

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Marketing

Título

Propuesta de estrategias de crecimiento para el portafolio de productos de la empresa Derostic Corp de la ciudad de Cuenca, basado en la matriz BCG para el año 2014.

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero en Marketing

Nombre del estudiante:

Andrés Orellana

Director:

Ing. Juan Francisco Álvarez Valencia

Cuenca – Ecuador

2016

DEDICATORIA.

Este trabajo está dedicado principalmente a mi padre, Geovanny, a mi madre, Diana, a mis hermanas, a mi abuela Raquel, y a toda mi familia que me ha apoyado durante esta trayectoria de mi vida.

AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar agradezco a Dios, y a todas las personas que han estado a mi lado apoyándome en cada una de mis decisiones. Mis más sinceros agradecimientos para Fabián Ávila, por ser mi guía y apoyo incondicional para el desarrollo de este proyecto. Doy las gracias al Ingeniero Francisco Álvarez por la amistad brindada y especialmente por su dedicación para construir esta tesis. De igual forma agradezco la ayuda del Economista Manuel Freire, por sus aportaciones para la construcción de este tema.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INDICE DE CONTENIDOS.....	7
INDICE DE FIGURAS.....	10
INDICE DE TABLAS.....	12
INTRODUCCION.....	14
BIBLIOGRAFIA.....	99
ANEXOS.....	101

RESUMEN


El proyecto pretende explorar la construcción y aplicación de la Matriz participación - crecimiento, sobre el portafolio de productos farmacéuticos de la empresa Derostic Corp, donde el propósito principal toma una óptica estratégica, la cual brindara a la empresa control, visión y tácticas para el crecimiento de sus marcas. Basándose en un estudio amplio sobre la Matriz BCG y otras herramientas como el Ciclo de Vida del Producto y la curva de experiencia, se pretende, esquematizar un plan estratégico viable de forma que los administradores puedan tomar decisiones respecto a las unidades estratégicas de negocio, o específicamente al mix del producto.

ABSTRACT

The following project aims to explore the construction and application of the participation-growth matrix on the Derostic Corp. portfolio of pharmaceutical products, where the main purpose takes a strategic lens that will provide the company with control, vision and tactics for the growth of its brands. Based on a wide study on the BCG Growth Share Matrix and other tools like Product Life Cycle and the experience curve, the researchers intend to outline a viable strategic plan so that administrators can make decisions with respect to the company's strategic business units, or more specifically, to the product mix.



Translated by:


Melita Vega

March 10, 2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1: Fundamentos.	15
1.1 The Boston Consulting Group.	15
1.2 Antecedentes Matriz Participación - Crecimiento.	16
1.2.1 Antecedentes Históricos.	16
1.2.2 Antecedentes Teóricos.	18
1.2.2.1 El Portafolio de Productos y análisis de cartera. .18	
1.2.2.2 Unidad Estratégica de Negocio.	20
1.3 La Matriz Participación - Crecimiento y sus componentes.	22
1.3.1 Importancia y funciones de la Matriz.	30
1.4 El Ciclo de Vida del Producto.	31
1.5 La Curva de Experiencia.	35
1.6 Objetivos y Estrategias de Marketing.	38
1.6.1 Objetivos Generales.	38
1.6.2 Estrategias de marketing.	39
Capítulo 2: Sobre la empresa Derostic Corp.	45
2.1 Antecedentes Históricos.	45
2.1.1 Datos Generales.	45
2.1.2 Antecedentes.	45
2.1.3 Áreas de la empresa.	45
2.1.4 Estructura de la Organización.	47
2.2 Valores Corporativos.	47
2.2.1 Objetivos de la Empresa.	47
2.2.2 Los Valores.	47
2.2.3 Misión.	48
2.2.4 Visión.	48

2.2.5 Análisis FODA.	48
2.3 Sector Farmacéutico en el país.	49
2.4 Entorno Farmacéutico de la Empresa - Procedimientos y actividades.	51
2.5 El Portafolio de Productos de la Empresa.	53
2.5.1 Los Productos - Generalidades.	53
2.5.2 Líneas de Productos.	54
2.6 Segmentación de Mercados.	55
Capítulo 3: Investigación de Mercados.	60
3.1 Identificación del Problema y necesidad.	60
3.2 Objetivos de la Investigación.	60
3.2.1 Objetivo General.	60
3.2.2 Objetivos Específicos.	60
3.3 Investigación Cualitativa.	61
3.3.1 Entrevista a profundidad.	61
3.3.2 Identificación de los expertos.	61
3.3.3 Estructura de la entrevista.	61
3.4 Análisis y presentación de los resultados.	62
Capítulo 4: Construcción y análisis de la Matriz BCG.	68
4.1 Determinación de los Productos.	68
4.2 El Ciclo de Vida del Producto.	68
4.2.1 Datos para el CVP.	68
4.2.2 Cuadros y Gráficas.	69
4.2.3 Interpretación de los datos.	72
4.3 La Curva de Experiencia de la empresa.	74
4.3.1 Datos para la curva de experiencia.	74
4.3.2 Gráficas.	77

4.3.3 Interpretación de los datos.	80
4.3.4 Consideraciones finales.	81
4.4 La Matriz Participación – Crecimiento.	82
4.4.1 Datos y fórmulas de la matriz BCG.	82
4.4.2 Gráficas.	83
4.4.3 Interpretación de los datos.	85
4.5 Análisis mediante el Principio de Pareto.	87
Capítulo 5: Plan de Acción de Propuestas Estratégicas.	89
5.1 Estrategias y Recomendaciones.	89
5.2 Cronograma.	95
5.4 Conclusiones y Recomendaciones.	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Países ricos en petróleo, medidos como unidades estratégicas y su capacidad para convertir riqueza en desarrollo.	20
Figura 1.2: Grafica de La Matriz BCG.	23
Figura 1.3: La Matiz BCG y sus componentes.	27
Figura 1.4: Movimiento o flujo de efectivo optimo entre cuadrantes de la Matriz BCG	29
Figura 1.5: Movimiento de las UEN entre los cuadrantes de la matriz.	29
Figura 1.6: Secuencia de fracaso de las UEN sobre los cuadrantes de la matriz.	30
Figura 1.7: Orientación de los ejes de la matriz.	30
Figura 1.8: Grafica del Ciclo de Vida del Producto.	33
Figura 1.9: Modelos del Ciclo de Vida del Producto.	34
Figura 1.10: Grafica de la curva de experiencia.	36
Figura 1.11: Relación curva de experiencia y participación de mercado.	37
Figura 2.1: Organigrama de la empresa Derostic Corp.	47
Figura 4.1: Ciclo de Vida de los Productos de la empresa Derostic Corp.	70
Figura 4.2: Ciclo de Vida de Línea de Antiinflamatorios.	70
Figura 4.3: Ciclo de Vida de Antibióticos.	71
Figura 4.4: Ciclo de Vida de Antiparasitarios.	71
Figura 4.5: Curva de Experiencia Erdam 1g.	77
Figura 4.6: Curva de Experiencia Melbicox 15mg.	78
Figura 4.7: Curva de Experiencia Flurostic 300mg.	78
Figura 4.8: Curva de Experiencia Zulid 100mg.	79
Figura 4.9: Curva de Experiencia Clavunix 90ml.	79
Figura 4.10: Matriz Participación - Crecimiento del Portafolio de la empresa Derostic Corp 2014.	84
Figura 4.11: Matriz Participación - Crecimiento para los 5 principales productos de la empresa Derostic Corp.	85

Figura 4.12: Diagrama de Pareto.....	88
Figura 5.1: Marcas Pfizer.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Generación y necesidad de dinero según los cuadrantes de la Matriz BCG.	28
Tabla 2: Características de las etapas del Ciclo de Vida del Producto.	35
Tabla 3: Resumen general de las estrategias del Ciclo de Vida del Producto.	42
Tabla 4: Productos y características de la empresa Derostic Corp.	53
Tabla 5: Líneas de Producto de la empresa Derostic Corp.	54
Tabla 6: Segmento de Médicos de la empresa Derostic Corp.	57
Tabla 7: Segmento de Farmacias Independientes, Cadenas y Distribuidores de la empresa Derostic Corp.	58
Tabla 8: Categorías Generales y Productos Específicos de la empresa Derostic Corp..	68
Tabla 9: Ventas Anuales de la empresa Derostic Corp.	69
Tabla 10: Identificación del Ciclo de Vida de los Producto de la empresa Derostic Corp.	73
Tabla 11: Identificación del Ciclo de Vida de las líneas de producto de la empresa Derostic Corp.	73
Tabla 12: Volumen Acumulado y Costo Pronosticado del producto Erdam 1g.	76
Tabla 13: Volumen Acumulado y Costo Pronosticado del producto Melbicox 15mg.	76
Tabla 14: Volumen Acumulado y Costo Pronosticado del producto Flurostic 300mg.	76
Tabla 15: Volumen Acumulado y Costo Pronosticado del producto Zulid 100mg.	76
Tabla 16: Volumen Acumulado y Costo Pronosticado del producto Clavuix 90ml.	77
Tabla 17: Experiencia sobre los costos provenientes de diferentes etapas de la cadena de valor.	81
Tabla 18: Tasa de Crecimiento y Participación de Mercado de la empresa Derostic Corp.	83
Tabla 19: Clasificación de los 5 principales productos de le empresa Derostic Corp según los cuadrantes de la Matriz Participación - Crecimiento.	86
Tabla 20: Clasificación de los 6 principales productos de la empresa Derostic Corp según los cuadrantes de la Matriz Participación - Crecimiento y el Ciclo de Vida del Producto.	86

Tabla 21: Planificación del tiempo de la visita médica.	92
Tabla 22: Cronograma de actividades.	95

INTRODUCCIÓN.

El siguiente proyecto tiene como finalidad la obtención de una propuesta de estrategias basadas en la aplicación de una herramienta gráfica, denominada Matriz participación - crecimiento. El objeto de estudio se apoya en el diagnóstico, control, y dirección estratégica del portafolio de productos de la empresa Derostic Corp, la cual se dedica a la producción y comercialización de productos farmacéuticos dentro del sur del país.

El proyecto parte desde los postulados de la construcción de la Matriz participación-crecimiento, y la aplicación de otras herramientas como el ciclo de vida y la curva de experiencia para los productos de la empresa. La matriz final espera obtener estrategias, basadas en el control de la cartera de negocios o unidades estratégicas de negocio, los cuales indiquen el potencial de los negocios, en cuales invertir o desinvertir, cuales cosechar, cuales mantener, y cuales dar de baja.

Esta tesis muestra cómo se relacionan las herramientas, y como se hacen uso para obtener un plan dinámico de estrategias. Todo el proceso muestra como las bases teóricas se ajustan a la realidad comercial que vive la farmacéutica en el Ecuador. De la misma manera se aborda una óptica crítica de los métodos usados

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS

1.1 The Boston Consulting Group

(BCG, CONCEPTOS, IDEAS) The Boston Consulting Group es una de las consultoras más exitosas y de prestigio en los Estados Unidos y a nivel mundial, es indiscutiblemente una de las más importantes, por ser precursora de múltiples casos de éxito, y reconocimientos importantes, trabajando con empresas privadas y públicas, Sobre todo la empresa se destaca por sus aportaciones realizadas para el área de marketing, entre estos conceptos, se desatacan las herramientas de análisis: la matriz participación - crecimiento, la curva de experiencia, y la matriz de ventaja. Y entre el grupo de ideas o perspectivas que se han lanzado para su aplicación se destacan: el portafolio de productos, la regla de tres o cuatro competidores, la paradoja del precio y la cuota de mercado, los verdaderos objetivos, el ciclo vital del líder de un sector, entre otros.

(DATOS BCG) Para el año 2015, los datos de la consultora revelaban que la empresa obtuvo un ingreso total de 4.55 billones de dólares; respecto al número establecimientos se registran más de 80 oficinas alrededor de todos los continentes, en un total de 46 países. Para el año 2010 la empresa conto con la colaboración de un aproximado de 7300 empleados, 4300 consultores y 600 socios. Para el año 2015, el número de colaboradores ha crecido considerablemente a un total de 10.500 empleados, mientras sus socios sumaban cerca de 900, y un total por más de 17000 ex alumnos. Acerca de las oportunidades de empleo, se considera que la Boston Consulting Group es la segunda mejor organización para trabajar.

(SOBRE LO QUE HACE) La consultora desde su fundación en el año 1963, se ha dedicado a la consultoría administrativa y estratégica, trabajando con organizaciones y altos directivos, en busca de la consecución de objetivos, que garanticen una ventaja competitiva y sostenible en cada mercado. Entre algunas de las virtudes de la Boston Consulting Group se tiene, la adaptación total hacia el entorno del cliente, brindando un enfoque personalizado, lo cual al ser tratado en dinámica con los conocimientos, la experiencia y habilidades de la consultora, dan como resultado casos de éxito, con soluciones a los problemas más significativos de la empresa.

(CLIENTES) La larga lista de empresa que han trabajado de cerca con la consultora, han sido por lo general parte de las 500 mejores empresas del mundo. Entre estas se destacan los trabajos con, Carlisle Companies, Danaher, Disney, The Dow Chemical Company, DuPont, General Electric, Loews, Procter & Gamble, 3M y Textron (Martin Reeves, 2014).

1.2 Antecedentes Matriz Participación - Crecimiento.

1.2.1 Antecedentes Históricos

Es en el año 1973, cuando Bruce Henderson creó y empleó una idea conocida como la matriz participación - crecimiento, denominada vulgarmente como matriz BCG por las siglas de la empresa Boston Consulting Group. El boletín publicado sugería que la matriz distingue cuatro tipos de comportamiento de los negocios que tiene una empresa; los negocios estrellas, vacas de efectivo, perros y negocios interrogantes.

(BOLETIN) La publicación afirmaba que la matriz nace de la relación proporcional entre el uso de dinero o tasa de crecimiento y la generación de dinero o participación del mercado de cualquier producto o negocio; el autor, asimilaba que estas relaciones están relacionadas directamente. Para Henderson la matriz crecimiento - participación estaba derivada de la curva de experiencia. Entonces la curva de experiencia determinaba la medición de costos competitivos de productos; la cual expresa que al duplicarse la experiencia o el nivel de producción, los costos fijos unitarios se reducen de 20 % a 30% en términos reales (Dvoskin, 2004). También se atribuye que estos comportamientos se pueden expresar en términos de la participación de mercado, para Henderson la diferencia entre una cuota de mercado de 2 a 1 significaba, un 20 % o más en el costo (Henderson, 1973).

(PASADO Y ACTUALIDAD) Cabe destacarse que la matriz BCG sigue siendo una herramienta efectiva para las empresas y la consecución de objetivos dentro de los mercados. Desde las primeras menciones de la matriz en el año 1970 en la publicación "El Portafolio de Productos" de Bruce Henderson, hasta la actualidad se la sigue tomando como un recurso para evaluar la cartera de negocios de una empresa; identificando los negocios clave; en los que se deba invertir, los que se deba controlar de mejor manera y los que deben darse por terminado.

(CAMBIOS) Tras 40 años de su aplicación, se han dado importantes mejoras y reflexiones que son producto del cambio acelerado que han sufrido los mercados desde esa época. Los mercados cambian rápidamente, y tener una ventaja continua es cada vez una labor demandante para los líderes; de igual forma las innovaciones tecnológicas se han transformado en una ventaja competitiva, y en sí, el factor principal es el excesivo aumento de la competencia, debido a la apresurada aparición de empresas competidoras que brindan los mismos bienes y servicios. Entonces, ¿cómo influyen todos estos factores en la determinación de la matriz BCG? Por un lado se espera que se reflejen cambios a través de la distribución de la matriz; también que los productos se muevan con mayor rapidez alrededor de los cuadrantes; y debido al comportamiento impredecible e interrumpido del sector podemos obtener cada vez un menor número de productos vacas por su ciclo reducido (Reeves, 2014).

(CRITICAS) También han sobresalido otras críticas importantes a la matriz BCG, como la interrogante sobre si sigue siendo una herramienta relevante para los negocios, a la cual se puede responder exactamente con lo dicho anteriormente, es decir sigue siendo

efectiva, mientras las empresas tengan en consideración los nuevos cambios de la actualidad. De manera similar se han producido valoraciones más técnicas de la matriz participación - crecimiento, por ejemplo Martin Reeves (2014) rectifica que la matriz tiene que usar una variable más eficaz de medición que remplace a la participación de mercado, debido a que esta ya no es una variable fuerte y medidora del rendimiento en las empresas; también otros autores afirman que la variable, tasa de crecimiento ya no es una regla suficiente que mida el atractivo de un mercado. Otros análisis cuestionaron el modo de construcción de la matriz BCG, pues, afirmaron que existe una distorsión al momento de elegir el valor que diferencia y distribuye los cuadrantes, lo cual genera una confusión entre el producto líder del mercado y el resto.

Durante un tiempo la aplicación de la matriz BCG, parecía tener éxito entre las empresas, pues significaba un método sencillo y sumamente claro, por esta razón, los líderes de las empresas tomaban el análisis muy a la ligera, dejando de lado consideraciones de lo que realmente estaba expresando la matriz. Por ejemplo uno de los malentendidos que generaba la matriz, era acerca de los productos considerados como perro y vaca. Por un lado los directivos solo se enfocaban en estos productos y dejaban de lado los nuevos ingresantes al mercado; también al enfocarse en los productos vaca asumían que estos productos no requerían recursos debidos que generaban mucho dinero, pero dejaban de lado que el crecimiento de estos productos es bajo. Esto origino un cambio en la mentalidad de los administradores, provocando que las actividades se encaminen únicamente a mantener y cuidar sus negocios y finanzas; dejando de lado el papel de la matriz, la cual debía enfocarse en generar recursos que sean aplicados en la necesidad de seguir creciendo (Arias, 2014).

Sin embargo, muchas de las críticas hacia la matriz nacen por el desconocimiento de los conceptos propuestos originalmente por el autor, aunque también se debe recalcar que esta herramienta no es la solución para todos los problemas, pues no se trata de un recurso universal que puede aplicarse en todas las empresas de forma parecida; sino que cada empresa conlleva consigo una serie de factores distintivos que proponen que la matriz deba plantearse y expresarse de manera particular. Entre otras razones, la matriz BCG y sus estrategias están condicionadas a los mercados de las empresas, por ejemplo, hay sectores en los cuales es más factible mantener el liderazgo desde primera instancia, incluso sin optimizar los costos; en cambio hay otros sectores en los cuales los ciclos económicos condicionan el ciclo de vida del producto (Arias, 2014).

Resumiendo todas estas aclaraciones, se puede decir que la matriz BCG, sigue siendo un recurso de alto potencial, lo único que los administradores deben considerar al momento de plantear la matriz, es realizar un análisis específico de la empresa y su entorno, es más se debe cambiar totalmente la mentalidad de la matriz BCG conforme a las necesidades de la organización, y especialmente hay que alejarse de las generalizaciones por que pueden llegar a ser dañinas.

1.2.2 Antecedentes Teóricos

1.2.2.1 El Portafolio de Productos y análisis de cartera.

Antes de adentrarse en los principios claves de la matriz BCG, es necesario conocer ciertas consideraciones importantes, que son la base de lo que será desarrollado más adelante. Y ya que el proyecto se basa sobre el análisis del portafolio de producto, es necesario definir la parte del mix de marketing que nos compete; el producto.

(PORTAFOLIO Y LÍNEA) El principio más básico y principal a entenderse es el portafolio de productos, sistema de productos, gama o cartera de negocios; la cual es conocida como todo el conjunto de productos que oferta una empresa en su mercado. De esto surgen componentes menores como, la línea de productos la cual denominada por Stanton (2007) como el grupo de productos relacionados entre sí que se ofrecen a la venta pero de forma individual respecto a otras líneas. También una línea de productos está compuesta por otras características como la amplitud de la línea y la profundidad de la línea; la primera caracterizada por medir el número de líneas de productos y la segunda como la diversidad de variantes o características que existe dentro de una línea ofrecida. De esta parte nacen otros conceptos, mencionados por otros autores como Kotler (2012) como la longitud y la consistencia de la línea de productos. La longitud describe el número total de artículos que conforman un portafolio de productos, mientras la consistencia describe el tipo de relación que existe entre las distintas líneas, pero en términos del uso final del producto, requerimientos productivos, o canales de distribución.

(MIX DE PRODUCTO) Es necesario mencionar que existen otros factores o conceptos que forman parte del mix de producto, y de una forma llegarían a ser parte del objetivo del trabajo. Estos temas más particulares hacen una breve mención a: los componentes del producto, en donde concluye información acerca de las funciones básicas, las características, los servicios, y valores simbólicos; también los atributos de los productos en donde se recaba información como la calidad, el diseño, el tamaño y cantidad, y componentes de la marca como, el modelo, el envase, la marca, etc.

Entonces la importancia de los factores del mix de producto, respecto al tema propuesto; se determina al momento en que las empresas necesitan medir y registrar estos elementos en la planificación inicial de las empresas, los líderes tienen la obligación de definir la dirección de cada producto y sus elementos en la declaración de la misión y los objetivos de la compañía, mediante el uso de una serie de herramientas analíticas y con visión estratégica, destacándose entre estas la matriz participación - crecimiento.

(BCG PORTAFOLIO) Para Henderson (1970) en su publicación "El Portafolio de Productos", una empresa tendrá éxito, al manejar un portafolio compuesto por productos de diferentes tasas de crecimiento y diferentes participaciones de mercado; es decir que para que las empresas sean sustentables en el tiempo, necesitan simultáneamente varios tipos de productos; por un lado los productos de alto crecimiento requieren flujos de efectivo destinados a actividades como investigación, marketing, etc., de forma que se

pueda seguir creciendo y captando mercado, mientras que ese flujo de dinero debe provenir de productos de bajo crecimiento que generen excedentes (Henderson, 1970). En resumen, una empresa será exitosa al manejar productos que generen retornos, y productos donde se deba invertir esos recursos de forma que se genere el crecimiento adecuado (Arias, 2014).

Henderson propuso cuatro comportamientos esenciales. Primero la generación de dinero es una función de la participación de mercado, pues los altos márgenes de ganancias de las empresas y la participación están directamente relacionados. Segundo, el dinero invertido para mantener la cuota de mercado, es una función directa de la tasa de crecimiento, es decir que para obtener un crecimiento es necesario invertir en valores agregados. Tercero, para obtener una alta participación de mercado se requiere un incremento adicional de la inversión, y finalmente debido a que el mercado de un producto no crecerá siempre, los ingresos serán altos mientras se los alcance antes de que el crecimiento empiece a disminuir. Cabe destacarse que en la publicación, el autor hace énfasis sobre que el dinero generado por ciertos productos no deben ser reinvertidos en sí mismos (Henderson, 1970).

En esta publicación inicial de lo que próximamente sería la matriz BCG, se hace las primeras distinciones de los productos en los cuadrantes. De manera resumida enumeraremos los cuatro, con la única intención de explorarlos posteriormente más a fondo.

- a) Los productos de alta participación de mercado y bajo crecimiento, son denominados "vacas".
- b) Los productos de baja participación de mercado y bajo crecimiento, son llamados "perros" o "mascotas".
- c) Los productos de baja participación de mercado y alto crecimiento, son los denominados "interrogantes".
- d) Los productos de alta participación de mercado y alto crecimiento, son los llamados "estrellas".

Algunas de las ideas que surgieron en la publicación de "El Portafolio de Productos", acerca del comportamiento de los productos, determinaron que eventualmente todos los productos serían en su mayoría, ya sea "vacas" o "perros"; también que los productos serán de mayor valor al obtener una ventaja o posición líder en la participación de mercado, mientras el crecimiento no disminuya; es decir que incrementar la participación del mercado significara la obtención de mayores márgenes de ganancias.

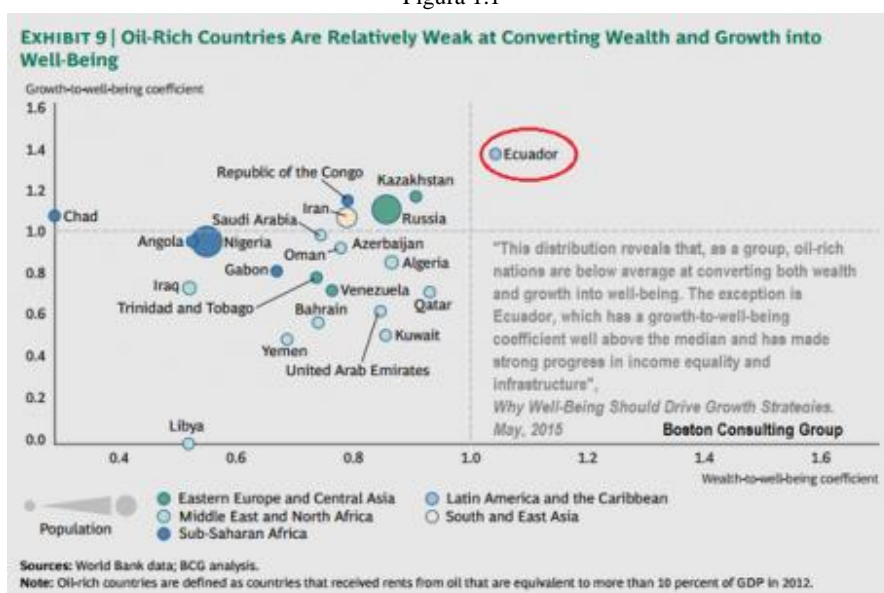
(NECESIDAD) Entonces, como se mencionó antes, toda empresa necesita tener un portafolio de productos bien balanceado y equilibrado; pues se necesita productos en los que se pueda invertir, y productos que generen flujo de efectivo; pero la consideración más importante es que todos los productos deben ser generadores de flujo o al contrario no tendrán ningún sentido (Henderson, 1970). Obviamente un portafolio balanceado estaría conformado por productos "estrellas" que garanticen un crecimiento, productos

"vacas" que generen flujo para financiar ese crecimiento, productos "interrogantes" que se conviertan en "estrellas" con el financiamiento adecuado, y finalmente discontinuar los productos "perros" ya que no son necesarios (Stanton, 2007).

