consideran que se deberían mejorar y/o cambiar.

Dicha encuesta se realizó con la colaboración de los visitadores médicos de la empresa debido al reducido acceso que se tiene si se les realizara la encuesta a través de una persona particular.

III) Resultados y análisis de la encuesta

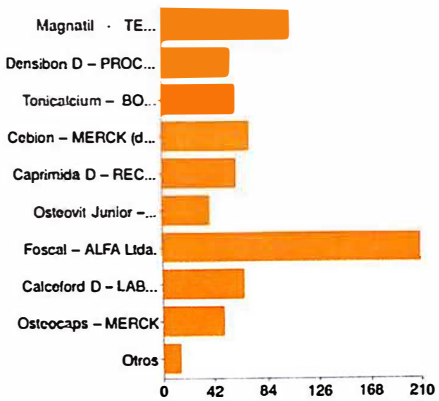
Ilustración 31: ¿Cuáles son las enfermedades y usos relacionados con la falta de calcio, más comunes?



Osteoporosis	**217**	32%
Profilaxis	**64**	9%
Hipocalcemia	**107**	16%
Embarazo - Lactancia	**81**	12%
Menopausia	**135**	20%
Raquitismo	**79**	12%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

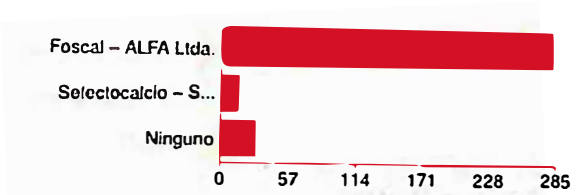
Ilustración 32: ¿Qué medicamentos existen en el mercado relacionados a la falta de calcio?



Magnatil - TECNOFARMA S.A.	**101**	14%
Densibon D – PROCAPS S.A.	**54**	8%
Tonicalcium – BOUCHARA S.A. (distribuido por ALCOS S.A.)	**58**	8%
Cebion – MERCK (distribuido por INTI S.A.)	**69**	10%
Caprimida D – RECALCINE S.A.	**59**	8%
Osteovit Junior – HERSIL S.A.	**38**	5%
Foscal – ALFA Ltda.	**208**	29%
Calceford D – LAB. CHILE S.A.	**65**	9%
Osteocaps – MERCK	**49**	7%
Otros	**14**	2%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

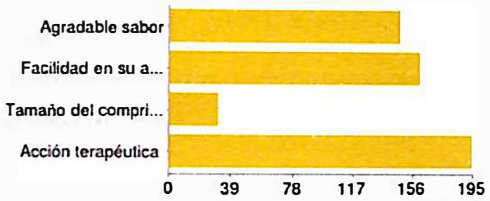
Ilustración 33: ¿Cuál medicamento recalcificante conoce que tenga flúor y/o fósforo?



Foscal – ALFA Ltda.	283	87%
Selectocalcio – SCHMIDT PHARMA	14	4%
Ninguno	29	9%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

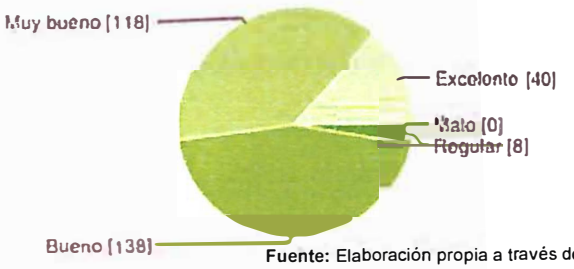
Ilustración 34: A la hora de recetar un medicamento, ¿qué le interesa como médico?



Agradable sabor	147	28%
Facilidad en su administración para el paciente	160	30%
Tamaño del comprimido	31	6%
Acción terapéutica	194	36%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

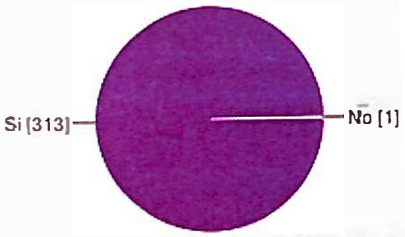
Ilustración 35: Valore el FOSCAL® en cuanto a su acción terapéutica



Malo	0	0%
Regular	8	3%
Bueno	138	45%
Muy bueno	118	39%
Excelente	40	13%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

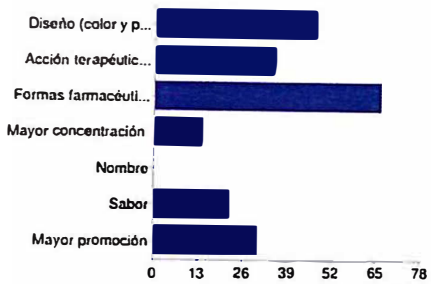
Ilustración 36: ¿Recomendaría el FOSCAL® a sus pacientes?



Si	313	100%
No	1	0%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

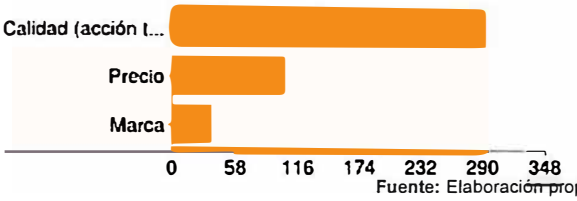
Ilustración 37: Como médico, ¿qué piensa que debería cambiar o mejorar el FOSCAL®?



Diseño (color y presentación)	47	22%
Acción terapéutica (rápida absorción)	35	16%
Formas farmacéuticas (polvo, emulsiones, jaleas, suspensiones)	66	31%
Mayor concentración	14	7%
Nombre	0	0%
Sabor	22	10%
Mayor promoción	30	14%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

Ilustración 38: ¿Qué valora más como médico?



Calidad (acción terapéutica)	292	68%
Precio	103	24%
Marca	36	8%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

- ✓ Los médicos consideran que las enfermedades y/o usos relacionados a las falta de calcio más comunes son la osteoporosis y la menopausia, las cuales están más relacionados con la mujer que con el hombre.

- ✓ Los medicamentos existentes en el mercado relacionados a la falta de calcio más relevantes son: FOSCAL® (29%), MAGNATIL® (14%) y CEBION® (10%) y de los cuales sólo FOSCAL® es de fabricación nacional.

- ✓ Cuando el médico receta un medicamento recalcificante le interesa, la acción terapéutica, la facilidad en su administración y el sabor; siendo irrelevante el tamaño del comprimido.

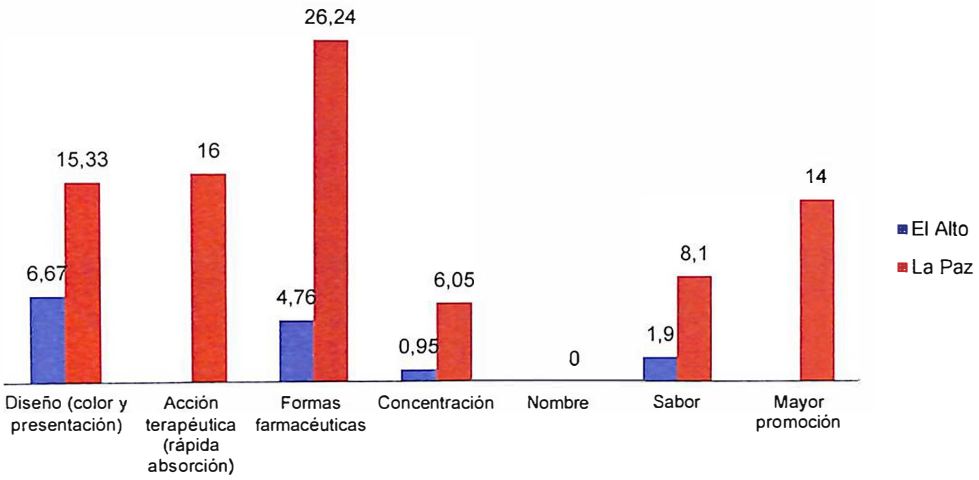
- ✓ Los médicos encuestados coinciden en que el FOSCAL® es bueno – excelente en su acción terapéutica. Sin embargo, consideran que se

debería cambiar y/o mejorar las formas farmacéuticas (mayor variedad de presentaciones en polvo, emulsiones, jaleas, suspensiones), el diseño del empaque y su acción terapéutica (rápida absorción).

- ✓ Los médicos de la ciudad del Alto (105 encuestados) consideran que el FOSCAL® no debe cambiar o mejorar nada en términos generales a diferencia de los médicos de la ciudad de La Paz, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Ilustración 39: Atributos que los médicos consideran que se deberían cambiar o mejorar en el FOSCAL® por ciudad

(Exp. en %)



Fuente: Elaboración propia con los datos de la encuesta de percepción a médicos

- ✓ Existe una buena aceptación de la presentación en granulado, sin embargo no llega a diluirse totalmente al mezclarse con algún líquido.

- ✓ Los médicos consideran que el producto FOSCAL® se podría mejorar cambiando la vitamina D2 por la vitamina D3, dado que ésta última fija el calcio en los huesos.

4.3.4. Percepción del producto FOSCAL® por las farmacias

I) Determinación de la muestra

La muestra estimada para realizar la encuesta a farmacias se obtuvo a partir de la base de datos de Laboratorios Alfa Ltda. sobre el total de cadenas de farmacias y farmacias que atiende la empresa:

$$N: 2.286\ farmacias\ en\ la\ ciudad\ de\ La\ Paz\ y\ el\ Alto$$

Los cálculos se realizaron con la misma fórmula de la Ilustración 8: Fórmula del tamaño óptimo para estimar proporciones, manteniendo constantes el nivel de confianza de un 95%, las proporciones de 0,5 cada una y un error del 5%. Obteniendo una muestra de:

$$n = 329\ encuestas\ en\ la\ ciudad\ de\ La\ Paz\ y\ el\ Alto$$

La cantidad de encuestas realizadas a farmacias tanto en El Alto como en la ciudad de La Paz fueron de 165 en cada ciudad.

II) Descripción de la encuesta

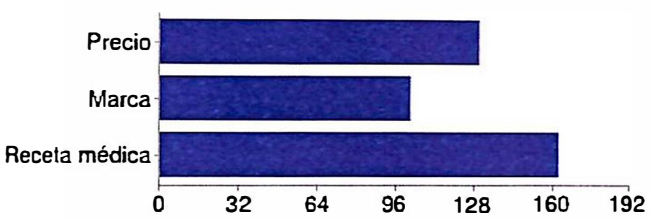
La encuesta dirigida a farmacéuticos (Anexo 11) tuvo como fin investigar las preferencias de los clientes a la hora de comprar suplementos de calcio (recalcificantes), conocer si los suplementos de calcio se venden con mayor frecuencia por receta médica o por recomendación del farmacéutico, determinar que incentivos son importantes para la farmacia, conocer el posicionamiento de ciertas marcas de recalcificantes

y finalmente la percepción que tienen del FOSCAL® y qué atributos consideran que se deberían mejorar y/o cambiar.

Dicha encuesta se realizó con la colaboración de los visitadores médicos de la empresa debido al reducido acceso que se tiene si se les realizara la encuesta a través de una persona particular.

III) Resultados y análisis de la encuesta

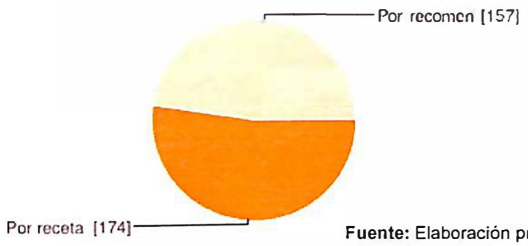
Ilustración 40: Los clientes de la farmacia en general, ¿compran suplementos de calcio por precio, escogen una marca en particular o por receta médica?



Precio	**130**	33%
Marca	**102**	26%
Receta médica	**162**	41%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

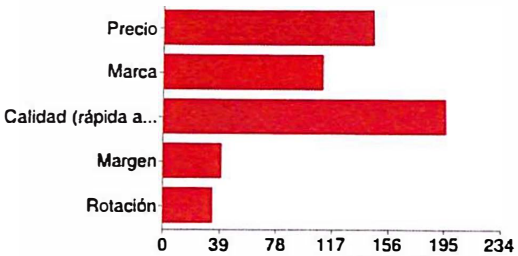
Ilustración 41: En el caso de la venta de un suplemento de calcio ¿Cómo se define la venta?



Por receta médica	**174**	53%
Por recomendación del farmacéutico	**157**	47%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

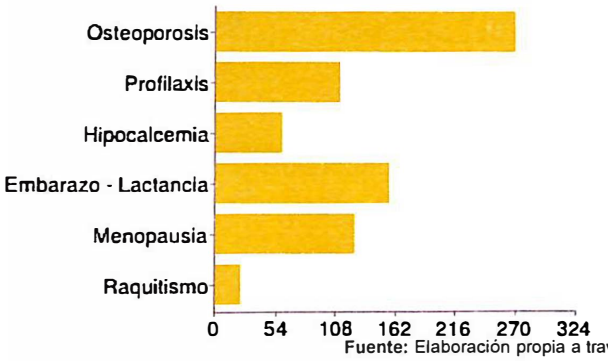
Ilustración 42: ¿Qué incentiva a la farmacia para vender un medicamento, cuando un cliente le pide una recomendación?



Precio	146	28%
Marca	110	21%
Calidad (rápida absorción, fácil de tomar)	196	37%
Margen	40	8%
Rotación	34	6%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

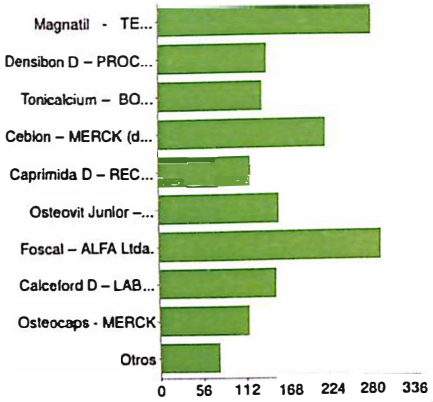
Ilustración 43: ¿Cuáles son las enfermedades y usos relacionados con la falta de calcio, más comunes?



Osteoporosis	271	36%
Profilaxis	112	15%
Hipocalcemia	59	8%
Embarazo - Lactancia	157	21%
Menopausia	125	17%
Raquitismo	22	3%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

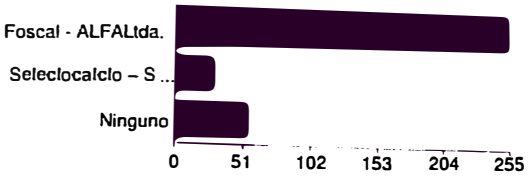
Ilustración 44: ¿ Qué productos o marcas de medicamentos recalcificantes o suplementos de calcio tienen en la farmacia?



Magnatil - TECNOFARMA S.A	269	17%
Densibon D – PROCAPS S.A.	135	8%
Tonicalcium – BOUCHARA S.A (distribuido por ALCOS S.A.)	129	8%
Cebion – MERCK (distribuido por INTI S.A.)	210	13%
Caprimida D – RECALCINE S.A.	115	7%
Osteovit Junior – HERSIL S.A	151	9%
Foscal – ALFA Ltda	282	17%
Calceford D – LAB. CHILE S.A.	148	9%
Osteocaps - MERCK	114	7%
Otros	76	5%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

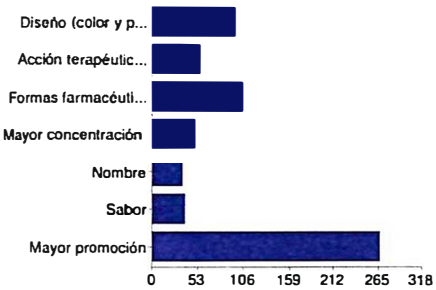
Ilustración 45: ¿Cuál medicamento recalcificante conoce que tenga flúor y/o fósforo?



Foscal - ALFA Ltda.	255	75%
Selectocalcio – SCHMIDT PHARMA	29	9%
Ninguno	55	16%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

Ilustración 46: Como farmacéutico, ¿qué piensa que debería cambiar o mejorar el FOSCAL®?



Diseño (color y presentación)	97	15%
Acción terapéutica (rápida absorción)	56	9%
Formas farmacéuticas (polvo, emulsiones, jaleas, suspensiones)	106	16%
Mayor concentración	50	8%
Nombre	35	5%
Sabor	38	6%
Mayor promoción	267	41%

Fuente: Elaboración propia a través de Google Drive

- ✓ Los consumidores de calcio generalmente compran por precio y por receta médica. Asimismo, la venta de un suplemento de calcio se define en un 53% por receta del médico y en un 47% de los casos por recomendación del farmacéutico, cuyo inventivo es la calidad y el precio principalmente. Hecho que revela un elevado poder de decisión de las farmacias a la hora de vender recalcificantes.

- ✓ Los farmacéuticos consideran que las enfermedades y/o usos relacionados a las falta de calcio más comunes son la osteoporosis, el embarazo – lactancia y la menopausia, los cuales están más relacionados con la mujer que con el hombre.

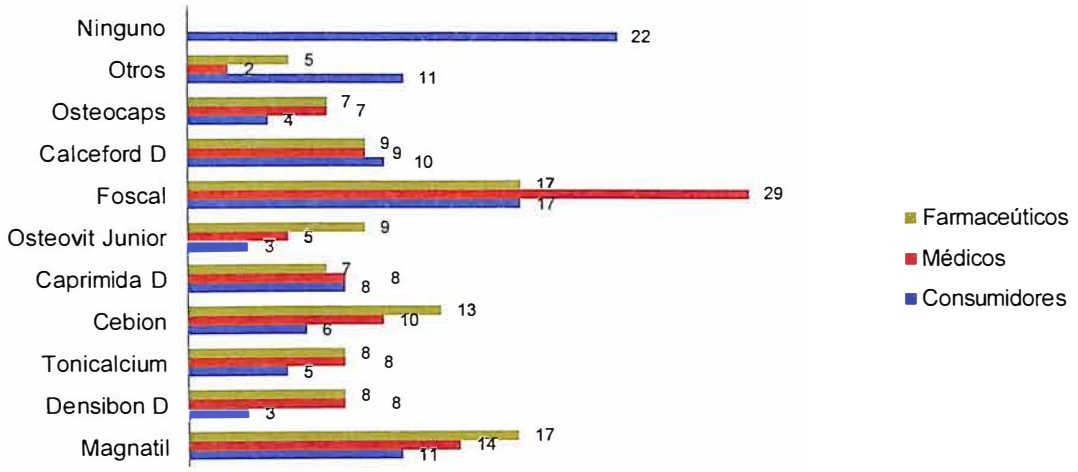
- ✓ Las marcas de los suplementos de calcio más comunes que se encuentran en las farmacias para la venta son: MAGNATIL® (17%),

FOSCAL® (17%) y CEBION® (13%), de los cuales sólo FOSCAL® es fabricación nacional.

- ✓ Los farmacéuticos consideran que se debería cambiar o mejorar los siguientes aspectos en torno al FOSCAL®: mayor promoción (aspecto muy importante para las farmacias), diseño del empaque y formas farmacéuticas.

Finalmente se analizó en un mismo gráfico las distintas marcas de recalcificantes existentes en el mercado identificadas por consumidores, farmacias y médicos para contrastar el estudio de campo con las participaciones de mercado recabadas del IMS:

Ilustración 47: Percepción de los recalcificantes en el mercado (Exp. en %)



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas de percepción a consumidores, médicos y farmaceúticos

Como se puede apreciar en el gráfico existen incoherencias entre los resultados del estudio de campo en médicos y farmacéuticos, debido a que los farmacéuticos tienes mucho poder de decisión a la hora de vender un reca lcifica nte.

Ilustración 48: Participación de mercado de recalcificantes

Recalcificantes	Participación de mercado
MAGNATIL	9,73%
CEBION	9,46%
DENSIBON D	9,28%
TONICALCIUM	8,36%
CAPRIMIDA D	7,85%
OSTEOCAPS	7,64%
CALCEFORD	5,96%
FOSCAL	5,80%
OSTEOVIT JUNIOR	5,11%

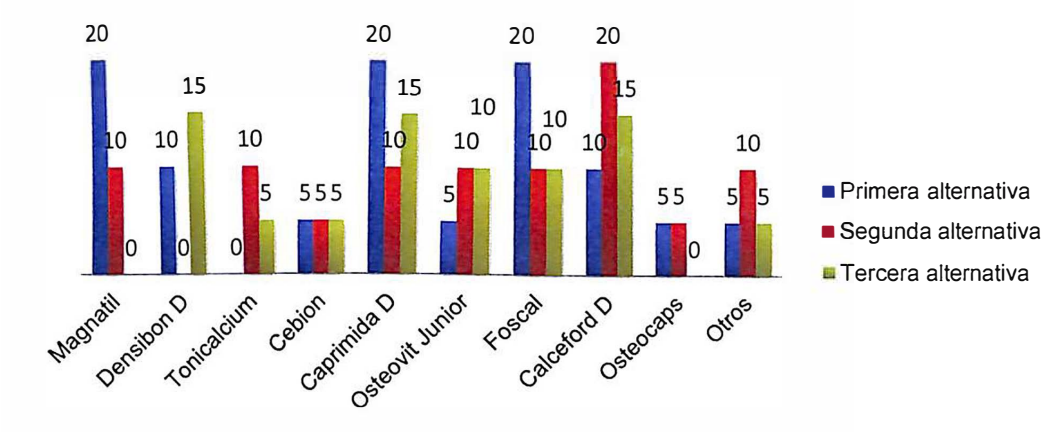
Fuente: Base de datos IMS 2013

Asimismo, comparando los resultados del estudio de campo con la base de datos de la participación de mercado de los recalcificantes más importantes (Ilustración 48); existen incongruencias en la percepción del producto FOSCAL® debido a que los resultados del IMS[72] revelan que se encontraría en la posición número 8 dentro del ranking de participación de mercado. Es por esta razón que se vio por conveniente hacer un muestreo aleatorio a veinte médicos ajenos a la base de datos de Laboratorios Alfa Ltda. para conocer la percepción real del FOSCAL® y sus competidores, obteniendo los siguientes resultados:

[72] La base de datos del IMS, utilizada en el presenta proyecto, muestra la participación de mercado a nivel nacional, la cual refleja la información que las farmacias proporcionan sobre los distintos productos o medicamentos. Sin embargo, el presente proyecto de grado se enfoca unicamente en la ciudad de La Paz y El Alto.

Ilustración 49: Alternativas para recetar recalcificantes según la percepción de los médicos

(Exp en %)



Fuente: Elaboración propia con los resultados de la encuestas a médicos

Como se puede apreciar en los resultados los médicos tienen como primeras alternativas, a la hora de recetar un recalcificante, al MAGNATIL®, CAPRIMIDA D® y FOSCAL®; como segunda alternativa el CALCEFORD D® y como terceras alternativas DENSIBON D®, CAPRIMICA D® y CALCEFORD D®. Por lo tanto si se realiza un cuadro comparativo entre estos resultados y la base de datos del IMS se tiene:

Ilustración 50: Cuadro comparativo entre posición de recalcificantes en el mercado según IMS y alternativas para recetar un recalcificante según médicos

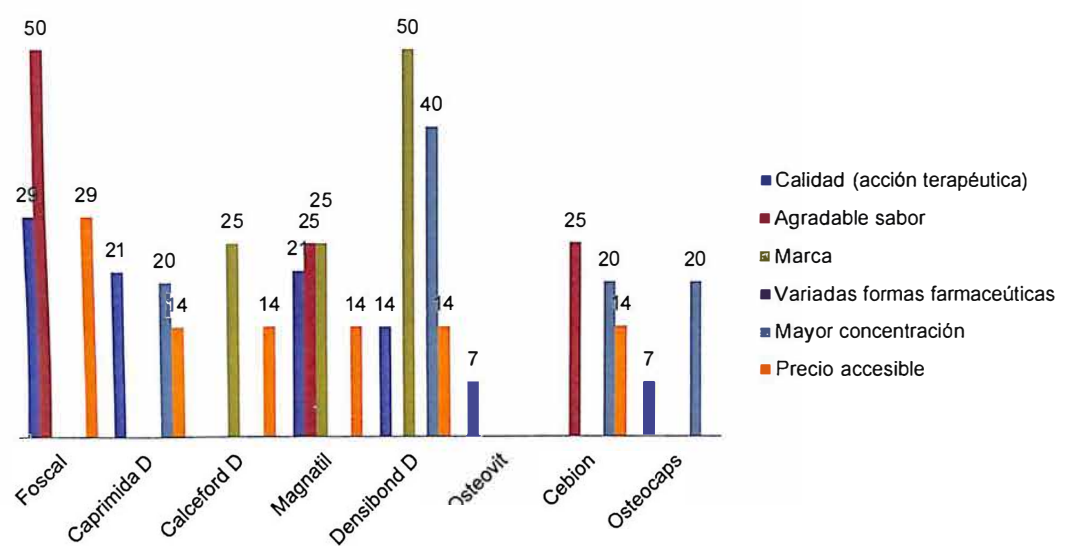
Posición en el mercado	Recalcificantes por participación de mercado según IMS	Orden de alternativas para recetar un recalcificante		
		Primeras alternativas	Segundas alternativas	Terceras alternativas
1	MAGNATIL	MAGNATIL		
2	CEBION	CAPRIMIDA D		
3	DENSIBON D	FOSCAL		
4	TONICALCIUM		CALCEFORD D	
5	CAPRIMIDA D			DENSIBON D
6	OSTEOCAPS			CAPRIMIDA D
7	CALCEFORD D			CALCEFORD D
8	FOSCAL			
9	OSTEOVIT JUNIOR			

Fuente: Elaboración propia con la base de datos del IMS 2013 y los resultados de las encuestas a 20 médicos

Como se puede apreciar en el cuadro comparativo (Ilustración 50) existen contradicciones entre la base de datos del IMS y el estudio de campo. Por lo tanto, se puede deducir que los médicos identifican ciertas marcas de recalcificantes y además las recetan pero en el proceso de compra (venta en farmacias), los farmacéuticos venden aquellos productos que tengan mejores promociones, descuentos e incluso margen. Dicha aseveración se ve respaldada por la Ilustración 41, la cual muestra que los farmacéuticos tienen poder de decisión a la hora de vender un recalcificante ya que el 47% de los casos la venta de la marca la define el farmacéutico y no la receta del médico.