1.2.2.2 Unidad Estratégica de Negocio

(CONTEXTO) Respecto a lo que se permite medir con la matriz BCG, podemos analizar una gran serie de áreas que son parte del ámbito interno de la empresa, como también podemos analizar agentes del entorno externo. Para comprender más claramente esta aclaración, revisemos el análisis realizado por la misma consultora The Boston Consulting Group, en el cual se analizaron los países petroleros y la capacidad de cada uno para convertir la riqueza y el crecimiento en bienestar. El estudio publicado analiza todas las naciones petroleras, entre las cuales el único país que mostro un resultado favorable fue el Ecuador. Ahora consideremos que la unidad estratégica de negocio que se está midiendo son los países petroleros, y en la figura 1.1 se muestra los países que también serían considerados como unidades estratégicas de negocio, los cuales están distribuidos en los cuatro cuadrantes o comportamientos de la matriz BCG. Los mismos están determinados bajo la relación de estas dos variables: en el eje de las abscisas (x), la riqueza, y en el eje de las ordenadas (y) el coeficiente de crecimiento. El resultado final mostro que solo Ecuador es el único país con la capacidad de transformar la riqueza y el crecimiento en provecho como, empleo, riqueza, educación, salud, infraestructura, gobernanza, etc. Está claro que estos factores son parte de un entorno externo y diferente a la estructura de una empresa, en definitiva este es el contexto de unidad estratégica de negocio; tema al cual nos introduciremos en esta parte.

Figura 1.1



Fuente: Beal, D., Rueda-Sabater, E., & Ling Heng, S. (2015). Why Well-Being Should Drive Growth Strategies. The Boston Consulting Group.

(DEFINICION) El concepto de unidad estratégica de negocio (UEN) introducido por Menguzzato (1991) determina que "es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico, para el cual es posible formular una estrategia y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades estratégicas". Es decir es un conjunto de actividades o negocios que desarrolla una empresa y que son semejantes; la estratégica de cada UEN es autónoma, pero no es independiente, debido a que todas estas actividades se integran a la estrategia de la empresa.

(GENERAL ELECTRIC) Este concepto surgió inicialmente durante los trabajos de la empresa General Electric y la consultora McKinsey, para facilitar la planificación de sus unidades tan diversificadas hasta ese tiempo. La necesidad que llevo a realizar esta aplicación, demandaba la necesidad de distinguir las áreas de importancia y aplicar estrategias específicas. En aquel tiempo la empresa contaba con un total de 10 grupos de 50 divisiones y 170 departamentos, algunos de los negocios incluían áreas como: motores eléctricos, sector aéreo, área nuclear, sector de alumbrado, área científica, centros espaciales, instrumentos médicos, artefactos domésticos, etc. El resultado final de la General Electric revelo que se clasificarían todos los negocios en 49 unidades estratégicas de negocio.

(RELACION UEN) La información explicada acerca de la UEN, nos da a conocer que los análisis están estrictamente relacionados y destinados a medir el sector empresarial y sus áreas o actividades de importancia, pero como vimos en el ejemplo de las naciones petroleras, la UEN se puede relacionar con otros niveles, como las naciones. Claramente, los países también pueden ser medibles como una empresa, tomando en cuenta que la estructura de su entorno, está compuesta por una serie de factores - crecimiento y riqueza de una nación- que pueden ser medidos y expresados en la matriz BCG.

(FINALIDADES) El autor Kotler (2012), por un lado definió que el "propósito de identificar las unidades estratégicas de negocios es desarrollar estrategias independientes y asignar los fondos apropiados". Y también enumero las siguientes tres características:

- a) Es un negocio o grupo de negocios relacionados, cuya planificación puede realizarse por separado.
- b) Tiene su propio conjunto de competidores
- c) Tiene un gerente responsable de la planificación estratégica, los resultados y su control.

Otras de las conceptualizaciones que son necesario mencionar, acerca de las UEN, nos dice que son "áreas de la compañía con misión y objetivos separados" (Kotler, 2007). Por otro lado Stanton (2007) propuso que para que las actividades sean más eficaces, es indispensable que la empresa sea capaz de dividirse según sus negocios, productos y principales mercados; en si este sería el objetivo principal, dividir a la empresa en

entidades estratégicas más relevantes, de acuerdo con los distintos segmentos producto-mercado (Bettis y Hall, 1983).

Como se mencionó, las finalidades que tienen las unidades estratégicas de negocio son dos; primero desarrollar estrategias independientes y segundo asignar recursos o fondos apropiados; a la vez de estas surgen nuevos temas y atribuciones importantes, las cuales vamos a ir desglosando brevemente.

(DESARROLLO DE ESTRATEGIAS) Respecto al enfoque estratégico de las UEN, vamos a citar el aporte de los autores Guerras y Tenorio (1994) los cuales indicaron que existen dos propósitos o enfoques:

- a) La Formulación de Estrategias: Esta hace referencia al planteamiento de los criterios de identificación y delimitación de las estrategias. Podemos atribuir que la formulación depende de factores como, la misión y los objetivos de la empresa, el entorno competitivo, y los factores del análisis interno.
- b) La Implantación de estrategias: Esta parte en cambio hace alusión a la definición y puesta en marcha de las estrategias de las unidades de negocio.

(ASIGNACION DE RECURSOS) En cambio la asignación de recursos hace una estricta referencia a la decisión de en cuales unidades de negocio destinar más recursos y fondos, y como asignar los recursos corporativos a cada unidad. Esta es la parte que se encuentra respaldada por algunos modelos de planificación y análisis, como la Matriz BCG, la matriz McKinsey, la curva de experiencia, el ciclo de vida del producto, etc. Puesto que todos estos modelos brindan ayuda sobre la medición del potencial de un negocio, determinando en cuales invertir, en cuales existen mayor oportunidades de crecimiento, cuales productos se pueden cosechar y obtener recursos, cuales se pueden mantener y pueden mejorar, y cuáles deben ser recortados.

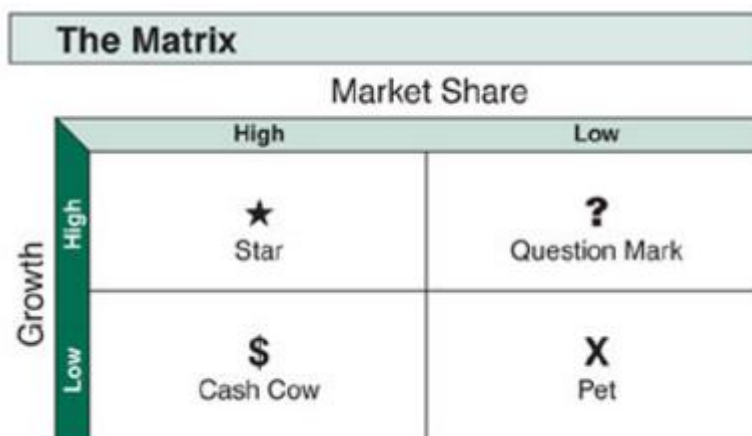
1.3 La Matriz Participación - Crecimiento y sus componentes

La siguiente parte, tiene la intención, de adentrarse en los principios técnicos de la matriz BCG. Esta sección además intenta ampliar y reforzar los conocimientos y procedimientos para la construcción de la Matriz participación - crecimiento.

(CONCEPTO) El concepto determinado por Kotler (2007) respecto a la Matriz de participación - crecimiento, es el más claro y sencillo entre las bibliografías; el autor propuso: "Método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento del mercado y su participación relativa en el mercado. Las cuales se clasifican como estrellas, vacas generadoras de dinero, interrogaciones y perros". Entre otras de las conceptualizaciones, Stanton (2007) dijo que las organizaciones clasifican cada una de sus UEN -y a veces sus principales productos- de acuerdo con dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la compañía. Otra definición más completa, presentada por Andrade (2008) cataloga a la matriz BCG

"como la representación abstracta de una firma como si fuera un portafolio de negocios, en el cual se localiza a todas las UEN y se identifica a la contribución específica que cada una hace en cuanto a crecimiento y rentabilidad". De una manera más sencilla, la matriz BCG es aquella herramienta de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio (Domínguez y Hermo, 2007).

Figura 1.2



Fuente: Henderson, B. D. (1970). The Product Portfolio. *Perspectives*.

(LOS CUADRANTES) Entonces, la matriz participación - crecimiento como se muestra en la figura 1.2 clasifica las UEN dentro de cuatro tipos de comportamientos o situaciones, los cuales provienen de la correlación entre la tasa de crecimiento del mercado, atractivo del mercado o uso de dinero, y la participación del mercado, generación de dinero o medida de competitividad. Los cuadrantes son:

Estrellas: Tienen alta participación de mercado y alta tasa de crecimiento. Entre las características se diferencian por ser negocios o productos de crecimiento rápido, aunque requieren de mucho dinero para poder financiar su crecimiento y no dejar de ser competitivos. Con el tiempo su crecimiento irá disminuyendo, pero si logran mantener su participación de mercado serán "vacas", caso contrario serán "perros".

Interrogantes: Son de baja participación de mercado y alta tasa de crecimiento o mercado creciendo de manera rápida. Son negocios o productos que requieren una gran inversión para mantener su participación, y aun más para incrementarla. Son denominadas como trampas de dinero debido a que sus necesidades para la cuota de mercado son grandes, además son generadores débiles de dinero. Los líderes de las empresas deben analizar cuáles de estos deben convertirse en estrellas y cuales deben cancelarse. Estas UEN a veces son grandes triunfadores que se convierten en estrellas, pero la mayoría de veces serán perdedores.

Vacas: Tienen alta participación de mercado y una baja tasa de crecimiento o mercado de crecimiento lento. El atributo principal es que generan mucho más efectivo del que puede reinvertirse en sí mismos, esto se debe a que cuando el crecimiento de una UEN

que es estrella disminuye, esta pasa a la categoría de "vacas", pero al mismo tiempo sigue manteniendo sus clientes fieles; al darse esto algunos de los costos ya no son elevados, como es el ejemplo de costos para actividades de marketing (Stanton, 2007). Otra de las afirmaciones acerca de la inversión en estos negocios, es que su crecimiento es lento por lo tanto el uso de dinero también es bajo, pues como consecuencia el requerimiento para mantener la participación de mercado es menor (Henderson, 1973). Entonces al producir grandes cantidades de recursos monetarios, la empresa puede financiar el crecimiento de las otras UEN que lo requieran (Kotler, 2007).

Perros: Son de baja participación de mercado y una baja tasa de crecimiento o mercado de crecimiento lento. Estos negocios en cambio no prometen ser grandes fuentes de dinero; las UEN que se ubican dependen totalmente de los objetivos de la empresa, por un lado la compañía puede implementar estrategias para maximizar los ingresos y reducir los gastos, de manera que se pueda reinvertir para mantener la participación de esta UEN. En la mayoría de los casos, una empresa no consideraría prudente invertir efectivo en las actividades de estos productos; también son considerados como trampas de dinero, ya que prácticamente son inservibles (Henderson, 1973).

(LA PARTICIPACION DE MERCADO)

Como ya se mencionó antes, la Matriz BCG está construida a partir de la relación de dos variables, la participación de mercado y la tasa de crecimiento del mercado.

(QUE ES) La primera variable que vamos a analizar y determinar es la participación de mercado o cuota de mercado, la cual se define como "la proporción de las ventas totales de un producto, durante un periodo declarado en un mercado específico, que es captada por una sola empresa." Otros autores definen de manera más sencilla, diciendo que es el porcentaje de mercado definida en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico (Domínguez y Hermo, 2007).

(QUE MIDE) Esta nos permiten medir y comparar las ventas de la empresa contra las ventas de la industria, así como por líneas de productos y segmentos de mercado (Stanton, 2007). El autor Domínguez (2007) en su publicación de las "Métricas del Marketing" determina que este cálculo permite revisar la porción del mercado que la empresa tiene, permite observar el mercado de la competencia, y determinar si la compañía está ganando o perdiendo mercado.

(RELACION) Se la cataloga como un indicador de la competitividad, debido a que es un recurso útil que indica el desempeño de la empresa en relación con la competencia. Otros aportes al ámbito teórico de la cuota de mercado, como el ejemplo de Andrade (2008) determinó que la participación de mercado es una herramienta que hace reflexión sobre la fortaleza interna, la satisfacción del cliente con el producto, y el reconocimiento de la marca.

En el proyecto esta variable procede a indicar el grado de fragmentación de los productos al ser analizados en relación con el total de la empresa; de esta forma se obtiene un análisis interno que proporcione la situación actual del portafolio de productos. Stern y Deimler (2006) en sus aportes a los documentos de Henderson mencionaron que la participación de mercado es una función de la generación de dinero; los autores explicaron que esto se debe a los efectos de la curva de experiencia, debido a que los costos diferenciales de un producto son relativamente proporcionales a la participación del mercado. Este estudio mantuvo que la ventaja competitiva en el precio y la capacidad productiva pueden ser usadas para comprar mercado.

(FORMULA) Existen distintas formulaciones acerca de este indicador. Diversos autores la definen de manera que se pueda medir la porción de un producto en función del total del mercado, otros la determinan como la participación relativa, la cual analiza las ventas de la empresa en función de las ventas del competidor líder del mercado; otras de las aplicaciones nos permite medir la cuota de las ventas de un segmento entre el total del segmento. Y entre otras formulaciones más sencillas miden las unidades vendidas la cual se aplicaría para medir tanto el total de unidades del mercado, las unidades según el total del competidor, y el total de unidades de un segmento. Como se puede ver, la formulación de la participación de mercado puede tomar muchos ámbitos y consideraciones, los cuales están determinados según las intenciones de la empresa, del resultado esperado, y de los agentes que participan en el entorno.

La fórmula que más nos interesa es la siguiente:

$$\textit{Participacion de mercado} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Ventas del mercado}}$$

Una modificación más específica para nuestros fines sería:

$$\textit{Participacion producto 2014} = \frac{\textit{Ventas producto 2014}}{\textit{Ventas totales empresa 2014}}$$

Para resumir, la intención de la fórmula es obtener el fragmento o porción de un producto entre el total de las ventas de la empresa. Obviamente es un análisis interno que no considera la competencia externa de la compañía en el mercado; ya que la competencia es un factor de referencia y comparación.

(LA TASA DE CRECIMIENTO) La segunda variable que vamos a determinar y medir "la tasa de crecimiento del mercado" hace énfasis al grado de atracción que el mercado ejerce en la industria en la que se encuentra inmersa la empresa (Andrade, 2008). Aunque la conceptualización de este enfoque es más sencillo que la cuota de mercado, por basarse en los datos históricos de la empresa, hay que tener en cuenta estas implicaciones. Pues la lógica de esta herramienta se encuentra relacionada íntimamente con el ciclo de vida de los productos; un ejemplo sencillo para entender esto; asumamos

que una industria tiene un índice alto de crecimiento, entonces lo lógico por lo que debe optar la empresa es penetrar de manera más rápida y agresiva que sus competidores en ese mercado. El antecedente lógico al que hacemos alusión es que el crecimiento del mercado es el mismo para todas las empresas que están participando, pero hay que tener en cuenta que esta variable dependerá de la participación de mercado que tiene la empresa; en la misma situación del ejemplo, el nivel de crecimiento en aumento produce una cierta comodidad para los líderes de las organizaciones, pero esta no se aprovechara si es que no hay estrategias adecuadas que garanticen la obtención de mayor participación de mercado en ese crecimiento del mercado. Mientras más mercado gane la empresa, más se aprovechara el crecimiento sobre la competencia.

(FORMULA) Entre los postulados que Henderson menciono acerca de la tasa de crecimiento tenemos que esta es proporcional a el uso de dinero. La fórmula de esta variable va de la siguiente forma:

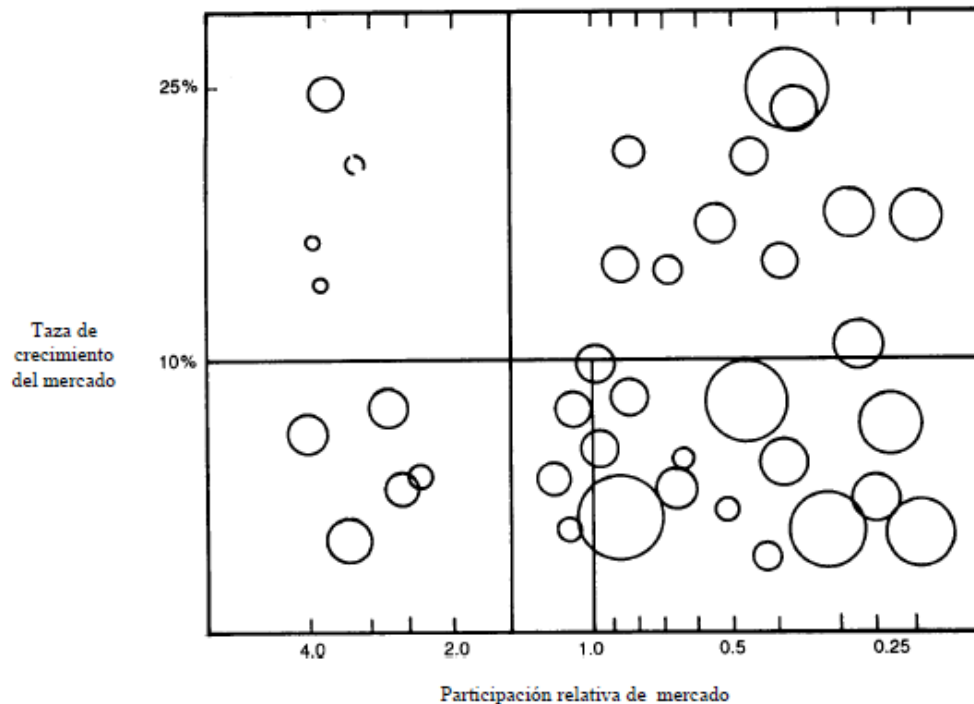
$$Tasa\ de\ crecimiento\ 2014 = \frac{\text{Mercado total 2014} - \text{Mercado total 2013}}{\text{Mercado total 2013}} * 100$$

Esta fórmula, considera el crecimiento total del mercado de un producto, pero como ya se mencionó antes, el proyecto exige un análisis interno del portafolio de productos de la empresa, por lo cual los ajustes determinan que se analice el crecimiento del producto dentro de la empresa:

$$T.\ crecimiento\ producto\ 2014 = \frac{\text{Ventas p. 2014} - \text{Ventas p. 2013}}{\text{Ventas producto 2013}} * 100$$

(COMPOSICION DE LA GRAFICA) La siguiente figura 1.3 muestra como es la matriz BCG y la composición de cada uno de los componentes.

Figura 1.3



Fuente: Andrade Romo, S. *Matriz Crecimiento/Participación*. Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje en el Sistema Modular

Los componentes serían los siguientes:

- a) Los ejes: Participación relativa en el mercado orientada desde + alto a bajo- y la tasa de crecimiento del mercado orientada de - bajo a alto +. Los ejes se encuentran separados según los criterios de la empresa.
- b) Los cuatro cuadrantes: Estrella, interrogación, vacas, y perros.
- c) Las UEN: representadas por las circunferencias.

(PUNTO DE SEPARACION) Hay distintos criterios que se usan al momento de construir la matriz BCG, los estrategias deben considerar el promedio de la tasa de crecimiento, esto se debe al tamaño del mercado y otras condicionantes a las cuales la empresa está ligada. De esto surgen aportes en los cuales se determina que la división de la matriz debe considerar temas como: el PIB para cuando la empresa que se está midiendo se encuentra muy diversificada (tratándose de escalas regionales o globales). También se pueden tomar como referencia otras medidas económicas dependiendo de la lógica del negocio y del objetivo del análisis. Entre las formas más seguidas para construir los ejes, están las siguientes formas: En el caso de la participación de mercado debe asignarse el valor de 1,0 como el centro del eje, y en el caso de la tasa de crecimiento del mercado se establece un 10% como nivel central mínimo para evaluar a un mercado. También la separación de los cuadrantes puede fijarse mediante la meta corporativa que se propone la empresa, es decir aquel valor de referencia para distinguir las UEN que están o no cumpliendo con la contribución (Andrade, 2008).

Entonces los ejes se representan de la siguiente forma:

- a) La participación de mercado se expresa en una escala logarítmica, no se expresa en porcentaje. La razón principal es que se necesita expresar los datos en un rango más dinámico y manejable.
- b) La tasa de crecimiento es un recurso que se construye a partir de datos históricos, se expresa en porcentajes.

(TAMAÑO DE LAS UEN) Otra parte significativa de la matriz, es el tamaño de las UEN repartidas alrededor de los cuadrantes. El tamaño de estas circunferencias hacen referencia a la contribución que tiene cada negocio dentro de la empresa; esta se le puede considerar como la tercer medida luego de la participación y el crecimiento del mercado. Está construida a partir de las ventas de la UEN.

En el libro de los "Instrumentos de análisis del marketing estratégico" de Marketing Publishing (2007), y en "El Portafolio de productos" de Henderson (1970) se mencionaron las siguientes cualidades de la matriz, y que deben ser consideradas para los análisis respectivos:

(GENERACION Y NECESIDAD DE DINERO)

Tabla 1

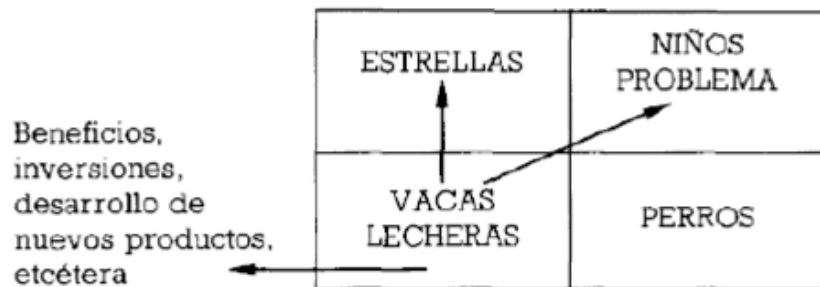
ESTRELLAS		NIÑOS PROBLEMA	
Generación de efectivo	+++	Generación de efectivo	+
Necesidad de efectivo	---	Necesidad de efectivo	---
Resultado	0	Resultado	--
VACAS LECHERAS		PERROS	
Generación de efectivo	+++	Generación de efectivo	+
Necesidad de efectivo	-	Necesidad de efectivo	-
Resultado	++	Resultado	0

Fuente: Marketing Publishing. (2007) *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*.

La tabla 1 muestra como es la generación de dinero y necesidad de inversión que tiene cada cuadrante de la matriz BCG. La generación se expresa con el signo (+) y va desde una amplia generación (+ + +), generación estable (+ +) y baja generación (+). La necesidad de efectivo se expresa con el signo (-) y va desde extenso (- - -), estable (- -) y baja (-).

(MOVIMIENTO O FLUJO DE EFECTIVO ÓPTIMO)

Figura 1.4



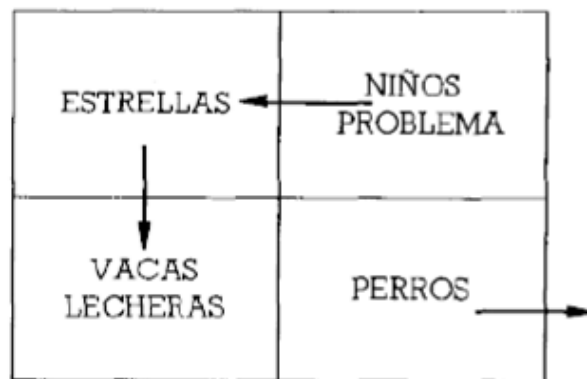
Fuente: Marketing Publishing. (2007) *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*.

La figura expresa que el flujo de fondos debe provenir desde UEN que son "vacas" ya que estas son generadoras de efectivo, el cual debe reinvertirse en otras UEN y en otros negocios o cuentas de la empresa.

(MOVIMIENTO DE LAS UEN)(EXITO Y FRACASO).

Las UEN deben moverse a través de la matriz BCG tal y como está graficado en la figura 1.5.

Figura 1.5



Fuente: Marketing Publishing. (2007) *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*.

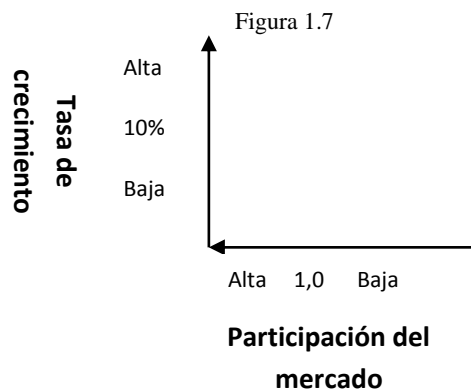
En cambio las estrategias que se apliquen deben evitar la secuencia de fracaso que se presenta en la figura 1.6.

Figura 1.6



Fuente: Henderson, B. D. (1970). *The Product Portfolio. Perspectives.*

(ORIENTACION DE EJES) Como se puede apreciar en los gráficos expuestos en el proyecto, la orientación de los ejes es la siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

Se puede modificar la orientación de los ejes, ya que facilita la comprensión del punto de separación y la dinámica de los cuadrantes.

1.3.1 Importancia y funciones de la Matriz

(UTILIDADES) Finalmente, cuales son las utilidades de la matriz: Primero, la obtención de conglomerados de productos en cuatro cuadrantes, los cuales reflejan la situación de cada producto dentro del portafolio; segundo la matriz BCG al ser una herramienta poderosa, permite a las empresas ser más competitivos, aumentando el valor y siendo más estables en el sector de la empresa. Todas estas utilidades a la vez, permiten trabajar bajo un equilibrio del portafolio de productos, permitiendo analizar las UEN que desechan recursos, y la exploración de nuevas UEN (Henderson, 1970). Ante esto, la matriz también permite la incorporación y aplicación de estrategias que den visión al portafolio, y así, exista un mayor crecimiento y participación en el mercado, lo cual a su vez permita mayores márgenes de rentabilidad y competitividad. Sencillamente las finalidades de la matriz respecto al portafolio de productos se

resumen en: (a) incrementar su participación, (b) mantenimiento o defensa, (c) cosecha y (d) desinversión

La matriz BCG también permite a las empresas:

- Detectar vacíos o desequilibrios importantes en el portafolio de productos.
- Identificar tendencias de las posiciones competitivas de los productos.
- Identificar posiciones proyectadas y posiciones comparadas con el portafolio de otra empresa.
- Detectar las debilidades y aprovechar las fortalezas de la empresa.
- Ajustar y determinar estrategias conforme a los requerimientos de inversión, capacidad productiva, y fijación de precios.
- Priorizar los recursos y proyectar los aportes al flujo de efectivo o capital.