Ilustración 51: Primeras alternativas de recalcificantes que los médicos recetarían

(Exp. en %)



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En la Ilustración 51 (cuadro relacionado con la Ilustración 49) se pueden identificar los atributos que destacan a las primeras alternativas que los médicos tienen a la hora de recetar un recalcificante.

4.3.5. Estudio comercial

Adicionalmente a la investigación de mercado se realizó una entrevista a un visitador médico que trabajó en distintas empresas cuyos productos compiten con el FOSCAL® (Anexo 12), de la cual se puede concluir que:

- ✓ Las empresas farmacéuticas aplican una misma política comercial en todo el país, la cual se basa principalmente en recompensas a los médicos y promociones o descuentos a las farmacias, como se muestra en el siguiente cuadro:

Ilustración 52: Cadena de promociones, bonificaciones y descuentos

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista a un visitador médico

En cuanto a las recompensas a médicos éstas son de carácter económico, pagándoles pasajes para congresos o capacitaciones dentro y fuera del país, a todos aquellos médicos que receten sus productos.

- ✓ Sólo una de las empresas de la competencia establece dentro de su política comercial el apoyo al paciente, obsequiándole el 50% de su compra en producto.

- ✓ Existe una gran cantidad de visitadores médicos en las empresas farmacéuticas que les generan importantes cargas salariales;

adicionalmente, al existir tantos visitadores y tantos productos que mostrar, los médicos cada vez disminuyen el tiempo dedicado a ellos.

Aun cuando las cargas salariales son importantes en las empresas farmacéuticas así como los costos comerciales (bonificaciones a médicos, descuento y promociones en farmacias), éstas presentan resultados financieros superiores a otro tipo de industrias, alcanzando rendimientos sobre activos y sobre patrimonio tales como:

Ilustración 53: Tabla comparativa de rendimiento sobre activo y sobre patrimonio en empresas farmacéuticas

Empresa	Pais	ROA	ROE
Merck	USA		33,82%
Bristol Myers	USA		22,88%
Novartis	Suiza con sede en Colombia	3%	5%
Lab. Alfa Ltda.	Bolivia	5,40%	7,68%
Droguería Inti S.A.	Bolivia	8,28%	17,42%

Fuente: Elaboración propia con datos financieros de Laboratorios Alfa Ltda. , datos en el mercado de valores de grandes empresas farmacéuticas internacionales (revisar pies de página del 11 al 13 para especificaciones de bibliografía) y datos del Prospecto de Emisión de Droguería Inti S.A. Bolsa Boliviana de Valores (BBV) Disponible en: http://www.bbv.com.bo/archivos/ProsBonosINTIIVEmisionI.pdf, [Ref. 28 de mayo de 2014, 06>38 pm.]

- ✓ En cuanto los costos comerciales que las empresas farmacéuticas deben asumir se tiene como ejemplo:

- ✓ **Ilustración 54: Tabla de costos asumidos por Laboratorios Alfa Ltda.**

Detalle	FOSCAL® comprimidos	FOSCAL® granulado
Precio de venta a farmacias por caja	168	58
Descuento 12% por volúmen (7 cajas)		48,72
Descuento 12% por volúmen (2 cajas)	40,32	
Descuento 15% por volúmen (20 cajas)		174
Descuento 15% por volúmen (8 cajas)	201,6	
Descuento por pago al contado 6%	Aplica para pedidos grandes y clientes preferenciales	
Descuento por pago en fecha 4%		

Fuente: Elaboración propia según descuentos aplicados por Laboratorios Alfa Ltda.

Composición de los Gastos de Comercialización	
Total Gatos de Comercialización	100%
Comisiones y Bonificaciones	29%
Gastos Fijos	71%

Fuente: Elaboración propia a partir de información financiera de Laboratorios Alfa Ltda.

4.3.6. Cámara oculta

La técnica de cámara oculta tiene la finalidad de conseguir información adicional y lo más certera posible sobre la política de venta de las farmacias y el poder de decisión que los farmacéuticos tienen a la hora de vender un recalcificante.

Para realizar esta técnica se consiguió una receta de un médico que recetó FOSCAL® y le pidió a una mujer que actué como si fuese a comprar lo que el médico le recetó y que adicionalmente le haga unas preguntas informativas al farmacéutico dependiendo de lo que éste le responda.

Se replicó dicha técnica en las tres cadenas de farmacias más grandes de la ciudad de La Paz, Red de Farmacias Bolivia, FarmaCorp y Farmacias Gloria, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ En la Red de Farmacias Bolivia la farmacéutica le informó a la señora que si tenía FOSCAL® granulado y su precio era de Bs. 58,9. Luego la señora le preguntó si el producto tenía vitamina D3 y la farmacéutica le respondió que no y que su composición era de calcio, flúor y fósforo pero que si quería le podría ofrecer otras marcas que si tenía esa vitamina.

- ✓ En FarmaCorp la farmacéutica tuvo buena predisposición, informó a la señora sobre las presentaciones del FOSCAL® (granulado y comprimidos) y le indicó los precios, el granulado tiene un precio de Bs. 72,5 y cada comprimido Bs. 2,10 (caja de 100 comprimidos tiene un precio de Bs, 210). Pero cuando la señora preguntó si el FOSCAL® tenía vitamina D3, la farmacéutica dijo que no e inmediatamente le ofreció otro recalcificante que si tenía vitamina D3.

- ✓ En Farmacias Gloria, la farmacéutica le dijo a la señora que si tenía el producto que buscaba y le aseguró que era bueno pero que no tenía vitamina D3. A continuación la farmacéutica le dijo el precio del medicamento que era de Bs. 64 pero no le ofreció otras marcas.

En las réplicas de la técnica de cámara oculta se pudo observar que los farmacéuticos tienen cierto poder de decisión para no perder una venta y para convencer al cliente de que otras marcas son mejores que la que el médico le recetó, hecho que confirma los resultados de las encuestas de percepción a farmacias las cuales indicaron tener un 47% de poder de decisión a la hora de vender un suplemento de calcio.

Así mismo, se pudo apreciar de los precios de una cadena de farmacias a otra varían significativamente, lo cual puede estar muy relacionado al volumen de pedidos que hacen las cadenas de farmacias (mayor volumen, mayores descuentos o promociones).

Adicionalmente a la técnica de cámara oculta se investigó sobre los precios en de los recalcificantes que compiten con el FOSCAL®. Primeramente se hizo la consulta directamente con el farmacéutico de turno quien aseguró que era prohibido el dar precios de los medicamentos, por lo tanto para poder conseguir la información se fue a distintas sucursales de una misma cadena de farmacias para preguntar los precios de dos o tres recalcificantes por sucursal visitada.

Obteniendo la siguiente lista de precios:

Ilustración 55: Tabla comparativa de precios de los recalcificantes en farmacias

Marca de recalcificantes	Presentación	Precio en farmacias (Bs)
OSTEOVIT D3®	caja de 100 tabletas	220
OSTEOVIT D3®	frasco de 230 g	79
OSTEOVIT JUNIOR®	frasco suspención de 200 ml	93,9
CAPRIMIDA®	frasco de 30 comprimidos	49,2
CAPRIMIDA D®	envase de 30 cápsulas	69
CAPRIMIDA D BALANCE®	envase de 30 comprimidos	81
CAPRIMIDA D FORTE®	frasco de 30 comprimidos	75
CAPRIMIDA D FORTE®	envase de 30 cápsulas	78
MAGNATIL CÁLCICO®	envase de 14 comprimidos efervescentes	97,3
DENSIBON D FORTE®	frasco de 30 tabletas	81
DENSIBON D SOYA®	envase de 30 tabletas recubiertas	90
DENSIBON D ZINC®	envase de 30 comprimidos recubiertos	87
FOSCAL®	envase de 150 g de ganulado	64
FOSCAL®	caja de 100 comprimidos masticables	210
OSTEOCAPS®	caja de 30 cápsulas blandas	39,9
CEBION CALCIO®	caja con 10 sobres de 13 g c/u	52
CALCEFOR D®	envase de 30 cápsulas	67,5
CALCEFOR D FORTE®	envase de 30 cápsulas	72
TONICALCIUM®	caja de 10 ampollas de 5 ml c/u	93

Fuente: Precios consultados en una cadena de farmacias importante de La Paz. Por confidencialidad no se puede revelar el nombre de la cadena de farmacias

Como se puede apreciar en la Ilustración 55 los precios de la competencia son muy variados y adicionalmente, estos, varían dependiendo en la cadena de farmacias en las cuales se los quiera comprar, como es el caso de FOSCAL®.

Ilustración 56: Tabla comparativa de precio del FOSCAL® según cadenas de farmacias

(Exp. en Bs.)

Presentaciones FOSCAL®	Precio a farmacias*	Precio público sugerido en farmacias**	Precio farmacias Gloria	Precio farmacias Farmacorp	Precio farmacias Bolivia
Caja Granulado de 150g	58	78,3	58,5	72,5	57,9
Caja Comprimidos masticables de 100u	168	226,3	163	210	160

4.3.7. Diagnóstico del producto FOSCAL®

El diagnóstico del medicamento elegido se lo realizará a través de un análisis FODA, el cual permita conocer a fondo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA se lo elaboró a través de una matriz como se muestra a continuación:

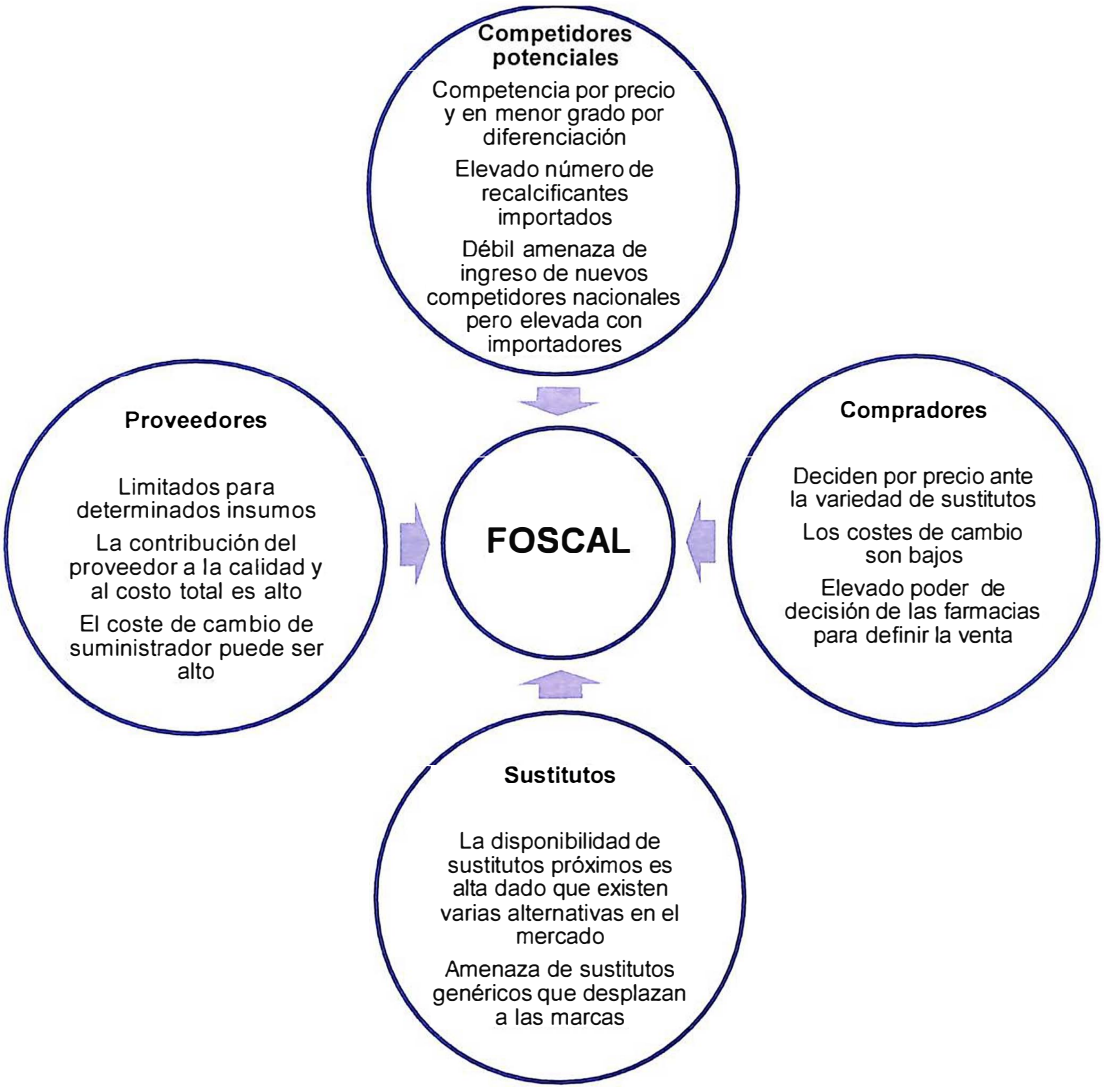
Ilustración 57: Análisis FODA del producto FOSCAL®

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Dirección General y las Subdirecciones de Marketing y Comercialización

4.4. ANÁLISIS COMPETITIVO

El análisis competitivo del producto FOSCAL® a través de las Cinco Fuerzas de Porter es el siguiente:

Ilustración 58: Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter para el producto FOSCAL®



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Dirección General y las Subdirecciones de Marketing y Comercialización

4.5. ANÁLISIS DE MARKETING MIX ACTUAL

4.5.1. Producto

El producto FOSCAL® es un recalcificante fácil de administrar que permite alcanzar los niveles óptimos de calcio, flúor, fósforo y vitamina D2, acompañando el desarrollo del hombre, la mujer y los hijos. Adicionalmente es un suplemento para las mujeres embarazadas, en proceso de menopausia y en casos de osteoporosis en general. Por lo tanto, el FOSCAL® es un producto de consumo sub-clasificado en un bien de especialidad debido a que es un producto tangible.

FOSCAL® está catalogado únicamente como recalcificante sin mostrar un valor agregado para los consumidores o potenciales consumidores sobre la importancia del flúor y el fósforo en su fórmula.

Empaque y tamaño: FOSCAL® comprimidos masticables caja de 100 unidades y FOSCAL® granulado caja de 150 gr.

4.5.2. Plaza

Los canales de distribución son dos:

- ✓ Venta directa a clientes en la tienda de la fábrica, la cual permite establecer ciertos descuentos por volumen.
- ✓ Venta en farmacias de todo el país, la cual permite y respalda la misión de la empresa en cuanto a su accesibilidad no solo en precio sino en localización.

La distribución de los productos de Laboratorios Alfa Ltda. es directa de fábrica en la ciudad de La Paz y El Alto, mientras que en el interior del país es a través de un distribuidor.

4.5.3. Promoción

La política comercial establecida por la empresa tiene la siguiente tabla de descuentos en el punto de venta:

Ilustración 59: Política de descuentos FOSCAL®

Ciudad	Presentación	Descuento	Condición	Descuento	Condición	Descuento por pago al contado	Descuento por pago en fecha
La Paz	FOSCAL® granulado	12%	x compra minima de 7 cajas	15%	x compra minima de 20 cajas	6%	4% *sólo para COBOFAR y MI FARMA
	FOSCAL® 100 comprimidos	12%	x compra mix 2 de cualquier prod. con present. 50-100 ó 250 unid	15%	x compra minima de 8 cajas		
Interior del país	El distribuidor da un descuento entre el 2 y el 3% y tienen muchos tratados individualizados según importancia de cliente en cada regional						

Fuente: Política comercial de FOSCAL®, Gerencia General

4.5.4. Precio

De acuerdo con la misión de la empresa se establecen medicamentos accesibles debido a que la población de la ciudad de La Paz, el Alto y en general todo el país es muy susceptible a los precios muy elevados. Se establecen los precios según las condiciones de mercado y la competencia, teniendo una diferencia de precios entre el FOSCAL® granulado y el FOSCAL® en comprimidos masticables (ver Ilustración 56 – Precio público sugerido a farmacias).

4.6. VARIABLES LEGALES

Las variables legales que se tomaron en cuenta para realizar el diseño de marca para el presente proyecto de grado fueron:

- ✓ Ley del medicamento (artículos: 20, 39, 48, 59)
- ✓ Registro sanitario (artículos: 6,8 ,9 ,10, 60)
- ✓ Ley del consumidor (artículos: 11, 16, 23,27, 30, 83)
- ✓ Normativa SENAPI (artículos 4)
- ✓ Normas generales para medicamentos de venta libre (OTC – *Over The Counter* o de Venta Libre)
- ✓ Entrevista a expertos en el manejo de propiedad intelectual (Anexo 5)

Los resultados frutos del análisis de las leyes y la entrevista apuntan a que:

I. La Ley del medicamento no perjudicaría a los medicamentos de marca porque apoya al desarrollo de la industria farmacéutica reconociendo a los medicamentos de marca y a los genéricos y, adicionalmente, por encima de esta ley se encuentra el tratado de la Decisión 486 de Régimen Común sobre la Propiedad Industrial al cual pertenece Bolivia.

II. El proyecto de Ley del consumidor a efectos de establecer precios máximos quedarían totalmente inválidos porque sigue en vigencia el Decreto Supremo Nº 21060 de libre oferta y demanda.

III. El alcance del proyecto de Ley del consumidor para efectos de medicamentos de marca no establece condiciones específicas puesto que está más enfocada al cuidado de la producción que a la propiedad intelectual.

IV. La Ley del medicamento, las Normativas del SENAPI y el Registro sanitario no establecen una prohibición al cambio de nombre de marca, por lo tanto, se puede registrar un producto con una nueva marca y dejar de usar su anterior denominación.

V. Los medicamentos de marca al igual que cualquier otro tipo de producto adquieren un mayor valor con el paso del tiempo, llegando a convertirse en un activo muy importante para una empresa, siempre y cuando se realice el peritaje correspondiente.

VI. El proyecto de Ley del consumidor en cuanto a su aplicación en medicamentos de marca quedaría totalmente inválida dado que existe una entidad especializada, el Servicio Departamental de Salud (SEDES), para atender y proteger al consumidor.

VII. El proyecto de Ley del consumidor establece claramente que no irá en contra de lo establecido anteriormente en la vigente Ley de medicamentos.

VIII. El presente proyecto de grado tiene como objetivo el diseñar una estrategia de marca para un medicamento, por lo tanto, cualquier modificación de nombre y/o fórmula deberá ser registrado nuevamente.

La propuesta del diseño de una estrategia de marca para un medicamento de Laboratorios Alfa Ltda. es completamente viable dado que no viola ningún tema legal presente y/o futuro.

4.7. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CAMPO

Finalizado el estudio de campo y analizando las distintas variables del FOSCAL® es necesario un reposicionamiento de marca el cual implica:

- ✓ Registrar el producto FOSCAL® como un OTC (*Over The Counter* o de Venta Libre) para facilitar la estrategia y comunicar la marca.

- ✓ Definir un segmento de mercado claro y objetivo dirigido hacia mujeres, dado que el producto se usa en mayor proporción para embarazo – lactancia y osteoporosis.

- ✓ Rediseñar la presentación del producto cambiando los colores del envase.

- ✓ Determinar estrategias de comunicación dirigidas principalmente a mujeres jóvenes de entre 26 a 44 años quienes desconocen la marca FOSCAL®, para que la marca se potencie y no muera.

- ✓ Resaltar los atributos y beneficios que tiene el FOSCAL® en cuanto a su composición.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARCA

5.5. PROPUESTA DE MARKETING MIX

La propuesta de Marketing Mix para el producto FOSCAL® busca que el consumidor tenga una fuerte preferencia de marca y esté dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo para localizarlo, debido a sus características en:

5.5.1. Producto

FOSCAL® es un suplemento de calcio, flúor, fósforo y vitamina D2, el cual acompaña el desarrollo de la mujer a lo largo de las etapas de su vida (embarazo, menopausia y osteoporosis).

La fórmula de FOSCAL® cuenta con las siguientes componentes diferenciadores de la competencia y que deben ser comunicados al consumidor final:

- ✓ El flúor el cual interviene en la formación del esmalte dentario para , proteger de las caries, en el metabolismo óseo y previene la osteoporosis.

- ✓ El fósforo, interviene en el metabolismo óseo, glúcido y de los lípidos (grasas); forma parte de los ácidos nucleicos y fosfolípidos que forman parte de la estructura celular e interviene en sistemas enzimáticos.

- ✓ La vitamina D, permite fijar el calcio en los huesos dado que este componente no se regenera en el organismo.

Variedad de productos: Manejo de dos presentaciones con modificaciones según el análisis de la competencia (Anexo 13):

Ilustración 60: Propuesta de presentaciones para FOSCAL®

Detalle	Presentación
FOSCAL® comprimidos masticables	Frasco de 30
FOSCAL® granulado	Caja de 10 sobres de 12g c/u

Fuente: Elaboración propia

La presentación de FOSCAL® comprimidos masticables permitirían acelerar la rotación de inventario al contener cada frasco 30 comprimidos masticables para un tratamiento de un mes aproximadamente; sería un frasco cómodo, fácil de llevar a cualquier parte y totalmente seguro para su manipulación. Asimismo esta presentación permitiría que el producto se venda completo, a diferencia del caso actual en el que las farmacias venden comprimidos sueltos.

La presentación de FOSCAL® granulado se propone que sea en sobres para la comodidad del consumidor final y la venta como tal en los distintos puntos de venta.

Colores: los colores de la marca serían el blanco (predominante), amarillo, naranja y azul. Dándole una presentación más delicada y acorde con el producto y el segmento al cual se lo dirige.

El producto FOSCAL® al ser de fácil administración rompe el esquema de tener que tragar una pastilla, que en muchos casos es grande e incómoda de tomar.

5.5.2. Plaza

Canales de distribución tradicionales:

- ✓ Venta directa a clientes en la tienda de la fábrica.
- ✓ Venta en farmacias y cadenas de farmacias.

Nuevo canal de distribución:

- ✓ Supermercados, los cuales permitan incrementar los lugares para la accesibilidad del producto estableciendo contacto directo con el consumidor final.

5.5.3. Promoción

Reducción periódica de los descuentos y/o promociones en las farmacias, trasladando el costo a publicidad masiva a través de:

- ✓ Gigantografías y vallas publicitarias: en lugares estratégicos para comunicar de forma visual la marca y el producto.
- ✓ Publicaciones en prensa y panfletos: para comunicar la marca y el producto de forma visual y escrita.

- ✓ Material de apoyo para la campaña: bolígrafos y bolsas (en farmacias y supermercados) con los colores y la marca del producto.

En cuanto a la plataforma virtual que se debe crear, se presenta de la siguiente manera:

- ✓ Desarrollo de página web para la marca FOSCAL® la cual contenga tres plantillas distintas donde se dé a conocer la marca, el enfoque que tiene, las distintas presentaciones del producto, información sobre temas relacionados a la falta de calcio, etc.

- ✓ Desarrollo de una aplicación para Smartphone: dedicada a la marca FOSCAL® con el fin de acercar la información aún más al consumidor final (mujeres de entre 26 y 44 años, las cuales usan este tipo de medios para estar informadas). A través de dicha aplicación se daría a conocer las cantidades óptimas de calcio que se deben consumir según edades y género, así como consejos e información útil sobre temas relacionados al consumo de calcio y la salud.

- ✓ Administrador de red social Facebook®: contar con una cuenta de Facebook® que se relaciones con la marca pero que no muestre los productos ni los venda a través de este medio. Únicamente será utilizado como medio de comunicación sobre temas relacionados al producto (estudios sobre osteoporosis, consejos, enfermedades relacionadas a la falta de calcio, causas y consecuencia, la importancia del calcio en las mujeres embarazadas). Asimismo, dicha cuenta permitirá hacer estudios periódicos sobre la percepción de la marca en el mercado.

5.5.4. Precio

Debe ser determinado por el mercado y analizando los precios de la competencia para establecer un precio que sea aceptado por el mercado y al mismo tiempo sea competitivo. Por lo tanto se plantea como precios mínimos los siguientes:

Ilustración 61: Precios mínimos sugeridos para las nuevas presentaciones de la marca FOSCAL®

Detalle	Precio mínino sugerido
Frasco FOSCAL® 30 comprimidos masticables	40
Caja FOSCAL® 10 sobres granulado de 12g c/u	52

Fuente: Elaboración propia con datos de precios mínimos de la competencia según presentaciones (Ilustración 55)

Sin embargo se propone hacer hincapié en la accesibilidad del producto en cuanto a su disponibilidad en puntos de venta y a su diferenciación en su presentación y marca.