1.4 El Ciclo de Vida del Producto.

Otra herramienta de apoyo a las decisiones estratégicas referentes al mix de producto, es el Ciclo de Vida del Producto (CVP), este recurso nos proporciona la capacidad de determinar una política de comercialización adecuada para cada producto y mercado (Godás, 2006).

(CONCEPTO) Entre algunas de las definiciones a incluir, Mullins (2007) menciona que el CVP se refiere a la historia de ventas de un producto o clase de producto. Kotler (2007) determinó que es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Andrade (2008) dijo que es un concepto para analizar la evolución dinámica de los productos y las industrias. Y de manera más simple el ciclo de vida del producto es un proceso cronológico que transcurre desde el lanzamiento en el mercado hasta su desaparición (Godás, 2006). El CVP se asemeja con los seres vivos, ya que los productos nacen, crecen, maduran y luego decaen, pero a diferencia, los productos pueden permanecer vivos si es que se aplica una administración efectiva durante todo el curso del CVP. Como se mencionó el CVP se relaciona directamente con el crecimiento de un producto en el mercado, su relación fue determinada por Kotler (2007) de la siguiente manera:

Cada UEN tiene un ciclo de vida. Muchas inician como interrogante y pasan a la categoría de estrella si logran tener éxito. Posteriormente se convierten en vacas generadoras de dinero conforme disminuye el crecimiento del mercado y, por último, mueren o se convierten en perros al final de su ciclo de vida. (p. 43).

(ETAPAS) La lógica del CVP, propone que los productos siguen un patrón general dividido en etapas, hay varios autores que incluyen desde 5 hasta 6 etapas, algunos sugieren una etapa anterior denominada "Desarrollo del Producto" y otros describen una etapa final llamada "Desaparición". Normalmente el concepto del CVP se basa

únicamente 4 etapas las cuales se aplican a un mercado de comportamiento normal, aunque la realidad de ciertas industrias refleja excepciones y controversias.

Las etapas tales como se presentan en la figura 1.8 y a las que consideraremos en el proyecto son las siguientes:

Introducción: Esta primera etapa hace referencia a la instancia del producto al ser lanzado en un mercado. Se la considera como el punto de partida en la vida comercial de un producto. Sus características son, un nivel bajo en ventas y beneficios, también se la considera como la etapa más costosa, debido a los altos niveles de gastos en inversión y otras actividades de marketing que se prestan para el financiamiento del desarrollo del producto y los esfuerzos de promoción por llegar a más clientes y lograr ser aceptados. Las estadísticas han revelado que una gran parte de los productos que se encuentran en esta etapa -alrededor del 50 y 70%- fracasa. Es claro que la única forma de tener éxito y lograr tener resultados favorables a largo plazo durante todo el recorrido del CVP, es aplicando las mejores estrategias y tácticas desde esta fase.

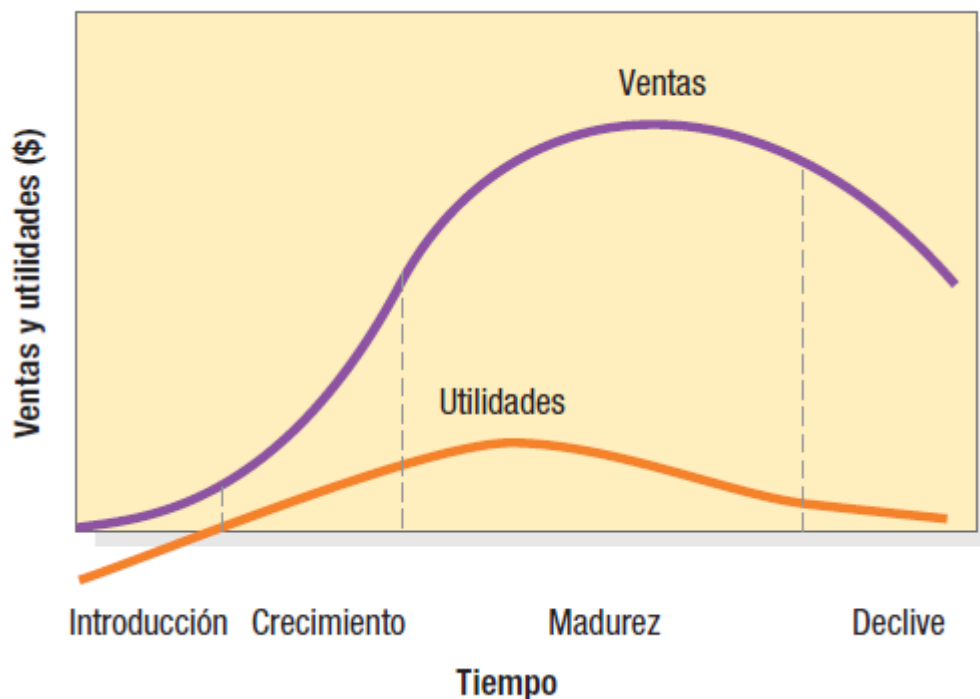
Crecimiento: La etapa de crecimiento, hace referencia al periodo en que un producto empieza a ser aceptado en el mercado. En el crecimiento se da un aumento rápido en la ventas y utilidades, también empiezan a aparecer nuevos competidores atraídos por el atractivo del mercado y el margen de ganancias, por esta misma razón empiezan a surgir nuevos puntos de venta, nuevos canales de distribución, nuevas y mejores versiones de los productos o servicios, nuevas prestaciones del producto, aumento de la publicidad, y más compradores. Respecto al comportamiento en esta etapa se muestra una tendencia de precios estables con una inclinación ligera a disminuirlos. Finalmente al igual que la etapa de introducción, en el "crecimiento" las empresas tienen que hacer esfuerzos económicos, los cuales siempre apuntan a reinvertir las ganancias para lograr penetrar el mercado.

Madurez: La tercera etapa se caracteriza por los siguientes comportamientos: primero el aumento de las ventas a un ritmo decreciente, debido a que el producto ya ganó la aceptación de la mayoría de los clientes; posterior a esto las ventas llegan a nivelarse, y posterior se ocasiona que las ganancias de los productores e intermediarios empiecen a decaer debido a la cantidad excesiva de precios competidores, al final de la etapa algunos productores tienen que lidiar con costos altos y sin márgenes diferenciales por lo cual optan salir del mercado; mientras otros productores presentan nuevas mejoras de los productos con el fin de no desaparecer del mercado. Esta etapa es la más larga de todo el CVP, debemos recalcar que la gran cantidad de productos del mercado se encuentran en este tramo (Godas, 2006). El comportamiento del mercado en esta etapa también ocasiona que los productores se esfuercen por vender sus productos maduros, ante lo cual se inclinan a incrementar la publicidad y sus promociones, disminuir los precios, y aumentar los presupuestos en actividades de desarrollo de mejores versiones del producto, todo esto ocasiona que las utilidades disminuyan. Muchos de los autores

proponen que los objetivos de las empresas en esta etapa son defender y mantener la participación de mercado.

Declive: La etapa final que consideraremos dentro del CVP, es el "Declive", en la cual las ventas y los beneficios del producto comienzan a disminuir. Entre las razones que provocan la aparición de este tramo tenemos; la aparición de un producto mejor y menos costos capaz de satisfacer las mismas necesidades, o simplemente la necesidad del producto desaparece y los consumidores se cansan de él; de la misma manera la industria se centra en producir únicamente los mejores productos y los más estables del mercado, también influye directamente los avances tecnológicos. Entonces una gran cantidad de productores se retiraran del mercado, y los que se quedan modificaran todo el entorno a su conveniencia provocando: que se descarten segmentos y canales de distribución, reducciones en los gastos y presupuestos; incluso el precio podría llegar a tomar una posición en la que podría estabilizarse, subir, o incluso bajar más. Todo esto solo es un reflejo de lo costoso que sería estar participando en mercados con productos como estos, y no solo se ocasionaría pérdida de dinero sino también pérdida de recursos productivos y humanos (Kotler, 2007).

Figura 1.8



Fuente: Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*.

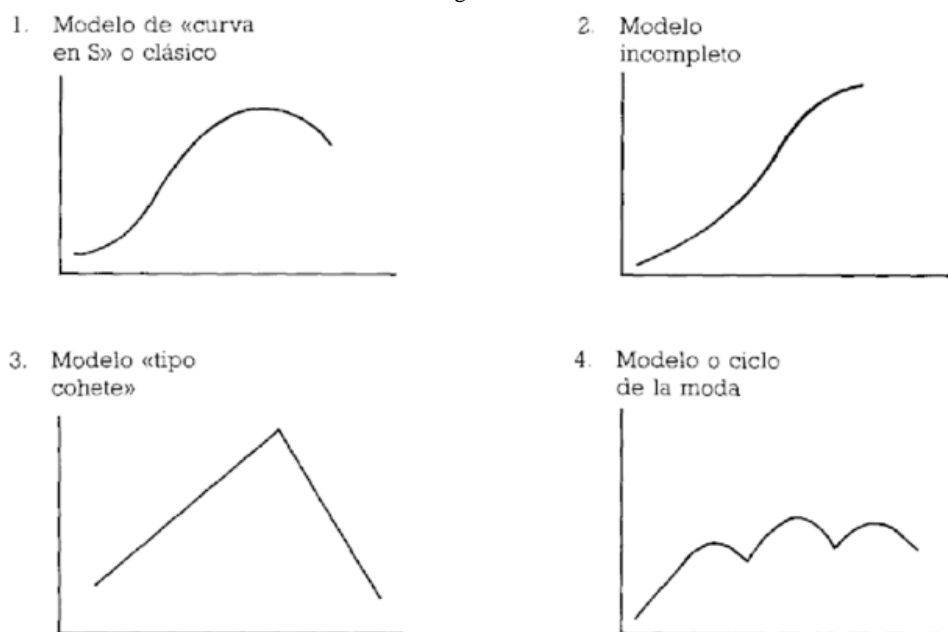
(GRAFICO) Como se puede apreciar en la figura 1.8 el CVP está construido a partir de dos ejes o variables. Por un lado en el eje (x) consta el tiempo, el cual hace alusión al periodo en el que un producto permanece en el mercado, y en el eje (y) las ventas y utilidades. El tiempo puede expresarse anualmente, desde la introducción del producto en el mercado. A través del grafico se puede ir apreciando como es el recorrido de los productos entre las etapas mencionadas anteriormente. De manera similar se puede

relacionar el tiempo (x) con las utilidades (y) y determinar cómo son las ganancias del producto.

(CATEGORIAS GENERICAS Y ESPECIFICAS) Otro de los puntos que se necesitan considerar, es la aplicación del ciclo de vida del producto según las categorías genéricas y específicas de los productos. Por un lado autores como Stanton (2007) consideran que el CVP únicamente se puede aplicar sobre una categoría genérica de un producto, por ejemplo, televisores o microprocesadores, y no a marcas específicas como televisores Sony o microprocesadores Intel. Otras opiniones como las expresadas por Marketing Publishing (2007) dice que efectivamente el CVP debe aplicarse a un producto o servicio en sentido genérico; pero últimas experiencias indican que los productos específicos o marcas de una categoría tienen comportamientos similares a las etapas del CVP. Estas recomendaciones también han sido respaldadas por autores como Kotler (2012) afirmando que se puede expresar tanto la forma del producto y su marca.

(MODELOS) Finalmente, varios autores en sus trabajos han expresado que existe una gran diversidad de modelos del ciclo de vida de productos; hay muchos productos que no tienen la forma de campana tan característica, pues su comportamiento y el entorno ocasionan que la curva del CVP sea única. Entre la figura 1.9 están algunos de los modelos más conocidos.

Figura 1.9



Fuente: Marketing Publishing. (2007) *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*.

Varios autores muestran otros esquemas del CVP, Kotler (2012) nos enseña el modelo de ciclo-reciclo y el modelo escalonado. Stanton (2007) por su lado explica que cada modelo del CVP varía según el lapso de tiempo de cada etapa; por ejemplo existen patrones en los cuales se extiende indefinidamente la introducción de un producto; o productos de moda en los cuales los productos transcurren por etapas muy reducidas, y otras donde la etapa de madurez se extiende de manera indefinida. La finalidad de esta

explicación, es que los análisis a realizarse en próximos capítulos pueden mostrar un ejemplar de un CVP distinto a los planteados, en los cuales sea difícil encontrar la secuencia lógica de las etapas, y sea complicado determinar la etapa en la que se encuentra un producto.

(IDENTIFICACION) Como vemos, identificar y descifrar las etapas del CVP no es nada fácil, por cual el esquema de recomendaciones planteado en el libro de Marketing Publishing (2007) facilitara el estudio.

- a) Situar el producto de estudio en la última etapa del CVP.
- b) Verificar si las condiciones del mercado se asemejan a las características de cada etapa.
- c) Si por lógica no corresponde a la etapa de declive, vamos comparando el producto a través de las otras etapas del ciclo.
- d) Calificar al producto según las características de la etapa que se ajusten más a la realidad.

Las características de las etapas del CVP, que nos permitirá clasificar de manera más sencilla los productos se presentan en la tabla 2.

Tabla 2

<i>Factores a considerar</i>	<i>Introducción</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Madurez</i>	<i>Declinación</i>
Mercado	Pequeño	En rápido crecimiento	Estable: poco o nulo crecimiento	En contracción
Ventas	Bajas	En rápido crecimiento	Estabilizadas	Descendiendo
Precios	Altos	Tendencia a la baja	Bajos, debido a la competencia	Muy bajos
Beneficios	Negativos	Crecientes	Altos	Bajos
Categoría de consumidores	Innovadores	Primeros adoptantes	Mayorías primera y tardía	Tradicionalistas
Competencia	Poca	Creciente	Estabilizada en un alto número	Decreciente

Fuente: Marketing Publishing. (2007) *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*.

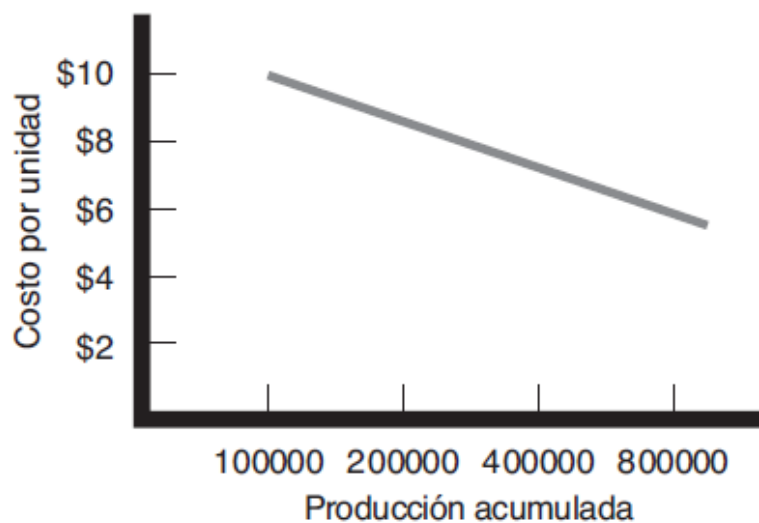
1.5 La Curva de Experiencia

El concepto de la Curva de Experiencia, es otro de los fundamentos creados por la consultora Boston Consulting Group, como modelo de análisis del producto, conforme a las decisiones de inversión, fijación de precios y capacidad productiva.

(CONCEPTO Y QUE MIDE) El concepto al que hace alusión el esquema de la curva de experiencia, es la relación entre el volumen y costo. Según los postulados se genera la caída de costos de producción y marketing por unidad a medida que la empresa vaya acumulando experiencia. Otra definición dada por Marketing Publising, (2007) propone la curva de experiencia hace referencia a la medida en que aumenta el volumen de la producción acumulada, mientras descienden los costes unitarios; esta propuesta define que esta reducción es causada por la acumulación de conocimientos productivos de un producto, el desarrollo de tecnologías, etc. Este concepto está íntimamente relacionado con la curva de aprendizaje, pero debemos señalar que estas consideran factores distintos, por un lado la curva de aprendizaje se centra en la productividad de los trabajadores, mientras la curva de experiencia se basa en factores como, la especialización, la inversión, las mejoras productivas, dinámica de procesos, materiales e insumos, etc. Básicamente la experiencia no solo se aplica a factores productivos, sino también a otros componentes como la distribución, la logística, y otras funciones de la empresa (Porter, 1980).

(GRAFICA) Entonces la construcción de la curva de experiencia (figura 1.10) se basa en dos variables: en el eje horizontal (x) tenemos el volumen acumulado de producción en unidades, y en el eje vertical (y) el costo directo deflactado por unidad.

Figura 1.10



Fuente: Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*

Se ha probado que en la curva de experiencia, los costos según el aumento de la producción no tiene el efecto decreciente como en la gráfica anterior, es más, si la relación entre el costo y el volumen de producción se presentara en una gráfica, obtendríamos una estructura no sistemática. Dado esto es necesario aplicar la siguiente fórmula obtenida de un estudio llamado Ford's Model-T del autor Casadesús (1998), la cual nos proporcionara el costo pronosticado para el efecto de la curva.

$$C_n = C_1 \frac{X(t)^{-a}}{X_0}$$

Donde: C_n es el costo directo de la unidad n de producción.

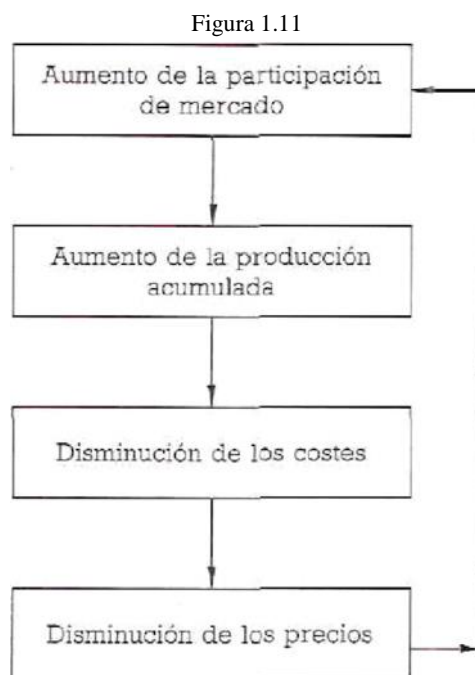
C_1 es el costo directo de la primera unidad de producción.

X_0 es el volumen producido en el primer periodo. $X(t)$ es el volumen acumulado de producción en tiempo (t) .

a es una constante o es la tasa de experiencia (%) del mercado, señala el reconocimiento de que la duplicación de la producción o experiencia reduce el costo en esa tasa.

La constante a entonces es aquel factor que indica el nivel real de reducción de los costos. Un ejemplo sencillo; si una empresa maneja un coeficiente de experiencia de 80% en su mercado, significara que los costos unitarios descienden de 100 a 80 cuando se duplique la producción, es decir representa una disminución del 20%.

(RELACIÓN) Se ha mencionado que la Matriz BCG, está basada en la curva de experiencia, pero ¿cuáles son las bases de esta afirmación? Como respuesta a esto, se encuentran relacionadas debido a que la participación de mercado y el volumen acumulado, son proporcionales. Esta relación esta presentada en la figura 1.11.



Fuente: Marketing Publishing. (2007) *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*.

Finalmente desde el punto de vista estratégico hay que acotar que este recurso provee a las empresas una visión de la política de precios que deberían tomar sus productos; por ejemplo en un producto que se encuentra en una etapa de crecimiento del mercado, la administración de la compañía debe optar por un precio que sea competitivo; que permita penetrar el mercado y alcanzar una mayor participación de mercado, que

permita incrementar la producción y los beneficios. Generalmente esto se traduce de forma que los líderes sepan en que productos se debe invertir, tanto en términos de producción, logística, distribución, etc.

1.6 Objetivos y Estrategias de Marketing.

Como parte final del capítulo 1, nos vamos a encargar de resumir una serie de objetivos y estrategias que deben perseguir las empresas y líderes tras aplicar los esquemas propuestos en secciones pasadas. En esta parte se generalizan los objetivos y estrategias que según:

- a) El Portafolio de productos.
- b) Unidad estratégica de negocio.
- c) El Ciclo de vida del producto.
- d) La Curva de Experiencia.
- e) Matriz participación - crecimiento.

1.6.1 Objetivos Generales

En anteriores secciones de este capítulo, se mencionó y explico los objetivos que persiguen cada una de las herramientas, en esta parte se hace un recopilatorio de los objetivos.

Portafolio de Productos: Simplemente el objetivo de las estrategias del Portafolio de productos, será:

- a) Determinar la mejor cartera de negocios, decidiendo qué productos añadir y apoyar.
- b) Medir y regir los elementos del portafolio de productos, y definir la dirección de cada producto.
- c) Manejar un portafolio equilibrado con productos que generen efectivo y productos en los cuales se deba invertir para crecer.
- d) Aprovechar las fortalezas y oportunidades del mercado.

Unidad estratégica de negocio:

- a) Desarrollar e implementar estrategias independientes entre las UEN.
- b) Evaluar el potencial y asignar fondos apropiados a las UEN.
- c) Identificar oportunidades de crecimiento e identificar oportunidades para generar y adquirir negocios.
- d) Identificar oportunidades de diversificación hacia mercados atractivos.

El Ciclo de vida del producto:

- a) Adaptar la empresa y sus estrategias a los cambios del mercado y las etapas del producto.

- b) Desarrollo de estrategias para administrar los productos de manera exitosa durante el CVP.
- c) Analizar categorías genéricas y específicas de la empresa y determinar la etapa de cada una.
- d) Lograr ventajas competitivas respecto a los productos de la empresa, en el mercado.

La Curva de experiencia:

- a) Medir los costos unitarios de los productos en función de la producción acumulada.
- b) Determinar la relación entre el aumento de la participación de mercado, aumento de producción, disminución de los costos, y disminución de los precios.
- c) Evaluar las necesidades de inversión que tienen los productos dependiendo de la situación de la empresa.
- d) Medir la conveniencia de si una empresa debería implementar su propia planta productiva.

Matriz participación - crecimiento:

Ya que los objetivos de las herramientas mencionadas durante el proyecto están destinadas a describir en conjunto la Matriz BCG; vamos a mencionar solo algunos de los objetivos, con el fin de no ser repetitivos.

- a) Obtener conglomerados de productos divididos en cuatro cuadrantes.
- b) Lograr que las empresas sean más competitivas, aumentando el valor y siendo más estables en el mercado.
- c) Establecer que conducta debe adoptar cada UEN: a) incrementar la participación, (b) mantenimiento o defender, (c) cosechar y (d) desinvertir.
- d) Evaluar y analizar las UEN que están drenando los recursos de la empresa; las que aportan más flujo, y analizar la exploración de nuevas UEN.

1.6.2 Estrategias de marketing.

Las estrategias que se han de aplicar en el proyecto, provienen de las distintas herramientas propuestas. De modo, que mientras los esquemas son revisados brevemente, y la Matriz BCG es desarrollado de manera más amplia; las estrategias de una u otra herramienta son similares, es más, pueden aplicarse en el propósito final del trabajo. Esta sección hace una revisión general de las estrategias que podrían proponerse posteriormente.

(ESTRATEGIAS DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS SEGUN LAS UEN)

Dado que las estrategias del portafolio de productos se coordinan para regular las unidades estratégicas de negocio, se han incluido estrategias dependientes una de la otra:

- ✓ Reducción de la plantilla, simplificación, eliminación de líneas o productos de desempeño marginal.
- ✓ Enfoque de la cartera de productos según los valores corporativos.
- ✓ Decisiones sobre la línea de productos: Extensión de la línea.
- ✓ Rellenado de líneas: agregar más artículos al rango de una línea.
- ✓ Estiramiento de la línea: extensión de una línea tanto hacia segmentos altos, segmentos bajos o en las dos direcciones.
- ✓ Ensachar la mezcla de productos al agregar nuevas líneas.
- ✓ Extender el número de artículos que tiene la empresa dentro de cada línea.
- ✓ Profundizar la mezcla de productos al, añadir más versiones de cada producto.
- ✓ Aumentar la consistencia o relación entre las líneas de productos.
- ✓ Venta de los productos más caros.
- ✓ Ventas cruzadas de productos.
- ✓ Protección en contra de contingencias económicas; es decir cubrir distintos puntos de precios.
- ✓ Proponer productos más costeables según la situación cambiante del mercado.
- ✓ Expansión al aumentar la penetración de mercados o participación, mejora de los productos, reducción del costo y precios
- ✓ Expansión a través de la consolidación de relaciones con colaboradores o redes organizacionales.
- ✓ Integración vertical o acercamiento al cliente final.
- ✓ Diversificación relacionada o adquisición de otros negocios distintos (ej. una farmacia)

(ESTRATEGIAS SEGUN EL CICLO DE VIDA)

Ya que los productos tienen una vida limitada, y las ventas atraviesan por diferentes fases llenas de desafíos como también las utilidades son cambiantes según va creciendo el mercado; los productos requieren de estrategias conforme a la situación del mercado y su entorno.

Las estrategias según los ciclos serian:

Estrategias en la fase de introducción.

- ✓ Estrategias de promoción (publicidad y fuerza de ventas) para informar a los consumidores potenciales.
- ✓ Desarrollo de pruebas del producto.
- ✓ Estrategias de distribución, en el punto de venta, y los demás agentes del mercado, como los distribuidores.
- ✓ Estrategias adecuadas de posicionamiento sobre segmentos o compradores potenciales.
- ✓ Desarrollo e introducción de nuevos productos (implementación de estándares de calidad)
- ✓ Implementación de mejoras continuas a los productos.

- ✓ Aunque los precios en esta etapa son altos, la empresa debería ofrecer un precio más bajo que el de la competencia, el cual permita una penetración rápida en el mercado.

Estrategias en la fase de crecimiento.

- ✓ Diversificación o incursión en nuevos mercados, existen tres formas: la estrategia concéntrica que significa la búsqueda de nuevos productos parecidos a los existentes; segundo una estrategia horizontal en búsqueda de nuevos productos distintos a los existentes pero que podrían destinarse para los mismos clientes; y tercero la búsqueda de nuevos negocios totalmente distintos al ámbito de la empresa.
- ✓ Ampliar la cobertura de las actividades de distribución, buscando nuevos canales.
- ✓ Estrategias de crecimiento integrado: integración hacia adelante u horizontal, y fomento de relaciones con los proveedores.
- ✓ Gestionar los gastos de promoción de forma que los consumidores potenciales aumenten la preferencia hacia un producto.
- ✓ Reducir los precios aún más, de forma que se pueda ganar compradores sensibles a este (costo y volumen).
- ✓ Anadir nuevos modelos del producto, por nuevas características, presentaciones, tamaños, composición, basándose en el aumento de la calidad.