5.6. MARCA

5.6.1. Segmentación del mercado

FOSCAL® es una marca de recalcificante que se encuentra en su etapa de madurez y posible declive, la cual permanece en el mercado boliviano por más de 40 años lo cual requiere una seria de modificaciones que permitan mantenerla en el mercado y adaptarla a las necesidades de los actuales y futuros clientes. Por lo tanto se propone:

- ✓ Concentrarse en segmentos de mercado femenino comprendidos entre los 26 y 44 años (edades en las que existe un 38% de las mujeres

embarazadas o con posibilidad de embarazo[73]), mercado potencial para el consumo del FOSCAL® dado que las mujeres se descalcifican durante el embarazo. Dicha estrategia permitirá que la marca pueda ser conocida por una población más joven que actualmente la desconoce (Ilustración 30). Adicionalmente, el otro rango de edad estaría comprendido entre los 45 y los 64 años de edad (mujeres en etapa de embarazos poco frecuentes, menopausia y posible osteoporosis representando el 21% de total de mujeres a nivel nacional[74]) en el cual la marca está mejor posicionada (Ilustración 30). Según datos de una investigación realizada a nivel de Latinoamérica, actualmente las personas mayores de 50 años se encuentran entre el 13 y el 29% de la población (25% de mujeres sufren osteoporosis) y se pronostica que para el 2050 estas cifras aumenten entre 28 y 49%, lo cual significa que existirá un aumento de diagnósticos de osteoporosis y el aumento de personas con fracturas por fragilidad relacionadas.[75]

- ✓ Enfoque hacia el mercado femenino, quienes son decisoras de compra en temas de salud para los miembros de su familia.

- ✓ Ambos segmentos de mercado son específicos pero no excluyentes entre sí, dado que la marca aplica para el trinomio de una generación (abuela, hija y nietos).

[73] Instituto Nacional de Estadística (INE). Bolivia Características de población y vivienda – Censo Nacional de Población y Vivienda 2012 [en línea]. Disponible en: http://www.ine.gob.bo:8081/censo2012/PDF /resultadosCPV2012.pdf, [Ref. 27 de enero de 2014, 05:17 pm.]

[74] Instituto Nacional de Estadística (INE). Bolivia Características de población y vivienda – Censo Nacional de Población y Vivienda 2012 [en línea]. Disponible en: http://www.ine.gob.bo:8081/censo2012/PDF /resultadosCPV2012.pdf, [Ref. 27 de enero de 2014, 05:17 pm.]

[75] International Osteoporosis Foundation (IOF) en América Latina. *Auditoria Regional de América Latina Epidemiología, costos e impacto de la osteoporosis en 2012.* [en línea]. Informe inédito. Buenos Aires – Argentina, 2012. 109 p. Disponible en: http://osteoporosisinlatinamerica.com/es/wp-content/uploads /2012/05/LA_Audit_final-ES.pdf, [Ref. 1 de febrero de 2014, 01:38 pm.]

5.6.2. Visión de marca

Luego de establecer el segmento de mercado al cual estará dirigida la marca FOSCAL® se tiene la siguiente visión de marca:

"FOSCAL® se preocupa por las mujeres y el cuidado de los que más le importan, siendo la mujer el núcleo de una familia."

- ✓ Mujeres jóvenes embarazadas o en etapa de lactancia entre los 26 y 44 años.
- ✓ Mujeres adultas en etapa de menopausia y posibles problemas de osteoporosis, entre los 45 y 64 años.
- ✓ El impacto que se propone con el diseño de marca es llegar a 560.428 mujeres en la ciudad de El Alto y La Paz.

5.6.3. Identificación de atributos de la marca

Para la identificación de atributos de marca se utilizó la encuesta de percepción a consumidores y el Brief que fue diseñado en conjunto con la empresa de diseño gráfico Proximity BBDO S.A. a partir de la información de la investigación de mercado:

Sentirse bien: relacionado a un buen estilo de vida, el cual implica sentirse bien a nivel físico, emocional y mental.

Facilidad de tomar: Dadas las presentaciones que tiene la marca FOSCAL®, granulado y comprimidos masticables, las cuales eliminan el prejuicio sobre las pastillas de calcio grandes y difíciles de tomar.

Fortaleza: característica relacionada con la mujer la cual al empezar a formar una familia se preocupan por el bienestar de los miembros que la conforman, por lo tanto en muchas de las decisiones de temas relacionados

con la salud, son ellas quienes toman las decisiones e influencias a sus hijos y esposos.

5.6.4. Personalidad de la marca

La personalidad de marca desarrollada para la marca FOSCAL® establece las siguientes características:

- ✓ Mujer joven con familia o que están iniciando una, la cual se preocupa por el bienestar de sus hijos y su esposo.
- ✓ Mujer quien toma las decisiones sobre los cuidados relacionados a la salud se su familia.
- ✓ Fortaleza femenina en todas sus actividades cotidianas.
- ✓ Busca la comodidad y facilidad a la hora de tomar un medicamento para ella, para sus hijos y esposo.

5.7. PLATAFORMA DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento que se desea construir para la marca FOSCAL® está definido por la siguiente matriz:

Ilustración 62: Plataforma de posicionamiento para la nueva imagen de marca

FOSCAL® es	Pionera en suplementos femeninos
Qué ofrece	Fortalecer y/o reconstituir los huesos y dientes
Debido a	La combinación de elementos calcio + flúor + fósforo + vitamina D2
Para qué	Gocemos de bienestar hoy y mañana

Fuente: Elaboración propia en base Manuales Prácticos de la Pyme, cómo crear una marca (recopilación de varios libros, revistas y estudios. En web: http://www.daroca.es/UserFiles/como%20crear%20una%20marca.pdf, 26-08-13, 03:09 pm.

5.8. COLORES Y CONSTRUCCIÓN DE LA REALIDAD MATERIAL

Los resultados de la encuesta de percepción de consumidores para el FOSCAL® muestran que los encuestados relacionados el cuidado de los huesos y con el calcio que se consume con los siguientes colores[76]:

- ✓ **Blanco:** es un color femenino, noble, gentil, limpio y se asocia al concepto de pureza, de lo inmaculado e impoluto. Mezclado con cualquier color reduce su croma y cambia sus potencias psíquicas, la del blanco es siempre positiva y afirmativa.
- ✓ Es un color frío si no se le asocia con el rojo, amarillo o anaranjado. Simboliza lo absoluto, la unidad y la inocencia.
- ✓ Significa paz o rendición.

- ✓ **Amarillo:** es el color de la luz, intelectual, de la acción, del sol, del buen humor y el poder, estimulante a la vista, y por lo tanto, de los nervios. Combinado con el naranja constituye el color de la emoción. Para que el amarillo resulte siempre amable, necesita del naranja y del rojo. Esta combinación es la triada típica de lo entretenido y de todo lo que se asocia: es el acorde cromático del gozo de vivir, de la actividad, de la energía y de la voz alta.
- ✓ Como color claro y luminoso que es, el amarillo está emparentado con el blanco.

  El amarillo puro es siempre color de algo nuevo, y al amarillo sucio es signo de envejecimiento y decadencia.

[76] El simbolismo y significado psicológico de cada color está sustentado en distintas investigaciones que se realizaron en todo el mundo para establecer criterios homogéneos en su significado. Las investigaciones revisadas se encuentran citadas en la bibliografía del presente proyecto.

Simboliza arrogancia, fuerza, voluntad, estímulo y en algunos casos precaución dependiendo la cancentración.

Adicionalmente a estos dos colores se propone utilizar el naranja (menor proporción) en combinación con el amarillo y el azul en las letras de la marca, debido a las connotaciones psicológicas que éste último tiene. Dicha propuesta se plantea por recomendación de la bibliografía revisada:

- ✓ **Naranja:** es un color más cálido que el amarillo, es incandescente, ardiente y brillante; al mismo tiempo es sociable, amable y alegre, por lo tanto puede reconfortar y calmar.
  Simboliza entusiasmo y exaltación, es un color muy útil en pequeñas extensiones.
  Significa confianza en sí, vigor y estímulo vital.

- ✓ **Azul:** es el color claro, fresco, transparente, frío, conservador, sensitivo, serio, concienzudo y precavido.
  En el plano emotivo, el azul inspira la paz y la introspección. En la práctica está comprobado que el azul es el color más calmante y universalmente preferido.
  Simboliza la profundidad.
  Significa fidelidad, justicia, verdad, caridad, armonía, amistad, fidelidad y serenidad.

Los colores identificados a través de la encuesta a consumidores permitieron crear la imagen gráfica de marca de FOSCAL®.
Previamente al diseño de Imagen de Marca FOSCAL® se tuvo que modificar el Lifting de Imagen Corporativa actual:

Ilustración 63: Lifting de Imagen Corporativa Actual de Laboratorios Alfa Ltda.

Fuente: Laboratorios Alfa Ltda.

El actual Lifting de la imagen corporativa de Laboratorio Alfa Ltda. no funciona para trabajar y aplicar el objetivo del trabajo. Por lo tanto el nuevo Lifting sería:

Ilustración 64: Propuesta de Lifting de Imagen Corporativa de Laboratorios Alfa Ltda.

Fuente: Proximity BBDO S.A.

En cuanto Paradigma Artístico de la marca se mantuvo la tipografía, modificando únicamente el color de fuente de la marca como se muestra a continuación:

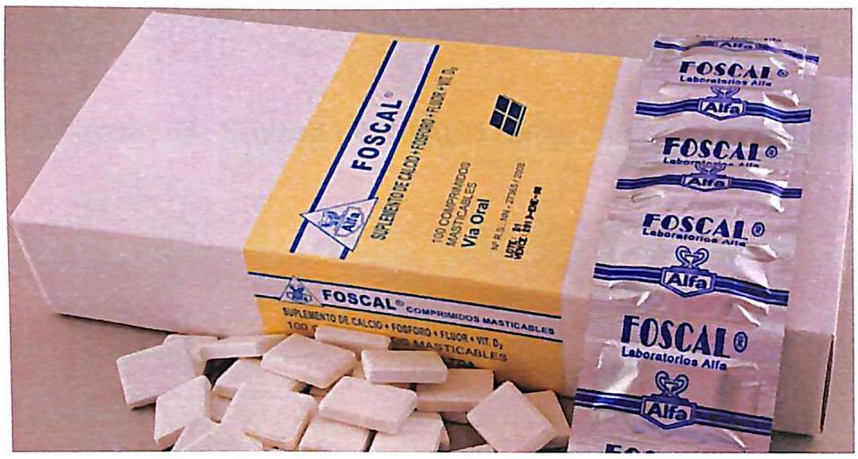
Ilustración 65: Paradigma Artístico de la marca FOSCAL®

Fuente: Proximity BBDO S.A.

Uno de los Package que la empresa maneja para la marca actualmente es una caja rectangular de cartón, la cual contiene 100 comprimidos masticables

recubiertos por un folio protector. Los colores que se manejan en la etiqueta son el color crema, el blanco y el azul, como se muestra a continuación:

Ilustración 66: Package actual FOSCAL® comprimidos masticables



Fuente: Laboratorios Alfa Ltda.

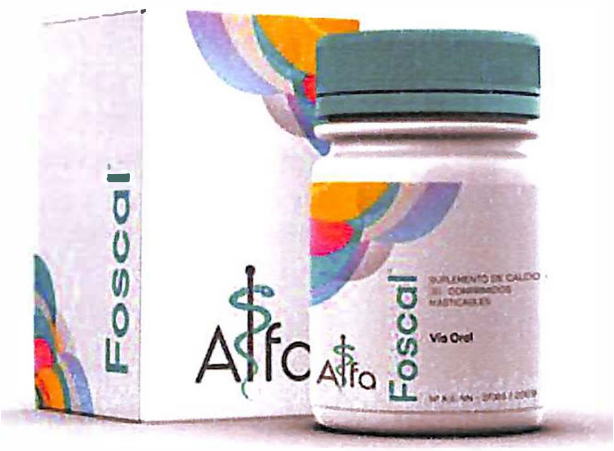
El nuevo Package que se propone es totalmente diferente al anterior con el fin de que la marca pueda cumplir con todas las Normas ISO de calidad, el cual tendría como etiqueta la siguiente:

Ilustración 67: Etiqueta envase FOSCAL® comprimidos masticables

Fuente: Proximity BBDO S.A.

El nuevo envase que se utilizaría para los comprimidos masticables sería de plástico con una tapa a rosca, el cual no necesitaría que cada comprimido tenga un folio especial, adicionalmente este tipo de envase garantizaría la seguridad del producto. El envase propuesto con 30 comprimidos cada uno es el siguiente:

Ilustración 68: Envase FOSCAL® comprimidos masticables



Fuente: Proximity BBDO S.A.

La Imagen de Marca deberá ir acompañada de una fuerte campaña publicitaria para dar a conocer la nueva imagen a la población, la cual debe tener una publicidad pública a través de gigantografías que transmitan la visión de marca y el posicionamiento que se quiere lograr:

Ilustración 69: Publicidad FOSCAL® en gigantografías

Fuente: Proximity BBDO S.A.

Adicionalmente se sugiere que en las gigantografías se pueda incluir la imagen de una mujer mayor para que la marca muestre el paso de una generación a otra (niños – padres – abuelos). Resaltando que FOSCAL® acompaña las distintas etapas de vida de una persona (enfocado a la mujer).

El mensaje emocional que se desea transmitir acorde a la investigación de mercado y al análisis de la visión de marca es:

"FOSCAL®: Cuida de los que más te importan"

Y la afirmación publicitaria sería:

"El calcio es importante para nuestra Salud"

Todo esto, acompañado de la imagen de una mujer joven, que es madre y que se preocupa por su familia al cuidar de ellos. El enfoque de la marca, como ya se explicó, está determinado hacia mujeres entre 26 y 44 años quienes serán los amplificadores de la marca dentro de sus hogares dado que las mujeres tienen poder de decisión en cuanto a los productos para el cuidado de su familia.

Adicionalmente, se podría utilizar la misma gigantografía para colocarla en distintas vías públicas:

Ilustración 70: Publicidad en vías públicas FOSCAL®

Fuente: Proximity BBDO S.A.

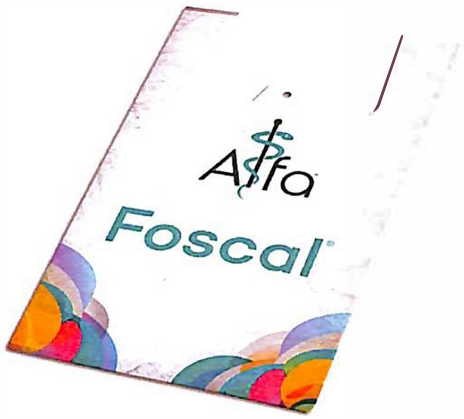
En cuanto a la publicidad en la distribución de producto se propone pintar la (s) vagoneta (s) de distribución con los colores y el nombre de la marca FOSCA®, siendo un medio relativamente económico y de alto impacto visual:

Ilustración 71: Publicidad en la vagoneta de distribución de Laboratorios Alfa Ltda.

Fuente: Proximity BBDO S.A.

La publicidad en los puntos de venta, como ser farmacias, podría ser a través de bolsas de compra:

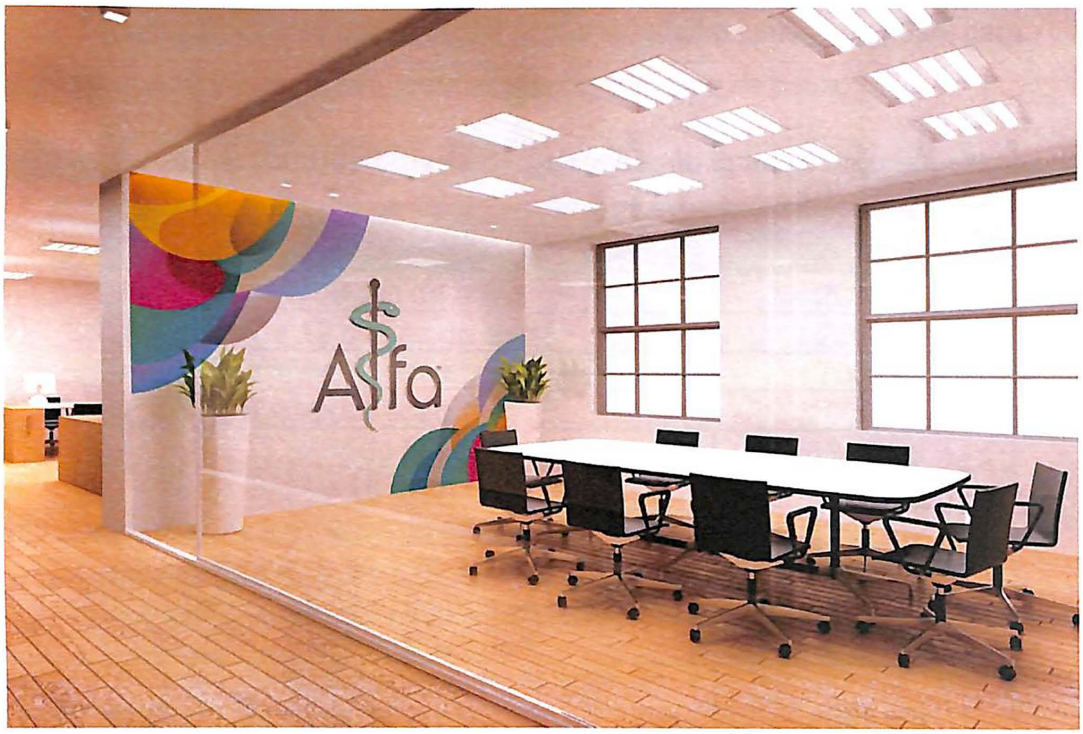
Ilustración 72: Publicidad en puntos de venta de la marca FOSCAL®



Fuente: Proximity BBDO S.A. copyright

Para concluir con la estrategia de Imagen de Marca se aconseja utilizar el Branding como herramienta de comunicación de marca dentro de las instalaciones de la empresa Laboratorios Alfa Ltda. para que el personal conozca la marca, se familiarice y se identifique con ella.

Ilustración 73: Branding en instalaciones de Laboratorios Alfa Ltda.



Fuente: Proximity BBDO S.A.

5.9. DESARROLLO DE UNA APLICACIÓN PARA SMARTPHONES

El desarrollo de la estrategia de marca para FOSCAL® al estar dirigida a mujeres jóvenes entre los 26 y 44 años propone que adicionalmente se desarrolle una aplicación para Smartphones. Dicha aplicación permitiría comunicar la marca y darle mayor información al consumidor para que sea ella quien escoja comprar la marca y no se deje guiar por las recomendaciones del farmacéutico.

La aplicación consistiría en un contador de calcio a través del cual el usuario sepa la cantidad exacta que necesita según su edad e incluso su peso, para ellos se puede utilizar la siguiente escala de consumo de calcio:

Ilustración 74: Cantidad diaria de calcio según la edad de una persona

Etapas de la vida	Cantidad recomendada
Bebés hasta los 6 meses de edad	200 mg
Bebés desde 7 a 12 meses de edad	260 mg
Niños de 1 a 3 años de edad	700 mg
Niños de 4 a 8 años de edad	1000 mg
Niños de 9 a 13 años de edad	1300 mg
Adolecentes de 14 a 18 años de edad	1300 mg
Adultos de 19 a 50 años de edad	1000 mg
Hombres adultos de 51 a 70 años de edad	1000 mg
Mujeres adultas de 51 a70 años de edad	1200 mg
Adultos de 71 o más años de edad	1200 mg
Adolescentes embarazadas o en periodo de lactancia	1300 mg
Mujeres adultas embarazadas o en periodo de lactancia	1000 mg

Fuente: NIH (National Institutes Health). Hoja informativa para consumidores. Disponible en: http://ods.od.nih.gov/factsheets/Calcium-DatosEnEspanol/, [Ref. 12 de mayo de 2014, 11:59 am.]

Adicionalmente, dicha aplicación tendrá consejos para la mujer embarazada, el cuidado de su salud, alimentación, el cuidado de los bebés; así como información de temas relacionados al consumo de calcio y la salud en general.

5.10. PLANIFICACIÓN DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA

Ilustración 75: Gantt de planificación de la campaña publicitaria

Fuente: Elaboración propia según datos para la inversión

La planificación de la campaña publicitaria tiene como finalidad utilizar gigantografías en avenidas o puntos estratégicos donde el público en general (enfocado al segmento de mujeres entre 26 y 44 años) pueda identificar claramente la publicidad (publicidad de largo plazo). Adicionalmente se utilizarán medio de publicidad como las vallas o carteleras DPI para conseguir mejores resultados a corto plazo dado que la publicidad estaría en distintos puntos de las ciudades y a vista del mercado objetivo.

Adicionalmente a la planificación propuesta se proponen otras acciones de largo plazo para apoyar la campaña publicitaria y los medios de comunicación:

- ✓ Vehículo de distribución pintado con la marca FOSCAL®.
- ✓ Diseño de la página web de la marca FOSCAL®.
- ✓ Planificación de comunicación a través de la red social Facebook®
- ✓ Aplicación Smartphone.
- ✓ *Check outs* en supermercados (nuevo punto de venta).
- ✓ Bolsa con la marca FOSCAL® para los puntos de venta (farmacias y supermercados).

Dado que la construcción de la marca toma su tiempo, antes de finalizar los seis meses de la campaña publicitaria se debe hacer una evaluación (medir el impacto de la propuesta) para tomar medidas acerca de qué medio de publicidad utilizar para seguir comunicando la marca a la población.

CAPÍTULO VI

6. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

6.1. PROYECCIÓN DE ESCENARIOS PRE-POST MARCA

Previamente a los flujos proyectados para medir el impacto de la propuesta en el producto FOSCAL®, se utilizó el modelo de Cadena de Markov el cual permite proyectar una marca de un producto a partir de la situación de mercado en la que se encuentre. Para ello de analizaron los datos de la competencia, del FOSCAL® y su comportamiento en el mercado global.

Ilustración 76: Comportamiento del Mercado de Calcio

Mercado de Calcio Total						
Marca	2012 Bs	2013 Bs	Variación por gestión	Unid 2012	Unid 2013	Variación por gestión
Magnatil®	2.188.439,76	2.578.262,40	18%	31.891	34.848	9%
Densibond D®	1.973.340,96	2.129.599,92	8%	32.083	33.219	4%
Tonicalcium®	813.276,00	1.623.726,24	100%	13.248	29.953	126%
Cebion®	995.147,76	1.569.257,28	58%	26.923	33.879	26%
Caprimida D®	1.525.374,48	1.455.767,52	-5%	31.820	28.124	-12%
Osteovit Junior®	875.317,44	1.399.168,80	60%	11.944	18.281	53%
Foscal®	962.606,00	969.172,00	1%	22.544	21.201	-6%
Calceford D®	1.269.678,00	1.058.622,96	-17%	26.454	21.347	-19%
Osteocaps®	795.855,12	879.806,64	11%	24.615	27.366	11%
Total	11.399.035,52	13.663.383.76	20%	221.522	248.218	192%
Crecimiento del mercado	19.86%			12.05%		

Fuente: Información IMS Bolivia e información de venta de Laboratorios Alfa Ltda.

Ilustración 77: Comportamiento de la Competencia de FOSCAL® en el Mercado de Calcio

Mercado de Calcio Competencia de Foscal®						
Marca	2012 Bs	2013 Bs	Variación por gestión	Unid 2012	Unid 2013	Variación por gestión
Magnatik®	2.188.439,76	2.578.262,40	18%	31.891	34.848	9%
Densibond D®	1.973.340,96	2.129.599,92	8%	32.083	33.219	4%
Tonicalcium®	813.276,00	1.623.726,24	100%	13.248	29.953	126%
Cebion®	995.147,76	1.569.257,28	58%	26.923	33.879	26%
Capnmida D®	1.525.374,48	1.455.767,52	-5%	31.820	28.124	-12%
Osteovit Junior®	875.317,44	1.399.168,80	60%	11.944	18.281	53%
Calceford D®	1.269.678,00	1.058.622,96	-17%	26.454	21.347	-19%
Osteocaps®	795.855,12	879.806,64	11%	24.615	27.366	11%
Total	10.436.429,52	12.694.211,76	22%	198.978	227.017	14%
Crecimiento competencia	21.63%			14.09%		

Fuente: Información IMS Bolivia e información de venta de Laboratorios Alfa Ltda.

Ilustración 78: Participación de mercado actual de FOSCAL® y la competencia

Participación de mercado actual			
Detalle	2012	2013	Variación
Foscal®	8,44%	7,09%	-1,35%
Competencia	91,56%	92,91%	1,35%
Decrecimiento promedio de la competencia	-2,35%		
Crecimiento estimado de la competencia	21,63%		

Fuente: Información IMS Bolivia e información de venta de Laboratorios Alfa Ltda. Estimaciones aproximadas

En la siguiente ilustración se analizó el comportamiento histórico de FOSCAL® para determinar el crecimiento promedio histórico, obteniendo un resultado del 6,81 %. A partir de este valor se estableció que la propuesta permitiría un crecimiento adicional del 4, 19%, alcanzando un crecimiento promedio por gestión del 11 %.