Estrategias en la fase de madurez.

- ✓ Modificación del mercado, es decir expandir el mercado para una marca.
- ✓ Modificación del producto al cambiar y mejorar la calidad, por una versión mejorada, también cambiar las características, el estilo, el tamaño, los materiales y complementos, versatilidad, atractivo estético, etc.
- ✓ Modificación de factores relacionados al programa de marketing, como el precio, la distribución, la comunicación.
- ✓ Estrategias de obtención de utilidades mediante volumen elevado y costo bajo; u obtención de utilidades mediante volumen bajo y grandes márgenes de ganancias.
- ✓ Racionalizar la línea de productos o abandono de los productos más débiles, y concentrarse en productos nuevos y más rentables; tomando en cuenta si se sigue conservando potencial

Estrategias en la fase de declive.

- ✓ Eliminación o desinversión del producto, y búsqueda de productos que lo puedan sustituir.
- ✓ Abandonar o retirarse de: el mercado, los segmentos más pequeños, los canales más débiles, etc.
- ✓ Estrategias de cosecha mediante la disminución de: costos del producto, costos de desarrollo o inversión en el proceso productivo en la planta.
- ✓ Actuar con una reducción selectiva de la actividad.

- ✓ Reducción de la calidad del producto, el tamaño de la fuerza de ventas.
- ✓ Recortar los gastos en actividades de marketing, como promoción
- ✓ Estrategias de desinversión: vender el producto, si es que todavía tiene potencial.
- ✓ Liquidar la marca de manera rápida o lenta.
- ✓ Revitalizar: si el mercado es todavía atractivo, se debe reforzar la inversión (agregando valor).
- ✓ Rebajar los precios.
- ✓ Permanecer en el mercado y ganar clientes de las empresas que han abandonado ese mercado. Las ganancias pueden mejorar, pero en un pequeño margen.

La tabla 3 muestra un resumen general de las estrategias del CVP.

Tabla 3

Estrategias				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio, garantía	Diversificar marcas y modelos	Descontinuar gradualmente los artículos débiles
Precio	Usar costo más margen	Precios para ingresar en el mercado	Precios para igualar o derrotar a los competidores	Reducir precios
Distribución	Crear una distribución selectiva	Crear una distribución intensiva	Crear una distribución más intensa	Volverse selectivo; descontinuar puntos de venta no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre los adoptadores tempranos y concesionarios	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir el nivel necesario para retener a los clientes más leales
Promoción de ventas	Usar intensa promoción de ventas para incitar el ensayo	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor	Incrementar para fomentar el cambio de la marca	Reducir a nivel mínimo

Fuente: Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*

(ESTRATEGIAS SEGUN CURVA DE EXPERIENCIA)

En la tabla se muestra la visión estratégica del mix de precios, según el ciclo de vida del producto. Otras estrategias de fijación de precio serían:

Estrategias de ajuste de precios.

- ✓ Fijación de precios según el CVP: en la introducción el precio debe ser el costo más el margen de forma que se cubran las necesidades de efectivo, pero se debe apuntar a estar por debajo de la competencia, en el crecimiento se debe fijar un precio bajo, de forma que se pueda penetrar el mercado, en la madurez la fijación de precios debe venir de la modificación de los programas de marketing, de forma que se apunte a derrotar a la competencia o igualarlos; en el declive los precios deben apuntar a ser estables, con inclinación a reducirlos.
- ✓ Para productos nuevos, fijar un precio alto de forma que se pueda obtener un gran margen por unidad. También sería útil para captar el nivel más alto del mercado, por ejemplo a un grupo de consumidores que buscan imagen y calidad del producto.
- ✓ Fijación de precio en función del costo esperado, y no del costo inicial. La fijación debe siempre apuntar al descenso del precio.

- ✓ Fijación de una política de precios conforme a los clientes, forma del producto, y lugar.
- ✓ Fijación de precios según efectos psicológicos como la calidad, y los precios de referencia.
- ✓ Fijación de precios geográfica, la cual se divide a su vez en: Lab en el origen, entrega uniforme, por zona, por punto base, y absorción de fletes.
- ✓ Fijación de precios de la línea de productos: decidir los escalones o niveles de precios entre los diversos productos de una línea.
- ✓ Fijación de precios de productos colectivos.

Fijación de precios de descuento y bonificación.

- ✓ Descuentos de precio, cantidad y funcional: el primero para clientes de pronto pago, el segundo para clientes que adquieren grandes volúmenes, y tercero para clientes que colaboran con la empresa.
- ✓ Bonificaciones promocionales, pago o reducciones del precio para recompensar a distribuidores y puntos de venta (unidades extra de producto).

Estrategias de inversión.

- ✓ Estrategias de inversión en distribución, logística y demás áreas de la empresa.
- ✓ Estrategias de inversión que permitan enfocarse en productos que ganen participación de mercado o que generen más utilidades.
- ✓ Estrategias para los productos en los cuales es factible producir máximos rendimientos.

(ESTRATEGIAS SEGUN MATRIZ BCG)

Las estrategias a aplicarse son simplemente una recopilación de las estrategias de las herramientas mencionadas. Básicamente se podría aplicar:

Estrategias de portafolio equilibrado: con productos "estrellas" que garanticen el crecimiento de la empresa; productos "interrogantes" en lo que se deba invertir, con productos "vacas" que generen recursos, y con pocos productos "perros" (elección de un ciclo óptimo de flujo de efectivo). Las estrategias varían según los segmentos o mercados objetivos de un producto o línea.

Según los cuadrantes se pueden aplicar las siguientes acciones:

Estrellas:

- ✓ Invertir en los productos para que garanticen el crecimiento.
- ✓ Estrategias para defender la posición de liderazgo.
- ✓ Expansión geográfica del producto.
- ✓ Extensión de la línea de productos y diversificación.
- ✓ Implementar acciones agresivas concernientes al área de ventas, marketing, promoción, distribución, logística, etc.

- ✓ Potenciar los esfuerzos por parte de la empresa en las actividades de introducción del producto.

Interrogantes:

- ✓ Estrategias de desarrollo selectivo del mercado.
- ✓ Seleccionar los productos con más oportunidades de crecimiento, e invertir fuertemente de forma que se transformen en "estrellas".
- ✓ Si estas actividades, resultan exitosas debe aplicarse las estrategias del esquema de productos "estrellas".
- ✓ Si las posibilidades de que un producto "interrogante" no pueda crecer, se debe contemplar estrategias de salida del mercado.

Vacas:

- ✓ Mantener la posición de mercado de la UEN, de forma que esta siga siendo la fuente principal de flujo de efectivo y aporte al capital de la empresa.
- ✓ Obtener máximos beneficios y rendimientos.
- ✓ Mantener la participación de mercado en los segmentos estratégicos (tratando de diferenciar el producto).
- ✓ Rebajar o limitar los gastos en actividades de marketing, como publicidad y promoción.
- ✓ Estabilizar los precios de los productos (únicamente se rebajaran, si es que la competencia lo exige).

Perros:

a) Si aún tienen potencial:

- ✓ Aceptar los bajos niveles de crecimiento
- ✓ Revitalizar los productos, aumentando la calidad con el fin de ganar clientes perdidos por otras empresas.
- ✓ Aumentar la inversión con el fin de aprovechar las ganancias pero aun de pequeño margen.

b) Si no tienen potencial.

- ✓ Exprimir la productividad del producto.
- ✓ Tratar de maximizar el retorno de efectivo
- ✓ Cosechar la marca bajando los costos y reduciendo la inversión.
- ✓ Estrategias de salida del mercado y sustitución con productos más nuevos.

Capítulo 2: Sobre la empresa Derostic Corp.

2.1 Antecedentes Históricos

2.1.1 Datos Generales

- Razón Social: DEROSTIC CORP. CIA. LTDA
- Dirección: GUAYACAN S/N Y LAURELES, DETRAS DEL EDIFICIO ASTUDILLO
- Actividad Económica Principal: Venta al por mayor de productos farmacéuticos.
- RUC: 0190345580001
- Director Ejecutivo: Fabián Ávila Tola.

2.1.2 Antecedentes.-

Empresa constituida en el año 2009, con gestión comercial y de ventas en el austro del país y algunas poblaciones de la costa, que en la actualidad constituyen el 24% aproximado del mercado total. El giro del negocio implica la importación, elaboración y distribución de productos farmacéuticos, cuyas marcas y registros sanitarios son de propiedad de esta compañía.

La gestión de la empresa, es elaborar y comercializar productos farmacéuticos de alta calidad, los cuales son destinados para el país, de mayor presencia en el austro, y en la costa. La empresa cuenta con alrededor de 12 productos propios, los cuales son elaborados en la ciudad de Guayaquil. La fabricación de medicamentos incluye un amplio número de sustancias activas, las cuales debido a sus propiedades farmacológicas pueden ser usadas contra varias enfermedades. El compromiso de la empresa es aportar al bien y a la salud del país, otorgando productos y servicios de excelencia que mejoren significativamente la calidad de vida.

La empresa está organizada, por un gran número de trabajadores comprometidos hacia un fin único, el cual es mejorar la calidad de las personas. Todos cumplen distintos roles, aunque siempre están interconectados para poder apoyar a sus compañeros. Una de las políticas que corrobora esto, es el compromiso interno en Derostic Corp.

La empresa también basa sus actividades en un gran número de alianzas, entre grandes cadenas farmacéuticas, otros laboratorios, empresas de alto renombre, médicos reconocidos, e instituciones de distinta índole.

2.1.3 Áreas de la empresa

(Logística e Inventarios): En el área logística de la empresa, se desarrollan y planifican todos los medios necesarios acerca de la distribución de los productos farmacéuticos. Se controla cómo será la red desde la salida del producto hasta que este llegue a los clientes. Dentro del área se realizan las actividades según un manual de buenas prácticas, las cuales tiene como propósito mejorar e innovar la imagen de la empresa en su entorno. Por otra parte este espacio dentro de la empresa no solo da importancia al

flujo físico de los productos, sino también al flujo de información, la cual interconecta actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

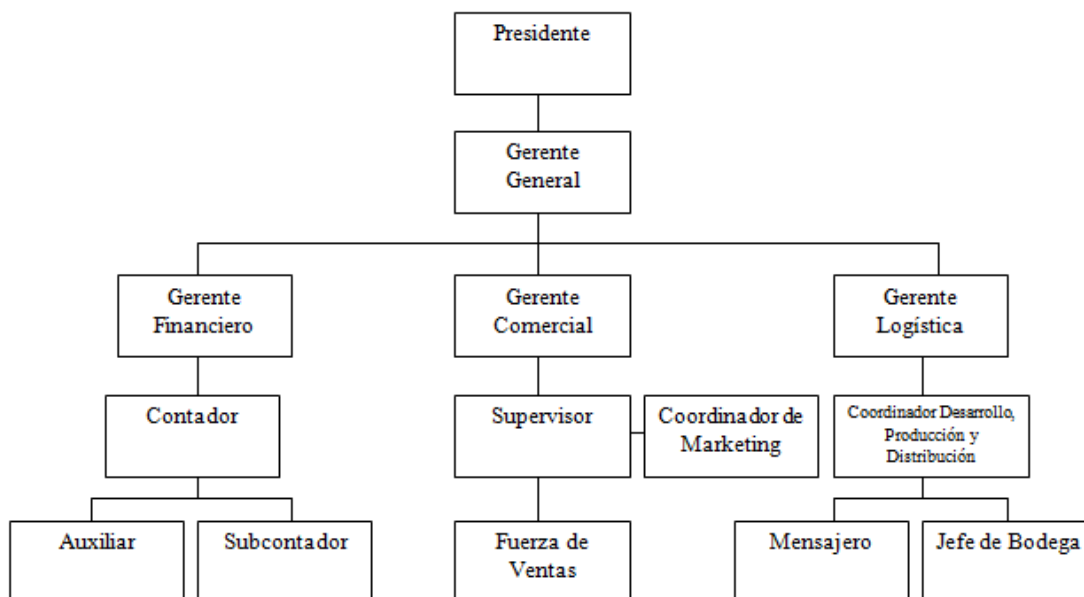
En el departamento de Inventarios se hace un control exhaustivo de lo que se refiere al registro de existencias, faltantes y excedentes. En el área se ha aplicado un sistema denominado PIPS, el cual consiste en un manejo eficiente de los recursos. En este espacio se siguen un conjunto de normas y estándares para una mayor eficiencia y control, con información respaldada oportunamente. El control de esta actividad es física como computarizada.

(Área de Marketing): En el área de marketing se controla todo lo relevante acerca de los productos, entre las actividades se realiza la planificación estratégica, la planificación de la fuerza de venta, la promoción que realiza la empresa, investigación de mercados y segmentación, diseño de nuevos productos, y finalmente la constante mejora de la imagen de la empresa y productos.

(Producción): En lo que se refiere a las actividades de producción, tenemos la constante evaluación de los inventarios y los compuestos químicos que la empresa tiene en sus bodegas. Las actividades que debe realizar la persona encargada de este eslabón, es planificar con anticipación la realización de un nuevo lote, deben manejarse constantemente con los proveedores y conseguir la materia prima, los excipientes necesarios, y los principios activos. Se deben manejar las cantidades necesarias para producir en más de dos ocasiones. Se debe conseguir todo lo que usara para realizar un producto, desde tapas, frascos, sellos, vasos dosificadores, y no solamente para los productos, sino también para todas las muestras médicas, materiales de presentación de las marcas, souvenirs publicitarios, etc.

2.1.4 Estructura de la Organización

Figura 2.1



Fuente: (Derostic Corp, 2015). Elaboración propia.

2.2 Valores Corporativos.

2.2.1 Objetivos de la Empresa

Objetivo General de la organización:

Desarrollar sustancias farmacéuticas con concentraciones y combinaciones diferentes que busquen innovar el mercado farmacéutico y de esta forma beneficiar a la salud y bienestar del pueblo ecuatoriano.

Objetivo específico de la organización:

Posicionar las marcas en el mercado que nos permita tener una participación mayor al 1,2% de M.T. al final del año 2016.

2.2.2 Los Valores

- ✓ Sentido de Responsabilidad:
Ser responsables con la sociedad, medio ambiente, nuestros clientes, colaboradores y consumidores finales.
- ✓ Honestidad
Conseguir con los empleados una comunidad que permita llegar a generar confianza en la compañía, que actuemos como pensamos y de esta forma alcanzar las metas planteadas.
- ✓ Innovación

Adaptarnos a los cambios y necesidades del cliente final; investigar de manera eficiente sus necesidades y responder a sus expectativas innovando productos, técnicas y servicios.

- ✓ Trabajo en Equipo
Armonizar una excelente relación entre los departamentos de la compañía, la misma que beneficie directamente al cliente final y que permita coadyuvar a la consecución de las expectativas de Derostic.
- ✓ Lealtad
Respeto a los valores de la empresa, demostrando compromiso y trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso
Transmitir, defender los valores de la empresa, respondiendo a los que nos comprometemos al principio, renunciando a nuestros intereses individuales, y asumiendo los retos colectivos.
- ✓ Calidad
Hacer todo nuestro trabajo bien, a la primera y respetando los estándares más altos de calidad.
- ✓ Servicio al Cliente
Satisfacer las necesidades del cliente, de manera que los mismos estén conformes y alegres de ser nuestros socios comerciales.

2.2.3 Misión.

Fabricar, Promocionar, Comercializar, productos innovadores, elaborados bajo altísimas y estrictas normas de calidad, ofreciendo al cuerpo médico y sociedad en general una alternativa diferente en el tratamiento de patologías frecuentes.

2.2.4 Visión.

Llegar a ser una empresa líder y reconocida en desarrollar nuevas presentaciones farmacéuticas que innoven el mercado farmacéutico y coadyuven en mejores tratamientos para la salud del ser humano.

2.2.5 Análisis FODA.

<p>Fortalezas</p> <p>a) Presentaciones con concentraciones únicas en el mercado</p> <p>b) Elaborados en una planta con estrictas normas de calidad</p> <p>c) Participación con productos en segmentos líderes de mercado</p> <p>d) Productos elaborados con materias primas y materiales de calidad</p>	<p>Debilidades</p> <p>a) Competidores con grandes presupuestos de inversión.</p> <p>b) Falta de competitividad en el aspecto salarial y de beneficios a la fuerza de ventas</p> <p>c) Política de prescripción de medicamentos genéricos en las instituciones públicas, privadas y consultorios particulares</p>
--	---

	<p>d) Los productos no tienen un planteamiento fijo hacia donde deberían apuntar.</p> <p>e) Productos rentables que no se venden, y productos no rentables que se venden con mayor frecuencia.</p> <p>f) Falta de liquidez, por motivo de cobranzas tardías.</p> <p>g) Falta de personal adecuado debido a ingresos por debajo de la media del mercado.</p> <p>h) Empresa familiar, en la que hay una falta de planteamiento organizacional.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>a) Empresa nacional que comulga con la nueva matriz productiva del gobierno</p> <p>b) Creación de leyes que favorecen la libre competencia</p> <p>c) Participar en concursos de compras públicas</p> <p>d) Como empresa nacional, buscar socios estratégicos que nos permitan desarrollar nuestra cobertura de promoción y ventas</p> <p>e) Diversificar las presentaciones y productos en segmentos de alto potencial de crecimiento</p> <p>f) Se elaboran solamente un 3% de las moléculas que se comercializan en el Ecuador, existiendo un gran potencial de crecimiento.</p> <p>g) Implementación de una pequeña industria para solventar pequeñas necesidades de inventario.</p>	<p>Amenazas</p> <p>a) Falta de una política clara de precios que permita tener una certeza frente a inversiones futuras.</p> <p>b) Políticas gubernamentales cambiantes y desconfianza frente a período electoral</p> <p>c) Competencia desleal de las grandes cadenas de farmacias que están creando un monopolio en el Ecuador</p> <p>d) Políticas de comercialización agresivas por parte de los grandes monopolios, las mismas que afectan seriamente las ventas.</p> <p>e) Aparición de nuevas empresas farmacéuticas nacionales y extranjeras con nuevas políticas de precios y de productos</p> <p>f) La creación de la empresa farmacéutica del gobierno podría generar una competencia desleal en el mediano plazo</p>

2.3 Sector Farmacéutico en el país.

En el Ecuador, el sector farmacéutico representa un negocio de potencial con ventas alrededor de 1.300 millones de dólares anuales (1.200 millones / mercado privado). El sector farmacéutico en el país está compuesto por dos mercados, el mercado privado y el mercado público, donde se incluyen todas las compras para la red pública de salud, como hospitales, centros de salud, instituciones, etc. Este entorno se caracteriza por estar compuesto por PYMES y grandes multinacionales. Si consideramos las empresas que generan más de 20.000 dólares mensuales, se tiene un total de 221 laboratorios, de los cuales 64 son de origen nacional.

Las principales moléculas o medicinas que se comercializan en el mercado privado ecuatoriano corresponden en su mayoría a: vitaminas, antiinflamatorio no esteroideos, antibióticos, inhibidores de la bomba de protones (Ayala, 2014)

El crecimiento promedio de la industria es de alrededor de un 10% anual, el cual desde el año 2013 experimento una disminución del crecimiento, debido principalmente a las compras públicas del estado. Los datos mostrados por la Superintendencia de Control del Poder del Mercado revelo que el número de farmacias existentes en el Ecuador son de un total de 5.915 para el año 2014, en donde el número de habitantes por farmacia es de 2.303; el marco normativo para un cupo de farmacia determina que debe ser por 2.500 habitantes.

Aunque el mercado ecuatoriano farmacéutico parece prospero, experimenta problemas que afectan a una parte de este sector, por ejemplo las farmacias han ido desapareciendo constantemente, con un dato cercano a 2600 farmacias, desde el año 2001 hasta el 2014. Las causas principales de este fenómeno son: la concentración geográfica, la inequidad en el acceso a medicinas y prácticas anticompetitivas como la concentración de más cadenas en las zonas rurales y urbanas. Este tema, ha sido uno de los precursores para que el gobierno implementara manuales de buenas prácticas y de apoyo a las industrias ecuatorianas -matriz productiva- y dejando de lado a las industrias extranjeras.

El dominio del mercado referente a los laboratorios farmacéuticos, se encuentra liderado por empresas como, Roche, Bayer, Pzifer, Abbot, y Acromax; y en relación a la distribución farmacéutica y venta al detalle, se ha dado un incremento considerable del dominio de las siguientes grandes cadenas: Difare, Leterago, Quifatex, Farcomed, y Farmaenlace. Cabe decirse que de estos tipos de negocios del mercado farmacéutico, las distribuidoras han generado aportes más significativos que los laboratorios a los ingresos de este sector.

Estas grandes cadenas de farmacias han sido capaces de monopolizar el mercado en el Ecuador, impidiendo la libre competencia y las oportunidades de crecimiento a otros laboratorios y distribuidores pequeños; a esto se le suma la insuficiencia del mercado ecuatoriano para competir con grandes industrias de la China e India que concentran la producción de principios activos y que son líderes mundiales; por otro lado la subasta inversa vigente, favorece a grandes empresas de estos países.

Respecto al potencial de las empresas ecuatorianas se podría satisfacer alrededor del 70% de los medicamentos del cuadro básico del Ministerio de Salud Pública; consideremos que más del 90% de las 53 plantas farmacéuticas son de capital ecuatoriano, por lo que la industria ecuatoriana tiene capacidad tecnológica para participar casi en todos los segmentos del mercado (Ayala, 2014); esto ha sido beneficiado por una inversión nacional de 90 millones de dólares, en incremento y modernización de la capacidad instalada. Claramente existe una gran oportunidad de

desarrollo, que no se la está aprovechando, pues nuestras propias empresas se encuentran estancadas produciendo únicamente las principales formas farmacéuticas, que llegarían a ser el 3% de las moléculas del total que se comercializan en el país.

Entonces la industria ecuatoriana sería capaz de ahorrar al estado aproximadamente 520 millones de dólares; pero contrario a esto, el gobierno nacional sigue beneficiando las importaciones, dejando únicamente un margen de participación de la industria nacional del 17%. Otra de las limitantes del desarrollo industrial farmacéutico, es el proyecto empresarial "Enfarma", empresa del gobierno que se encuentra en planes de implementación de un laboratorio farmacéutico que provea a las instituciones de estado, básicamente los productos considerados como estratégicos.

2.4 Entorno Farmacéutico de la Empresa - Procedimientos y actividades.

La empresa Derostic Corp, es una empresa familiar originaria de la provincia del Azuay, de la ciudad de Cuenca, la empresa apunta a un mercado de alcance regional, en el sur del país, el cual corresponde al 24% del mercado nacional total. La empresa con 6 años en el mercado, sigue siendo una empresa relativamente pequeña; y uno de sus principales problemas internos es la falta de estructura de carácter organizacional.

La participación de la empresa en el mercado nacional es de 0,035%, y su tasa de crecimiento anual es de 5%; los cuales revelan que la empresa se encuentra por debajo del promedio del mercado ecuatoriano. Entre algunos de los factores que han ocasionado esta situación son, el bajo acceso a negocios directos con el estado (compras públicas), y la falta de apoyo por parte de la banca a este tipo de emprendimientos,

Acerca de la parte productiva, la empresa Derostic Corp terceriza la fabricación de los medicamentos, a una planta independiente y privada llamada Indeurec. Esta empresa precisamente se encarga de todo el proceso de elaboración de medicamentos, para las empresas que no cuentan con una planta propia por motivos del alto requerimiento de inversión en tecnología, capacidad instalada y conocimientos. La única parte que la empresa no puede controlar es precisamente el proceso de elaboración del medicamento; mientras las otras responsabilidades como la compra de materia prima, compra de empaques y complementos, obtención de los registros sanitarios y permisos, y demás, son funciones directas de la empresa. Se podría asumir que Indeurec es el proveedor de servicios productivos. Respecto a la coordinación de compra de materia prima y materiales, esta se la hace directamente con proveedores establecidos en el extranjero, como es el ejemplo de los principios activos; y proveedores nacionales de Quito y Guayaquil, para excipientes más sencillos, insumos y materiales.

El área comercial de la empresa está conformada por un cuerpo de fuerza de ventas, la cual está distribuida en tres equipos los cuales visitan a médicos, farmacias, cadenas, y distribuidores. La distribución de la fuerza de ventas es: el primer equipo de 4 personas

que trabajan en el cantón Cuenca y visitan las provincias, Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago, Zamora y el Oro; el segundo equipo está conformado por 2 personas que recorren la ciudad de Guayaquil y visitan la provincia del Guayas y una parte de la provincia de Los Ríos; y el tercero formado por una persona en Quito, que realiza su trabajo en la ciudad de Tena y recorre la provincia de Sucumbíos.

Esta misma fuerza de ventas tiene la obligación de reportarse ante un coordinador de ventas que se encuentra en la ciudad de Cuenca, quien a su vez se reporta ante la Gerencia Comercial y General. Los visitadores a médicos, básicamente realizan trabajo de promoción a los médicos, venta, cobranza y promoción en farmacias.

El proceso de venta está a cargo de los visitadores a médicos y de las fuerzas de ventas de los diferentes distribuidores que trabajan con los productos de Derostic Corp, es el caso de algunas distribuidoras que por convenio con la empresa, deben visitar con las marcas de la empresa. Otra parte relevante que integra el área comercial, es la atención directa al cliente, mediante el sistema de Call Center; la función principal de este recurso es atender los pedidos directos y oportunos. Esta forma de venta es conocida como ventas de oficina.

El proceso de venta, empieza cuando un visitador a médico realiza sus acciones de promoción al cliente y genera un pedido, el cual es comunicado a la empresa inmediatamente para ser despachado por la persona encargada de bodega; una vez generada la venta y realizada la respectiva facturación, los pedidos son enviados a sus diferentes destinos por medio de compañías de transporte, las mismas que luego de ser entregadas en un corto período de tiempo, devuelven las copias de las facturas con la constancia de la entrega y conformidad del cliente final. Finalmente el círculo de la venta se cierra con la cobranza en un plazo establecido de 60 días; el mismo que debido a la coyuntura actual se encuentra en un promedio de 80 días cartera. Este es un factor determinante en la falta de liquidez de una empresa de emprendimiento en un mercado pequeño.

2.5 El Portafolio de Productos de la Empresa

2.5.1 Los Productos - Generalidades.

Tabla 4

MARCA	PRINCIPIO ACTIVO	PRESENTACIÓN	CLASE	POSOLÓGIA
CLAVUNIX SUSPENSIÓN	AMOXICILINA+CLAVULANATO DE POTASIO	suspensión 359mg. frasco x 120ml.	ANTIBIÒTICO	Niños de 7kg 2ml. Cada 12 horas. Niños de 10kg 3ml. Cada 12 horas. Niños de 12kg 4ml. Cada 12 horas. Niños > 14Kg 4.5-5ml. Cada 12 horas.
CLAVUNIX SUSPENSIÓN	AMOXICILINA+CLAVULANATO DE POTASIO	suspensión 457mg. frasco x 120ml.	ANTIBIÒTICO	Niños de 7kg 2ml. Cada 12 horas. Niños de 10kg 3ml. Cada 12 horas. Niños de 12kg 4ml. Cada 12 horas. Niños > 14Kg 4.5-5ml. Cada 12 horas.
CLAVUNIX TABLETAS	AMOXICILINA+CLAVULANATO DE POTASIO	tabletas 1g. (875mg/125mg.) caja x 14	ANTIBIÒTICO	Adultos y mayores de 14 años 1g cada 12 horas. Infecciones Tracto respiratorio superior e inferior, infecciones dentales.
ERDAM SUSPENSIÓN	AZITROMICINA	200mg/5ml. Frasco x 30ml.	ANTIBIÒTICO	La dosis recomendada para el tratamiento de otitis aguda media, neumonía, faringitis, amigdalitis una dosis única de 10mg/kg diarios durante 5 días.
ERDAM TABLETAS	AZITROMICINA	tabletas 500mg. caja x 5	ANTIBIÒTICO	Adultos (incluyendo pacientes de edad avanzada): 500 mg (1 tableta) una vez al día durante 3 a 5 días consecutivos, dependiendo del mejor criterio médico.
ERDAM TABLETAS	AZITROMICINA	tabletas 1g. caja x 5	ANTIBIÒTICO	Patología aguda moderada, Inf. vías urinarias no complicadas 1g.x3 días. Cervicitis y uretritis no gonocócica no complicada 2g.STAT.
FLUROSTIC CAPSULAS	FLUCONAZOL	càpsulas 300mg.caja x 3	ANTIMICÒTICO	Candidiasis orofaríngea, 300mg. una vez a la semana por 2 a 3 semanas. Onicomicosis, 300mg. una semanal de 4 a 6 meses en las manos y 6 a 12 meses en los pies. Candidiasis vaginal, 300mg. dosis única.
LONDAZOL SUSPENSIÓN	ALBENDAZOL	20mg/ml. frasco x 20ml.	ANTIHELMÌNTICO	Niños: de 2 a 12 años, 400mg STAT. Ascaris, trichuris, enterobios,ancylostoma y necator.
LONDAZOL TABLETAS	ALBENDAZOL	tabletas masticables 400mg. caja x 30	ANTIHELMÌNTICO	Una tableta 400mg masticable: Ascaris, trichuris, enterobios,ancylostoma y necator. Tenia intestinal estromboloides, himenolepis, 400mg una vez al día por 3 días consecutivos.
MELBICOX TABLETAS	MELOXICAM	tabletas 15mg. caja x 20	AINE / COX2 SELECTIVO	7.5mg a 15mg/día. Tratamiento de enfermedades crónicas, Artritis reumatoidea, Artrosis, Espondilitis anquilosante.
SECTRIOL SUSPENSIÓN	SECNIDAZOL	125mg/5ml. frasco x 20 ml	PROTOZOICIDA	Niños: 30mg./kg/día STAT, en el tratamiento de amebiasis y giardiasis
SECTRIOL TABLETAS	SECNIDAZOL	tabletas 1g.caja x 20	PROTOZOICIDA	Amebiasis intestinal y Hepática, Giardiasis, Vaginitis inespecífica y amebiasis intestinal aguda, 2g en dosis únicas. Uretritis y Vaginitis, 2g en dosis únicas a la pareja sexual.
VARDENIL CREMA	TERBINAFINA	1% tubo x 15g.	ANTIMICÒTICO	Tiña corporis, cruris y pedis, aplicar una vez al día durante una semana a dos semanas. Candidiasis cutánea BID 1 a 2 semanas, Pitiriasis versicolor BID 2 semanas.
ZULID TABLETAS	NIMESULIDA	tabletas 100mg. caja x 20	ANTIINFLAMATORIO-ANALGÉSICO-ANTIPIRÉTICO	Adultos: La dosis consistirá de una tableta cada 12 horas. Dismenorrea: Se recomienda tomar una tableta cada 12 horas.
ZULID GRÁNULOS	NIMESULIDA	100mg/2g gránulos para reconstituir caja x 30	ANTIINFLAMATORIO-ANALGÉSICO-ANTIPIRÉTICO	Adultos: La dosis consistirá de un sobre cada 12 horas. Dismenorrea: Se recomienda tomar un sobre cada 12 horas.

Fuente: Derostic Corp. Portafolio de Productos.

Los tipos de productos corresponden a los grupos: Antiinflamatorios (inflamación de los tejidos), Antibióticos (microorganismo sensibles o bacterias), Antimicóticos (tipos de hongos), y Antiparasitarios (parásitos). Entre estas líneas de productos, se dividen 8 marcas de productos, los cuales a su vez tienen distintas presentaciones.

2.5.2 Líneas de Productos

Se debe considerar que las líneas de productos de una empresa farmacéutica no están en función del principio activo, ni por marcas, sino por el tipo o clase de productos que es. Según esta determinación la línea de productos de la empresa, es la siguiente:

Tabla 5

	GRUPO	Profundidad de la línea	
		MARCA	PRESENTACION
Amplitud de la línea	ANTIINFLAMATORIOS	ZULID - Nimesulida	TABLETAS 100mg
			SOBRES GRANULADO 2g
		MELBICOX - Meloxicam	TABLETAS 15mg
	ANTIBIOTICOS	CLAVUNIX - Amoxicilina + Clavulanato	TABLETAS 1g
			FRASCO 90ml/312mg
		ERDAM - Azitromicina	TABLETAS 1g
			TABLETAS 500mg
		FRASCO 30ml/200mg	
	ANTIMICOTICOS	FLUROSTIC - Fluconazol	CAPSULAS 300mg
		VARDENIL - Terbinafina	TUBO 1% 30g
	ANTIPARASITARIOS	LONDAZOL - Albendazol	TABLETAS 400mg
			FRASCO 20ml/400mg
		SECTRIOL - Secnidazol	TABLETAS 1g
			FRASCO 20ml/500mg

Longitud del Portafolio	8 Marcas / 14 artículos
--------------------------------	--------------------------------

Fuente: Derostic Corp. Elaboración propia

La amplitud está conformada por 4 líneas de producto, Línea de Antiinflamatorios, Línea de Antibióticos, Línea de Antimicóticos, y Línea de Antiparasitarios; en la profundidad de las líneas existen dos variantes o marcas por línea, de las cuales en la primera línea se cuenta con 3 artículos, en la segunda con 5 artículos, en la tercera con 2 artículos, y el ultima con 4 artículos; lo que da una longitud del portafolio de 8 marcas y 14 artículos. Respecto a la consistencia de las líneas, la relación a nivel productivo, es únicamente el uso de excipientes parecidos -compuestos de menor grado en la composición de una medicina- y materiales, como tapas, cajas, sellos; y a nivel de distribución comparten los mismos canales, los cuales a su vez dirigen sus esfuerzos a los segmentos propuestos en la siguiente sección.

2.6 Segmentación de Mercados.

Los trabajos realizados con la administración de la empresa Derostic Corp, revelaron que la empresa actúa directamente en 4 segmentos bien establecidos, los cuales son: Segmento de Médicos, de Farmacias, de Cadenas y de Distribuidores.

a) Segmento de Médicos.

El primer segmento de la empresa, y tal vez la base principal del funcionamiento lógico del mercado farmacéutico, es el grupo de los especialistas del área de la medicina y salud. Se dice que este segmento es la base debido a que es el precursor de la necesidad de venta en el sector de la salud; un sencillo ejemplo, se traduce al momento en que una persona enferma se acerca a un consultorio de un especialista y este le receta una medicina, la cual deben ser adquirida en alguna farmacia; de esta instancia nace la necesidad de participación de otros segmentos, en un momento previo un laboratorio produce el medicamento, el cual es distribuido mediante canales hacia otros agentes del entorno como las farmacias y las cadenas. Es prohibido por la ley que los consultorios vendan medicinas.

b) Segmento de Farmacias independientes.

Este segmento es fundamental debido a que es el cliente final de la empresa Derostic Corp, y de las cadenas de distribución. Este es el agente del mercado que se encarga de generar la venta y entregar el medicamento o marca de conveniencia al consumidor. Estos segmentos están a cargo de un farmacéutico o vendedor el cual generalmente está condicionado a vender o despachar en primera instancia una marca preferencial, por empatía con el laboratorio o distribuidor.

c) Segmento de Cadenas.

El segmento de las cadenas es similar, a las farmacias independientes. La única diferencia, es que las cadenas pertenecen a una corporación o dueño general, el cual da las primicias, sobre qué productos deben comprarse, promocionarse y venderse en primera instancia. Las farmacias de las cadenas también pueden ser independientes, como el caso de algunas franquicias compradas por personas particulares. En estos segmentos también influye los productos o marcas propias que son fabricadas por la misma corporación; en estos casos las farmacias están condicionadas a despachar o vender estas marcas antes de las marcas de la competencia.

d) Segmento de Distribuidores.

Los distribuidores son aquella parte que compra los productos de los laboratorios pero en gran volumen, para posterior ser distribuidos entre otros segmentos. Son importantes debido a que en el mercado ecuatoriano son la fuente más importante de generación de capital debido a su gran capacidad de

compra y alcance en lugares a los que los laboratorios en muchas ocasiones no tienen acceso. Es más, las propias corporaciones como Difare, son grandes distribuidores hacia sus propias cadenas.

A continuación se presentan las tablas 6 y 7, en las cuales se detallan los segmentos y sus características generales:

Tabla 6: Segmento de Médicos.

GRUPO	MARCA	PRINCIPIO	PRESENTACION	ACCION	ESPECIALIDAD														POTENCIAL	NIVEL SOCIOECONOMICO	PRECIO	MARGEN	ESTRATEGICOS/NO ESTRATEGICOS
					DERMATOLOGÍA		REUMATOLOGIA/TRAUMATOLOGÍA		OTORRINOLARINGOLOGO		PEDIATRÍA		MEDICINA GENERAL		GINECOLOGÍA		UROLOGIA						
					AGUDAS	CRONICAS	AGUDAS	CRONICAS	AGUDAS	CRONICAS	AGUDAS	CRONICAS	AGUDAS	CRONICAS	AGUDAS	CRONICAS	AGUDAS	CRONICAS					
ANTIINFLAMATORIOS	ZULID	Nimesulida	TABLETAS 100mg	ANTIINFLAMATORIO, ANALGESICO, ANTIPIRETICO	CIRUJÍAS		FRACTURAS, ESGUINCES, TORCEDURAS	ARTRITIS REUMATOIDEA, OSTEOARTRITIS, ESPONDILITIS, FIBROMIALGIAS, LUPUS, GOTA.	FARINGITIS, AMIGDALITIS, LARINGITIS, OTITIS, BRONQUITIS, PRE Y POST OPERATORIO DE VÍAS RESPIRATORIAS ACOMPAÑADOS DE FIEBRE.	SINUSITIS			ENF. AGUDAS RELACIONADAS CON REU, TRA, OTR, URO, ODO.	ENF. CRÓNICAS RELACIONADAS CON REU, TRA, OTR, URO, ODO.	ENFERMEDAD INFLAMATORIA PELVICA, BLENORRAGIA	CÓLICO BILIAR, URETRITIS.	ETS, PROSTATITIS, HIPERPLASIA PROSTÁTICA, CA DE APAR. URINARIO	MERCADO DE 7,109 MILLONES, CRECIMIENTO DEL 6,06 % ANUAL.	MERCADO PRIVADO, NIVEL SOCIO ECONÓMICO MEDIO, MEDIO ALTO, ALTO	PVF \$11,17 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$5,90	MARGEN MEDIO DE RENTABILIDAD	NO ESTRATÉGICO	
			SOBRES GRANULADO 2g	ANTIINFLAMATORIO, ANALGESICO, ANTIPIRETICO																PVF \$16,50 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$5,90	ALTO MARGEN DE RENTABILIDAD		
	MELBICOX	Meloxicam	TABLETAS 15mg	ANTIINFLAMATORIO, ANALGESICO	CIRUJÍAS		FRACTURAS, ESGUINCES, TORCEDURAS	ARTRITIS REUMATOIDEA, OSTEOARTRITIS, ESPONDILITIS, FIBROMIALGIAS, LUPUS, GOTA.	FARINGITIS, AMIGDALITIS, LARINGITIS, OTITIS, BRONQUITIS, PRE Y POST OPERATORIO VÍAS RESPIRATORIAS	SINUSITIS			ENF. AGUDAS RELACIONADAS CON REU, TRA, OTR, URO, ODO.	ENF. CRÓNICAS RELACIONADAS CON REU, TRA, OTR, URO, ODO.	ENFERMEDAD INFLAMATORIA PELVICA.	CÓLICO BILIAR, URETRITIS.	ETS, PROSTATITIS, HIPERPLASIA PROSTÁTICA, CA DE APAR. URINARIO	MERCADO DE 10,048 MILLONES, CRECIMIENTO DEL 9,21% ANUAL.	MERCADO PRIVADO, NIVEL SOCIO ECONÓMICO MEDIO, MEDIO ALTO, ALTO	PVF \$17,35 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$5,10	ALTO MARGEN DE RENTABILIDAD	NO ESTRATÉGICO	
ANTIBIOTICOS	CLAVUNIX	Amoxicilina + Clavulanato de K	TABLETAS 1g	ANTIBIÓTICO IBL					FARINGITIS, AMIGDALITIS, LARINGITIS, OTITIS, BRONQUITIS, PRE Y POST OPERATORIO DE VÍAS RESPIRATORIAS ACOMPAÑADOS DE FIEBRE.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL	INFECCIONES DE VÍAS RESPIRATORIAS ALTAS Y BAJAS, PIEL, TEJIDOS BLANDOS, VÍAS URINARIAS.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL	INFECCIONES DE VÍAS RESPIRATORIAS ALTAS Y BAJAS, PIEL, TEJIDOS BLANDOS, VÍAS URINARIAS, ETS.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL	ETS, VÍAS URINARIAS			MERCADO DE 9,904 MILLONES, CRECIMIENTO DEL 13,77% ANUAL.	MERCADO PRIVADO E INSTITUCIONAL, NIVEL SOCIO ECONÓMICO MEDIO, MEDIO ALTO, ALTO	PVF \$17,50 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$8,61	ALTO MARGEN DE RENTABILIDAD	ESTRATÉGICO	
			FRASCO 90ml/312mg	ANTIBIÓTICO IBL				FARINGITIS, AMIGDALITIS, LARINGITIS, OTITIS, BRONQUITIS, PRE Y POST OPERATORIO DE VÍAS RESPIRATORIAS ACOMPAÑADOS DE FIEBRE.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL	INFECCIONES DE VÍAS RESPIRATORIAS ALTAS Y BAJAS, PIEL, TEJIDOS BLANDOS, VÍAS URINARIAS.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL	INFECCIONES DE VÍAS RESPIRATORIAS ALTAS Y BAJAS, PIEL, TEJIDOS BLANDOS, VÍAS URINARIAS.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL			PVF \$11,90 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$8,61	ALTO MARGEN DE RENTABILIDAD						
	ERDAM	Azitromicina	TABLETAS 1g	ANTIBIÓTICO IBL	ACNÉ, INFECCIONES NO COMPLICADAS DE PIEL	ACNÉ, INFECCIONES COMPLICADAS DE PIEL			FARINGITIS, AMIGDALITIS, LARINGITIS, OTITIS, BRONQUITIS, PRE Y POST OPERATORIO DE VÍAS RESPIRATORIAS ACOMPAÑADOS DE FIEBRE.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL	INFECCIONES DE VÍAS RESPIRATORIAS ALTAS Y BAJAS, PIEL, TEJIDOS BLANDOS, VÍAS URINARIAS.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL	INFECCIONES DE VÍAS RESPIRATORIAS ALTAS Y BAJAS, PIEL, TEJIDOS BLANDOS, VÍAS URINARIAS, ETS.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL, ACNÉ	ETS, VÍAS URINARIAS	SÍFILIS, VIH	URETRITIS GONOCOCCICA Y NO GONOCOCCICA, SÍFILIS.	MERCADO DE 8,489 MILLONES, CRECIMIENTO DEL 10,27% ANUAL.	MERCADO PRIVADO E INSTITUCIONAL, NIVEL SOCIO ECONÓMICO MEDIO, MEDIO ALTO, ALTO	PVF \$20,00 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$5,00	ALTO MARGEN DE RENTABILIDAD	ESTRATÉGICO	
			TABLETAS 500mg	ANTIBIÓTICO IBL	ACNÉ, INFECCIONES NO COMPLICADAS DE PIEL	ACNÉ, INFECCIONES COMPLICADAS DE PIEL			FARINGITIS, AMIGDALITIS, LARINGITIS, OTITIS, BRONQUITIS, PRE Y POST OPERATORIO DE VÍAS RESPIRATORIAS ACOMPAÑADOS DE FIEBRE.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL	INFECCIONES DE VÍAS RESPIRATORIAS ALTAS Y BAJAS, PIEL, TEJIDOS BLANDOS, VÍAS URINARIAS.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL	INFECCIONES DE VÍAS RESPIRATORIAS ALTAS Y BAJAS, PIEL, TEJIDOS BLANDOS, VÍAS URINARIAS, ETS.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL, ACNÉ	ETS, VÍAS URINARIAS	SÍFILIS, VIH	URETRITIS GONOCOCCICA Y NO GONOCOCCICA, SÍFILIS.			PVF \$11,34 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$5,00	MARGEN MEDIO DE RENTABILIDAD		
			FRASCO 30ml/200mg	ANTIBIÓTICO IBL	ACNÉ, INFECCIONES NO COMPLICADAS DE PIEL	ACNÉ, INFECCIONES COMPLICADAS DE PIEL			FARINGITIS, AMIGDALITIS, LARINGITIS, OTITIS, BRONQUITIS, PRE Y POST OPERATORIO DE VÍAS RESPIRATORIAS ACOMPAÑADOS DE FIEBRE.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL	INFECCIONES DE VÍAS RESPIRATORIAS ALTAS Y BAJAS, PIEL, TEJIDOS BLANDOS, VÍAS URINARIAS.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL	INFECCIONES DE VÍAS RESPIRATORIAS ALTAS Y BAJAS, PIEL, TEJIDOS BLANDOS, VÍAS URINARIAS.	ASMA, HIPERREACTIVIDAD BRONQUIAL, ACNÉ						URETRITIS GONOCOCCICA Y NO GONOCOCCICA, SÍFILIS.	PVF \$10,67 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$5,00		ALTO MARGEN DE RENTABILIDAD
	ANTIMICOTICOS	FLUROSTIC	Fluconazol	CAPSULAS 300mg	ANTIMICÓTICO	T.PEDIS, T.CORPORIS, T.VERSICOLOR, CANDIDIASIS VAGINAL	ONICOMICOSIS			CANDIDIASIS OROFARINGEA		CANDIDIASIS OROFARINGEA, T.CORPORIS, T.VERSICOLOR		CANDIDIASIS OROFARINGEA Y VAGINAL, T.CORPORIS, T.VERSICOLOR, T.PEDIS.	ONICOMICOSIS	CANDIDIASIS VAGINAL	ONICOMICOSIS	CANDIDIASIS VAGINAL	MERCADO DE 3,595 MILLONES, CRECIMIENTO DEL 10,33% ANUAL.	MERCADO PRIVADO E INSTITUCIONAL, NIVEL SOCIO ECONÓMICO BAJO, MEDIO, MEDIO ALTO, ALTO	PVF \$6,90 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$1,60	MARGEN MEDIO DE RENTABILIDAD	ESTRATÉGICO
VARDENIL		Terbinafina	TUBO 1% 30g	ANTIMICÓTICO	T.PEDIS, T.CORPORIS, T.VERSICOLOR, CANDIDIASIS VAGINAL	ONICOMICOSIS							CANDIDIASIS OROFARINGEA Y VAGINAL, T.CORPORIS, T.VERSICOLOR, T.PEDIS.	ONICOMICOSIS		ONICOMICOSIS		MERCADO DE 3,415 MILLONES, CRECIMIENTO DEL 5,90% ANUAL.	MERCADO PRIVADO E INSTITUCIONAL, NIVEL SOCIO ECONÓMICO MEDIO, MEDIO ALTO, ALTO	PVF \$12,30 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$7,23	MARGEN MEDIO DE RENTABILIDAD		
ANTIPARASITARIOS	LONDAZOL	Albendazol	TABLETAS 400mg	ANTHELMÍNTICO									ASCARIS, TENIA, TRICHURIS					MERCADO DE 1,774 MILLONES, CRECIMIENTO DEL -2,27% ANUAL.	MERCADO PRIVADO E INSTITUCIONAL, NIVEL SOCIO ECONÓMICO BAJO, MEDIO, MEDIO ALTO, ALTO	PVF \$22,25 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$1,20	ALTO MARGEN DE RENTABILIDAD	ESTRATÉGICO	
			FRASCO 20ml/400mg	ANTHELMÍNTICO										ASCARIS, TENIA, TRICHURIS							PVF \$1,82 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$1,20		BAJO MARGEN DE RENTABILIDAD
	SECTRIOL	Secnidazol	TABLETAS 1g	PROTOZOICIDA									AMEBIASIS, GIARDIASIS	AMEBIASIS, GIARDIASIS	VAGINOSIS, URETRITIS, TRICOMONIASIS	AMEBIASIS, GIARDIASIS	VAGINOSIS, URETRITIS, TRICOMONIASIS		MERCADO DE 2,320 MILLONES, CRECIMIENTO DEL -6,79% ANUAL.	MERCADO PRIVADO E INSTITUCIONAL, NIVEL SOCIO ECONÓMICO BAJO, MEDIO, MEDIO ALTO, ALTO	PVF \$33,32 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$2,10	ALTO MARGEN DE RENTABILIDAD	ESTRATÉGICO
			FRASCO 20ml/500mg	PROTOZOICIDA										AMEBIASIS, GIARDIASIS								PVF \$2,21 SUPERIOR AL PRECIO PROMEDIO \$2,10	

Fuente: Derostic Corp. Elaboración propia

Tabla 7: Segmento Farmacias Independientes, Cadenas y Distribuidores.

		EMPRESA	CADENA	NVL	ALCANCE	RECOMENDACIÓN	FRECUENCIA DE COMPRA	TIPO DE CONSUMIDOR / HÁBITO DE COMPRA	RECURSOS
Cadenas 25%	150 farmacias	Econofarm	Sana Sana	1-2	Nacional	Líneas propias, P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio, Mayor reconocimiento del consumidor	QUINCENAL	Adoptadores Inicialistas y Tardíos	Charlas informativas, Planes de medicina continua, empatía
		Farcomed	Fybeca	3-4	Nacional	Líneas propias, P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio	QUINCENAL	Adoptadores Inicialistas y Tardíos	Charlas informativas, Planes de medicina continua, empatía
		Difare	Cruz Azul	1-2	Nacional	Líneas propias, P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio	SEMANAL	Adoptadores Inicialistas y Tardíos	Charlas informativas, Planes de medicina continua, empatía
			Pharmacys	3-4	Nacional	Líneas propias, P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio	SEMANAL	Adoptadores Inicialistas y Tardíos	Charlas informativas, Planes de medicina continua, empatía
			Comunitarias	2-3	Nacional	Líneas propias, P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio	SEMANAL	Adoptadores Inicialistas y Tardíos	Charlas informativas, Planes de medicina continua, empatía
		Disesca	Populares	1-2-3	Local	P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio, Mayor reconocimiento del consumidor	QUINCENAL	Adoptadores tempranos	Charlas informativas, planes de medicina continua, empatía, catálogos, recordatorios, promociones front-end
		Farmacias MIA	F. MIA	1-2-3	Local	P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio, Mayor reconocimiento del consumidor	MENSUAL	Adoptadores tempranos	Charlas informativas, planes de medicina continua, empatía, catálogos, recordatorios, promociones front-end
		Farmaenlace	Economicas	2-3	Nacional	P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio, Mayor reconocimiento del consumidor	MENSUAL	Adoptadores tempranos	Charlas informativas, Planes de medicina continua, empatía
		Quifatex	Su Farmacia	2-3	Nacional	P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio, Mayor reconocimiento del consumidor	MENSUAL	Adoptadores Inicialistas y Tardíos	Charlas informativas, Planes de medicina continua, empatía
		INNFA	Innfa	1-2-3-4	Local	P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio, Mayor reconocimiento del consumidor	SEMANAL	Adoptadores Inicialistas y Tardíos	Charlas informativas, planes de medicina continua, empatía, catálogos, recordatorios, promociones front-end
		Farmasol	Farmasol	1-2-3-4	Local	P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio, Mayor reconocimiento del consumidor	SEMANAL	Adoptadores tempranos, inicialistas y tardíos	Charlas informativas, planes de medicina continua, empatía, catálogos, recordatorios, promociones front-end
		Cadfas	Far.Suiza	1-2-3-4	Local	P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio, Mayor reconocimiento del consumidor	SEMANAL	Adoptadores tempranos, inicialistas y tardíos	Charlas informativas, planes de medicina continua, empatía, catálogos, recordatorios, promociones front-end
Farmacias Independientes 55%	943 farmacias	Farmacias Independientes	Nombres Propios	1-2-3-4	Local Nacional	P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio, Mayor reconocimiento del consumidor	SEMANAL	Innovadores, adoptadores tempranos, inicialistas y tardíos	Charlas informativas, planes de medicina continua, empatía, catálogos, recordatorios, promociones front-end
Distribuidores 2%	6 empresas	Distribuidores	Nombres Propios	3-4	Local Nacional	P. mayor rentabilidad, P. mayor reciprocidad del Laboratorio	SEMANAL	Adoptadores tempranos, inicialistas y tardíos	Charlas informativas, empatía, recordatorios, promociones front-end

NVL Bajo	1
NVL Medio	2
NVL Medio Alto	3
NVL Alto	4
Franquicias	
Propias	

Fuente: Derostic Corp. Elaboración propia.