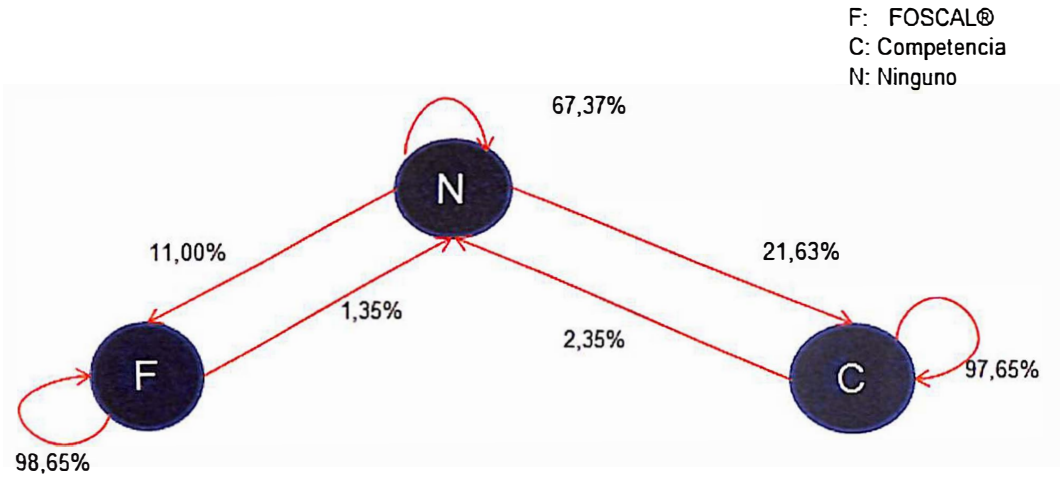
Ilustración 79: Ventas del FOSCAL® por gestión

Gestiones	Ventas Bs	Participación de mercado aprox.	Variación de las ventas	Crecimiento promedio propuesto por gestión
2008 - 2009	723.231,98	13%		11%
2009 - 2010	719.300,95	13%	-0,55%	
2010 - 2011	819.531,74	14%	12,23%	
2011 - 2012	962.606,57	17%	14,86%	
2012 - 2013	969.172,58	17%	0,68%	
Promedio de crecimiento por gestión			6,81%	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de ventas del FOSCAL®

Posteriormente al análisis de los datos del mercado se estableció un diagrama de transición (Ilustración 80) en el cual se muestra cuanto ganó, perdió y mantuvo fiel cada uno de los participantes en el mercado. Se establecieron tres instancias que participan en el mercado: FOSCAL®, la competencia y ninguno; este último se debe a que en la encuesta de percepción del consumidor se identificó que existe un 22% de los consumidores o potenciales consumidores en los cuales no hay posicionamiento de marca (Ilustración 15), del cual FOSCAL® puede tomar ventaja.

Ilustración 80: Diagrama de transición para el Mercado de Calcio



Condiciones	Gana	Pierde	Se mantiene fiel
FOSCAL®	11,00%	1,35%	98,65%
Competencia	21,63%	2,35%	97,65%

Fuente: Elaboración propia con datos de Laboratorios Alfa Ltda., Base de datos de la competencia del IMS, 2013 y datos extraídos de la encuesta de percepciones al consumidor

La instancia ninguno actúa en el modelo como mediador entre FOSCAL® y la competencia dado que no se tiene datos exactos sobre el intercambio directo entre los anteriores dos.

Posteriormente se establecieron las matrices de probabilidades desde p1 hasta p5 (proyecciones de cinco gestiones). Como se puede apreciar en la Ilustración

81, la matriz a0 muestra las participaciones obtenidas en la encuesta de percepción de consumidores (Ilustración 15), la matriz p1 muestra los valores del diagrama de transición (Ilustración 80) y la matriz p2 muestra las proyecciones para la segunda gestión.

Para el cálculo de p3 se multiplicó p1por p2; para p4 se multiplicó dos veces p2; y para p5 de multiplicó p1 por p4.

Ilustración 81: Matrices de probabilidades de transición para la proyección de cinco gestiones

	F	C	N
a0 =	0.17	0.61	0.22

Donde:

a0	Estado actual o inicial
p	Probabilidad de transición

		F	C	N	
p1 =	F	0 987	-	0.014	1
	C	-	0.977	0.024	1
	N	0 110	0.216	0.674	1

Estado actual participación Foscal [F]	0.17
Estado actual participación Competencia [C]	0.61
Estado actual participación Ninguno [N]	0.22

p2=	0.987	0.000	0.014	x	0.987	0.000	0.014	=	0.975	0 003	0.022	1
	0.000	0.977	0.024		0.000	0.977	0.024		0.003	0.959	0.039	1
	0.110	0.216	0.674		0.110	0.216	0.674		0.183	0.357	0.460	1
p3=	0.987	0.000	0.014	x	0.975	0.003	0.022	=	0.964	0.008	0.028	1
	0.000	0.977	0.024		0.003	0.959	0.039		0.007	0.944	0.049	1
	0.110	0.216	0.674		0.183	0.357	0.460		0.231	0.448	0.321	1
p4=	0.975	0.003	0.022	x	0.975	0.003	0.022	=	0.954	0.014	0.032	1
	0.003	0.959	0.039		0.003	0.959	0.039		0.012	0.933	0.055	1
	0.183	0.357	0.460		0.183	0.357	0.460		0.263	0.507	0.230	1
p5=	0.987	0.000	0.014	x	0.954	0.014	0.032	=	0.945	0.020	0.035	1
	0.000	0.977	0.024		0.012	0.933	0.055		0.018	0.923	0.059	1
	0.110	0.216	0.674		0.263	0.507	0.230		0.265	0.545	0.170	1

Fuente: Elaboración propia

Finalmente para obtener las participaciones proyectadas por gestión se multiplicaron las matrices resultantes con la matriz a0, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 82: Proyecciones de participación de mercado

Participación Año 0	Foscal	Competencia	Ninguno
	0.17	0.61	0.22

Participación Año 1	Foscal	Competencia	Ninguno	Crecimiento Foscal	Crecimiento competencia
	0.192	0.643	0.165	0.129	0.055

Participación Año 2	Foscal	Competencia	Ninguno	Crecimiento Foscal	Crecimiento competencia
	0 207	0.664	0.129	0.081	0.032

Participación Año 3	Foscal	Competencia	Ninguno	Crecimiento Foscal	Crecimiento competencia
	0.219	0.676	0.105	0.055	0.018

Participación Año 4	Foscal	Competencia	Ninguno	Crecimiento Foscal	Crecimiento competencia
	0.227	0.683	0.090	0.039	0.010

Participación Año 5	Foscal	Competencia	Ninguno	Crecimiento Foscal	Crecimiento competencia
	0.234	0.686	0.080	0.030	0.005

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente este modelo permite proyectar en el largo plazo hasta que las condiciones llegan a un equilibrio. Para ello se realizó un sistema de ecuaciones para determinar las variables de participación en el largo plazo (las ecuaciones salen de los valores de la matriz p1):

Ilustración 83: Ecuaciones para determinar la participación de mercado en el largo plazo

$$X_1 = 0{,}987X_1 + 0X_2 + 0{,}11X_3$$

$$X_2 = 0X_1 + 0{,}977X_2 + 0{,}216X_3$$

$$X_3 = 0{,}014X_1 + 0{,}024X_2 + 0{,}674X_3$$

$$1 = X_1 + X_2 + X_3$$

$X_1 = 0{,}4645$ $X_2 = 0{,}4802$ $X_3 = 0{,}0553$

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto en el largo plazo FOSCAL® podrá alcanzar una participación de mercado del 46,45%, la competencia decrecería y se mantendría en un 48,02% y ninguno decrecería hasta mantenerse en un 5,53%.

Finalmente se obtuvieron los datos necesarios para hacer las proyecciones de la propuesta a partir del siguiente cuadro:

Ilustración 84: Tabla resumen con ingresos y unidades adicionales para medir el impacto financiero de la propuesta

Gestión	Proyecciones ventas Bs FOSCAL®	Crecimiento por gestión Bs	Participación de mercado	Unidades por gestión	Unidades adicionales por gestión	Cantidad de cajas adicionales de FOSCAL® de 100 comprimidos c/u	Cantidad de cajas adicionales de FOSCAL® de 150 g. de granulado c/u	Cantidad de cajas adicionales de FOSCAL® de 30 comprimidos c/u	Cantidad de cajas adicionales de FOSCAL® de 10 sobres de 12 g. de granulado c/u
2012 - 2013	969.172,58		17,00%	21.201					
2013 - 2014	1.094.053,32	124.880,74	19,19%	23.933	2.732	196	2.536	652	3.170
2014 - 2015	1.182.659,19	88.605,88	20,74%	25.871	1.938	139	1.800	462	2.249
2015 - 2016	1.247.441,77	64.782,58	21,88%	27.288	1.417	101	1.316	338	1.645
2016 - 2017	1.296.540,17	49.098,40	22,74%	28.362	1.074	77	997	256	1.246
2017 - 2018	1.335.275,26	38.735,09	23,42%	29.210	847	61	787	202	983

Fuente: Elaboración propia. Datos proyectados a partir de información de ventas de Laboratorios Alfa Ltda. gestión 2012 - 2013, estudio de percepción del consumidor e informes IMS Bolivia 2013

- ✓ La primera columna (luego de la columna gestión) muestra, en bolivianos, el crecimiento de las ventas a partir de los resultados del modelo aplicado.

- ✓ La segunda columna muestra los valores de las ventas adicionales de una gestión a otra, a través de la resta (año actual menos año anterior) de los valores de la primera columna.

- ✓ La tercera columna refleja la participación de mercado que alcanzaría FOSCAL® en cada gestión (Ilustración 82, columna FOSCAL®)

- ✓ La cuarta columna es el resultado de las ventas transformadas en unidades proyectadas según la gestión que corresponda. Dichas

unidades se obtuvieron al realizar cálculos de regla de tres entre año anterior y año actual.

- ✓ La quinta columna muestra las unidades adicionales por gestión las cuales se obtuvieron a partir de la resta de la columna anterior (gestión actual menos gestión anterior).

- ✓ La sexta y séptima columna muestra las cajas adicionales de cada una de las presentaciones actuales. Para el cálculo de las cajas adicionales se utilizaron los porcentajes de la siguiente tabla multiplicados por la sexta columna, según corresponda la presentación.

Ilustración 85: Porcentaje de composición de las ventas anuales por presentación

Promedio de composición de unidades vendidas anuales	Comprimido	Granulado
	7,16%	92,84%

Fuente: Información de ventas de Laboratorios Alfa Ltda.

- ✓ Las cantidades de la columna octava se obtuvieron a partir de la columna séptima multiplicándola por 100, que es la cantidad actual de comprimidos por caja, y luego dividendo entre 30, nueva cantidad de comprimidos por frasco.

- ✓ Las cantidades de la columna novena se obtuvieron a partir de la columna octava multiplicándola por 150 gramos, cantidad actual por caja de granulado, y luego dividiendo entre 120 gramos, nueva cantidad de gramos por caja.

6.2. IMPACTO DE LA PROPUESTA FOSCAL®

Previamente al análisis financiero de la propuesta se analizó los costos de la propuesta comparándolos con los costos actuales de cada una de las presentaciones.

En la presentación de FOSCAL® comprimidos masticables (Ilustración 86), se analizó por separado el costo del Package actual comparado con el propuesto, en el cual se muestra un ahorro de Bs. 5,6245; y en el costo total se tendría un ahorro.

Ilustración 86: Costos actuales y de la propuesta según presentaciones para comprimidos

Detalle	Caja de 100 comprimidos masticables sin modificar la presentación	Frasco de 30 comprimidos masticables modificando la presentación	Ahorro
	Actual	Propuesta	
Costo Package Bs	6,0947	0,4702	5,6245
Costo total en almacén Bs	10,9483	1,9263	9,0220

Fuente: Elaboración propia a partir de los costos de insumos y materia prima

Adicionalmente se hizo un análisis por costo de comprimido actual comparándolo con la propuesta, obteniendo un ahorro por comprimido de Bs. 0,0453

Ilustración 87: Costos por comprimido actuales y de la propuesta

Detalle	De la caja de 100 comprimidos masticables sin modificar la presentación	Del frasco de 30 comprimidos masticables modificando la presentación	Ahorro
	Actual	Propuesta	
Costo Package por comprimido Bs	0,0609	0,0157	0,0453
Costo total en almacén por comprimido Bs	0,1095	0,0642	0,0453

Fuente: Elaboración propia a partir de los costos de insumos y materia prima

En la presentación de FOSCAL® granulado (Ilustración 88), se realizó el análisis del costo del Package actual comparado con la propuesta obteniendo un ahorro de Bs. 0,7138; y un ahorro de Bs. 1,2281 en el costo total de una caja de granulado.

Ilustración 88: Costos actuales y propuestos para el granulado

Detalle	Caja de granulado de 150g sin modificar la presentación	Caja de 10 sobres de granulado de 12g c/u modificando la presentación	Ahorro
	Actual	Propuesta	
Costo Package Bs	0,8945	0,1806	0,7138
Costo total en almacén Bs	3,4657	2,2376	1,2281

Fuente: Elaboración propia a partir de los costos de insumos y materia prima

Adicionalmente se hizo el análisis de ahorro en costos por gramo fabricado, logando un ahorro de Bs. 0,0045.

Ilustración 89: Costos por gramo actuales y propuesta

Detalle	De la caja de granulado de 150g sin modificar la presentación	De la caja de 10 sobres de granulado de 12g c/u modificando la presentación	Ahorro
	Actual	Propuesta	
Costo Package por gramo Bs	0,0060	0,0015	0,0045
Costo total en almacén por gramo Bs	0,0231	0,0186	0,0045

Fuente: Elaboración propia a partir de los costos de insumos y materia prima

Posteriormente se establecieron los nuevos costos para la propuesta en ambas presentaciones. Los gastos administrativos, de comercialización y financieros son valores aproximados, basados en estimaciones dado que actualmente no se conoce exactamente de asignación de cada uno de ellos a los productos fabricados.

Ilustración 90: Costos de producción y Gastos unitarios estimados por presentación propuesta

Detalle de costos unitarios por presentación	Materia prima - insumos	Mano de Obra Directa y GIF	Gastos Administrativos	Gastos comercialización actuales	Gastos financieros	Total
FOSCAL® comprimidos frasco de 30 comp	1,9263	2,3421	0,1262	0,3120	0,0038	6,0686
FOSCAL® granulado por sobre de 12g.	2,2376	0,2471	0,4506	1,1142	0,0137	2,1722
Total	4,1639	2,5892	0,5767	1,4262	0,0175	8,2407

Fuente: Elaboración propia a partir de los costos de insumos, materia prima y estimaciones

Adicionalmente se establecieron ciertas modificaciones a los Gastos de Comercialización, sobre todo en las comisiones y bonificaciones a los visitadores médicos. Esto se debe a que la propuesta pretende enfocarse directamente en el consumidor final reduciendo ciertos gastos dentro de la cadena de comercialización.

Por lo tanto se estableció el siguiente cuadro de reducción de Gastos de Comercialización, los cuales se reducirán progresivamente a partir del segundo año de la propuesta.

Ilustración 91: Reducción en Gastos de Comercialización

Reducción en Comisiones y Bonificaciones	5%	15%

Detalle de Gastos de Comercialización marca FOSCAL®	2012 - 2013	2013 - 2014		2014 - 2015		2015 - 2016		2016 - 2017		2017 - 2018	
	Actual	Reducción	Final	Reducción	Final	Reducción	Final	Reducción	Final	Reducción	Final
Gastos Fijos de Comercialización	182.885,53	2.645,12	185.530,65	1.876,49	187.407,14	1.372,55	188.779,69	1.039,63	189.819,32	820,20	190.639,52
Reducción en Comisiones y Bonificaciones	75.381,81	1.090,27	76.472,08	(3.823,60)	72.648,48	(7.264,85)	65.383,63	(9.807,54)	55.576,08	(11.115,22)	44.460,87
Ahorro en Comisiones con la propuesta			-		(4.597,06)		(12.427,64)		(22.663,70)		(34.116,99)
Gastos Totales de Comercialización Proyectados	**258.267,34**	**3.735,39**	**262.002,73**	**(1.947,11)**	**260.055,62**	**(5.892,30)**	**254.163,32**	**(8.767,91)**	**245.395,41**	**(10.295,02)**	**235.100,39**

Fuente: Proyecciones basadas en Estados de Resultados de Laboratorios Alfa Ltda.

La reducción progresiva de las comisiones y bonificación permitirá destinar estos recursos a la campaña publicitaria y a los medios de comunicación para dar a conocer la marca y su nueva imagen de forma masiva, logrando el impacto deseado. Dicha reducción en las comisiones y bonificaciones decrecería hasta dejar de existir.

El detalle de ingresos proyectados según las dos presentaciones muestra el comportamiento de los ingresos para poder evaluar la propuesta en el flujo financiero de la propuesta FOSCAL® (Ilustración 93).

Ilustración 92: Detalle de ingresos proyectados por presentación

Detalle de Ingresos	0	1		2		3		4		5	
	Final	Incremento	Final	Incremento	Final	Incremento	Final	Incremento	Final	Incremento	Final
FOSCAL® Frasco de 30 comprimidos	197.982,14	26.080,00	224.062,14	18.480,00	242.542,14	13.520,00	256.062,14	10.240,00	266.302,14	8.080,00	274.382,14
FOSCAL® Caja de granulado de 10 sobres 12g c/u	771.190,44	164.840,00	936.030,44	116.948,00	1.052.978,44	85.540,00	1.138.518,44	64.792,00	1.203.310,44	51.116,00	1.254.426,44
Total Ingresos	**969.172,58**	**190.920,00**	**1.160.092,58**	**135.428,00**	**1.295.520,58**	**99.060,00**	**1.394.580,58**	**75.032,00**	**1.469.612,58**	**59.196,00**	**1.528.808,58**

Fuente: Elaboración propia a partir de información de proyección de ventas

Ilustración 93: Flujo Financiero de la propuesta FOSCAL®[77]

Año	0	1		2		3		4		5	
Gestion		2012 - 2013	2013 - 2014		2014 - 2015		2015 - 2016		2016 - 2017		2017 - 2018
Criterios		Actuales	Incremento	Finales	Incremento	Finales	Incremento	Finales	Incremento	Finales	Incremento	Finales
INVERSION INICIAL	(585.917,71)											
Ingreso por Ventas		969.172,58	190.920,00	1.160.092,58	135.428,00	1.295.520,58	99.060,00	1.394.580,58	75.032,00	1.469.612,58	59.196,00	1.528.808,58
(-)Costo Directos de producción		523.501,47	7.876,55	531.378,02	5.588,13	536.966,15	4.087,36	541.053,51	3.095,98	544.149,47	2.442,48	546.591,95
RENDIMIENTO BRUTO	(585.917,71)	445.671,11	183.043,45	628.714,56	129.839,87	758.554,43	94.972,64	853.527,07	71.936,04	925.463,11	56.753,52	982.216,63
(-)Gastos Administrativos		104.441,42	1.510,58	105.951,98	1.071,62	107.023,60	783,83	107.807,43	593,71	108.401,14	468,39	108.869,53
(-)Gastos Comercialización		258.267,34	3.735,39	262.002,73	(1.947,11)	260.055,62	(5.892,30)	254.163,32	(8.767,91)	245.395,41	(10.295,02)	235.100,39
(-)Gastos Bancarios		3.175,33	45,93	3.221,25	32,58	3.253,83	23,83	3.277,66	18,05	3.295,72	14,24	3.309,96
RENDIMIENTO OPERATIVO	(585.917,71)	79.787,02	177.751,57	257.538,59	130.682,78	388.221,37	100.057,28	488.278,65	80.092,20	568.370,85	66.565,91	634.936,75
(-) Intereses			43.442,57	43.442,57	7.051,13	50.493,70	(12.742,35)	37.751,35	(14.128,76)	23.622,59	(15.666,02)	7.956,57
EBT	(585.917,71)	79.787,02	134.309,00	214.096,02	123.631,66	337.727,68	112.799,62	450.527,30	94.220,96	544.748,26	82.231,93	626.980,19
(-) Impuestos IUE		19.945,76	33.577,25	53.524,00	30.907,91	84.431,92	28.199,91	112.631,82	23.555,24	136.187,06	20.557,88	156.745,05
FLUJO DE CAJA	(585.917,71)	59.840,27	100.731,75	160.572,01	92.723,74	253.295,76	84.599,72	337.895,47	70.665,72	408.561,19	61.673,95	470.235,14
(-) Amortización			112.265,00	112.265,00	4.848,15	117.113,15	12.742,35	129.855,49	14.128,76	143.984,25	15.666,02	159.650,28
FLUJO FINANCIERO	(585.917,71)	59.840,27	(11.533,25)	48.307,02	87.875,59	136.182,61	71.857,37	208.039,98	56.536,96	264.576,94	46.007,92	310.584,86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del modelo de Markov y la información financiera de Laboratorios Alfa Ltda.

Ilustración 94: Análisis financiero de la propuesta FOSCAL®

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO FINANCIERO	(585.917,71)	48.307,02	136.182,61	208.039,98	264.576,94	310.584,86
FLUJO FINANCIERO ACUMULADO	(585.917,71)	(537.610,70)	(401.428,09)	(193.388,10)	71.188,84	381.773,70

TIR	15,09%
VAN	119.220,32
Tasa esperada	10,37%
Tasa de retorno ROE	0,20

Fuente: Elaboración propia a partir de información de ventas de Laboratorios Alfa Ltda. gestión 2012 - 2013

El impacto financiero de la propuesta muestra como resultado una tasa de retorno positiva al igual que el valor actual del flujo, lo cual indica que se podría aceptar la propuesta.

[77] **NOTA:** Los costos directos de fabricación incluyen los costos de insumos, materia prima y mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación. Los Gastos Administrativos incluyen los sueldos administrativos y los gastos de servicios básicos. Los Gastos de Comercialización incluyen los sueldos del personal comercial, bonificaciones y comisiones. Los Gastos Bancarios incluyen todos aquellos gastos de servicios financieros por movimientos bancarios.

Adicionalmente la propuesta muestra que de cada boliviano invertido se obtendría un rendimiento de Bs. 0,20

La propuesta se propone llevarla a cabo a través de un préstamos bancario para no afectar la liquidez de la empresa en el corto plazo. Asimismo, si bien la inversión para el diseño de imagen de marca asciende a Bs. 585.917,71 (Ver Anexo 14); se estableció que la empresa requeriría un monto adicional inmediato para poner en marcha la propuesta dado que su tiempo promedio de cobro es de 41 días. Por lo tanto, el monto prestado sería de Bs. 651.733, 13 (Ver Anexo 15).

6.3. IMPACTO DE LA PROPUESTA FOSCAL® EN EL FLUJO FINANCIERO DE LA EMPRESA

Finalmente se realizó el análisis del impacto de FOSCAL® en la empresa para identificar de qué manera contribuye al resultado global, presentando como resultado:

Ilustración 95: Flujo Financiero de Laboratorios Alfa Ltda.

		Expresado en Bs Gestion					
INVERSIÓN INICIAL	**(585.917,71)**	**2012 - 2013**	**2013 - 2014**	**2014 - 2015**	**2015 - 2016**	**2016 - 2017**	**2017 - 2018**
Ingreso por Ventas		13.803.897,63	13.994.817,63	14.130.245,63	14.229.305,63	14.304.337,63	14.363.533,63
(-) Costo Directos de producción		8.388.687,84	8.396.584,39	8.402.152,52	8.406.239,88	8.409.335,84	8.411.778,32
RENDIMIENTO BRUTO	**(585.917,71)**	5.415.209,79	**5.415.209,79**	**5.598.253,24**	**5.728.093,11**	**5.823.065,75**	**5.895.001,79**
(-) Gastos Administrativos		1.487.556,14	1.489.066,70	1.490.138,32	1.490.922,15	1.491.515,86	1.491.984,25
(-) Gastos Comercialización		3.678.494,45	3.682.229,84	3.680.282,73	3.674.390,43	3.665.622,52	3.655.327,50
(-) Gastos Bancarios		45.226,11	45.272,04	43.324,92	37.432,63	28.664,71	18.369,69
RENDIMIENTO NETO EN VENTAS	**(585.917,71)**	203.933,09	**196.641,21**	**384.507,26**	**525.347,90**	**637.262,66**	**729.320,34**
(+) Otros Ingresos		54.500,35	55.254,14	55.788,83	56.179,94	56.476,18	56.709,90
RENDIMIENTO OPERATIVO	**(585.917,71)**	258.433,44	**253.895,35**	**440.296,10**	**581.527,84**	**693.738,84**	**786.030,24**
(-) Intereses		-	43.442,57	50.493,70	37.751,35	23.622,59	7.956,57
EBT	**(585.917,71)**	258.433,44	**210.452,78**	**389.802,40**	**543.776,49**	**670.116,25**	**778.073,67**
(-) Impuestos IUE		73.053,00	52.613,19	97.450,60	135.944,12	167.529,06	194.518,42
FLUJO DE CAJA	**(585.917,71)**	185.380,44	**157.839,58**	**292.351,80**	**407.832,36**	**502.587,19**	**583.555,25**
(-) Amortización		-	112.265,00	117.113,15	129.855,49	143.984,25	159.650,28
FLUJO FINANCIERO	**(585.917,71)**	185.380,44	**45.574,59**	**175.238,65**	**277.976,87**	**358.602,93**	**423.904,98**

Concepto	Año 0	1	2	3	4	5
FLUJO FINANCIERO	(585.917,71)	45.574,59	175.238,65	277.976,87	358.602,93	423.904,98
FLUJO ACUMULADO		(540.343,13)	(365.104,47)	(87.127,60)	271.475,33	695.380,31

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Estado de Resultados de Laboratorios Alfa Ltda. gestión 2012 - 2013

Ilustración 96: Indicadores financieros del impacto de la propuesta en la empresa

Tasa esperada	10,37%
Porcentaje de Inversión recuperada hasta el año 3	85,13%
TIR	24%
VAN	306.397,68

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la anterior ilustración tanto la TIR como el VAN de la propuesta son positivos, lo cual indica que se podría aceptar el proyecto para su posterior implementación. Asimismo se muestra que los ingresos crecen de una gestión a otro pero con una tasa cada vez menor debido a que el mercado no es infinito y a que el manejo de marca requiere una constante renovación para mantenerse en el tiempo.