Capítulo 3: Investigación de Mercados

3.1 Identificación del Problema y necesidad.

El tercer capítulo del proyecto, implica la aplicación de una herramienta cualitativa sobre expertos de la industria farmacéutica a la que pertenece la empresa Derostic Corp, con la finalidad de analizar y obtener información relevante acerca del mix del producto, relacionado a los objetivos y estrategias de las herramientas mencionadas en el capítulo anterior.

La investigación a aplicarse toma una óptica estrictamente descriptiva y estratégica que pueda ser usada y aplicada a la situación específica de la empresa. Es decir, lo que se plantea obtener, son características y comportamientos del sector de forma que se pueda deducir estrategias para el final del trabajo.

Es necesario mencionar que un experto de la industria, no solo debe haber tenido una experiencia laboral en alguno de los segmentos de la industria, en especial deben contar con un alto grado de conocimiento acerca de agentes como las cadenas, distribuidores, empresas nacionales, y multinacionales. Desde un punto de vista estratégico, no es necesario entrevistar a dueños de farmacias o médicos, ya que estos carecen de los medios y conocimientos desde la óptica económica y comercial, por ello es necesario apreciar un criterio formal de personas que sean conocedoras de los segmentos desde el área empresarial.

El objetivo que se pretende con el estudio, es tratar de cubrir varios tópicos o temas relacionados a las herramientas estudiadas. Algunos ejemplos sencillos serian: el estudio del criterio acerca del ciclo de vida un medicamento determinado; decisiones de la línea de productos según la categoría, acerca de los productos rentables, obsoletos, y eficientes, etc. También el estudio de los factores de diferenciación entre una empresa nacional y una multinacional; la imagen de las empresas nacionales, el estudio de las preferencias y comportamientos de médicos y farmacias; las oportunidades de desarrollo de nuevos productos en el Ecuador, la oportunidad del país para incursionar en la producción de nuevos principios activos. Lógicamente estos temas surgen de lo que se ha venido mencionando a lo largo del proyecto, lo cual a su vez puede desglosarse en subtemas más específicos a ser tratados.

3.2 Objetivos de la Investigación

3.2.1 Objetivo General

- ✓ Obtener información o características de los segmentos de la empresa Derostic Corp, de forma que se puedan formular estrategias.

3.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar la situación actual de las categorías genéricas de la empresa Derostic Corp.
- ✓ Identificar las oportunidades del país para incursionar en el desarrollo de nuevos medicamentos.
- ✓ Determinar los factores que implementan las multinacionales en comparación a las empresas nacionales.
- ✓ Determinar el modo en que es visto los esfuerzos de una empresa nacional.
- ✓ Identificar el potencial y comportamiento de los médicos y farmacias.

3.3 Investigación Cualitativa.

3.3.1 Entrevista a profundidad

Como herramienta cualitativa se usa la entrevista a profundidad, la cual tendrá una duración máxima alrededor de 20 minutos; en esta se abordaran tópicos, los cuales el experto tendrá que ir desarrollando según su criterio. La entrevista no tendrá preguntas, únicamente se discutirán los contenidos propuestos, lo cual será recopilado en un resumen general donde las respuesta estarán clasificadas según el experto. La entrevista contendrá alrededor de 5 temas generales, los cuales se desglosan en subtemas específicos que indican la dirección que tendrá toda la entrevista. Los expertos participantes del sector farmacéutico, pueden desempeñarse en distintos niveles jerárquicos de los segmentos del sector farmacéutico, siempre y cuando sus conocimientos y experiencia se basen sobre el aspecto comercial.

3.3.2 Identificación de los expertos.

Para la entrevista se contó con la ayuda de dos expertos de renombre en el sector de la farmacéutica. Estos fueron seleccionados según su categoría dentro de la industria y su la experiencia laboral acumulada en el mismo. Los identificados son:

- Fabián Ávila Tola - Gerente General Derostic Corp. Cia.Ltda
Contacto: 0997413168 / 07401161 / favila@derostic.com
- Oscar Montesdeoca - Ex Gerente General en Roche, Lederle, Shering Plough, Acromax, Rowe.

3.3.3 Estructura de la entrevista.

Como se mencionó, son dos los entrevistados para el proyecto actual, los cuales deben responder a 5 temas planteados los cuales están orientados hacia ciertas ideas.

Los temas que se plantean cubrir con la entrevista son 5 tópicos, los cuales están orientados por subtemas específicos. El diseño de la entrevista es el siguiente:

- 1) El ciclo de vida de categorías genéricas.
 - ✓ Productos eficientes, obsoletos y sustitutos de categorías genéricas.

- ✓ Mercado de productos específicos (principios activos).
- 2) Desarrollo de nuevos productos; una oportunidad en el país para incursionar en el desarrollo de nuevos principios activos (productos eficientes y obsoletos).
- ✓ Nuevos productos estratégicos.
- ✓ Diversificación y alianzas, adquisiciones
- ✓ Importación y exportación. (Barreras de entrada y salida)
- 3) Factores de Diferenciación entre empresas nacionales y multinacionales.
- ✓ Gastos en actividades de marketing.
- ✓ Productos y sus atributos (Calidad)
- ✓ Competencia de bonificación y precios.
- 4) La imagen de los laboratorios nacionales.
- ✓ ¿Cómo es vista la empresa nacional?
- ✓ Factores influyentes, como distribución y logística.
- 5) Estrategias y comportamiento de consultorios médicos y farmacias (punto de venta).
- ✓ Acercamiento al cliente final.
- ✓ Estrategias y beneficios.

3.4 Análisis y presentación de los resultados.

Experto 1: Fabián Ávila.

1. **El ciclo de vida de categorías genéricas:** Al inicio de este emprendimiento, la principal preocupación era el hecho de que nuestra nueva compañía, no era una Laboratorio de investigación, como casi ninguna lo es en Latinoamérica o el Caribe ya que básicamente estas se encuentran en Norteamérica y Europa. Ante esta disyuntiva, nos planteamos la pregunta, que podíamos hacer para dar un valor agregado a nuestros productos que nos diferencie del resto ya existentes en el mercado Farmacéutico. Es entonces que luego de algunos Focus Groups con Médicos y Profesionales de la Salud líderes de opinión en el Ecuador, llegamos a la conclusión de que había sustancias que se utilizaban en concentraciones superiores a las ya indicadas, es así que después de la recomendación de los mismos y un análisis del mercado farmacéutico de aquella época, identificamos algunos principios activos que nos podían diferenciar del resto de los ya existentes.

Evidentemente, fue un inicio difícil por cuanto no teníamos suficiente evidencia científica, por esta razón nos apoyamos en las principales sociedades médicas, Pediatría, Dermatología, Ginecología, quienes nos ayudaron con experiencias y estudios científicos que fueron compartidos durante la promoción de los nuevos productos al cuerpo Médico. De esta forma estábamos frente a un nuevo mercado de productos diferentes e innovadores, que reemplazaban a los ya conocidos y en un segmento de mercado competitivo, cuyos principales competidores disputaban un mercado que facturaba alrededor de 40 millones de

dólares al año, básicamente en antibióticos como la Azitromicina, Amoxicilina más Ácido Clavulánico y antimicóticos como el Fluconazol; claro que de manera paralela también habíamos completado el portafolio de productos con otras sustancias ya conocidas como Secnidazol, Albendazol ambos antiparasitarios y un antiinflamatorio como el Meloxicam, que si bien es cierto no tenían las características de los primeros, siempre se dio un valor agregado en otros aspectos, como el precio, presentación, sabor, etc.

2. **Desarrollo de nuevos productos; una oportunidad en el país para incursionar en el desarrollo de nuevos principios activos:**En un futuro cercano, hemos planificado refrescar el portafolio de productos, con combinaciones innovadoras en el Ecuador en el área de las vitaminas inyectables como el Complejo B, protectores hepáticos, multivitaminas; así como también analizar la posibilidad de importar producto terminado en otros segmentos con menos competidores como vacunas y anticonceptivos.
3. **Factores de Diferenciación entre empresas nacionales y multinacionales:** Básicamente las empresas nacionales no tienen la capacidad de incursionar en la investigación de medicinas. Por otro lado el gobierno ecuatoriano ha permitido expuestos la entrada de empresas asiáticas con convenios millonarios para la adquisición de medicinas como vacunas y antirretrovirales que van directamente en contra de las fuertes inversiones realizadas por la industria farmacéutica nacional. Este tipo de compromisos con países asiáticos, perjudican directamente a la industria de nuestro país.
4. **La imagen de los laboratorios nacionales:**El tema de las importaciones siempre han sido una dificultad por las trabas burocráticas existentes, ya que retrasan considerablemente la nacionalización de materia prima y productos farmacéuticos terminados, así como también el impuesto a la salida de capitales que encarece las importaciones de estos productos. Adicionalmente esta última iniciativa también tiene sus inconvenientes por la imagen que nuestro país posee en el exterior, se han dificultado las líneas de crédito directas que se tenía hasta hace poco con proveedores de materia prima de Europa, la China y la India, que son los principales maquiladores de estas sustancias en el mundo. Estamos expuestos a políticas no claras de parte del gobierno que van directamente en contra de las fuertes inversiones realizadas por la industria nacional. el Ecuador estamos en capacidad de fabricar el 80% de los fármacos y sustancias que se venden actualmente, inclusive algunas multinacionales Europeas y Latinoamericanas maquilan sus productos en las plantas nacionales, lo que habla de la calidad de la maquinaria instalada en el Ecuador. La planta en donde Derostic Corp. fabrica sus medicamentos, a la fecha posee normas de calidad ISO 9001, ISO 11001, INVIMA de Colombia y BPM inclusive para la elaboración de betalactámicos, convirtiéndola en la primera planta de estas características en Ecuador y que además habla de la calidad y responsabilidad en

la elaboración de nuestros productos, al punto que es representante exclusiva para la maquila de fármacos de empresas europeas que a la fecha le han permitido exportar a Colombia y Venezuela.

La política de precios y bonificaciones que estará vigente a partir del mes de marzo del presente año, que dicho sea de paso, disminuyó los precios del 70% de fármacos aproximadamente, no permitirá manejar bonificaciones demasiado altas, el margen de rentabilidad de las farmacias disminuirá y obligará a un trabajo más exhaustivo de la parte de la fuerza de ventas, esta última que también es parte sensible de los cambios, ya que muchas empresas se han visto en la necesidad de disminuir sus equipos de ventas por las nuevas políticas vigentes.

5. Estrategias y comportamiento de consultorios médicos y farmacias:

- Apoyarse en las principales especialidades médicas.
- Diferenciación en el precio, presentación, concentración, sabor, etc.
- Alianza estratégica: Los nuevos planes de nuestra compañía van encaminados a que en esta nueva alianza con la principal cadena de farmacias del Ecuador, nuestros productos se posicionen como la principal alternativa de prescripción y recomendación por mostrador, así como también una de las principales alternativas de prescripción del médico
- Innovar con productos de calidad, mejorando la promoción y servicio de nuestra fuerza de ventas y capacitando aún más de manera profesional a nuestro personal interno.
- Debe darse un mayor apoyo de la fuerza de ventas.

Experto 2: Oscar Montesdeoca

Ya que la presentación del experto fue más dinámica, se presentan los datos por puntos específicos.

1. **El ciclo de vida de categorías genéricas:** Se consideraron las siguientes modificaciones y proyectos futuros:
 - Se pueden subir las presentaciones de los productos: Clavunix en una presentación superior de 120ml.
 - Nuevos proyectos a partir de las marcas actuales, como Meloxicam + Glucosamina.
 - Azitromicina + Nimesulida, es un proyecto realizado en Mexico, pero no viable en el mercado ecuatoriano.
 - De la línea de antimicóticos, la marca Terbinafina es un nuevo producto a elaborarse próximamente, que contiene un valor del mercado en ventas relativamente bajo.

- La azitromicina en presentación de 500mg, representa un mercado aproximado en ventas de 8 millones de dólares, y la presentación 1 gramo \$ 200 mil dólares.
- Se considera la oportunidad y viabilidad de producir marcas como Melbicox en inyectables.
- No se produciría Melbicox en sobres, ya que la empresa cuenta con un producto en la misma presentación.
- Algunas situaciones contradictorias de la empresa son: la elevada concentración de costos promocionales y esfuerzos en la especialidad de médicos generales y Pediatría, por otro lado se debería reforzar la oferta añadiendo más productos en especialidades como ginecología.

2. Desarrollo de nuevos productos; una oportunidad en el país para incursionar en el desarrollo de nuevos principios activos:

- Se debe trabajar con la siguiente combinación de tipos de medicamentos: Éticos (únicamente con receta), OTC (Over The Counter) o sin receta y Genéricos (puros o de marca). También se debe coordinar la oferta con productos semi-éticos como, vitaminas, protectores solares, digestivos, etc.)
- Se puede coordinar actividades de co-marketing con distintas empresas nacionales, para el facilitamiento en la elaboración de productos, en la elaboración, obtención de materia prima, etc.
- También es indispensable la entrada en el mercado de medicamentos genéricos, ya que cubren segmentos distintos del sector. Se plantea la creación de una nueva compañía que se encargue de esta actividad.
- Entre los futuros terapéuticos en los que debe introducirse la empresa tenemos:
 - Para Medicina General: Productos cardiológicos, hipercolesterolemia, vitaminas y hepatoprotectores.
 - Para Pediatría: Antialérgicos y antiasmáticos.
 - Para Ginecología y Obstetricia: Productos para osteoporosis, cardiovasculares, antidepresivos, urinarios.
 - Para otorrinolaringología: Antialérgicos y antiasmáticos.
 - Para médicos internistas: Cardiológicos, hipercolesterolemia, hepatoprotectores, gastroprotectores.
 - Otros: Emolientes y protectores solares.
- **Respecto a los futuros principios activos a producirse:**
 - Atorvastatina.
 - Celecoxib.
 - Valsartan.
 - Acido Ibandronico.
 - Levocitirizina.
 - Loratadina + Ambroxol.
 - Loratadina + Betametasona.
 - Vitaminas + Antioxidantes.

- Hepato-Protector.
- Otros cambios y consideraciones son: Modificaciones en la presentación de productos como Flurostic 300mg y Erdam 1g, de forma que sean más rentables. También no descontinuar productos como Sectriol o Londazol, sino buscar la modificación.
- No crear actualmente una marca genérica del producto estrella de la empresa (Flurostic 300mg), ya que esto atraería más competidores. Sino considerar una segunda marca del producto, de forma que se lo pueda vender a otra empresa en forma de acuerdo.
- También inclinarse a otros segmentos como Viagra y Vardenafil.

3. Factores de Diferenciación entre empresas nacionales y multinacionales:

- Muchas de las empresas multinacionales, como Apromax han seguido un esquema de volumen más precios bajos. Sus líneas presentan una gran oferta de principios activos que cubren todas las especialidades y sus necesidades. El 85% del mercado ecuatoriano se encuentra dominado por un alrededor empresas nacionales y multinacionales como Roemmers, Bayer, Novartis, Quifatex, Sanofi, Abbot, Tecnofarma, Grunenthal, Sandoz, Bago, Life, Farma del Ecuador, Acromax, Farmayala, etc.
- Otros factores importantes del crecimiento en las empresa, es el cambio de precio apegado a la ley, el aumento de unidades por empaque, productos descontinuados, nuevos productos, y otras concentraciones.
- El crecimiento ha estado ligado precisamente a la apertura de nuevas compañías para la elaboración y comercialización de medicamentos genéricos, como MK, La Sante, Sanofi, etc. Estas empresas han basado su éxito en la dinámica de sus productos respecto al volumen y el precio.
- Un factor de diferenciación, fue la imagen puesta por las multinacionales al poner sus medicamentos junto a insertos (hoja de información).
- Las multinacionales tiene acceso a su propia planta productora, las cuales también se encuentran respaldadas por la capacidad de auto inversión.

4. La imagen de los laboratorios nacionales:

Contradictoriamente a lo mencionado anteriormente, las empresas ecuatorianas dependen del endeudamiento por medio de los bancos. Los cuales para este 2016 enfrentaran efectos negativos, fruto de la economía. Pues las empresas nacionales tendrán menos montos cada vez a menores plazos junto con mayores tasas.

5. Estrategias y comportamiento de consultorios médicos y farmacias:

- Una de las principales estrategias en la farmacéutica es el apoyo a la fuerza de ventas, de manera que se puede reducir cualquier recurso administrativo, excepto la fuerza de ventas.
- Debido a la ineficiencia de la selección de personal y al bajo desempeño de los trabajadores, es cada vez más difícil encontrar vendedores totalmente dedicados a cumplir con los objetivos de la empresa. Mientras algunas de las recomendaciones es la contratación de personal residente en otras zonas del país,

existen otros hechos que han verificado la ineficiencia de esta estrategia. Es el caso de algunas empresas que han cerrado sus residencias en el sur del país (Loja) debido a que la gente no trabaja.

- La principal estrategia es la contratación de un supervisor encargado de toda la fuerza de ventas. Este debe estar auditando constantemente el trabajo, controlando las cuentas y el desempeño del personal. Consideremos que la principal herramienta de control son los objetivos de ventas. Entonces una estructura idónea de la fuerza de ventas en el sur del país, sería: una persona a cargo de Cuenca, una a cargo de Loja, una en Machala, y dos en Azuay.
- Las estrategias para llegar a los médicos y farmacias se desglosaría de la siguiente manera:
 - Primero influye la preparación y los materiales en la visita médica. para conseguir los objetivos mediante se requiere de una preparación del personal, el cual a su vez promocioe la marca mediante ítems como: gel antiséptico o jabón líquido de manos, gasas, más muestras médicas, etc.
 - Se requiere una planificación comercial, en la cual se estructure los productos con los cuales se va a hacer la visita médica, también se coordine las especialidades y el nivel socio económico de los médicos.
 - Entrada en la competencia de medicamentos genéricos, de forma que se cubra distintos segmentos de mercado.
 - Considerar la subida de las bonificaciones para productos como Flurostic 300mg, Sectriol y Londazol en suspensión.
 - Cambio de la imagen de empaques, haciendo un aumento en la distinción de tratamientos cortos o largos.
 - Realización de estrategias comerciales agresivas sobre médicos, de forma a que se incite la prescripción médica y la recomendación por mostrador de marcas estratégicas como Flurostic 300mg y Erdam 1g.
 - Realizar una cobertura de las especialidades, dejando de lado los esfuerzos promocionales sobre médicos generales. Apoyar y focalizarse sobre los Otorrinolaringólogos y demás ramas terapéuticas.
 - Proponer premios a los médicos, a cambio de la prescripción de los productos.
 - Trabajar sobre ciudades como Quito y Guayaquil
 - Identificar en las provincias, a los médicos generales líderes de opinión y que prescriban los principios activos de la empresa.

Capítulo 4: Construcción y análisis de la Matriz BCG.

4.1 Determinación de los Productos.

Como se determinó en capítulos anteriores la empresa está compuesta por 4 líneas de productos conformadas por 8 marcas y 14 artículos. Para el análisis propuesto se escogerá un producto de cada línea y un producto extra independiente de las líneas; en total se estimaran 5 productos dentro de los análisis planteados. Los productos que son medidos, son los más influyentes y relevantes para la empresa Derostic Corp. En este capítulo catalogaremos a los siguientes productos como las unidades estratégicas de negocio del análisis.

Las categorías genéricas y productos específicos:

Tabla 8

GRUPO	MARCA	PRESENTACION
ANTIINFLAMATORIOS	ZULID - Nimesulida	TABLETAS 100mg
	MELBICOX - Meloxicam	TABLETAS 15 mg
ANTIBIOTICOS	ERDAM - Azitromicina	TABLETAS 1g
ANTIMICOTICOS	FLUROSTIC - Fluconazol	CAPSULAS 300mg
ANTIPARASITARIOS	SECTRIOL - Secnidazol	TABLETAS 1g

Fuente: Derostic Corp. Elaboración propia

En apartados anteriores, como el CVP se demostró que se pueden medir tanto las categorías genéricas y los productos específicos; por lo tanto se puede asumir que en esta sección del proyecto se pueden medir tanto las líneas, las marcas, o una presentación específica de una marca. Para la mayoría de las gráficas, la variable principal a ser considerada son las ventas de los productos, de forma que pueden combinarse, tanto en ventas totales, ventas de una línea, las ventas por marcas y ventas por presentaciones individuales. A partir de estas aclaraciones podemos obtener dos tipos de resultados, en primera instancia un análisis de las presentaciones, la cual refleja la situación real de la empresa en el mercado, y un análisis de líneas o marcas que podría determinar información complementaria.

Algunos otros productos no se analizan debido a dos razones, la primera por la demanda de tiempo que los análisis implican y segundo por petición de la empresa respecto a motivos de confidencialidad.

4.2 El Ciclo de Vida del Producto.

4.2.1 Datos para el CVP

Como se mostró en el primer capítulo, para construir el CVP se necesitan dos variables: Eje (X): Tiempo y Eje (Y): Ventas

- El tiempo: La empresa tiene sus inicios en el año 2009 y el recorrido de las ventas parten en el año 2010 al momento en el que algunos de los productos son

lanzados al mercado. Por motivos extraordinarios se tomaron los datos de los años 2011, 2012, 2013 y 2014.

- Ventas: Los datos históricos de la empresa influyeron en la presentación del esquema del CVP, debido a las siguientes circunstancias: la corta existencia de algunos productos, la falta de producción e inventario de ciertas marcas, la pérdida de registros de información, etc. Por estas circunstancias y otros factores del mercado, la presentación de los gráficos no muestran un recorrido en campaña como el mostrado en los fundamentados del CVP, por lo cual se torna complicado el reconocimiento de las etapas.

Ante esto es necesario la presentación del CVP por "categorías genéricas" o "líneas de producto", y la evaluación de los productos según los criterios de reconocimiento de etapas, de forma que se pueda establecer con mayor facilidad la aplicación del CVP.

4.2.2 Cuadros y Gráficas

En la primera sección de este capítulo, se especificó que se medirán 5 productos escogidos a criterio del proyecto y de la empresa; en esta lista se mostró que uno de los productos evaluados en el capítulo, es la marca ZULID en la presentación de 100 miligramos; en los siguientes cuadros y graficas del CVP no se lo presenta este producto debido a que solo cuenta con ventas provenientes de dos años (2011 y 2012), por lo cual su análisis no es útil para los propósitos del CVP.

CUADRO DE VENTAS ANUALES

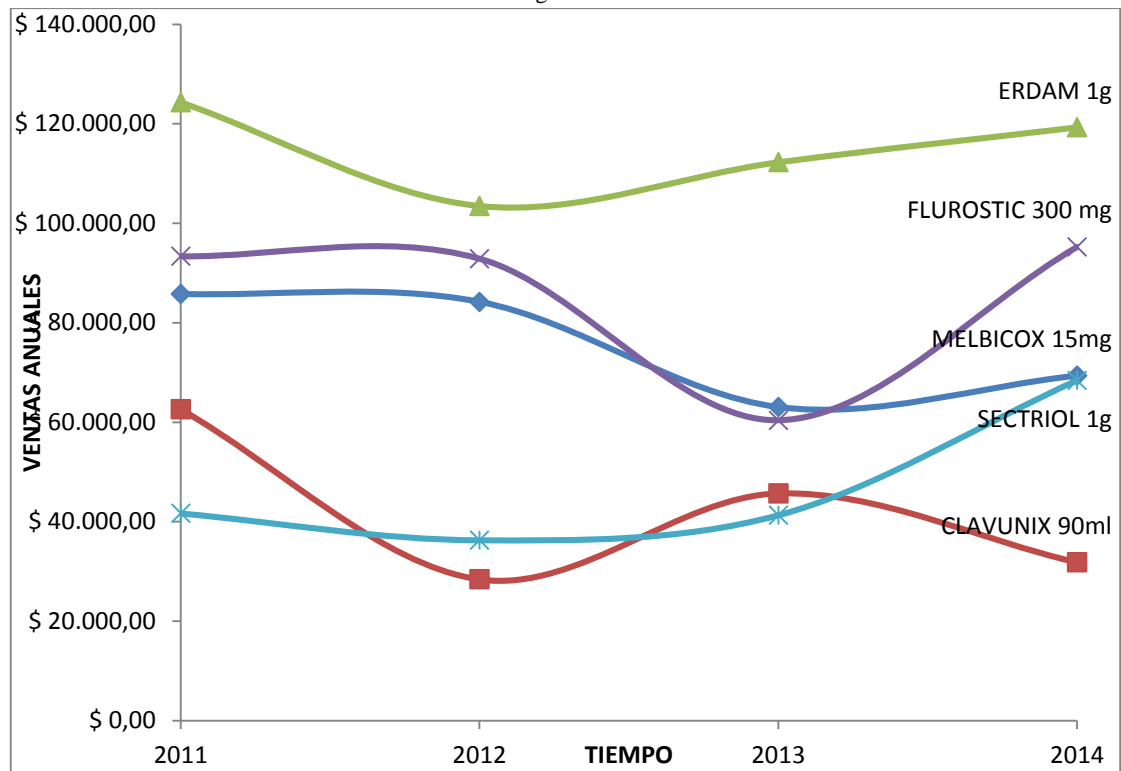
Tabla 9

CATEGORIA	PRODUCTOS	2011	2012	2013	2014
ANTIINFLAMATORIOS	MELBICOX 15mg	\$ 85.788,43	\$ 84.204,34	\$ 63.082,13	\$ 69.383,70
ANTIBIOTICOS	CLAVUNIX 90ml	\$ 62.591,18	\$ 28.410,33	\$ 45.699,83	\$ 31.820,74
	ERDAM 1g	\$ 124.334,73	\$ 103.479,30	\$ 112.270,69	\$ 119.305,89
ANTIMICOTICOS	FLUROSTIC 300 mg	\$ 93.347,06	\$ 92.870,20	\$ 60.384,05	\$ 95.247,48
ANTIPARASITARIOS	SECTRIOL 1g	\$ 41.657,89	\$ 36.270,58	\$ 41.303,90	\$ 68.426,58
	TOTALES	\$ 407.719,29	\$ 345.234,75	\$ 322.740,59	\$ 384.184,39

Fuente: Derostic Corp. Elaboración propia.

FIGURA 4.1 CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

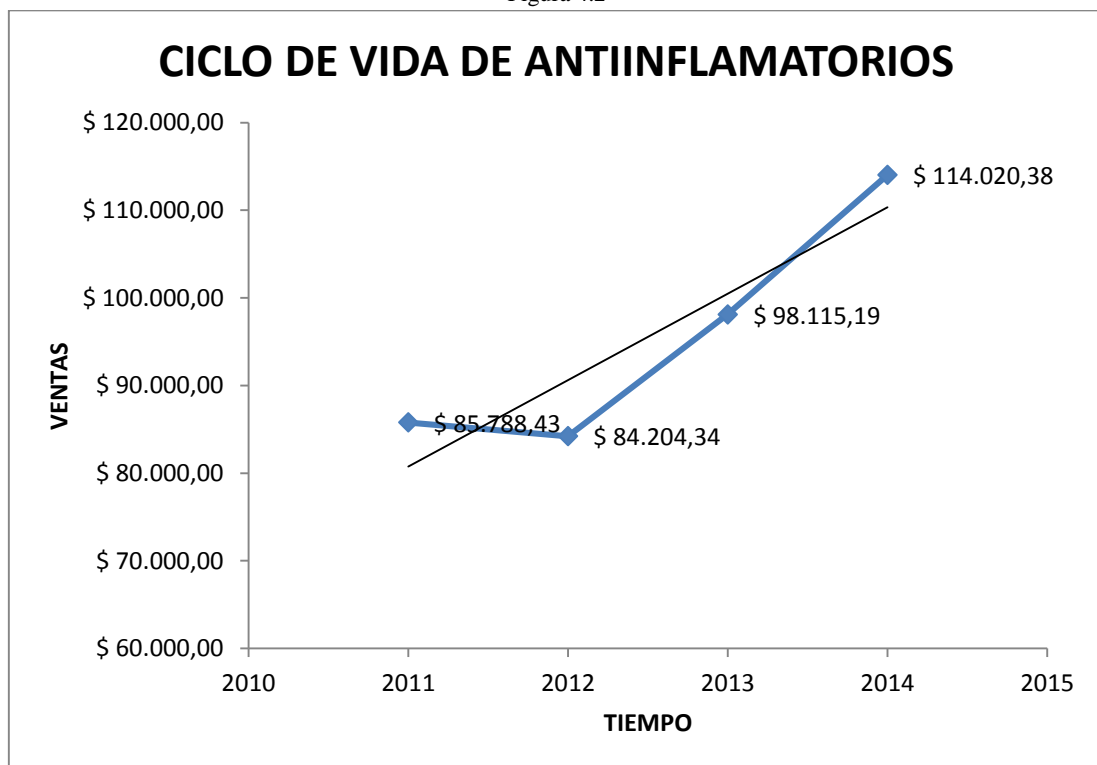
Figura 4.1



Fuente:Derostic Corp. Elaboración propia.

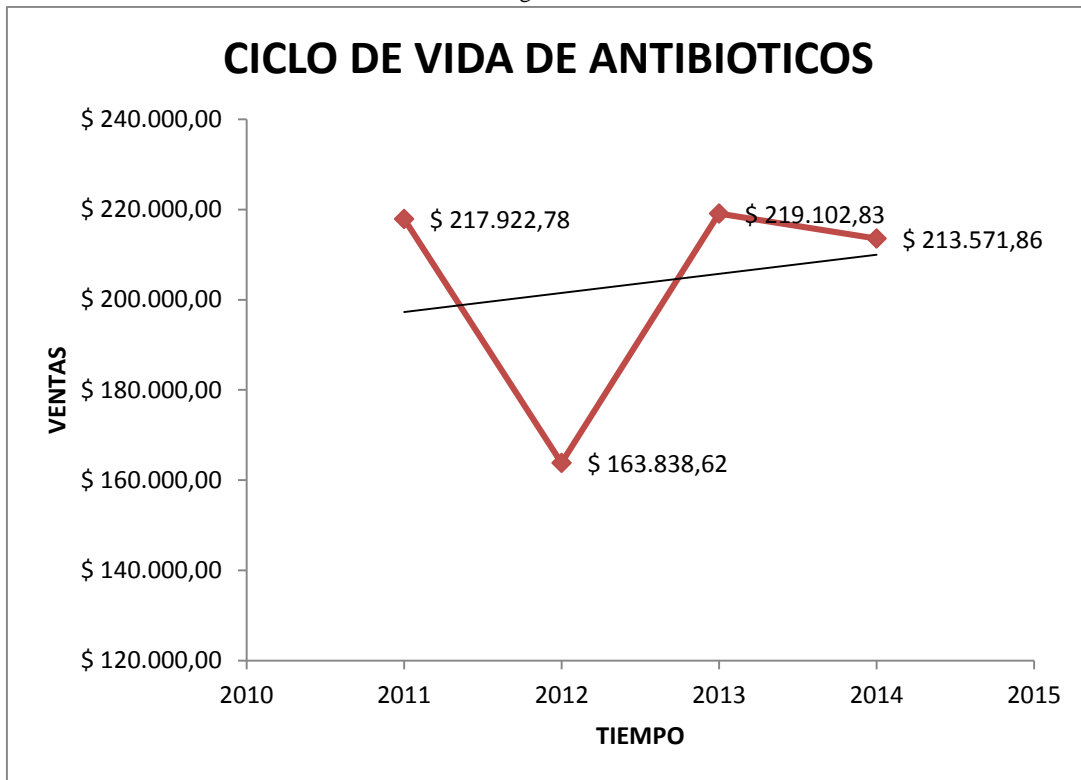
CICLO DE VIDA DE CATEGORIAS GENERICAS

Figura 4.2



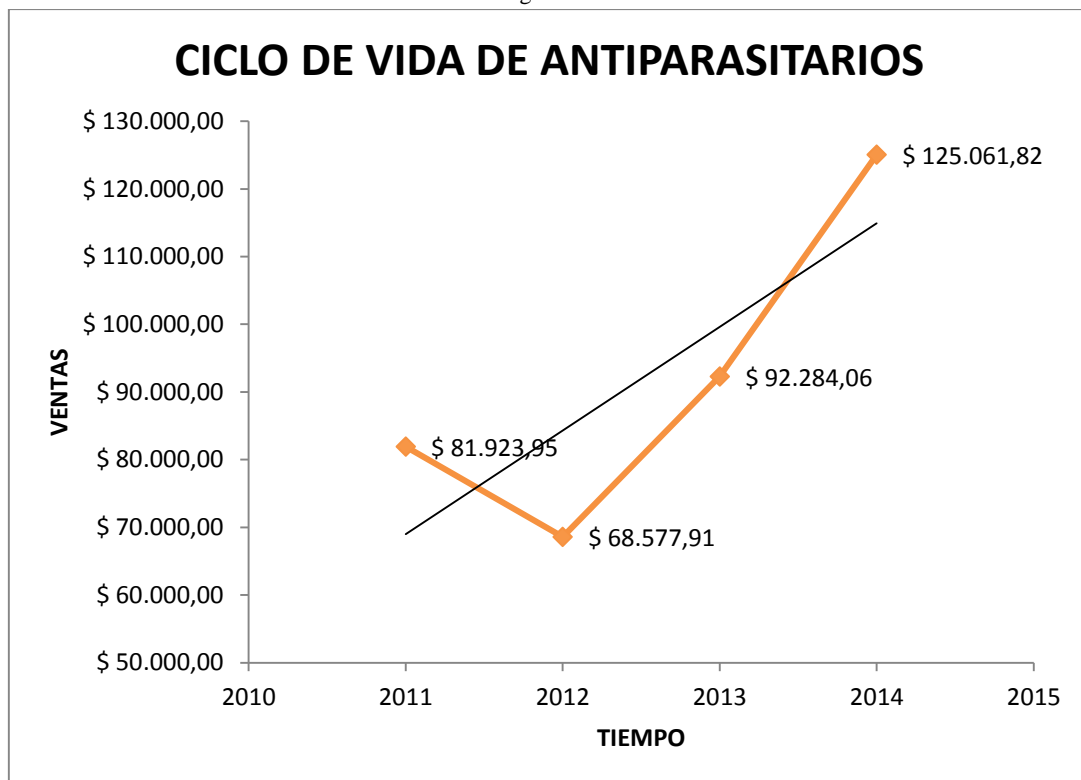
Fuente:Derostic Corp. Elaboración propia.

Figura 4.3



Fuente:Derostic Corp. Elaboración propia.

Figura 4.4



Fuente:Derostic Corp. Elaboración propia.

4.2.3 Interpretación de los Datos.

En la figura 4.1 se puede ver que el ritmo de cambio en las ventas hace complicada la identificación de las etapas del CVP, debido a que no se puede apreciar un patrón de tendencia; por esto fue necesario recurrir a la identificación del CVP. También es necesario aclarar que se busca las etapas en las que se encuentran los productos según la empresa y no según la industria de la farmacéutica; la razón principal de esta diferencia, es que la empresa tiene su propio CVP mientras la industria tiene otro patrón muy distinto, en el cual los mismos productos se encuentran en etapas totalmente diferentes.

En la figura 4.1 se muestran los 5 principales productos de la empresa Derostic y sus ventas anuales durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014. Entre algunas de las características del gráfico, se encuentran detalles como el alto nivel de ventas de los productos durante el año 2011; este comportamiento se debe a los grandes esfuerzos de comercialización realizados por la empresa durante los inicios de la misma. Los principales factores son el elevado número de personal en la fuerza de venta; otro factor es el crecimiento del mercado durante los primeros años en comparación al decrecimiento de ciertos medicamentos en el año 2013. También ha influido el impacto de los proyectos del gobierno como: las compras públicas; la inversión en medicamentos provenientes de grandes multinacionales; los medicamentos genéricos ofrecidos en instituciones públicas, y por parte de la empresa ha afectado la falta de inventario. Dentro del análisis se destacan las tres presentaciones, Erdam 1g, Flurostic 300mg y Melbicox 15mg debido a su alto nivel de ingresos en un promedio de ventas de \$367.899,33 durante los cuatro años.

Por otro lado, en las gráficas provenientes del análisis del CVP por líneas o categorías genéricas, se obtuvo esquemas sencillos, los cuales siguen un patrón mucho más evidente. Las tendencias mostradas en los gráficos apuntan a un crecimiento de las ventas conforme al paso de los años. Entre las gráficas no se incluye la presentación del CVP de la línea de antimicóticos, ya que el producto Flurostic de 300 mg es el único que cuenta con un historial de ventas dentro de la categoría, de forma que ya está expresado en la figura 4.1. Para el desarrollo del esquema se tomó como variable las ventas totales de todos los productos que son parte de una categoría por años. Conforme al nivel de ventas, la línea de Antibióticos tiene un aporte mucho más significativo con un promedio de \$203.609,02; la línea de antiinflamatorios con un promedio de \$95.532,09 y la línea de antiparasitarios con un valor de \$ 91.961,93.

PARAMETROS DE IDENTIFICACION DE ETAPA DEL CVP

En el primer capítulo se expuso una serie de recomendaciones para identificar la etapa del CVP en la que se encuentra cada producto. También se propuso un cuadro de calificación de factores de forma que se reconozca la etapa del CVP. Cabe decirse que los parámetros mencionados a continuación, son objeto de un análisis muy subjetivo,

debido a diversos factores tanto del mercado y la empresa, pues los métodos de identificación del CVP pueden ser más certeros que otros, y en sí, influye una serie de criterios que deben formularse y aplicarse. Los resultados de esta evaluación para los productos individuales son:

Tabla 10

Factores a considerar	Erdam 1g	Melbicox 15mg	Flurostic 300mg	Sectriol 1g	Clavunix 90ml
Mercado	Crecimiento estable (10,27%)	Crecimiento estable (9,21%)	En crecimiento estable (10,33%)	Contraccion (-6,79%)	Estable (13,77%)
Ventas	Crecimiento estable (6%)	Crecimiento estable (10%)	Crecimiento estable (58%)	Crecimiento estable (66%)	Estable , decreciente (-30%)
Precios	Altos, (\$20,00)	Altos, (\$17,35)	Bajos, (\$6,90)	Altos, (\$33,32)	Altos, (\$11,90)
Beneficios	Altos	Altos	Medio	Altos	Medios
Consumidores	Mayoría Tardia, tradicionalistas, adoptantes	Mayoría Tardia, tradicionalistas, adoptantes	Mayoría Tardia y adoptantes	Mayoría Tardia y tradicionalistas	Mayoría Tardia y tradicionalistas
Competencia	Creciente	Estable, Alta	Estable, Creciente	Estable	Estable, decreciente

CVP	<i>Crecimiento</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Turbulencia</i>	<i>Estancamiento</i>
Matriz BCG	<i>Madurez</i>	<i>Madurez</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Declive</i>

Fuente:Derostic Corp. Elaboración propia.

Por otro lado el análisis del CVP según las recomendaciones para las categorías genéricas es el siguiente:

Tabla 11

Factores a considerar	Antiinflamatorios	Antibióticos	Antiparasitarios
Mercado	Estable (1,57%)	En crecimiento estable (12,02%)	Contraccion (-4,53)
Ventas	Crecimiento estable	Estabilizadas, poco o bajo	Crecimiento estable
Precios	Altos	Altos	Altos
Beneficios	Altos	Altos	Altos
Consumidores	Mayoría Tardia, tradicionalistas, adoptantes	Mayoría Tardia, tradicionalistas, adoptantes	Mayoría Tardia, tradicionalistas, adoptantes
Competencia	Estable.	Estable, creciente	Estable, decreciente

<i>Crecimiento</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Declinacion</i>
--------------------	--------------------	--------------------

Fuente:Derostic Corp. Elaboración propia.

La situación que se presentan en las dos tablas, claramente están en coherencia, pues ciertamente los mercados y las líneas de producto muestran el crecimiento o decrecimiento respectivo del mercado. La primera discrepancia entre los parámetros de identificación y la información presentada en esta sección, es la relación entre el mercado y las ventas de la empresa. Esta es la situación de los dos siguientes productos: por un lado Sectriol 1g refleja que el mercado está en contracción (-6.79%) y las ventas en crecimiento (66%), este panorama evidencia que el producto está ligado a varios factores del mercado, como por ejemplo esto ha sido afectado por la introducción de un nuevo medicamento llamado Nitazoxanida, el cual cumple simultáneamente la labor de las marcas Sectriol y Londazol, aunque este nuevo medicamento tiene efectos secundarios en la salud de los usuarios, lo cual señala la dinámica y el panorama tan cambiante del segmento, provocando que nuevamente las ventas de principios activos como Secnidazol y Albendazol se disparen. El segundo producto con características similares al primero, es el producto Clavunix 90ml, su mercado muestra estabilidad

(13,77%), mientras las ventas de la empresa padecen una tendencia de decrecimiento en el último año (-30%), esta situación se encuentra influenciada por eventos reversibles, como la inexistencia de procedimientos de manufactura que garanticen óptimas condiciones, también la inconveniencia que enfrenta la empresa para obtener la materia prima, la cual es sensible a daños y sobre todo es costosa, provocando que el precio sea elevado.

Por otro lado, los tres productos, tanto Erdam 1g, Melbicox 15mg y Flurostic 300mg no presentan mayores diferencias entre el mercado y las ventas. Tanto Erdam 1g y Flurostic 300mg experimentan un crecimiento mayor que Melbicox 15mg, este crecimiento se debe a factores como la diferenciación, ya que los dos productos se destacan por tener concentraciones únicas o ser presentaciones especiales de la sustancia, esto desencadena en una menor cantidad de competidores que ofrecen la misma concentración, por lo que son susceptibles a la recomendación en la prescripción médica y a estrategias comerciales como bonificaciones o descuentos. A diferencia Melbicox 15mg es considerado como un producto más comercial, ya que únicamente reacciona a factores como el precio, las bonificaciones y las promociones. Este producto no es muy susceptible a la recomendación en la prescripción médica debido al gran número de competidores. También se debe mencionar que aunque Erdam 1g y Flurostic 300mg tienen características de mercado similares, el segundo es el más vendido. Algunos de los hechos que inciden, es debido a que satisfacen enfermedades mucho más comunes (hongos) tanto para pacientes en farmacias y consultorios médicos, por otro lado su precio económico hace que sea preferido antes de antibióticos como el Erdam 1g.

La conclusión que podemos determinar luego del análisis, es que la teoría representa una visión muy general de las industrias basada en un comportamiento estándar, mientras que la información presentada, demuestra ser una situación adversa caracterizada por una gran serie de factores subjetivos de mercado.

4.3 La Curva de Experiencia.

4.3.1 Datos para la Curva de Experiencia.

La aplicación de la curva de experiencia nace a partir de la relación y aplicación de dos variables relacionadas a la producción: Eje (X): Volumen acumulado de producción y Eje (Y): Costo Unitario Pronosticado. Tomemos en cuenta estas variables dependen de otros datos similares; en esta parte se detalla el proceso y el manejo de la información para la determinación de los efectos de la curva.

- Volumen acumulado de producción: Dado que la base teórica de la curva de experiencia condiciona que, la reducción de los costos unitarios se producen a la duplicación del volumen de producción, es necesario empezar con un valor mínimo o límite inferior de producción al cual la empresa esté condicionada. Cada uno de los productos de la empresa está obligada a producir una cantidad

específica de producto distinta de otros productos. Esta cantidad de producto depende de la situación en la planta productora y de otros factores condicionantes, como por ejemplo la viabilidad de elaboración de ciertos medicamentos. Los volúmenes mínimos fueron otorgados por la administración de la empresa.

- Costo pronosticado: Para obtener el costo unitario pronosticado es necesario la aplicación de la siguiente relación del costo:

$$C_n = C_1 \frac{X(t)^{-a}}{X_0}$$

Donde: C_n es el costo directo de la unidad n de producción.

C_1 es el costo directo de la primera unidad.

X_0 es el volumen acumulado de producción. Donde $X(t)$ hace referencia al volumen en tiempo t .

a es la constante o es la tasa de experiencia (%) de la industria.

Para construir la relación, se obtuvo los siguientes tres datos: C_1 (costo directo de producir una unidad del producto); X_0 (Volúmenes iniciales de producción) y la tasa de experiencia del (85%) de la industria, la cual fue determinada en base a pruebas empíricas realizadas dentro de la misma empresa Derostic Corp.

El costo directo de la primera unidad de cada producto, se muestra en la columna C_n , el cual corresponde al nivel detallado en la columna del Volumen Acumulado.

Para la determinación de la constante (a) es necesario la resolución de la siguiente expresión:

$$a = \frac{\log(0,85)}{\log(2)}$$

$$a = 0,2344$$

Para expresar la tasa de experiencia (LR) de 85% o la caída de los costos de 15% al duplicar el volumen de producción; se usa la siguiente relación:

$$LR = 1 - 2^{-a}$$

$$LR = 1 - 0.85$$

$$LR = 0,15$$

Para la realización de los cuadro, tomemos el ejemplo del producto Erdam 1g; el cual presenta un volumen de producción inicial ($X_0 = 5.000$), y un costo directo ($C^1 = 1,184$). Este volumen y costo comprenden el punto de partida para la grafica de la curva de experiencia. La aplicación de la fórmula para la

duplicación a 10.000 unidades, expresa un nuevo costo correspondiente a 1,007, obtenido de la siguiente manera:

$$C_n = 1,184 * \frac{10.000^{-0,2344}}{5.000}$$

$$C_n = 1,007$$

Para obtener el costo pronosticado de los siguientes niveles, se estima una nueva fórmula en la cual únicamente se reemplaza $X(t)$ por el nuevo volumen acumulado de producción. Con estas premisas, se obtienen los siguientes cuadros con los volúmenes acumulados y sus costos pronosticados:

Tabla 12 - ERDAM 1g

Vol Acumulado (miles)	Cn
5	1,184
10	1,007
20	0,856
40	0,728

Tabla 13 - MELBICOX 15mg

Vol Acumulado (miles)	Cn
5	1,165
10	0,990
20	0,842
40	0,716

Tabla 14 - FLUROSTIC 300mg

Vol Acumulado (miles)	Cn
27,7	1,146
55,4	0,974
110,8	0,829
221,6	0,704

Tabla 15 - ZULID 100mg

Vol Acumulado (miles)	Cn
12,5	1,242
25	1,056
50	0,898
100	0,763

Tabla 16 - CLAVUNIX 90ml

Vol Acumulado (miles)	Cn
40	1,856
80	1,578
160	1,342
320	1,141

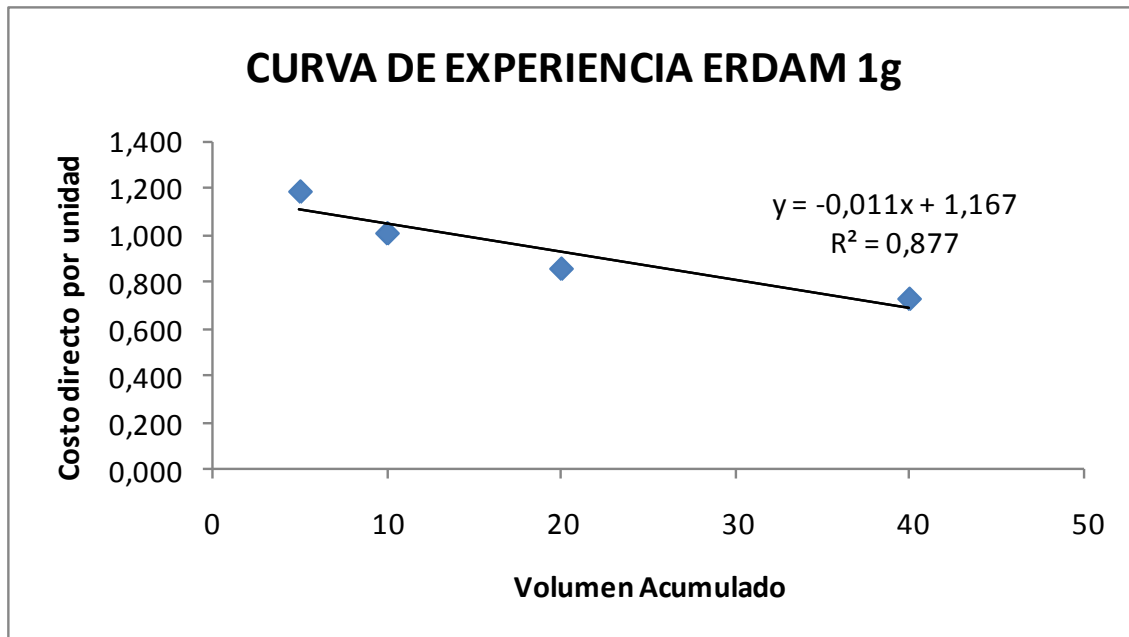
Fuente:Derostic Corp. Elaboración propia.

4.3.2 Graficas

Entre los productos estimados, no se incluye la presentación Sectriol 1g, debido a que los datos correspondientes al costo y el volumen de producción no fueron entregados por la empresa. En el siguiente apartado se muestra la gráfica de la relación entre la variable (X) o volumen acumulado y la variable (Y) o costo pronosticado.

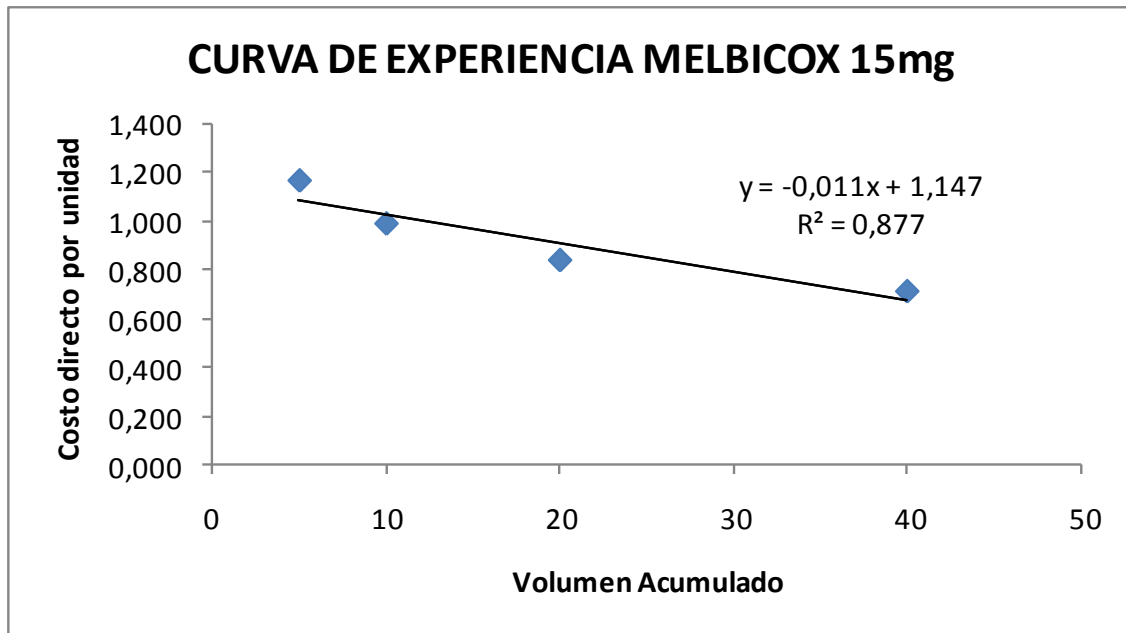
GRAFICAS CURVA DE EXPERIENCIA

Figura 4.5



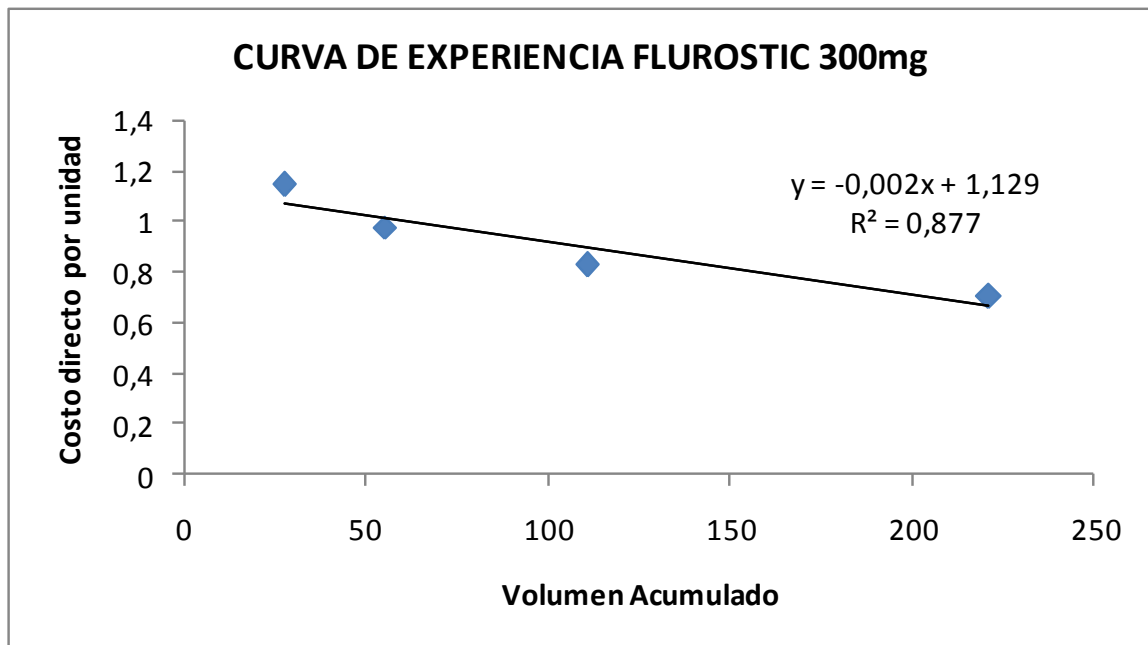
Fuente:Derostic Corp. Elaboración propia.