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.5. CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO

- ✓ A través del Modelo de Jerarquía Analítica (AHP) se pudo establecer criterios de decisión para elegir el producto al cual se le diseñaría imagen de marca, el cual cumpla con ciertas variables y condiciones.

- ✓ Dado que se estableció una lista con orden de prioridad para todos los productos de la Línea Alfa se podría realizar cambios simultáneos sobre los distintos medicamentos para mejorar aún más el impacto financiero en la empresa.

- ✓ La investigación de mercado realizada a través de encuestas de percepción a consumidores, médicos y farmacias permitió establecer variables de satisfacción para cambiar y/o mejorar el producto elegido, FOSCAL®. Adicionalmente, el análisis FODA y la técnica de Cama Oculta permitieron complementar el diagnóstico del producto, analizándolo de forma integral.

- ✓ El análisis de la competencia a través de las Cinco Fuerzas de Porter y la las aspectos comerciales identificados en la industria farmacéutica permitieron determinar variables relevantes en el mercado.

- ✓ Analizando toda la normativa que regula y afecta a la industria farmacéutica se pudo evidenciar que la propuesta es legalmente viable, incluso llegando a considerar normas que aún no son vigentes.

- ✓ A partir de la investigación de mercado y el análisis de las variables en torno a FOSCAL® se diseñó la realidad psicológica y material de la marca, transformándola y concentrando el enfoque atendiendo las necesidades y tendencias del mercado.

- ✓ Estableciendo que la política comercial y la estrategia de la empresa debe ser global se estimaría un impacto en 1.326.110 mujeres en todo el país.

- ✓ La propuesta de cambio de imagen de marca cumpliría con todos los estándares de calidad, incluso para llegar a exportar el producto; siempre y cuando la empresa lo vea por conveniente.

- ✓ Analizando la propuesta en el plano financiero se pudo evidenciar que el impacto sería positivo, logrando maximizar ingresos y controlando o incluso reduciendo costos para obtener el máximo beneficio.

7.6. RECOMENDACIONES GENERALES DEL TRABAJO

- ✓ Realizar estudios de mercado periódicamente permite contar con información fidedigna y representativa del comportamiento del mercado y la competencia sobre un producto en particular, a diferencia de informes de distintas entidades que son costosos y limitados.

- ✓ Los medicamentos deben evolucionar en su imagen de marca, acompañando los cambios y necesidades del mercado para que permanezcan en el tiempo.

- ✓ Determinar un sistema de costos adecuado para establecer un control sobre ellos así como en la propuesta global al momento de implementarla.

- ✓ Realizar una encuesta a consumidores acerca del precio máximo y mínimo que estarías dispuestos a pagar por ambas presentaciones, con el fin de tener un precio de referencia acorde a las necesidades del mercado.

- ✓ Mantener el precio sin variaciones sustanciosas dado que la población boliviana es muy susceptible a la subida de precios. Para mantener los precios lo más estables posibles se recomienda tener un mayor control en costos para detectar en que partes del proceso de producción existen costos elevados que podrían ser reducidos a través de automatizaciones de procesos.

- ✓ Realizar un *Focus Group* antes de poner en práctica el diseño propuesto para determinar sabores y posibles presentaciones.

- ✓ Realizar las mismas encuestas en el interior del país para contrastar los datos globales con la base de datos del IMS y conocer en que departamentos está bien posicionada la marca FOSCAL® para establecer una política global del producto.

- ✓ Según recomendaciones de algunos médicos encuestados se debería cambiar vitamina D2 por D3 puesto que esta última, según investigaciones, permite fijar el calcio en los huesos.

- ✓ Automatizar la mayor cantidad de procesos para eliminar cargas laborales elevadas que repercuten en el precio del producto.

- ✓ El préstamo que se realizaría para cubrir la inversión de la propuesta debería ser a través de una línea de crédito para que la empresa goce de tasas preferenciales menores a las del mercado y adicionalmente la empresa debe considerar si sería mejor tener cuotas fijas o variables, aceptando aquellas que le generen menor interés por todo el préstamo.

- ✓ Considerar el contrabando de medicamentos para la aplicación de la estrategia propuesta, dado que tiene una fuerte incidencia en tema precio. Sin embargo no existen datos fidedignos y confiables para analizarlos.

- ✓ Según los resultados de la encuesta de percepción a los médicos y farmacéuticos, se sugiere contar con otra presentación adicional que sería FOSCAL® suspensión pensada en niños entre O y 2 años y adultos mayores a quienes se les dificulta el proceso de deglución. Dicha presentación estaría sujeta a modificaciones en la fórmula farmacéutica y a condiciones técnicas en su producción.

7.7. RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

- ✓ Adaptarse a las condiciones de mercado, manejando una cartera amplia de productos importados.

- ✓ Analizar nichos de mercado para identificar donde existen pocos competidores o no se estarían cubriendo las necesidades de los consumidores.

- ✓ Fabricar o importar productos que permitan tener mercados cautivos, aquellos que sean de largo tratamiento.

- ✓ Evaluar la posibilidad de exportar productos lo cual permita tener ingresos extras y ajenos a las condiciones socioeconómicas del país.

8. MARCO LÓGICO

Intervención	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
Fin Posicionarse como una empresa innovadora en el mercado farmacéutico boliviano.	Posición de Laboratorios Alfa Ltda. (escalar en la industria farmacéutica)	Encuestas e indicadores del IMS Health.	Contar con una Ley de medicamentos acorde a la situación del mercado.
Propósito Diseño de una estrategia de diferenciación a través de la generación de marca para un producto de la línea Alfa.	Finalización del diseño del proyecto.	Documentación que refleje la estrategia diseñada.	Aprobación de Laboratorios Alfa Ltda. para realizar el diseño del proyecto.
Producto Estrategia de diferenciación para un producto de la línea Alfa replicables para futuros productos de marca.	Estrategia de diferenciación.	Documentación, resultados y análisis del diseño del proyecto.	Contar con toda la información necesaria sobre los productos de la línea Alfa.
Objetivos 1. Identificar el producto estratégico para el desarrollo de marca.	Producto seleccionado.	Modelos cuantitativos y cualitativos.	Contar con las variables identificadas correctamente.
2. Determinar las principales variables de satisfacción y percepción del producto en el mercado.	Variables y ponderaciones.	Conclusiones del estudio de mercado.	Tener acceso a información.
3. Identificar las principales variables comerciales de productos farmacéuticos.	FODA y Cinco Fuerzas de Porter del producto FOSCAL ®	Conclusiones del estudio de campo.	Tener acceso a información.
4. Determinar los principales aspectos de la cadena de valor en la industria.	Variables y ponderaciones	Conclusiones del estudio de mercado.	Disponer de información de las empresas del sector farmacéutico.
5. Identificar las distintas variables legales que afecten a la industria farmacéutica.	Normativas del sector farmacéutico.	Conclusiones del estudio legal.	Contar con toda la información legal farmacéutica actualizada.

6. Diseñar una propuesta de estrategia de diferenciación a través del *Branding* para el producto elegido.	Análisis de la información de mercado para crear la nueva imagen de marca	Nueva imagen de marca	Contar con la información de mercado.
7. Demostrar la factibilidad financiera de la propuesta.	Proyectar la propuesta	Resultados de las proyecciones de la propuesta, analizados con indicadores financieros	Contar con información histórica financiera de la marca FOSCAL® en sus dos presentaciones.
Actividades **Actividades resultado 1** 1.1. Realizar un análisis de las variables significativas para la identificación del producto estratégico.	4 semana	Modelo de toma de decisiones bajo certidumbre: Proceso de Jerarquía Analítica (AHP)	Contar con toda la información necesaria sobre el producto elegido y el programa adecuado.
Actividades resultado 2 2.1. Realizar un estudio de percepción de los consumidores sobre los recalcificantes y el FOSCAL ®	384 encuestados 3 semanas	Encuestas llenadas por personas que se encuentran en hospitales y consultorios, los cuales pueden o no haber consumido calcio.	Predisposición e interés de las personas encuestadas.
2.2. Realizar un estudio de percepción a médicos sobre los recalcificantes y el FOSCAL ®	315 encuestados 5 semanas	Encuestas llenadas por médicos generales, traumatólogos, pediatras y ginecólogos.	Predisposición e interés a los médicos encuestados.
2.3. Realizar un estudio de percepción a médicos sobre los recalcificantes y el FOSCAL ®	329 encuestados 4 semanas	Encuestas llenadas por farmacéuticos.	Predisposición e interés a los farmacéuticos encuestados.
Actividades resultado 3 3.1. Realizar un análisis FODA para el producto FOSCAL ®	1 semanas	Documentación de análisis	Disponibilidad de información (haber concluido el estudio de campo).

3.2. Realizar un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para el FOSCAL ®	1 semana	Documentación de análisis	Disponibilidad de información (haber concluido el estudio de campo)
Actividades resultado 4 4.1 Realizar un análisis de marketing mix a partir de un benchmarking.	2 semanas	Documentación de análisis	Disponibilidad de información y datos.
Actividades resultado 5 5.1 Realizar un análisis sobre los aspectos legales que afectan a la generación de marca en la industria farmacéutica.	2 semana	Documentación de análisis	Conocer ampliamente las normas legales que afectan al sector farmacéutico.
Actividades resultado 6 6.1. Diseñar la realidad física y psicológica de marca.	2 semanas	Propuesta para el FOSCAL ®	Disponibilidad de información y datos.
Actividades resultado 7 7.1. Proyectar escenarios comparativos pre-post marca e identificar su viabilidad.	1 semana	TIR y VAN	Contar con datos históricos para realizar las proyecciones.

9. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

9.1. Bibliografía y webgrafía

- ABREGO CARRASCO, Artemio. *Valor de marca: ¿qué significa y cuáles son sus ventajas?*.Víamarca México [en línea]. 2001, no. 8 Disponible en: http://www.viamarca.com/pdf/A8_ Valor_de_Marca_Que_significa_y _cuales_son_sus_ventajas.pdf [Ref. 9 de abril de 2013, 05:21 pm.]

- ARIAS, Tomás D. *Glosario de Medicamentos: Desarrollo, Evaluación y Uso.* Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud (OPS). 1999. 333p. ISBN: 92-75-32305-4

- *Aspectos psicológicos del color.* Federación de Enseñanza de CC.OO. de Andalucía. Noviembre 2010, N° 11. Andalucía. ISNN: 1989 – 4023. Disponible en: http://www2.fe.ccoo.es/andalucia/docu/p5sd7586.pdf, [Ref. 27 de agosto de 2013, 10:56 am.]

- ATMELLA BANAVENT, Emilio. *Mar eting Farmacéutico Estrategias de ito para los Medicamentos de Prescripción.* BELLOSTES, Froilán (codir. y ed.); GUERRERO,Carmelo (codir. y ed.); MESEGUER, José Ramón (codir. y ed.); FALLON, Martin (ed.); NOGUERA, Jordi (ed.); OLEART, Xavier (ed.). 1ª Ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. 2002. 506 p. ISBN: 84-8088-868-7

- Base de datos IMS Bolivia, 2013

- BASTAR GOMEZ, Sergio. *Metodología de la Investigación*. [en línea]. 1ª Ed. México: Red Tercer Milenio S.C. 2012. 92 p. ISBN 978-607-733-149-0

- BASTOS BOUBETA, Ana Isabel. Distribución logística y comercia. La logística en la empresa. [en línea] 1 a Ed. España: Ideaspropias Editorial. 2007. 88 p. ISBN: 978-84-9839-200-5. Disponible en: http://www.revistavirtualpro.com/filesfTIE02_200702.pdf, [Ref. 19 de julio de 2013, 11 :36 am.]

- BLOCK, Stanley B., HIRT, Geoffrey A. Fundamentos de administración financiera. 10 ª Ed. México: McGRAW - HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 2008. 661p. ISBN: 970-10-6707-X

- Bolivia. Compilación de Normas de Propiedad Intelectual SENAPI - MPM Bolivia. La comisión del acuerdo de Cartagena: Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos, 17 de diciembre de 1993, decisión ºN 351, p. 14

- Bolivia. Ley de Defensa del Consumidor para Vivir Bien (Anteproyecto). P. 42

- Bolivia. Ley del Medicamento. El Honorable Congreso Nacional, Decreta: Políticas Nacionales del Medicamento, 17 de diciembre de 1996, núm. 1737, p. 9

- Bolivia. Ministerio de salud y prevision social, Dirección general de servicios de salud, Unidad de medicamentos, Laboratorios y Bancos de

sangre. Normas generales para medicamentos de venta libre, septiembre de 2000, p. 34 - 36

- BRAIDOT, Néstor. Neuromarketing aplicado. Nueva plataforma para la nueva generación de profesionales y empresas. España: Brain Decisión Braidot Centre (Centro de Investigación, desarrollo y aplicación de las neurociencias). Disponible en: http://www.braidot.com/upload/506_Neuro marketing% 20Aplicado.pdf, [Ref. 25 de agosto de 2013, 04:14 pm]

- BRAIDOT, Néstor. Neuromarketing. ¿Por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú?. 1 ° Ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2009. 221 p. ISBN: 978-84-9875-044-7

- *Branding, subvertising y mercados de la experiencia: Cultura, contracultura y estrategias publicitarias mundializadas.* (Spanish). (2004). *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, (66/67), 165-181.

- CANELÓN S., A. R. (2007). *Branding: la construcción de narrativas de marca*. (Spanish). *Debates IESA*, *12*(2), 84-85

- Citado por ESQUIVEL, Nora. *¿Ser el primero es para ser el primero en el Mercado farmacéutico?*. Informe inédito. SMD. [en línea] Disponible en: http://www.ub.edu/economiaempresa/cafe-forum/doc/CAFE/E_Subira-Valor_de_marcas.pdf, 09-04-13 [Ref. 9 de abril de 2013, 05:21 pm.]

- Conceptualización realizada por el Licenciado Fernando Ceballos, catedrático de la Universidad La Salle La Paz – Bolivia, 2013

- Cooperación Técnica Alemana –GTZ. Planificación Institucional Conceptos Claves e Instrumentos Metodológicos utilizados en los Procesos de Asesoramiento de la Cooperación Técnica Alemana –GTZ. ª 1 Ed. Bolivia: GTZ, 2009. 149 P. Depósito Legal: 000000

- CULTURAL S.A. *Diccionario de Marketing.* 1ª Ed. Madrid: Cultural S.A. 1999. 400 p. ISBN: 84-8055-255-7

- *Determinantes de la competitividad internacional en la industria farmacéutica* [en línea]. *Esic* Market Economic and Business Journal. 2012. Vol. 43, Nº 2. Puerto Rico: ESIC Editorial. ISSN: 0212-1867 / e-ISSN: 1989-3558. Disponible en: www.esic.es/documentos/revistas/esicmk/120525_132746_E.pdf, [Ref. 11 de abril de 2013, 06:29 pm]

- DÍAZ OLMEDA, Gabriel, SOSA VARELA, Juan Carlos. *Determinantes de la Competitividad.* Disponible en: http://www.who.int/medicines/areas/coordination/pscp_bolivia_sp.pdf [Ref. 3 de abril de 2013]

- *Escritos* en la facultad Nº 46. Facultad de Diseño y Comunicación. 1ra ed. Buenos Aires: Julio 2008, Año 3. ISSN: 1669–2306. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?d_libro=82&id_articulo=2623 [Ref. 11 de abril de 2013, 06:29 pm.]

- EUROPEAID CO–OPERATION OFFICE. Focus Group. Disponible en: http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_fcg_res_es.htm [Ref. 20 de enero de 2014, 11 :08 am]

- Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. Carrera Administración de Empresas.1 ra. ed. La Paz: 2004. ISBN: No registrado

- FERNANDEZ VALIÑAS, Ricardo. Segmentación de mercados. 2ª Ed. México: Internation Thomson Editores S.A. 2002. 192 p. ISBN: 970-686-101-7

- FERNANDEZ, Pablo. WACC: Definición, interpretación equivocadas y errores [en línea]. IESE Business School Universidad de Navarra, España: Documento de Investigación D1-914: Marzo, 2011. Disponible en: www.iese.edu/research/pdfs/DI-0914.pdf, [Ref. 8 de agosto de 2013, 11 :24 am.]

- FRANCO, Alberto Jorge. Autoprescripción farmacológica el nuevo desafío clínica [en línea]. Buenos Aires: Encrucijada # 44. 2002. Disponible en: http:// www.uba.ar/encrucijadas/44/sumario/enc44-desafio clinico.php [Ref. 23 de diciembre de 2013, 04:09 pm.]

- Fuente: Entrevista realizada al Ex Gerente General de una de las empresas líderes en la industria farmacéutica boliviana, [16 de mayo de 2013]

- GALLARDO VARGAS, Delia María. "Metodología para el cálculo del WACC y su aplicabilidad en la valoración de inversiones de capital, en empresas no cotizantes en la bolsa". [Trabajo de Grado]. Director: Guillermo Buenaventura Vera. Universidad ICESI Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Cali -Colombia. 2011. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu .co/ biblioteca_ digital/bitstream/10906/68039 /1 /metodologia_calculo_wacc.pdf, [Ref. 8 de agosto de 2013, 11 :24 am.]

- HELLER, Eva. *Psicología del color. Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón.* 1° Ed. 9° Tiraje. Barcelona: Editorial Gustavo Gili SL. 2008. 309 p. ISBN: 978-84-252-1977-1 Disponible en: http://rrodri guezb. files. wordpress .com/2013/03/psicologia-del-color-de-eva-heller. pdf, [Ref. 27 de agosto de 2013, 10:56 am.]

- HILLIER, Frederick S., LIEBERMAN, Gerald J. *Investigación de Operaciones*. 7ª ed. México D.F.: McGRAW – HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. 2001. 802-822 p. ISBN: 970-10-34-86-4

- HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización.* 5ª Ed. México: International Thomson Editores S.A. de C.V. 2004. 431 p. ISBN: 970-686-288

- Instituto de Salud Pública de Chile. Disponible en: www.ispch.cl/medi camentos-bioequivalentes, [Ref. 2 de abril de 2013, 09:53 am.]

- Instituto Nacional de Estadística (INE). Bolivia Características de población y vivienda – Censo Nacional de Población y Vivienda 2012 [en línea]. Disponible en: http://www.ine.gob.bo:8081/censo2012/PDF/resultadosCP V2012.pdf, [Ref. 27 de enero de 2014, 05:17 pm.]

- *Internacional en la Industria Farmacéutica*. Esic Market Economic and Business Journal - Caribbean University y Universidad del Turabo. 2012, Vol. 43, Nº 2, 387-40.

- International Osteoporosis Foundation (IOF) en América Latina. *Auditoría Regional de América Latina Epidemiología, costos e impacto de la osteoporosis en 2012.* [en línea]. Informe inédito. Buenos Aires –

Argentina, 2012. 109 p. Disponible en: http://osteoporosisinlatinamerica.com/es/wp-content/uploads/2012/05/LA_Audit_final-ES.pdf, [Ref. 1 de febrero de 2014, 01:38 pm.]

- ITC21. *Análisis Financiero Grandes Empresas Farmacéuticas* (3 de julio de 2008). [en línea]. Disponible en: http://www.latinpedia.net/Negocios-y-finanzas/grandes-empresas/Analisis-Financiero-Grandes-Empresas-Farmaceuticas-d485.htm, [Ref. 10 de mayo de 2013, 02:34 pm.]

- JAMB, Charles W. Jr., HAIR, Joseph Jr., MCDANIEL, Carl. *Fundamentos de Marketing*. 4ª Ed. México: International Thomson Editores S.A. 2006. 578 p. ISBN: 970-686-439-3

- KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Marketing*. Escalona García, Roberto (trad.). 6ª Ed. México: Pearson Educación. 2003. 599 p. ISBN: 970-26-0400-1

- KOTLER, Philip, *el marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. 1ª Ed. 4ª Reimpresión. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica S.A. 2007. 291 p. ISBN: 950-12-1067-7

- LOPEZ, Andrés, RAMOS, Daniela, TORRES, Iván. "*las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor".* [en línea]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile: marzo 2009. Disponible en: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/35963/DocW37fin.pdf, [Ref. 10 de mayo de 2013, 03:22 pm.]

- LÓPEZ SÁNCHEZ, José Ángel, SANTOS VIJANDE, María Leticia, TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Juan Antonio. "Perspectivas de análisis en la creación de valor para el cliente en las relaciones comprador-vendedor: un estudio empírico" [en línea]. Tribuna de Economía ICE. España: Mayo-Junio 2010. Nº 854. Disponible en: http://www.revistasice.com/cachepdf/ice_854_123-1_9b745fac7a75 f37e 40879f338d9f26c8.pdf, [Ref. 9 de septiembre de 2013, 07:41 am.]

- Ministerio de Salud y Deportes en colaboración con la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (O.P.S/O.M.S.) (abril 2012). *Perfil farmacéutico del ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA*. [en línea]. Disponible en: http://www.who.int/medicines/areas/coordination/pscp_bolivia_sp.pdf [Ref. 3 de abril de 2012]

- MORALES ARGOTE, Yolanda. *Vademecum.* 10ª ed. Bolivia: SIEF Ediciones SRL. 874p. Depósito Legal: 4-1-2448-11

- MORALES MORA, Lina, RIVERA SERRANO, Pula Andrea. "Neuromarketing: la herramienta de diferenciación de las empresas contemporáneas". Universidad del rosario, Facultad de administración - Programa de negocios internacionales Bogotá C.D., 2012. Disponible en: http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2997/1/1020729415-2012.pdf [Ref. 27 de agosto de 2013, 03:20 pm.]

- MORENO MORA, Víctor Manuél. "Psicología del color y la Forma". Tesis de Licenciatura en Diseño Gráfico. Universidad de Londres. 2012 Disponible en: http://trabajosocialucen.files.wordpress.com/2012/05/psicologia-1.pdf, [Ref. 27 de agosto de 2013, 10:56 am.]

- NAGLE, Thomas T., HOLDEN, Reed K. *Estrategia y tácticas para la fijación de precios. Guía para tomar decisiones beneficiosas.* Tiscornia, Alejandro (trad.). 2ª Ed. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A. 1998. 570 p. ISBN: 84-7577-569-1

- NHI (National Institutes Health), Hoja informativa para consumidores. Disponible en: http://ods.od.nih.gov/factsheets/Calcium-DatosEnEspanol/, [Ref. 12 de mayo de 2014, 11:59 am.]

- NUÑEZ ROJAS, Ariel Cesar; TOBÓN, Sergio; ARIAS HENAO, Diana; HIDALGO RASMUSSEN, Carlos Alejandro; SANTOYO TÉLLEZ, Felipe; HIDALGO SAN MARTIN, Alfredo; RASMUSSEN CRUZ, Bettylu; BVSADOLEC (México). "Calidad de vida, salud y factores psicológicos asociados". "*Perspectivas en psicología".* Edición: N° 13. México: Enero – Junio 2010, 32 p. Disponible en: http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista13/Calidad_de%20vida_salud_y_factores_psicologicos_asociados.pdf, [Ref. 28 de abril de 2014, 10:27 am.]

- OCHOA SETZER, Guadalupe. *Administración Financiera.* 1ª Ed. México: McGRAW – HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 2002. 466 p. ISBN: 970-10-3604-2

- OLAVIERA SOTO, Sergio. *¿Cómo crear marcas de valor?* Universidad de Chile. Disponible en: http://www.captura.uchile.cl/bitstream/handle/2250/2622/138%20Como%20crear%20marcas%20de%20valor%20-%20%20Olavarrieta.pdf;jsessionid=A38508DAD331CB8CD9AB0233541CE771?sequence=1, [Ref. 9 de abril de 2013, 12:09 pm.]

- Organización Panamericana de la Salud (OPS). *Guía para la implementación de estrategias de medicamentos genéricos en los países de América Latina y el Caribe como mecanismo para mejorar el acceso a medicamentos.* Molina, Matilde (diseño y diagramación). Washington D.C.: OPS, 2011. 89p.Documento N°3 Serie Técnica de Medicamentos Esenciales, Políticas Farmacéuticas. ISBN: 978-92-75-33223-8. Disponible en: http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s19196es/s19196es.pdf, [Ref. 16 de abril de 2013, 12:29pm]

- Periódico El Día. Búsqueda: Problemas de osteoporosis en Bolivia. Disponible en: http://www.eldia.com.bo/index.php?cat=362&pla=3&idarticulo=92302, [Ref. 01 de febrero de 2014, 01:41 pm.]

- PETRISSANS, Ricardo. "La logística como el nexo de unión que hace funcionar a la economía. Primera parte: Hacia el concepto de la logística integrada". *LEA Magazine*. núm. 27. p. 28-36

- PORTER, Michael E. *Las cinco fuerzas competitivas que le forma a la estrategia. Harvard Bus*iness Review [en línea]. Enero 2008. Disponible en: http://www.unipiloto.edu.co/resources/files/09022012082835211.pdf,[Ref. de 14 agosto 2013, 09:56 am.]

- PORTER, Michael. *Competitive Strategy* [en línea]. Copyright 2007 Online Executive Education. Disponible en: http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf [Ref. 9 de abril de 2013, 10:58 pm.]

- PricewaterhouseCoopers, *Pharma 2020: taxing times ahead which path will you take*. Disponible en: http://www.pwc.corn.ar/es/publicaciones-por-industria/assets/ph2020.pdf, [Ref. 16 de abril de 2013, 3:37pm]

- Promove Consultoria e Formación SLNE. A*traer y fidelizar clientes Cuadernos Pr cticos Gestión Empresarial*. España: Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. 2012. Disponible en: http://www.bicgalicia.org/files/CuadernosGestion/CPX_AtraerFidelizarClientescas.pdf [Ref. 17 de septiembre de 2013, 04:54 pm.]

- Prospecto de Emisión de Droguería Inti S.A. Bolsa Boliviana de Valores (BBV) Disponible en: http://www.bbv.corn.bo/archivos/ProsBonosINTIIV EmisionI.pdf, [Ref. 28 de mayo de 2014, 06:38 pm.]

- RAMÍREZ, Mirta Liliana. El método de jerarquias analiticas de Saaty en la ponderación de variables. Aplicación al nivel de mortalidad y morbilidad en la provincia del chaco. Argentina: Universidad Nacional del Noreste - Comunicaciones Cientificas y Tecnológicas. 2004. Disponible en: http:// www.unne.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/com2004/2-Humanidades/H-004.pdf, [Ref. 8 de agosto de 2013, 11:31 am.]

- Revista Nueva Economía (2011). [en línea]. No. 871. Disponible en: http:// www. nuevaeconomia.com.bo [Ref. 3 de abril de 2013]

- RIES, Al, RIES, Laura. Las 22 leyes inmutables de la marca. Peralta, Raúl (edit.); Gonzáles del Rio, Raúl (edit.). 1ª Ed. Madrid: McGRAW - HILL/ INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U. 2000. 192 p. ISBN: 84-481- 2679-3

- ROJAS, Hugo. *Investigación & Desarrollo.* [en línea]. Universidad Privada Boliviana: No. 11: 3-3 (2011). Disponible en: http://www.upb.edu/sites/default/files/2Editorial-WebS_1.pdf, [Ref. 14 de mayo de 2013, 09:41 am]

- ROSENBERG, J.M. *Diccionario de administración y finanzas.* 1ª Ed. Barcelona: Editorial Océano. 1994. 641 p. ISBN: 84-7764-885-9

- ROVIRA, Sebastián. *Innovación y desarrollo en América Latina. Curso internacional: Planificación estratégica y construcción de indicadores de desempeño.* [material gráfico proyectable – en línea]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 45 diapositivas. Disponible en: www.eclac.org/ilpes/ .. ./SebastianRovira_Innovacion_desarrollo_AL.ppt, [Ref. 14 de mayo de 2013]

- SÁNCHEZ GUERRERO, Gabriel de las Nieves. *Técnicas participativas para la planeación-Jerarquización analítica* [en línea]. Disponible en: http:// www.capac.org/web/Portals/0/biblioteca_virtual/doc004/CAPÍTULO% 2016.pdf [Ref. 8 de agosto de 2013, 11 :31 am.]

- SERVICIO BRASILEÑO DE APOYO A LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (SEBRAE). *Términos de Referencia Acceso a Mercados por las Micro y Pequeñas Empresa.* Saínz Fuentes, Pablo (trad.). 1ª Ed. Brasilia: Edición SABRAE. 2007. 101 p.

- Sitio oficial Advil®: https://www.Advil®.com, [Ref. 2 de abril de 2013, 10:21 am.]

- Sitio oficial Aspirina® Bayer: http://consumercare.bayer.es/es/medicamentos-sin-receta/analgesicos/Aspirina®/, [Ref. 2 de abril de 2013, 03:36 pm.]

- Sitio oficial Instituto de Informática de Salud (IMS): http://www.imshealth. com/portal/site/ims/men u item .d248e29c86589c9c30e81 c033208c22a/?vgn extoid=fbaf5bc78cb74310VgnVCM100000ed152ca2RCRD&vgnextfmt=def ault, [Ref. 17 de abril de 2013, 09:11 am]

- Sitio oficial Mentisan®: www.salinasenterprisesinc.com/Mentisan®_es.htm, [Ref. 7 de abril de 2013, 03:30 pm.]

- Sitio oficial Tylenol®: www.espanol.Tylenol®.com, [Ref. 2 de abril de 2013, 03:36 pm.]

- SOLANILLA, Juan José, PUERTO, Daniella. "*Análisis de la empresa Novartis de Colombia y el sector farmacéutico en Colombia".* [en línea]. Tutor: Luis Levy Leguizamon. Universidad de Rosario Bogotá D.C., Julio de 2012. Disponible en: http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336 /3652/2/1130678734-2012.pdf, [Ref. 10 de mayo de 2013, 02:34 pm.]

- SPIEGEL, Murray R., STEPHENS, Larry J. Estadística. 4°Ed. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2009. 275-279 p. ISBN-13: 978-970-10-6887-8

- STANTON, William J., ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J. *Fundamentos de Marketing.* Palos Báez, Enrique (trad.); Dávila Martínez, Francisco Javier (trad.); Domette Nocolesco, Jean (revis. téc.); CarranzaGarza, Adriana (revis. téc.). 13ª Ed. México: McGRAW – HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 2004. 764 p. ISBN: 970-10-3825-8

- SUBIRÁ LOBERA, M. Esther. *La importancia de la marca. Marcas de fabricante y marca "blancas". Evolución y tendencias*. Departament d'Economia i Organització d'Empreses Facultat d'Economia i Empresa Universitat de Barcelona [en línea]. Mayo 2010. Disponible en: http://www.ub.edu/economiaempresa/cafe-forum/doc/CAFE/E_Subira-Valor_de_marcas.pdf, [Ref. 9 de abril de 2013, 05:21 pm.]

- TAHA, Hamdy A. *Investigación de operaciones*. Golzález Pozo, Virgilio (trad.). 7ª Ed. México: Pearson Educación - Prentice Hall Inc. 2004. 848 p. ISBN: 970-26-0498-2

- THOMPSON, Arthur Jr., STRICKLAND, A.J. III. *Dirección y administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas.*1ª Ed. México: McGRAW – HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 1998. 1034p. ISBN: 970-10-1693-9

- VACCA GONZÁLEZ CP, FITZGERALD JF, BERMÚDEZ JAZ. *Definición de medicamento genérico ¿un fin o un medio? Análisis de la regulación en 14 países de la Región de las Américas.* Rev Panam Salud Pública. 2006;20(5):314–23. Disponible en: http://www.scielosp.org/pdf/rpsp/v20n5/04.pdf, [Ref. 16 de abril de 2013, 12:55pm]

- VAN HORNE, James C. *Biblioteca de Administración Financiera Tomo I.* Paniagua Gómez de Reyes, María del Carmen (trad.); Rodas Carpizo, Alejandro Roberto (Rev. Téc.). 9ª Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996. 278 p. ISBN: 968-880-552-1

- VISCARRI COLOMER, Jesús. "Modelo de creación de valor para el cliente [en línea]. En: XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e

Informática. División de investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. México D.F. Octubre 5,6 y7 de 2011. Disponible en: http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/16640 /1/Viscarri_ modelo_creacion_valor_cliente.pdf, [Ref. 9 de septiembre de 2013, 07:41 am.]

- WHITE, R. (2012). *Branding sustentable. (Spanish). Revista Del Centro De Investigación. Universidad La Salle*, *10*(37), 95-99

9.2. Anexos

Anexo 1. Entrevista al Ex Gerente General de una de las empresas líderes en la industria farmacéutica boliviana, Ref. 16 de mayo de 2013

1. **Las marcas en el mercado farmacéutico nacional, ¿qué tan desarrolladas están?**

   "Dentro de la industria farmacéutica boliviana hace falta trabajar marcas a nivel general. Sin embargo, Droguería Inti ha sabido desarrollar y trabajar bien su marca Mentisan®, a diferencia de Alcos que en su intento de crear marca a partir del nombre de la empresa, no obtuvo los resultados que esperaba.

   El laboratorio el cual fabrica un producto farmacéutico es importante, pero más importante es la marca."

2. **¿Considera que es mejor trabajar con marcas o con genéricos en medicamentos?**

   "El trabajar con genéricos es un trabajo de tontos porque las farmacias venden cualquier producto o aquel que les dé un mayor margen, y además los pacientes compran el más barato.

   Se debería eliminar los genéricos, a no ser que se llegue a economías de escala y se compita por costo. Esta situación es imposible porque el mercado boliviano no es tan grande como para producir gran volumen de medicamentos genéricos, además de que las importaciones de la India y de China tienen un costo tan bajo que no se puede competir.

El vender medicamentos genéricos es no saber a quién se le vende y para quién se trabaja. La mejor alternativa para cada principio activo es crearle una marca diferente.

En cambio, la marca asegura que el esfuerzo promocional venda tu producto, considero que se debería poner esfuerzo para generar marca para todos los productos de una empresa. Trabajar con marca permite saber a quién se le vende."

3. **¿Qué beneficios le da una marca a un producto farmacéutico?**

"La diferenciación a partir de los productos de marca se encuentra en los beneficios que el producto farmacéutico le da al médico para una patología. Estos beneficios deben ser transmitidos de forma repetitiva por los visitadores médicos. El efecto de esta acción es el de lograr posicionar la marca en la mente del doctor.

Que tu esfuerzo venda tu producto es a través de marca.

La marca tiene un efecto psicológico, relacionado con el ego. El paciente cree que su enfermedad es particular por lo tanto necesita de un tratamiento y un producto específico."

4. **¿El color del empaque del producto influye directamente sobre el producto de marca?**

"El color puede o no influir en un producto de marca. Existen colores que el paciente asocia con el cuidado médico, es el caso del magenta, el cual es utilizado en la línea de productos Bagó.

Sin embargo, el color no es lo más importante sino el producto. Si se mantienen distintos colores por marca, esto encarece al producto final porque es un costo adicional. Por esta razón Bagó maneja diferentes marcas pero con el mismo color."

5. **¿Qué me podría decir acerca del marketing mix en los productos farmacéuticos?**

"En cuanto al producto como mencioné anteriormente se debe enfocar en vender marca y no genéricos. Se debe generar marca por producto y no por línea de productos o especialidad terapéutica.

El precio es lo último en lo que no se debe enfocar. Un precio barato es el camino más tonto, se debe enseñar a buscar el precio más alto. Se debe hacer hincapié en ser el mejor y no el más barato.

En cuanto a la plaza de un producto se debe trabajar con las farmacias, realizar un análisis de Pareto, las 20 farmacias que representen el 80% de la concentración en el mercado.

Por último la promoción a farmacias se debe hacer a los dependientes, esto es bueno y malo porque los farmacéuticos te pueden facilitar las ventas o no.

A través de los visitadores médicos se debe trabajar de una forma intensiva, más que con las farmacias. Es muy importante capacitar constantemente a los visitadores médicos, utilizando como herramienta el Internet, darles información sobre los productos y evaluar paulatinamente su desempeño. Dado que el que genera la demanda es el médico y no las farmacias.

Así mismo, los visitadores deben demostrar autoridad frente al médico tener un mayor conocimiento del producto, porque la mayor riqueza es la riqueza del conocimiento."

6. **En cuanto a Investigación & Desarrollo en Bolivia, ¿existe o no?**

"En Bolivia no hay I&D por representar una inversión muy grande y no se cuenta con investigadores. Sin embargo, existe otro tipo de I&D que ha generado Alcos e Inti en cuanto a productos naturales como ser Macaspirit® y Echinacea®, respectivamente.

Se debe investigar en aquellos temas en los que Bolivia tenga mayor conocimiento."

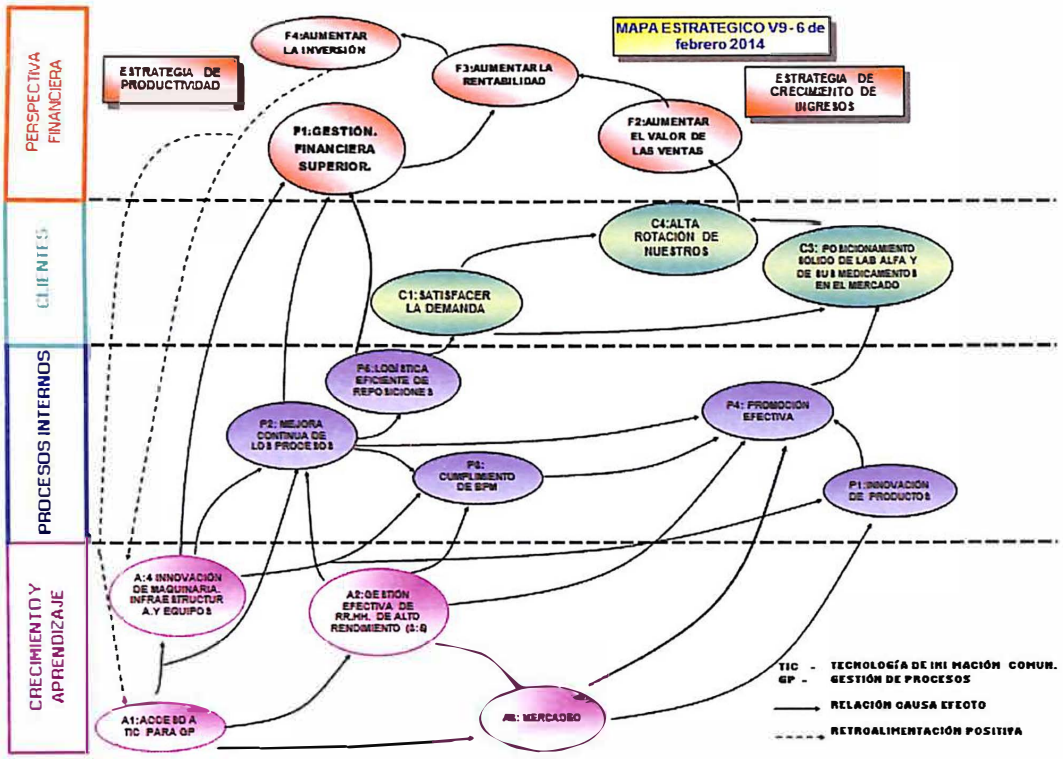
7. **Para dar a conocer un producto de marca, ¿se debería tener una página web por producto o manejar una página en general para un conjunto de productos?, ¿es conveniente usar las redes sociales como medio de difusión y comunicación?**

"Se debe desarrollar una página web por producto y marca, conectando unas páginas con otras.

Sinceramente desconozco el manejo de redes sociales este tipo de productos, considero que hay que tener cuidado porque tiene beneficios y perjuicios, dado que la información es libre y fácil de manipular.

No se debe invertir en cosas que no vas a poder controlar."

Anexo 2. Objetivos trazados por Laboratorios Alfa Ltda. según el Cuadro de Mando Integral (C.M.I.)



Fuente: Planificación Estratégica Laboratorios Alfa Ltda.

Anexo 3. Listado de productos Laboratorios Alfa Ltda. Último reporte del 20 de agosto de 2012 al 20 de agosto de 2013

N°	PRODUCTOS	LINEA
1	ALFA TOSSIN JARABE x 100 ml	LINEA ALFA
2	LACRICEL COLIRIO x 15 ml	LINEA ALFA
3	RETENS 100 mg x 16 CAPS	LINEA WASSERMANN
4	SUERO VIDA (B.O.)-ALFA x 1 SOBRE	LINEA ALFA
5	FOSCAL GRANULADO x 150 g	LINEA ALFA
6	METORFANTOS JBE. x 100 ml	LINEA ALFA
7	CREMA COMBINADA ALFA x 15 g	LINEA ALFA GENERICOS
8	HIPNOL 100 mg x 250 COMP	LINEA ALFA
9	HIPNOL 2% GOTAS X 15 ml	LINEA ALFA
10	SUERO VIDA (B.O.) FRUTAS -ALFA x 1 SOBRE	LINEA ALFA
11	CETAMIN 1g / 2ml x 100 INY	LINEA ALFA
12	OCULOS ALFA SIMPLE x 15 ml	LINEA ALFA
13	HEMORROIDYL x 100 SUP	LINEA ALFA
14	FENO FUCSINA x 10 ml	LINEA ALFA
15	HIPNOL 100mg / 5ml x 1 INY	LINEA ALFA
16	RECTO LAX ADUL. X100 SUPS	LINEA ALFA
17	FLOGOPROFEN GEL X 30 GR.	LINEA WASSERMANN
18	MAGNESAN 10% 10 ml x 100 INY	LINEA ALFA
19	FOSCAL x 100 COMP	LINEA ALFA
20	ALFA PERIDOL GOTAS x 15 ml	LINEA ALFA
21	CALLICIDA HELLER x 10 ml	LINEA ALFA
22	PROCTOGEL x 100 SUP	LINEA ALFA
23	CLIN WAS 1% GEL TOPICO Tubo x 30 g	LINEA WASSERMANN
24	RECTO PULMO INF. X100 SUP	LINEA ALFA
25	ENTERO ALFA x 50 SOB	LINEA ALFA
26	RECTO PULMO LACT. X 100 SUP	LINEA ALFA
27	EDEMOX 250 mg X 20 COMP	LINEA WASSERMANN
28	FOSCAL® BELL x 100 SOBRES	LINEA ALFA
29	TON WAS x 10 viales	LINEA WASSERMANN
30	NAFAZOLINA 0,1 % - ALFA x 15 ml	LINEA ALFA
31	ESPASMO TROPINA 10mg x 250 COMP	LINEA ALFA
32	CETAMIN 1g / 2ml x 1 INY	LINEA ALFA
33	FLOGOPROFEN SOL.NEB.100ML	LINEA WASSERMANN
34	SULFATO MAGNESIO10%10MLX1	LINEA ALFA

35	RECTO LAX LACT. X100 sup.	LINEA ALFA
36	PROCTOGEL x 1 SUP	LINEA ALFA
37	HIPNOL 100 mg x 1 COMP	LINEA ALFA
38	VITAMINA K 10mg / 1ml x 100 INY.	LINEA ALFA
39	ATROPINA SULF. 1mg/1ml x 100 INY	LINEA ALFA
40	ESPASMO TROPINA 20mg / 1 ml x 100 INY	LINEA ALFA
41	GLUCOSA 33% (Dextrosa)10ml x 100 INY	LINEA ALFA
42	MANTEQUILLA CACAO x 100 LAP	LINEA ALFA
43	RECTO TERM INF. x 100 sup.	LINEA ALFA
44	RECTO LAX INF. X 100 sup.	LINEA ALFA
45	FUNGOWAS CREMA x 30 g	LINEA WASSERMANN
46	CETAMIN 500mg / 1ml x 100 INY	LINEA ALFA
47	ESPASMO TROPINA 10mg x 1 COMP	LINEA ALFA
48	AGUA INYECTABLE 5 ml x 100 INY	LINEA ALFA
49	RECTO TERM LAC. x 100 sup.	LINEA ALFA
50	AMBROXOL 30mg / 5ml - ALFA x 100 ml	LINEA ALFA
51	OMEPRAZOL 20 mg -ALFA x 100 cap.	LINEA ALFA GENERICOS
52	GLUCOSA 50% (Dextrosa)20ml x 100 INY	LINEA ALFA
53	HEMORROIDYL x 10 SUP	LINEA ALFA
54	GLUCOSA 33% (Dextrosa)20ml x 100 INY	LINEA ALFA
55	CALCIO CARBOCITR.-ALFA x 50 SOB	LINEA ALFA
56	METASEDIN 5 mg x 1 COMP.	LINEA ALFA
57	COTRIMOXAZOL 160 mg+800mg/comp. ALFA x 100 comp.	LINEA ALFA GENERICOS
58	PARACETAMOL 500mg-ALFA x 100 comp.	LINEA ALFA GENERICOS
59	METASEDIN 10 mg / 1ml x 100 INY	LINEA ALFA
60	METASEDIN 5 mg x 100 COMP.	LINEA ALFA
61	RECTO TERM INF x 1 SUP.	LINEA ALFA
62	FER ALFA-NF GTS 125mg / ml x 15ml	LINEA ALFA
63	ESPASMO TROPINA 20mg / 1ml x 1 INY	LINEA ALFA
64	OMEPRAZOL 20 mg - ALFA x 10 cap.	LINEA ALFA GENERICOS
65	FER ALFA-NF 200mg x 1 COMP	LINEA ALFA
66	CALCIO 210mg+VIT.D3 200UI -ALFA x 100 comp	LINEA ALFA GENERICOS
67	TINTURA DE YODO 2% - ALFA x 1 litro	LINEA ALFA
68	CREMA OFIR Pomo x 50 ml	LINEA OFIR
69	PROCTOGEL x 10 SUP	LINEA ALFA
70	PARACETAMOL 500 mg-ALFA CAJA X 1.000 COMP.	LINEA ALFA GENERICOS

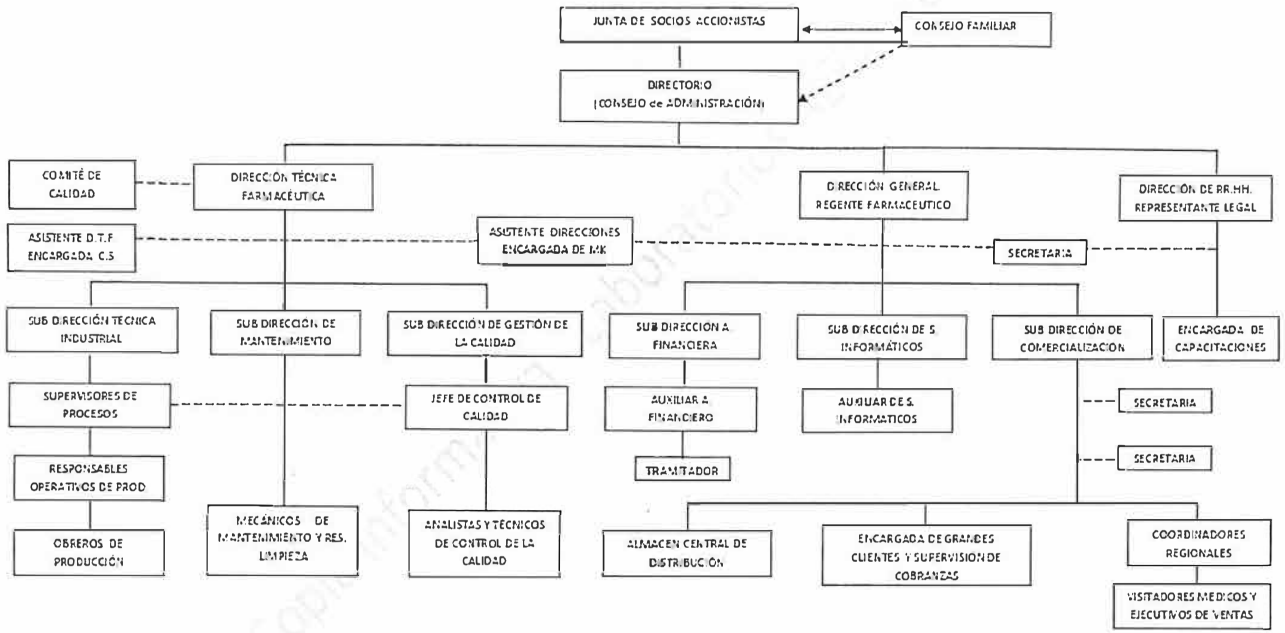
71	ALFA B1 300 mg x 100 COMP	LINEA ALFA
72	RECTO LAX INF.X 1 SUPOSITORIO	LINEA ALFA
73	DICLOFENACO 50 mg -ALFA x 100 comp.	LINEA ALFA GENERICOS
74	FER ALFA-NF 200mg x 250 COMP	LINEA ALFA
75	TON WAS NF x 30 cápsulas	LINEA WASSERMANN
76	ALFA B1 300mg / 2ml x 100 INY	LINEA ALFA
77	GLUCOSA 50% (Dextrosa)20ml x 1 INY	LINEA ALFA
78	ENALAPRIL 10 mg -ALFA x 100 comp.	LINEA ALFA GENERICOS
79	CIPROFLOXACINO 500 mg -ALFA x 100 comp.	LINEA ALFA GENERICOS
80	LOPERAN 2 mg x 10 CAPS	LINEA WASSERMANN
81	METASEDIN 10 mg / 1 ml x 1 INY	LINEA ALFA
82	ATROPINA SULF. 1mg/1ml x 1 INY	LINEA ALFA
83	RECTO LAX AD x 1 SUP.	LINEA ALFA
84	FUROSEMIDA 40 mg -ALFA x 100 comp.	LINEA ALFA GENERICOS
85	EDEMOX 250MG X 1 TABLETA	LINEA WASSERMANN
86	CALCIO 210mg+VIT.D3 200UI -ALFA x 10 comp.	LINEA ALFA GENERICOS
87	RETENS X100MG X 1 CAPSULA	LINEA WASSERMANN
88	ALFA B1 300 mg x 1 COMP	LINEA ALFA
89	PARACETAMOL 500mg-ALFA X 10 comp.	LINEA ALFA GENERICOS
90	COTRIMOXAZOL 160+800mg -ALFA X 10 comp	LINEA ALFA GENERICOS
91	VITAMINA K 10mg / 1ml x 1 INY	LINEA ALFA
92	AGUA INYECTABLE 5 ml x 1 INY	LINEA ALFA
93	FUROSEMIDA 40 mg -ALFA x 10 comp.	LINEA ALFA GENERICOS
94	FUROSEMIDA 40 mg -ALFA x 1 comp.	LINEA ALFA GENERICOS
95	FOSFATO DISÓDICO-FOSFÓRICO, SOL. x 1 litro	FÓRMULA MAGISTRAL
96	CETAMIN 500mg / 1ml x 1 INY	LINEA ALFA
97	ENALAPRIL 10 mg -ALFA x 10 comp.	LINEA ALFA GENERICOS
98	CIPROFLOXACINO 500 mg -ALFA x 10 comp.	LINEA ALFA GENERICOS
99	GLUCOSA 33% (Dextrosa)20ml x 1 INY	LINEA ALFA
100	GLUCOSA 33% (Dextrosa)10ml x 1 INY	LINEA ALFA
101	TIAMINA HCl 300 mg / 2 ml x 1 AMP	LINEA ALFA
102	RECTO LAX LACTANTE 0,66 g x 1 SUPOSITORIO	LINEA ALFA
103	RECTO PULMO LAC x 1 SUP.	LINEA ALFA
104	RECTO TERM LAC x 1 SUP.	LINEA ALFA
105	HEMORROIDYL X 1 SUP	LINEA ALFA
106	MANTEQUILLA CACAO x 1 LAP	LINEA ALFA
107	DICLOFENACO 50 mg -ALFA x 10 comp.	LINEA ALFA GENERICOS

Fuente: Registro de ventas Laboratorios Alfa Ltda.

LABORATORIOS ALFA LTDA

CÓDIGO: 15-02-01-001
VERSIÓN: 02
PÁGINA: 1 de 2

ORGANIGRAMA LABORATORIOS ALFA LTDA



Aprobado y Revisado	Lic. Enrique Ferrer		2013-06-07	Dirección de RRHH

Siglas, Símbolos y Abreviaturas

C.S. = Cadena de Suministro
D.T.F. = Dirección Técnica Farmacéutica
M.K. = Marketing
PROD = Producción
RR.HH = Recursos Humanos
_____ = Línea que representa Mando y Dependencia
------- = Línea Que representa Asistencia y Apoyo

Modificaciones

Versión 00	No aplica
Versión 01	Actualización y cambio de formato
Versión 02	Se incluye el Comité de Calidad y siglas y abreviaturas

Anexo 5. Entrevista al Dr. Eduardo Joaquín Lemaitre Angulo (Especialista en Derecho Comercial) y al Dr. Santos Numbela Saaavedra (Especialista en Derecho de Propiedad Intelectual), Ref. 13 de diciembre de 2013

1. **¿La Ley de medicamentos y la Ley del consumidor pueden llegar a afectar o perjudicar a los productos de marca?**

   "No, porque los tratados están por encima de cualquier ley, en este caso la Decisión 486 de Régimen Común sobre la Propiedad Industrial establece que todos los países miembros de este tratado deberán salvaguardar y respetar el derecho de propiedad industrial incluyendo marcas y patentes.

   La Ley de medicamentos no perjudicaría a los medicamentos de marca porque se violaría el tratado mencionado anteriormente, dado que si se deja de proteger los medicamentos de marca dando prioridad a los genéricos se revelarían las fórmulas legalmente registradas."

2. **¿Cómo se le puede dar valor a una marca?**

   "Se puede dar valor a una marca primero pasando por un proceso de reconocimiento de la marca, cuanto más antigua sea la marca más reconocida será en el mercado; es el caso de la marca Laboratorios Alfa la cual es reconocida y se relaciona directamente con medicamentos.

   Posteriormente, se realiza un proceso de peritaje para que un experto la valorice y se convierta en un activo para la empresa, el cual se verá reflejado en el balance general de la empresa.

   Este mecanismo, de darle valor a la marca, permite que se pueda vender su derecho de propiedad previo avalúo; así como ser un bien sujeto de cotización y acceso al mercado de valores en mejores condiciones, siendo un respaldo para los futuros inversionistas.

Este mecanismo es muy poco conocido en Bolivia y mucho menos llevado a la práctica."

3. **Si un producto ya ha sido registrado con nombre de marca pero por temas comerciales se desea modificarlo, ¿se invalida el primero?**
   "Si se desea cambiar el nombre de marca se debe hacer un nuevo registro y el anterior no se invalida; lo que se podría hacer con el nombre anterior es venderlo dado que tuvo un costo para posicionarlo en el mercado.

   El nuevo nombre registrado no debe parecerse al anterior en el caso de que haya sido vendido."

4. **¿Cómo evalúa el SENAPI el registro de marca?, ¿Qué condiciones debe cumplir?**
   "Los requisitos que deben seguirse son:

   1) Estudio y forma: consta del poder de representación de la empresa, formularios del SENAPI, entre otros documentos y formalidades.
   2) Publicación: dar a conocer el nombre de la marca que se desea registrar en un plazo de 30 días, para ver si hay oposición a su registro.
   3) Estudio de fondo: el SENAPI evalúa si es un nombre de marca distinguible cumpliendo con los requisitos del artículo 136 de la Decisión 486 de Régimen Común sobre la Propiedad Industrial.
   4) Resolución administrativa: el SENAPI emite una resolución administrativa para validar y registrar el nombre de marca,

otorgándole una validez de 10 años susceptible a una nueva validación luego del plazo."

5. **¿Existe alguna instancia actual que proteja al consumidor?**
"Existe la Oficina de Defensa del Consumidor (ODECO) la cual protege al consumidor pero en aquellas transacciones o servicios en los que no se da o no se dio las mismas condiciones a los consumidores. Un ejemplo claro es la situación en la que uno compra un pasaje para viajar en flota con un precio establecido desde la partida hasta su destino pero en el camino la flota para y recoge a otras personas a las que le cobra un precio menor que a la persona que lo compro en la terminal; en estas condiciones la ODECO puede intervenir en cuanto a la prestación de servicios y sus condiciones."

6. **¿Qué alcance pretende tener la Ley del consumidor?**
"Con esta ley se pretende centralizar las atribuciones ocasionando más problemas burocráticos y no atendiendo las necesidades de los consumidores. La orientación principal que tiene es el cuidado de la producción más que a la protección de la propiedad intelectual.

Difícilmente aplicará en medicamentos dado que existe una entidad especializada para proteger al consumidor, el Servicio Departamental de Salud (SEDES)."

7. **Tanto la Ley de medicamentos como la Ley del consumidor establecen que se colocarán precios máximos a ciertos productos aún no especificados, ¿esta medida es viable, cómo afectaría?**
"No es viable porque actualmente sigue en vigencia el Decreto Supremo N° 21060, el cual establece libre oferta y demanda.

En el caso de la industria nacional de medicamentos presentados a licitaciones del estado, por un principio legal establecido, se dará prioridad a la producción nacional antes que a productos importados aún bajo circunstancia de precio en las que los medicamentos importados presenten precios menores a los nacionales."

Anexo 6. Filtro de productos para el análisis de Pareto y el Filtro de datos

Productos extraidos a partir del análisis de Pareto	Procedencia
CREMA COMBINADA ALFA x 15 g	Nacional
FOSCAL GRANULADO x 150 g	Nacional
RETENS 100 mg x 16 CAPS	Importado
SUERO VIDA (B,O,) FRUTAS -ALFA x 1 SOBRE	Importado
HIPNOL 100 mg x 250 COMP	Nacional
CETAMIN 1g / 2ml x 100 INY	Nacional
HIPNOL 2% GOTAS X 15 ml	Nacional
LACRICEL COLIRIO x 15 ml	Nacional
SUERO VIDA (B,O,)-ALFA x 1 SOBRE	Importado
HEMORROIDYL x 100 SUP	Nacional
OCULOS ALFA SIMPLE x 15 ml	Nacional
ALFA TOSSIN JARABE x 100 ml	Nacional
FENO FUCSINA x 10 ml	Nacional
RECTO LAX ADUL, X100 SUPS	Nacional
FLOGOPROFEN GEL X 30 GR,	Importado
CALLICIDA HELLER x 10 ml	Nacional
FOSCAL x 100 COMP	Nacional
RECTO PULMO INF, X100 SUP	Nacional
ENTERO ALFA x 50 SOB	Nacional
RECTO PULMO LACT, X 100 SUP	Nacional
CLIN WAS 1% GEL TOPICO Tubo x 30 g	Importado
SEDOGASTROL BELL x 100 SOBRES	Nacional
PROCTOGEL x 100 SUP	Nacional
TON WAS x 10 viales	Importado
EDEMOX 250 mg X 20 COMP	Importado
MAGNESAN 10% 10 ml x 100 INY	Nacional

Fuente: Elaboración propia con información de Laboratorios Alfa Ltda.

Filtro de datos
CREMA COMBINADA ALFA x 15 g
FOSCAL GRANULADO x 150 g
LACRICEL COLIRIO x 15 ml
HEMORROIDYL x 100 SUP
OCULOS ALFA SIMPLE x 15 ml
ALFA TOSSIN JARABE x 100 ml
FENO FUCSINA x 10 ml
RECTO LAX ADUL, X100 SUPS
CALLICIDA HELLER x 10 ml
FOSCAL x 100 COMP
RECTO PULMO INF, X100 SUP
ENTERO ALFA x 50 SOB
RECTO PULMO LACT, X 100 SUP
SEDOGASTROL BELL x 100 SOBRES
PROCTOGEL x 100 SUP

Fuente: Elaboración propia con información de Laboratorios Alfa Ltda.

Anexo 7. Matrices para las variables del modelo de Jerarquía Analítica AHP

Matriz de costos

Aco =

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
a	1,00	1,56	14,52	3,90	13,58	6,74	14,54	25,55	17,60	17,85	16,62	19,06	13,63	11,37
b	0,64	1,00	9,33	2,50	8,72	4,33	9,34	16,41	11,30	11,46	10,68	12,24	8,75	7,30
c	0,07	0,11	1,00	0,27	0,94	0,46	1,00	1,76	1,21	1,23	1,14	1,31	0,94	0,78
d	0,26	0,40	3,72	1,00	3,48	1,73	3,73	6,55	4,51	4,58	4,26	4,89	3,49	2,92
e	0,07	0,11	1,07	0,29	1,00	0,50	1,07	1,88	1,30	1,31	1,22	1,40	1,00	0,84
f	0,15	0,23	2,16	0,58	2,02	1,00	2,16	3,79	2,61	2,65	2,47	2,83	2,02	1,69
g	0,07	0,11	1,00	0,27	0,93	0,46	1,00	1,76	1,21	1,23	1,14	1,31	0,94	0,78
h	0,04	0,06	0,57	0,15	0,53	0,26	0,57	1,00	0,69	0,70	0,65	0,75	0,53	0,44
i	0,06	0,09	0,83	0,22	0,77	0,38	0,83	1,45	1,00	1,01	0,94	1,08	0,77	0,65
j	0,06	0,09	0,81	0,22	0,76	0,38	0,81	1,43	0,99	1,00	0,93	1,07	0,76	0,64
k	0,06	0,09	0,87	0,23	0,82	0,41	0,87	1,54	1,06	1,07	1,00	1,15	0,82	0,68
l	0,05	0,08	0,76	0,20	0,71	0,35	0,76	1,34	0,92	0,94	0,87	1,00	0,72	0,60
m	0,07	0,11	1,07	0,29	1,00	0,49	1,07	1,87	1,29	1,31	1,22	1,40	1,00	0,83
n	0,09	0,14	1,28	0,34	1,19	0,59	1,28	2,25	1,55	1,57	1,46	1,68	1,20	1,00
	2,68	4,18	38,98	10,47	36,46	18,08	39,04	68,59	47,23	47,92	44,62	51,17	36,59	30,52

Matriz normalizada de costos

Nco =

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	PESOS
a	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0.373
b	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0.239
c	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0.026
d	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0.096
e	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,027
f	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0.055
g	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0.026
h	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0.015
i	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,021
j	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,021
k	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,022
l	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,020
m	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,027
n	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,033
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Matriz de margen bruto

Am =

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
a	1,00	0,78	0,60	0,74	0,61	0,66	0,63	0,61	0,64	0,64	0,65	0,64	0,69	0,72
b	1,28	1,00	0,77	0,95	0,78	0,85	0,80	0,78	0,82	0,82	0,84	0,82	0,88	0,92
c	1,66	1,29	1,00	1,23	1,01	1,10	1,04	1,01	1,06	1,07	1,09	1,07	1,14	1,20
d	1,35	1,05	0,81	1,00	0,82	0,89	0,84	0,82	0,86	0,87	0,88	0,87	0,93	0,97
e	1,64	1,28	0,99	1,22	1,00	1,09	1,03	1,00	1,05	1,05	1,07	1,05	1,13	1,18
f	1,51	1,18	0,91	1,12	0,92	1,00	0,94	0,92	0,97	0,97	0,99	0,97	1,04	1,09
g	1,60	1,25	0,96	1,19	0,98	1,06	1,00	0,97	1,02	1,03	1,05	1,03	1,10	1,15
h	1,64	1,28	0,99	1,22	1,00	1,09	1,03	1,00	1,05	1,06	1,08	1,06	1,13	1,19
i	1,56	1,22	0,94	1,16	0,95	1,04	0,98	0,95	1,00	1,00	1,02	1,00	1,08	1,13
j	1,56	1,21	0,94	1,16	0,95	1,03	0,97	0,95	1,00	1,00	1,02	1,00	1,07	1,12
k	1,53	1,19	0,92	1,13	0,93	1,01	0,96	0,93	0,98	0,98	1,00	0,98	1,05	1,10
l	1,56	1,21	0,94	1,16	0,95	1,03	0,97	0,95	1,00	1,00	1,02	1,00	1,07	1,12
m	1,45	1,13	0,87	1,08	0,88	0,96	0,91	0,88	0,93	0,93	0,95	0,93	1,00	1,05
n	1,39	1,08	0,84	1,03	0,85	0,92	0,87	0,84	0,89	0,89	0,91	0,89	0,96	1,00
	20,71	16,17	12,49	15,38	12,64	13,73	12,96	12,61	13,26	13,31	13,56	13,31	14,29	14,94

Fuente: Elaboración propia

Matriz normalizada de margen bruto

Nm =

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	PESOS
a	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,048
b	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,062
c	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,080
d	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,065
e	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,079
f	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,073
g	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,077
h	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,079
i	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,075
j	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,075
k	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,074
l	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,075
m	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,070
n	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,067
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Matriz de crecimiento

Acr =

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
a	1,00	7,98	1,35	10,87	12,92	0,45	3,49	12,95	0,03	4,80	8,69	5,64	14,37	3,58
b	0,13	1,00	0,17	1,36	1,62	0,06	0,44	1,62	0,00	0,60	1,09	0,71	1,80	0,45
c	0,74	5,93	1,00	8,07	9,59	0,33	2,59	9,62	0,02	3,56	6,45	4,19	10,67	2,66
d	0,09	0,73	0,12	1,00	1,19	0,04	0,32	1,19	0,00	0,44	0,80	0,52	1,32	0,33
e	0,08	0,62	0,10	0,84	1,00	0,03	0,27	1,00	0,00	0,37	0,67	0,44	1,11	0,28
f	2,23	17,83	3,01	24,28	28,85	1,00	7,78	28,93	0,07	10,71	19,40	12,60	32,08	7,99
g	0,29	2,29	0,39	3,12	3,71	0,13	1,00	3,72	0,01	1,38	2,49	1,62	4,12	1,03
h	0,08	0,62	0,10	0,84	1,00	0,03	0,27	1,00	0,00	0,37	0,67	0,44	1,11	0,28
i	30,73	245,31	41,39	334,14	397,06	13,76	107,12	398,08	1,00	147,39	266,94	173,34	441,50	110,00
j	0,21	1,66	0,28	2,27	2,69	0,09	0,73	2,70	0,01	1,00	1,81	1,18	3,00	0,75
k	0,12	0,92	0,16	1,25	1,49	0,05	0,40	1,49	0,00	0,55	1,00	0,65	1,65	0,41
l	0,18	1,42	0,24	1,93	2,29	0,08	0,62	2,30	0,01	0,85	1,54	1,00	2,55	0,63
m	0,07	0,56	0,09	0,76	0,90	0,03	0,24	0,90	0,00	0,33	0,60	0,39	1,00	0,25
n	0,28	2,23	0,38	3,04	3,61	0,13	0,97	3,62	0,01	1,34	2,43	1,58	4,01	1,00
	36,21	289,09	48,78	393,77	467,92	16,22	126,24	469,12	1,18	173,69	314,58	204,27	520,29	129,64

Fuente: Elaboración propia

Matriz normalizada de crecimiento

Ncr =

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
a	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
b	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
d	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
e	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
f	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
g	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
h	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
i	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
j	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
k	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
l	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
m	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
n	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

PESOS

0,028
0,003
0,020
0,003
0,002
0,062
0,008
0,002
0,849
0,006
0,003
0,005
0,002
0,008
1

Fuente: Elaboración propia

Matriz de participación

Ap =

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
a	1,00	0,59	0,25	1,59	0,05	0,34	1,17	2,42	1,97	49,14	4,05	31,27	1,28	1,90
b	1,68	1,00	0,43	2,68	0,08	0,57	1,98	4,08	3,31	82,71	6,81	52,64	2,16	3,20
c	3,94	2,34	1,00	6,28	0,19	1,34	4,63	9,56	7,75	193,86	15,96	123,36	5,06	7,50
d	0,63	0,37	0,16	1,00	0,03	0,21	0,74	1,52	1,23	30,86	2,54	19,64	0,81	1,19
e	21,10	12,54	5,35	33,61	1,00	7,19	24,77	51,12	41,48	1037,00	85,40	659,91	27,09	40,10
f	2,93	1,74	0,74	4,67	0,14	1,00	3,44	7,11	5,77	144,14	11,87	91,73	3,76	5,57
g	0,85	0,51	0,22	1,36	0,04	0,29	1,00	2,06	1,67	41,86	3,45	26,64	1,09	1,62
h	0,41	0,25	0,10	0,66	0,02	0,14	0,48	1,00	0,81	20,29	1,67	12,91	0,53	0,78
i	0,51	0,30	0,13	0,81	0,02	0,17	0,60	1,23	1,00	25,00	2,06	15,91	0,65	0,97
j	0,02	0,01	0,01	0,03	0,00	0,01	0,02	0,05	0,04	1,00	0,08	0,64	0,03	0,04
k	0,25	0,15	0,06	0,39	0,01	0,08	0,29	0,60	0,49	12,14	1,00	7,73	0,32	0,47
l	0,03	0,02	0,01	0,05	0,00	0,01	0,04	0,08	0,06	1,57	0,13	1,00	0,04	0,06
m	0,78	0,46	0,20	1,24	0,04	0,27	0,91	1,89	1,53	38,29	3,15	24,36	1,00	1,48
n	0,53	0,31	0,13	0,84	0,02	0,18	0,62	1,27	1,03	25,86	2,13	16,45	0,68	1,00
	34,67	20,60	8,79	55,21	1,64	11,82	40,70	83,99	68,15	1703,71	140,31	1084,18	44,50	65,89

Fuente: Elaboración propia

Matriz normalizada de participación

Np =

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	i	k	l	m	n
a	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
b	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
c	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
d	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
e	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61
f	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
g	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
h	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
i	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
j	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
k	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
l	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
m	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
n	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

PESOS
0,029
0,049
0,114
0,018
0,609
0,085
0,025
0,012
0,015
0,001
0,007
0,001
0,022
0,015
1

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Validación de instrumentos

La Paz, 4 de Febrero de 2014

Señor:
M.Sc. Walter Carvajal Mamani
JEFE DE INGENIERÍA COMERCIAL
UNIVERSIDAD LA SALLE

Presente.-

Ref. Validación de Instrumentos

De mi mayor consideración:

Me dirijo a su persona para informarle que habiendo aceptado la solicitud de ser parte del panel de expertos para la validación de la adaptación de los instrumentos "Encuesta de percepción a consumidores", "Encuesta de percepción a médicos" y "Encuesta de percepción a farmacias", para su aplicación al tema del proyecto de grado "Diseño de una estrategia de diferenciación a través de la generación de marca para un producto. Caso: Laboratorios Alfa Ltda.", de la estudiante Lucía Ferrer Borda, de la Universidad La Salle, para optar al Título de Licenciatura en Ingeniería Comercial.

Habiendo hecho las observaciones y sugerencias al respecto, adjunto la validación del mismo.

Sin otro particular me despido, atentamente.

Dr. Juan José Ferrer
Director General
Laboratorios Alfa Ltda.

La Paz, 27 de Enero de 2014

Señor:
M.Sc. Walter Carvajal Mamani
JEFE DE INGENIERÍA COMERCIAL
UNIVERSIDAD LA SALLE

Presente.-

Ref. Validación de Instrumentos

De mi mayor consideración:

Me dirijo a su persona para informarle que habiendo aceptado la solicitud de ser parte del panel de expertos para la validación de la adaptación de los instrumentos "Encuesta de percepción a consumidores", "Encuesta de percepción a médicos" y "Encuesta de percepción a farmacias", para su aplicación al tema del proyecto de grado "Diseño de una estrategia de diferenciación a través de la generación de marca para un producto. Caso: Laboratorios Alfa Ltda.", de la estudiante Lucía Ferrer Borda, de la Universidad La Salle, para optar al Título de Licenciatura en Ingeniería Comercial.

Habiendo hecho las observaciones y sugerencias al respecto, adjunto la validación del mismo.

Sin otro particular me despido, atentamente.

Lic. Dindo Valdez
Catedrático de estadística
Universidad La Salle

Anexo 9. Encuesta de percepción a consumidores

Género ☐ Femenino ☐ Masculino

Edad ☐ 26 - 39 ☐ 40 - 53 ☐ 54 - 67

1. **¿Qué es para usted tener un buen estilo de vida? (Elija una de las opciones)**
   ☐ Bienestar ☐ Sentirse bien ☐ Comodidad

2. **¿Consume o ha consumido alguna vez calcio?**
   ☐ Sí ☐ No

3. **¿Qué problemas y/o usos relacionados con la falta de calcio conoce? (Puede elegir más de una opción)**
   ☐ Osteoporosis
   ☐ Profilaxis
   ☐ Hipocalcemia
   ☐ Embarazo - Lactancia
   ☐ Menopausia
   ☐ Raquitismo

4. **¿Qué opina sobre las pastillas de calcio? Son: (Elija una opción de cada categoría)**

Primera categoría:	☐ Grandes	☐ Pequeñas
Segunda categoría:	☐ Fáciles de tomar	☐ Difíciles de tomar
Tercera categoría:	☐ Sabor bueno	☐ Sabor malo

5. **¿Qué marcas de pastillas de calcio conoce? (Puede elegir más de una opción)**
   ☐ Magnatil - TECNOFARMA S.A.
   ☐ Densibon D – PROCAPS S.A.
   ☐ Tonicalcium – BOUCHARA S.A. (distribuido por ALCOS S.A.)
   ☐ Cebion – MERCK (distribuido por INTI S.A.)
   ☐ Caprimida D – RECALCINE S.A.
   ☐ Osteovit Junior – HERSIL S.A.
   ☐ Foscal – ALFA Ltda.
   ☐ Calceford D – LAB. CHILE S.A.
   ☐ Osteocaps – MERCK
   ☐ Otros
   ☐ Ninguno

6. **¿Cuál medicamento recalcificante conoce que tenga flúor y/o fósforo?**
   ☐ Foscal – ALFA Ltda. ☐ Selectocalcio - SCHMIDT PHARMA ☐ Ninguno

7. **¿Ha escuchado alguna vez de la empresa farmacéutica Laboratorios Alfa Ltda.?**
   ☐ Sí ☐ No

8. **¿Ha escuchado sobre el FOSCAL®?**
   ☐ Sí ☐ No

9. **¿Ha probado el FOSCAL®? (Si la respuesta es No pase a la pregunta 15)**
   ☐ Sí ☐ No

10. **Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto al diseño (color y presentación)**

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

11. **Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto a su facilidad de tomar**

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

12. **Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto a su nombre**

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

13. **Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto al sabor**

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

14. **Realice una evaluación del FOSCAL® en cuanto al precio (Caja de 150g granulado Bs 75 y caja de 100 comprimidos Bs 105 (aprox.))**

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

15. **¿Qué colores relaciona con el calcio o cuidado de los huesos? (Puede marcar más de una opción)**

- ☐ Blanco
- ☐ Negro
- ☐ Amarillo
- ☐ Naranja
- ☐ Rojo
- ☐ Azul
- ☐ Violeta
- ☐ Verde

Anexo 10. Encuesta de percepción a médicos

1. **¿Cuáles son las enfermedades y usos relacionados con la falta de calcio, más comunes? (Puede elegir más de una opción)**

   - ☐ Osteoporosis
   - ☐ Profilaxis
   - ☐ Hipocalcemia
   - ☐ Embarazo - Lactancia
   - ☐ Menopausia
   - ☐ Raquitismo

2. **¿Qué medicamentos existen en el mercado relacionados a la falta de calcio? (Puede elegir más de una opción)**

   - ☐ Magnatil - TECNOFARMA S.A.
   - ☐ Densibon D – PROCAPS S.A.
   - ☐ Tonicalcium – BOUCHARA S.A. (distribuido por ALCOS S.A.)
   - ☐ Cebion – MERCK (distribuido por INTI S.A.)
   - ☐ Caprimida D – RECALCINE S.A.
   - ☐ Osteovit Junior – HERSIL S.A.
   - ☐ Foscal – ALFA Ltda.
   - ☐ Calceford D – LAB. CHILE S.A.
   - ☐ Osteocaps – MERCK
   - ☐ Otros

3. **¿Cuál medicamento recalcificante conoce que tenga fluor y/o fósforo?**

   ☐ Foscal – ALFA Ltda. ☐ Selectocalcio - SCHMIDT PHARMA ☐ Ninguno

4. **A la hora de recetar un medicamento, ¿qué le interesa como médico? (Puede elegir más de una opción)**

   - ☐ Agradable sabor
   - ☐ Facilidad en su administración para el paciente
   - ☐ Tamaño del comprimido
   - ☐ Acción terapéutica

5. **Valore el FOSCAL® en cuanto a su acción terapéutica**

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

6. **¿Recomendaría el FOSCAL® a sus pacientes?**

   ☐ Sí ☐ No

7. **Como médico, ¿qué piensa que debería cambiar o mejorar el FOSCAL®? (Puede elegir más de una opción)**

   - ☐ Diseño (color y presentación)
   - ☐ Acción terapéutica (rápita absorción)
   - ☐ Formas farmacéuticas (polvo, emulsiones, jaleas, suspensiones)
   - ☐ Mayor concentración
   - ☐ Nombre
   - ☐ Sabor
   - ☐ Mayor promoción

8. **¿Qué valora más como médico? (Puede marcar más de una opción)**

   ☐ Precio ☐ Calidad (acción terapéutica) ☐ Marca

Anexo 11. Encuesta de percepción a farmacéuticos

1. **Los clientes de la farmacia en general, ¿compran suplementos de calcio por precio , escogen una marca en particular o por receta médica? (Puede elegir varias opciones)**

   ☐ Precio ☐ Marca ☐ Receta médica

2. **En el caso de la venta de un suplemento de calcio ¿Cómo se define la venta? (Elija sólo una opción)**

   ☐ Por receta médica ☐ Por recomendación del farmacéutico

3. **¿Qué incentiva a la farmacia para vender un medicamento, cuando un cliente le pide una recomendación? (Puede elegir más de una opción)**

   ☐ Precio
   ☐ Marca
   ☐ Calidad (rápida absorción, facilidad de tomar)
   ☐ Margen
   ☐ Rotación

4. **¿Cuáles son las enfermedades y usos relacionadas con la falta de calcio, más comunes? (Puede elegir más de una opción)**

   ☐ Osteoporosis
   ☐ Profilaxis
   ☐ Hipocalcemia
   ☐ Embarazo - Lactancia
   ☐ Menopausia
   ☐ Raquitismo

5. **¿Qué productos o marcas de medicamentos recalcificantes o suplementos de calcio tienen en la farmacia? (Puede elegir más de una opción)**

   ☐ Magnatil - TECNOFARMA S.A.
   ☐ Densibon D – PROCAPS S.A.
   ☐ Tonicalcium – BOUCHARA S.A. (distribuido por ALCOS S.A.)
   ☐ Cebion – MERCK (distribuido por INTI S.A.)
   ☐ Caprimida D – RECALCINE S.A.
   ☐ Osteovit Junior – HERSIL S.A.
   ☐ Foscal – ALFA Ltda.
   ☐ Calceford D – LAB. CHILE S.A.
   ☐ Osteocaps - MERCK
   ☐ Otros

6. **¿Cuál medicamento recalcificante conoce que tenga fluor y/o fósforo?**

   ☐ Foscal – ALFA Ltda. ☐ Selectocalcio - SCHMIDT PHARMA ☐ Ninguno

7. **Como farmacéutico, ¿qué piensa que debería cambiar o mejorar el FOSCAL®? (Puede elegir más de una opción)**

   ☐ Diseño (color y presentación)
   ☐ Acción terapéutica (rápita absorción)
   ☐ Formas farmacéuticas (polvo, emulsiones, jaleas, suspensiones)
   ☐ Mayor concentración
   ☐ Nombre
   ☐ Sabor
   ☐ Mayor promoción

Anexo 12. Entrevista a un visitador médico que trabajó en distintas empresas farmacéuticas que comercializan recalcificantes, Ref. 4 de abril del 2014

Dicha entrevista se realizó sin que el visitador sepa que el presente proyecto de grado plantea una estrategia de diseño de marca para Laboratorios Alfa Ltda. para que la información no sea sesgada.

1. **¿En qué laboratorios ha trabajado?**

   "He trabajado en Tecnofarma S.A. que es el laboratorio que fabrica el Magnatil ®; en Hersil S.A. el cual fabrica el producto Osteovit ® y en Laboratorios Procaps S.A. el cual fabrica el producto Densibon ®."

2. **¿La política comercial de cada uno de los laboratorios en los que ha trabajado, se aplica a nivel nacional?**

   "Sí, en realidad todos los laboratorios aplican una misma política comercial en todo el país."

3. **¿Podría comentarme acerca de la política comercial que se emplea en los laboratorios en los que trabajo?, Específicamente sobre promociones, descuentos e incentivos hacia médicos y farmacias.**

   "En el caso de una de las empresas en las que trabajé y en el caso concreto del producto Magnatil®, las promociones varían según el mes y la prescripción médica.

   La política comercial que aplica esta empresa se concentra tanto en médicos como en farmacias.

   La promoción que se utiliza es de apoyo al paciente, la cual consiste en que compre la primera vez en la farmacia el producto que el médico le

recetó y luego el paciente debe ir a la distribuidora portando la factura de la farmacia, la receta del médico y su carnet de identidad para que la empresa le reembolse el 50% en producto de lo que había comprado en la farmacia.

La promoción que se aplica en farmacias consiste en que compren diez unidades del producto y se les regala cuatro adicionales para que la farmacia las ponga a la venta y pueda tener una mayor ganancia. Asimismo, los descuentos en farmacias consisten en el 10% dependiendo del mes.

Es importante resaltar que el Magnatil® está registrado como un medicamento OTC o de venta libre pero se lo vende con y sin receta médica.

En cuanto al segundo laboratorio en el que trabajé, al ser un laboratorio pequeño no hace promociones y descuentos excesivos. Sin embargo, tiene como promoción el pagar a las farmacias Bs. 2 por caja vendida.

La promoción que hace con médico no es a gran escala puesto que no tiene mucha promoción con pasajes y congresos como los otros laboratorios lo hacen.

En cuanto a su política de distribución a nivel nacional se estableció que HANSA S.R.L. se encargue de este trabajo, con el fin de evitarse vendedores y cobradores propios del laboratorio; de esta forma HANSA S.R.L. recibe el 18% por venta directa con crédito de 30 días.

Y finalmente en cuanto al último laboratorio en el que estuve como visitador médico, invierte más en farmacias que en médicos puesto que las primeras son las que deciden la venta final y no así la receta de los médicos.

En cuanto a su política de distribución la hacen a través de Promédical a la cual se le da un 20% de descuento."

4. **¿Cuántos visitadores tienen las empresas en las que ha trabajado?, ¿cuántos visitadores aproximadamente conoce que tenga Alcos S.A., Inti S.A., Recalcine S.A., Laboratorios Alfa Ltda. y Laboratorios Chile S.A.?**

"Tecnofarma S.A. tiene veintidós visitadores en La Paz y dos en El Alto. Las visitas a los médicos se realizan semanalmente para hacer un seguimiento más estricto. Asimismo, cuando se hacen las visitas médicas en El Alto se llevan productos más baratos y especializados dado que la población de esta ciudad gasta muy poco en salud.

Hersil S.A. tiene cuatro visitadores en La Paz y uno en El Alto.

Procaps S.A. tiene en total cuatro visitadores para las dos ciudades y las visitas médicas son semanales.

Alcos S.A. quien distribuye el producto Tonicalcium ® de Bouchara S.A. tiene tres visitadores.

Inti S.A. quien distribuye Cebion ® de Merck S.A. tiene cuarenta visitadores en La Paz y diez visitadores en El Alto.

Recalcine S.A quien fabrica Caprimida ® tiene entre diez y ocho a veinte visitadores, dos supervisores y tres vendedores. Y dentro de su política comercial dan mucho apoyo al paciente a través de su promoción 1 +1, la cual consiste en que el paciente compra una caja de un producto y la empresa le regala la segunda caja.

Laboratorios Alfa Ltda. tiene tres visitadores en La Paz y se dedican más a las farmacias que a los médicos.

Laboratorios Chile S.A. tiene diez y ocho visitadores y tiene su propia sucursal en El Alto."

5. **¿Cuál es el departamento que tiene el mayor consumo nacional de medicamentos?**
   "El 80% de los laboratorios farmacéuticos tienen sus centrales en Santa Cruz porque los productos se manejan por cupos y este departamento consume entre el 50% y el 55% del consumo nacional."

6. **¿En qué criterio se basan, en general, los médicos para recetar una marca u otra de medicamentos?**
   "Los médicos, por lo general, van a recetar los productos que más beneficios les den, es decir, aquellos laboratorios que les paguen viajes, congresos, comisiones, etc."

7. **¿Cuál es la mayor cadena de farmacias en La Paz y El Alto?**
   "La mayor cadena de farmacias es Bolivia, quien maneja cerca del 50% del mercado en estas dos ciudades y por lo tanto establece sus propias condiciones."

Anexo 13. Características de la competencia

Marca	Características	Composición	Concentración de calcio (mg)	Forma farmacéutcica	Indicacioanes	Dosis	Presentación
MAGNATIL®	Cálcico	Magnesio, vitamina C y Calcio	250	Comprimidos efervescentes	Hipocalcemia y osteoporosis	1/día	Envase 14
CEBION®	Calcio	Vitamina C, Rutina, Calcio hipofosfito, ácido cítrico	535	Polvo	Embaranzo, lactancia, etapa de desarrollo y crecimiento	1/ día	Caja de 10 sobres de 13g cada uno
DENSIBON®	D	Citrato de calcio y vitamina D3	315	Tableta			Frasco de 30
	D Soya	Isoflavona, vitamina D3 y calcio citrato	315	Tableta recubierta			Frasco de 30
	D Zinc	Vitaminas y minerales	250	Comprimido recubierto			Frasco de 30
TONICALCIUM®		Ascorbato de calcio y ascorbato de DL-Lisina	Adulto: 0,5g Niño: 0,25g	Ampolla bebible	Transtorno en el crecimiento y desarrollo	Adultos: 2 a 3 ampollas/día Niños: 1 a 3 ampollas/día	Adutos: caja de 10 ampollas de 10 ml Niños: caja de 10 ampollas de 5 ml
CAPRIMIDA®		Calcio carbonato	1262	Comprimido recubierto	Osteoporosis, embaranzo, lactancia, etapa de desarrollo y crecimiento	1 o 2/ día 3 o 4/día Embarazo y lactancia Osteoporosis avanzada	Frasco de 30
	D	Calcio carbonato y vitamina D	Cápsula de 877 Comprimido de 877	Cápsula y comprimido recubierto	Osteoporosis, embaranzo, lactancia, etapa de desarrollo y crecimiento	1 o 2/ día 3 o 4/día Embarazo y lactancia Osteoporosis avanzada	Envase de 30
	D Balance	Calcio carbonato, vitamina D y micronutrientes	500	Comprimido recubierto	Osteoporosis y carencia de calcio y vitamina D	1 o 2/ día	Envase de 30
	D Forte	Calcio carbonato y vitamina D	Cápsula de 1370 Comprimido de 1370	Cápsula y comprimido recubierto	Osteoporosis, embaranzo, lactancia, etapa de desarrollo y crecimiento	1 o 2/ día 3 o 4/día Embarazo y lactancia Osteoporosis avanzada	Frasco de 30 comprimidos recubiertos Envase de 30 cápsulas
OSTEOCAPS®		Calcio carbonato y vitamina D3	1,25 g	Cápsulas blandas	Osteoporosis, embaranzo, lactancia, etapa de desarrollo y crecimiento	1 o 3/día	Caja de 30
CALCEFORD®	D	Calcio carbotano y vitamina D	800	Cápsulas	Osteoporosis y carencia de calcio y vitamina D	1 a 2 cápsulas de dos a tres veces al día	Envase de 30
	D Forte	Calcio carbotano y vitamina D	1250	Cápsulas	Osteoporosis, embaranzo, lactancia, etapa de desarrollo y crecimiento	1 o 2/ día	Envase de 30
FOSCAL®	Granulado	Calcio, fósforo, flúor y vitamina D2	562	Granulado	Carencia de calcio, hipocalcemia, raquitismo, transtornos dentarios, pérdida de peso y apetito, embarazo, lactancia y osteoporosis	Adultos: 2 cucharillas 3 veces/día Niños: 1 cucharilla tres veces/día	Envase de 100
	Comprimido masticable		281	Comprimido masticable		Adultos: 2 comprimidos 3 veces/día Niños: 1 o 2 comprimidos tres veces/día	Envase de 150 g
OSTEOVIT®	D3	Citrato de calcio y vitamina D3	1500	Tableta	Osteoporosis - suplemento nutricional	1 o 2/ día	Caja de 30, 50 y 100
	400	Citrato de calcio y vitamina D3	1500	Tableta	Deficiencia de calcio y vitamina D3	1 o 2/ día	Caja de 30, 50 y 100

Fuente: MORALES ARGOTE, Tatiana. Volumen com. W'ed. Bulletin SEFE Gráficas STL. 1T©. Dr. Mirta Lopez 4-1-2441-11

Anexo 14. Inversión de la propuesta

Criterios	
INVERSIÓN INICIAL	
Branding (Nuevo diseño de imagen de marca)	35.000,00
Registro SENAPI	1.100,00
Empaque	
2000 Etiquetas para Frasco PED	3.200,00
2000 Cajas comprimido	2.220,00
2000 Frascos PED (+ Tapa)	2.000,00
2000 Cajas granulado	2.220,00
20000 Folios para el granulado	5.000,00
Publicidad	
Flexo Lámina (Vehículo)	600,00
Permisos (Alcaldía) para publicidad en vehículo (pago anual por m2)	7.949,71
Colocado del Flexo Lámina	4.000,00
5000 Bolsas PED	2.500,00
10 Gigantografias [impresión + estructura]	12.000,00
Permisos (Alcaldia) [mes]	36.000,00
25 Lamina Banquetas	14.000,00
Permisos (Alcaldia) [mes]	28.800,00
18 Vallas DPI	52.200,00
Panfletos	10.500,00
Publicidad en radio (3 pases al día durate un mes de 30 segundos c/u)	37.800,00
Diseño página web (con tres plantillas)	1.044,00
Planificación de comunicación red social Facebook	3.480,00
3 posteos a la semana en red social	12.528,00
Publicación en periódico a color (c/fin de semana durante 2 meses)	277.600,00
Check outs en supermercados (6 meses)	21.000,00
Desarrollo de la aplicación para smartphones	9.000,00
Modelos para promocionar la marca (horas)	4.176,00
TOTAL INVERSIÓN	**585.917,71**

Fuente: Elaboración propia a través de cotizaciones

Anexo 15. Tabla de amortización para el préstamo bancario

Las condiciones para el préstamo están dadas considerando los siguientes supuestos:

- ✓ La empresa cuenta con una línea de crédito con garantía quirografaria.
- ✓ La tasa será fija durante el primer año del préstamo, posterior a este año la tasa será variable (+ TRe)

Inversión	Monto por día	Monto adicional para cubri los 41 días de cobranza	Monto a ser prestado
585.917,71	1.605,25	65.815,41	651.733,13

Fuente: Elaboración propia

PRODUCTO	PRESTAMO AMORTIZABLE - METODO FRANCES					
MONEDA	BOLIVIANOS	TIPO DE CAMBIO				
MONTO	651.733,13	6,97				
GARANTIA	SIN GARANTIA					
AMORTIZACION CADA	31	DIAS				
PLAZO (EN CUOTAS)	60	CUOTAS				
TIPO DE INTERES	AMBOS					
INTERES FIJO NOMINAL	7,00%	ANUAL	0,58%	MENSUAL		
INTERES FIJO EFECTIVO	7,23%	ANUAL	0,60%	MENSUAL		
CUOTA FIJA	12					
	PUNTOS	TRE M/N	TOTAL			
INTERES VARIABLE NOMINAL	6,00%	3,91%	9,91%	ANUAL	0,83%	MENSUAL
INTERES VARIABLE EFECTIVO			10,37%	ANUAL	0,86%	MENSUAL
FORMULARIO	0	BOLIVIANOS				
SEGURO POR CUENTA DEL	SIN SEGURO					
Periodo de tasa fija de 12 meses y a partir del mes 13 es referencial por ser tasa variable						

Fuente: Datos para la cotización del préstamo en el Banco Nacional de Bolivia (BNB)

Tabla de Amortización utilizada para las proyecciones			
Gestión	Capital	Interés	Cuota
2013-2014	112.265,00	43.442,57	155.707,57
2014-2015	117.113,15	50.493,70	167.606,84
2015-2016	129.855,49	37.751,35	167.606,84
2016-2017	143.984,25	23.622,59	167.606,84
2017-2018	159.650,28	7.956,57	167.606,84

Fuente: Tabla de amortización para la cotización del préstamo en el Banco Nacional de Bolivia (BNB)

Tabla de Amortización del Banco Nacional de Bolivia (BNB)								
N°	Saldo K	Capital	Interés	Cuota	Formularios	Seg. Desgravamen	Sin Garantía	Cuota Total
1	651.733,13	9.049,48	3.926,15	12.975,63	-	-	-	12.975,63
2	642.683,65	9.103,99	3.871,64	12.975,63	-	-	-	12.975,63
3	633.579,66	9.158,84	3.816,79	12.975,63	-	-	-	12.975,63
4	624.420,82	9.214,01	3.761,62	12.975,63	-	-	-	12.975,63
5	615.206,81	9.269,52	3.706,11	12.975,63	-	-	-	12.975,63
6	605.937,29	9.325,36	3.650,27	12.975,63	-	-	-	12.975,63
7	596.611,93	9.381,54	3.594,09	12.975,63	-	-	-	12.975,63
8	587.230,40	9.438,05	3.537,58	12.975,63	-	-	-	12.975,63
9	577.792,34	9.494,91	3.480,72	12.975,63	-	-	-	12.975,63
10	568.297,43	9.552,11	3.423,52	12.975,63	-	-	-	12.975,63
11	558.745,32	9.609,65	3.365,98	12.975,63	-	-	-	12.975,63
12	549.135,67	9.667,54	3.308,09	12.975,63	-	-	-	12.975,63
13	539.468,13	9.304,10	4.663,14	13.967,24	-	-	-	13.967,24
14	530.164,03	9.384,52	4.582,71	13.967,24	-	-	-	13.967,24
15	520.779,51	9.465,64	4.501,59	13.967,24	-	-	-	13.967,24
16	511.313,86	9.547,46	4.419,77	13.967,24	-	-	-	13.967,24
17	501.766,40	9.629,99	4.337,25	13.967,24	-	-	-	13.967,24
18	492.136,41	9.713,23	4.254,00	13.967,24	-	-	-	13.967,24
19	482.423,18	9.797,19	4.170,04	13.967,24	-	-	-	13.967,24
20	472.625,98	9.881,88	4.085,36	13.967,24	-	-	-	13.967,24
21	462.744,10	9.967,30	3.999,94	13.967,24	-	-	-	13.967,24
22	452.776,81	10.053,46	3.913,78	13.967,24	-	-	-	13.967,24
23	442.723,35	10.140,36	3.826,88	13.967,24	-	-	-	13.967,24
24	432.582,99	10.228,01	3.739,23	13.967,24	-	-	-	13.967,24
25	422.354,98	10.316,42	3.650,82	13.967,24	-	-	-	13.967,24
26	412.038,56	10.405,59	3.561,64	13.967,24	-	-	-	13.967,24
27	401.632,97	10.495,54	3.471,70	13.967,24	-	-	-	13.967,24
28	391.137,43	10.586,26	3.380,97	13.967,24	-	-	-	13.967,24
29	380.551,17	10.677,77	3.289,47	13.967,24	-	-	-	13.967,24
30	369.873,40	10.770,07	3.197,17	13.967,24	-	-	-	13.967,24
31	359.103,33	10.863,16	3.104,07	13.967,24	-	-	-	13.967,24
32	348.240,16	10.957,07	3.010,17	13.967,24	-	-	-	13.967,24
33	337.283,10	11.051,78	2.915,46	13.967,24	-	-	-	13.967,24
34	326.231,32	11.147,31	2.819,93	13.967,24	-	-	-	13.967,24
35	315.084,01	11.243,67	2.723,57	13.967,24	-	-	-	13.967,24
36	303.840,35	11.340,86	2.626,38	13.967,24	-	-	-	13.967,24
37	292.499,49	11.438,88	2.528,35	13.967,24	-	-	-	13.967,24
38	281.060,61	11.537,76	2.429,47	13.967,24	-	-	-	13.967,24
39	269.522,84	11.637,49	2.329,74	13.967,24	-	-	-	13.967,24
40	257.885,35	11.738,09	2.229,15	13.967,24	-	-	-	13.967,24
41	246.147,26	11.839,55	2.127,69	13.967,24	-	-	-	13.967,24
42	234.307,71	11.941,89	2.025,35	13.967,24	-	-	-	13.967,24
43	222.365,82	12.045,12	1.922,12	13.967,24	-	-	-	13.967,24
44	210.320,70	12.149,23	1.818,00	13.967,24	-	-	-	13.967,24
45	198.171,47	12.254,25	1.712,99	13.967,24	-	-	-	13.967,24
46	185.917,22	12.360,18	1.607,06	13.967,24	-	-	-	13.967,24
47	173.557,04	12.467,02	1.500,22	13.967,24	-	-	-	13.967,24
48	161.090,02	12.574,78	1.392,45	13.967,24	-	-	-	13.967,24
49	148.515,24	12.683,48	1.283,76	13.967,24	-	-	-	13.967,24
50	135.831,76	12.793,11	1.174,12	13.967,24	-	-	-	13.967,24
51	123.038,65	12.903,70	1.063,54	13.967,24	-	-	-	13.967,24
52	110.134,95	13.015,24	952,00	13.967,24	-	-	-	13.967,24
53	97.119,71	13.127,74	839,50	13.967,24	-	-	-	13.967,24
54	83.991,98	13.241,21	726,02	13.967,24	-	-	-	13.967,24
55	70.750,76	13.355,67	611,57	13.967,24	-	-	-	13.967,24
56	57.395,09	13.471,12	496,12	13.967,24	-	-	-	13.967,24
57	43.923,97	13.587,56	379,68	13.967,24	-	-	-	13.967,24
58	30.336,41	13.705,01	262,23	13.967,24	-	-	-	13.967,24
59	16.631,40	13.823,48	143,76	13.967,24	-	-	-	13.967,24
60	2.807,93	13.942,97	24,27	13.967,24	-	-	-	13.967,24

Fuente: Tabla de amortización para la cotización del préstamo en el Banco Nacional de Bolivia (BNB)

Anexo 16. Carta de la Empres Laboratorios Alfa Ltda. de conclusión satisfactoria del Proyecto de Grado

La Paz, 23 de Julio de 2014

Señor:
M.Sc. Walter Carvajal Mamani
JEFE DE INGENIERÍA COMERCIAL
UNIVERSIDAD LA SALLE

Presente.-

Ref. Conclusión del Proyecto de Grado

De mi mayor consideración:

Me dirijo a su persona para informarle que la Srta. Lucía Ferrer Borda concluyó satisfactoriamente su investigación en nuestra empresa a través de su Proyecto de Grado titulado: "Diseño una estrategia de diferenciación a través de la generación de marca para un producto. Caso: Laboratorios Alfa Ltda."

Sin otro particular me despido, atentamente.

Juan José Ferrer Quilez
Director General
L ORATORIOS ALFA LTDA.