Figura 4.6



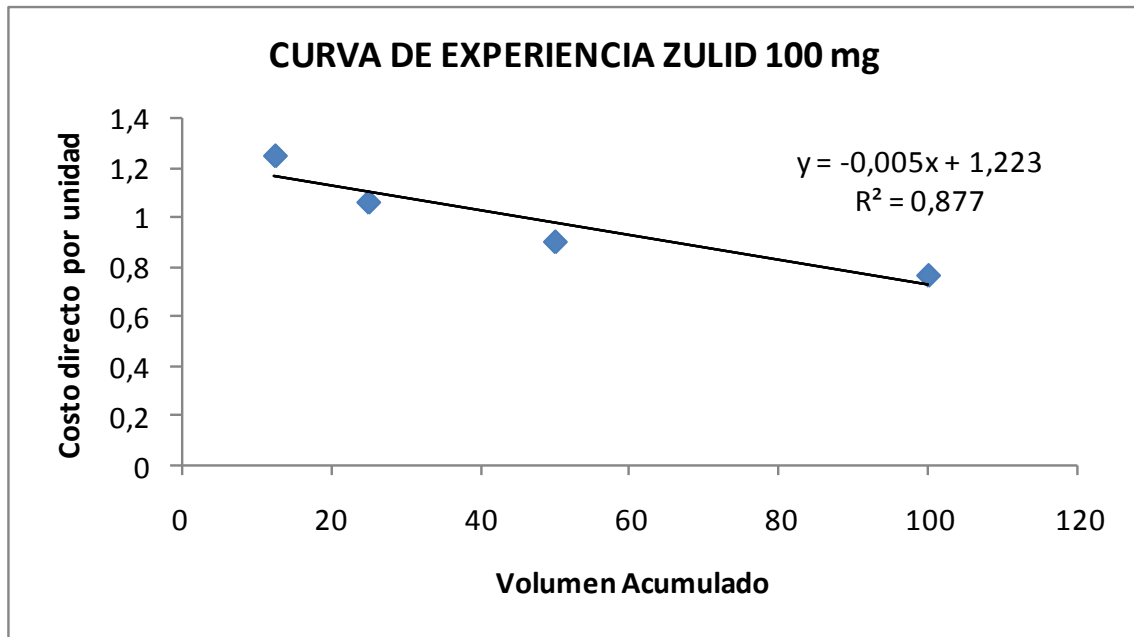
Fuente:Derostic Corp. Elaboración propia.

Figura 4.7



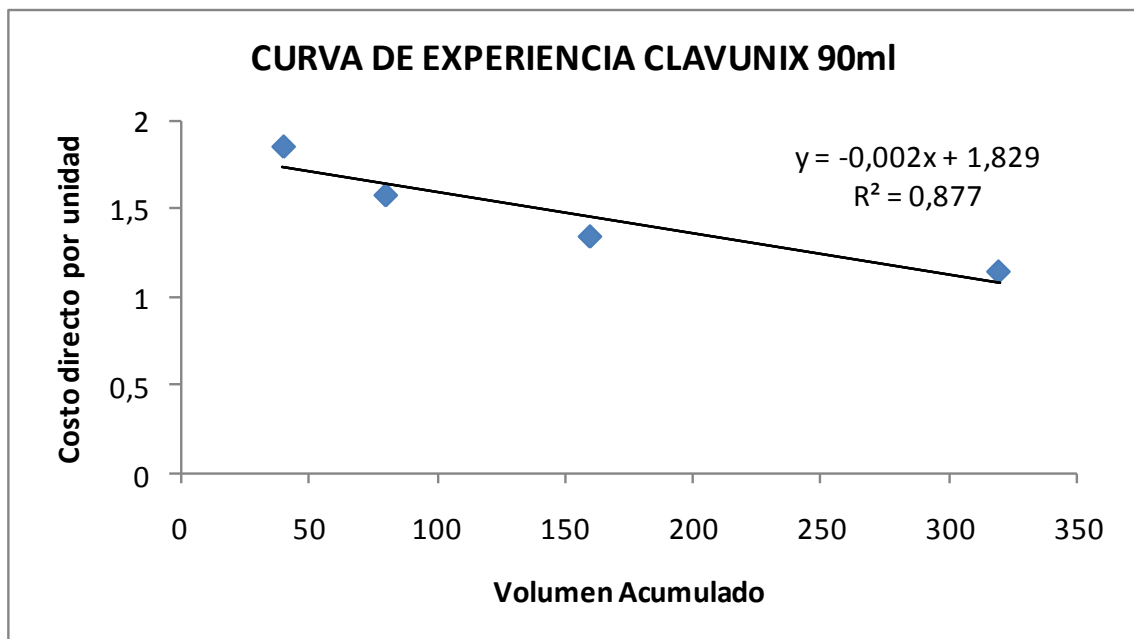
Fuente:Derostic Corp. Elaboración propia.

Figura 4.8



Fuente:Derostic Corp. Elaboración propia.

Figura 4.9



Fuente:Derostic Corp. Elaboración propia.

4.3.3 Interpretación de los datos.

Para la interpretación de la información obtenida en las gráficas de la curva de experiencia, es necesario partir desde la ecuación de la gráfica obtenida para cada producto.

- Erdam 1g: Partiendo desde lo que expresa la curva del producto, determinamos dos resultados. Primeramente la producción en un volumen inicial o nulo corresponde a un costo unitario de \$ 1,167. Un segundo análisis detalla que por cada 1000 cajas producidas, el costo se reduce en \$ 0,011 (once milésimas de dólar).
- Melbicox 15mg: La producción en un volumen inicial o nulo corresponde a un costo unitario de \$ 1,147. Un segundo análisis detalla que por cada 1000 cajas producidas, el costo se reduce en \$ 0,011 (once milésimas de dólar).
- Flurostic 300mg: La producción en un volumen inicial o nulo corresponde a un costo unitario de \$ 1,129. Un segundo análisis detalla que por cada 1000 cajas producidas, el costo se reduce en \$ 0,002 (dos milésimas de dólar).
- Zulid 100mg: La producción en un volumen inicial o nulo corresponde a un costo unitario de \$ 1,223. Un segundo análisis detalla que por cada 1000 cajas producidas, el costo se reduce en \$ 0,005 (cinco milésimas de dólar).
- Clavunix 90ml: La producción en un volumen inicial o nulo corresponde a un costo unitario de \$ 1,829. Un segundo análisis detalla que por cada 1000 cajas producidas, el costo se reduce en \$ 0,002 (dos milésimas de dólar).

Se puede notar que en todas las curvas se da el mismo grado de inclinación, debido a que la tasa de experiencia del 85% es la misma para todos los productos. Otro dato importante es el valor y la representación de R cuadrado igual a 0,877, el cual determina que existe una relación confiable entre las variables (X) volumen acumulado y (Y) costo pronosticado.

Distintas situaciones que se pueden observar en las gráficas son: el producto más costoso por unidad es Clavunix 90ml (\$1,829), mientras el producto más barato es Flurostic 300mg (\$1,129); mientras los productos que disminuyen sus costos con mayor aceleramiento según al aumento del volumen, son las marcas Erdam 1g y Melbicox 15mg (\$0,011 por 1000 cajas producidas). Estas situaciones nos llevan a las siguientes conclusiones:

- La marca Clavunix tanto en su presentación de suspensión (90ml) y tabletas (1g), representa un esfuerzo extra para la empresa Derostic Corp. Esto se debe a factores relacionados a los costos de los insumos, la dificultad de los procesos productivos y el riesgo de obtención de un lote defectuoso; por esto estas marcas representan un costo más elevado que el resto de marcas.
- El producto Flurostic 300mg significa para la empresa el producto más barato en relación al alto nivel de inventario que se puede perseguir.







- Los Productos Erdam 1g y Melbicox 15mg se muestran como productos no costosos y sumamente rentables, los cuales pueden ser aprovechados al incrementar su valor en áreas como distribución, marketing, etc.

4.3.4 Consideraciones finales

Dado que la aplicación de la curva de experiencia no permite tomar decisiones en la fijación de precios para los productos farmacéuticos ecuatorianos, por motivos de control estatal, se pueden tomar distintas decisiones en otras áreas de forma que los costos sean concebidos en reducciones del precio, y dirigido hacia los clientes

Esta proposición manifestada por el autor Salvador Andrade (2008), expresa que los costos de otros rubros provenientes de diferentes etapas de la cadena de valor, se reducen en su propia tasa de experiencia. La siguiente tabla expresa los distintos efectos para la curva de experiencia en las etapas de la cadena de valor.

Tabla 17

I + D	Manufactura	Ensamblaje	Marketing	Distribucion	Venta al Detalle
95%	75%	70%	90%	85%	95%
					

Fuente: Andrade Romo, S. Presentación de la Curva de Experiencia. *Conceptos e instrumentos para la planeación estratégica*. Elaboración propia

Cabe aclarar que las tasas presentadas y los efectos de la experiencia pueden variar según la naturaleza del trabajo o la industria. Por otro lado a diferencia de la etapa de manufactura y ensamblaje, las etapas en las cuales interviene las etapas como marketing, distribución y venta al detalle pueden ser utilizadas de forma que se implementen estrategias y que aumenten valor hacia los clientes.

La implicación estratégica de la curva de experiencia también debe considerar el hecho de que la empresa no produce directamente sus productos debido a los requerimientos en inversión que suponen implementación de una planta productora, tanto en recursos como maquinaria, especialización en el área de la farmacéutica, espacio, personal, etc; ante lo cual esta labor se maquila o son realizados por una tercera empresa. Dado esto la empresa no podría invertir en estas áreas concernientes a los procesos productivos.

Finalmente la propuesta que se sugiere, es la adopción de una inclinación hacia la baja de precios únicamente de nuevos productos; debido a la imposibilidad de realización de cambios en la fijación de precios de los productos actuales que posee la empresa. El motivo fundamental mencionado, se debe al control estatal por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Respecto a esto, la empresa también podría tomar en consideración cambios en el precio al momento en que se realiza una extensión de línea y modificación de un producto.

4.4 La Matriz Participación - Crecimiento.

4.4.1 Datos y formulas de la Matriz BCG.

La matriz se construye a partir de dos variables: La primera Eje (X) o la participación de mercado y la segunda o Eje (Y) o la tasa de crecimiento. Para conseguir evaluar estos factores se hizo necesario obtener la siguiente información.

- Las ventas totales de los productos durante los años 2013 y 2014. Desde esta información se puede construir la matriz, debido a que las fórmulas de los ejes tanto X, Y se basan en las ventas de los dos años mencionados

FORMULAS

Respecto a la obtención de la primera variable o participación de mercado, recapitulemos la fórmula:

$$\text{Participacion producto 2014} = \frac{\text{Ventas producto 2014}}{\text{Ventas totales empresa 2014}}$$

Como se mencionó en los primeros capítulos, la fórmula es una modificación de la propuesta para la participación relativa del mercado; la principal razón del cambio, es por los intereses y la necesidad del proyecto de obtener un análisis totalmente interno de la situación de la empresa conforme al portafolio de productos. Un ejemplo de la aplicación con los datos del producto Erdam 1g para el año 2014 se detalla de la siguiente manera:

$$\text{Participacion Erdam 1g (2014)} = \frac{(\$119.305,89)}{(\$547.901,54)}$$

$$\text{Participacion Erdam 1g (2014)} = 0,22$$

El resultado no asume el formato de un porcentaje ya que en la gráfica se necesita expresar en escala logarítmica.

Por otro lado respecto a la tasa de crecimiento se hizo uso de la siguiente fórmula:

$$T. \text{ crecimiento producto 2014} = \frac{\text{Ventas p. 2014} - \text{Ventas p. 2013}}{\text{Ventas producto 2013}} * 100$$

Continuando con el mismo ejemplo para el producto Erdam 1g, se obtuvo que:

$$T. \text{ crecimiento Erdam 1g 2014} = \frac{\$119.305,89 - \$112.270,686}{\$112.270,686} * 100$$

$$T. \text{ crecimiento Erdam 1g 2014} = 6\%$$

Con estos dos datos obtenemos un punto en el plano cartesiano, el cual dependiendo de la separación de los ejes, corresponde a uno de los cuatro cuadrantes de la matriz BCG. La siguiente tabla recopila las participaciones de mercado y tasas de crecimiento de todos los productos de la empresa.

Tabla 18

PRODUCTOS	VENTAS AÑO 2014	VENTAS AÑO 2013	PROPORCION	TASA CRECIMIENTO	PARTICIPACION DE MERCADO
ZULID 100 mg	\$ 44.636,68	\$ 35.033,06	8%	27%	0,08
MELBICOX 15mg	\$ 69.383,70	\$ 63.082,13	13%	10%	0,13
ERDAM 1g	\$ 119.305,89	\$ 112.270,69	22%	6%	0,22
FLUROSTIC 300 mg	\$ 95.247,48	\$ 60.384,05	17%	58%	0,17
SECTRIOL 1g	\$ 68.426,58	\$ 41.303,90	12%	66%	0,12
ERDAM 500mg	\$ 37.787,25	\$ 29.495,48	7%	28%	0,07
LONDAZOL 400mg	\$ 46.788,02	\$ 36.586,92	9%	28%	0,09
LONDAZOL 20ml	\$ 4.359,35	\$ 6.234,37	1%	-30%	0,01
SECTRIOL 20ml	\$ 5.487,87	\$ 8.158,88	1%	-33%	0,01
ERDAM 30ml	\$ 24.657,98	\$ 31.636,83	5%	-22%	0,05
CLAVUNIX 90ml	\$ 31.820,74	\$ 45.699,83	6%	-30%	0,06
TOTALES	\$ 547.901,54	\$ 469.886,13	100%		

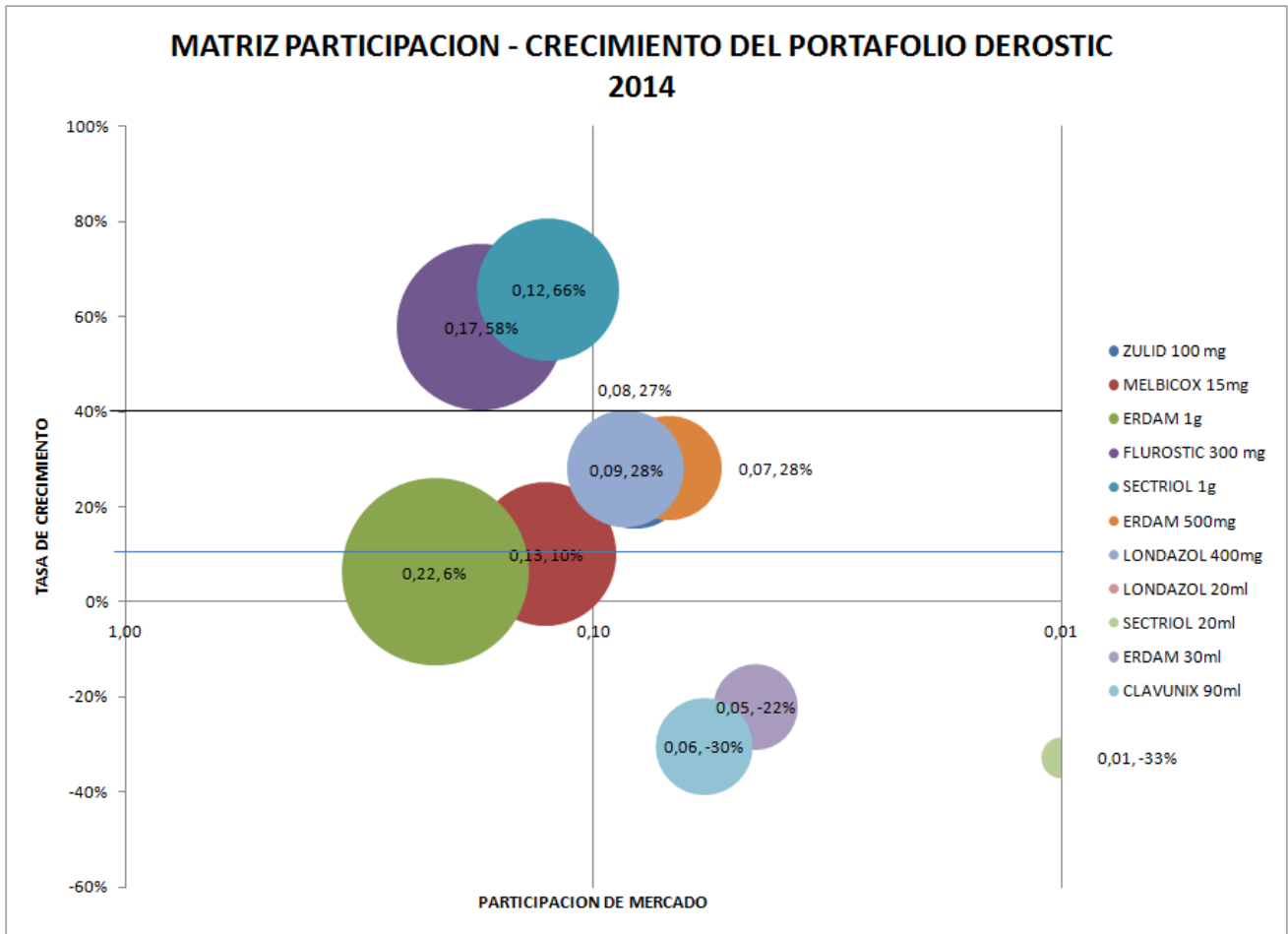
Fuente: Derostic Corp. Elaboración propia.

Se muestra información de todos los productos, debido a que los cálculos toman como referencia las ventas totales de la empresa; de igual forma la intención es conocer la situación general de los productos.

4.4.2 Graficas

La figura 4.10 muestra la matriz participación - crecimiento del portafolio de productos de la empresa Derostic Corp para el año 2014, con sus puntos en el plano cartesiano.

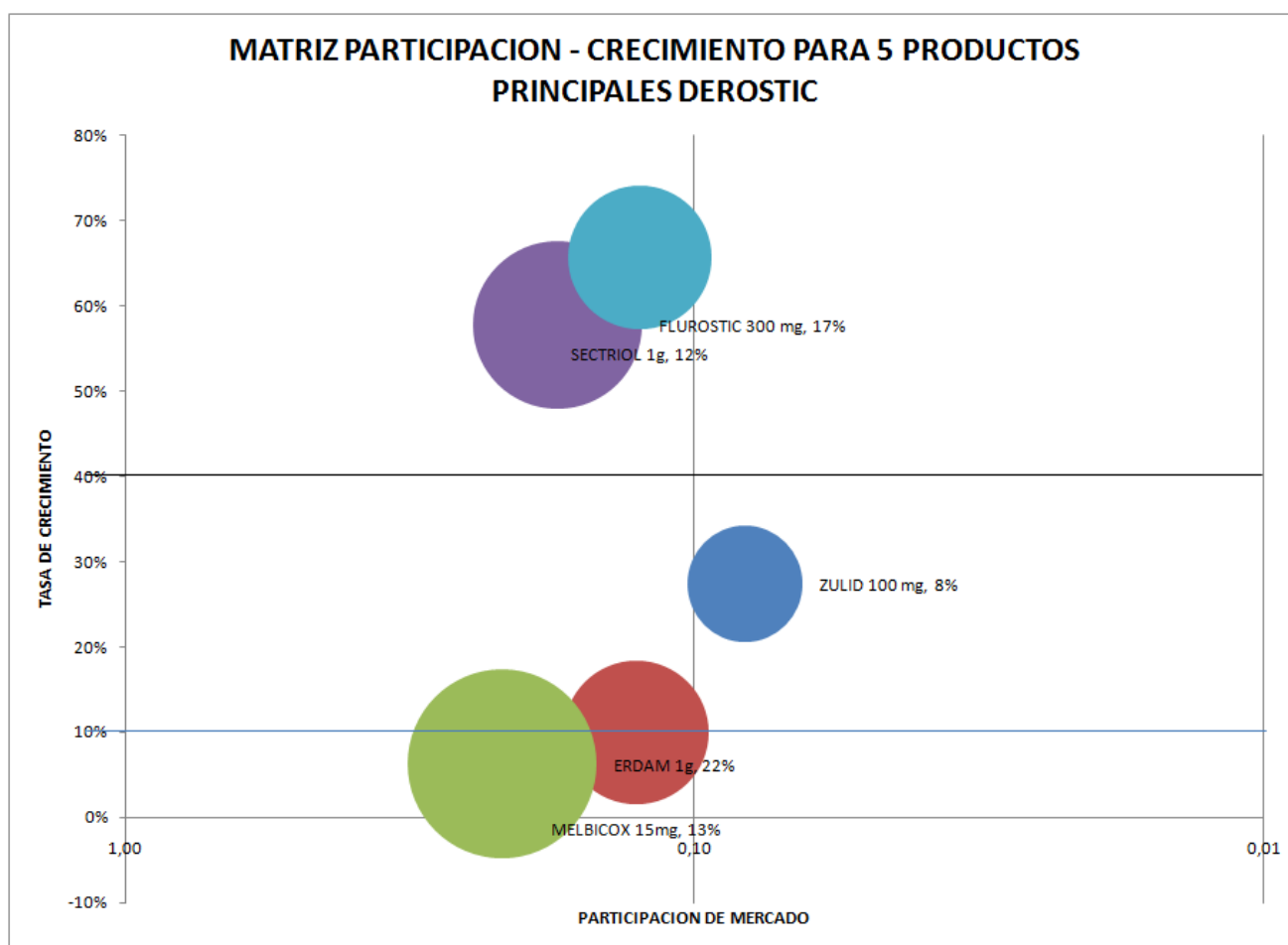
Figura 4.10



Fuente: Derostic Corp. Elaboración propia.

La figura 4.11 muestra la matriz participación - crecimiento de los principales productos de la empresa.

Figura 4.11



Fuente: Derostic Corp. Elaboración propia.

4.4.3 Interpretación de los Datos

Antes de empezar con la explicación de la matriz BCG de la empresa Derostic Corp, se debe resaltar que algunos productos no se encuentran en ninguno de los cuatro cuadrantes, como es el caso de presentaciones como Sectriol 20ml y Londazol 400mg. Esto se debe a que sus resultados y por lo tanto sus puntos de ubicación son muy bajos y poco representativos para ser vistos y clasificados en los cuatro cuadrantes. Si estos dos productos son representados en la gráfica, la legibilidad del esquema quedaría afectado. Una de las soluciones ante la situación es clasificar a las presentaciones en un nuevo cuadrante que esté por debajo del comportamiento de los productos perro.

Para una mayor comprensión de la matriz BCG es necesario exponer los siguientes componentes:

- El eje (X) o participación de mercado se maneja en una escala logarítmica, la cual permite que los datos se expresen en un rango manejable. El eje tiene una unidad inferior de 0.01 y mayor de 1.00; donde 0,10 representa el primer punto de separación entre los cuadrantes.

- El eje (Y) o tasa de crecimiento se expresa en un rango de porcentajes, el cual muestra dos puntos de separación. El punto principal de separación corresponde a un valor del 40%, el cual hace referencia a la meta de ventas mensual de \$40.000,00 y un promedio mensual fijado en el mismo valor. Mientras el segundo punto de separación muestra un 10%, el cual se atribuye a la base teórica de la matriz BCG.
- El elemento final que forma parte de la matriz, es el tamaño de las UEN o los llamados productos. Como se mencionó en el primer capítulo, el tamaño de las circunferencias muestran el tamaño de las ventas o la porción que tienen de las ventas totales.

PRODUCTOS POR CUADRANTES

La clasificación de los cinco principales productos según los cuadrantes de la matriz es:

Tabla 19

PRODUCTOS	MATRIZ BCG
ERDAM 1g	VACAS
MELBICOX 15mg	VACAS
FLUROSTIC 300 mg	ESTRELLA
ZULID 100 mg	PERRO
SECTRIOL 1g	ESTRELLA

Fuente: Derostic Corp. Elaboración propia.

Para partir con la interpretación del comportamiento de los productos según su tipo, es necesario reiterar las implicaciones que trajo la aplicación del CVP; resumiendo el enunciado mencionado por Kotler (2007), se indicó que cada UEN cumple con su propio ciclo de vida, es decir nacer como productos interrogantes, crecen como productos estrella, madurar y son productos vacas, para finalmente transformarse en productos perros. Comprobando esta atribución tenemos la siguiente clasificación:

Tabla 20

PRODUCTOS	MATRIZ BCG	CVP
ERDAM 1g	VACAS	Crecimiento
MELBICOX 15mg	VACAS	Crecimiento
FLUROSTIC 300 mg	ESTRELLA	Crecimiento
ZULID 100 mg	PERRO	Declive
SECTRIOL 1g	ESTRELLA	Turbulencia
CLAVUNIX 90ml	PERRO	Estancamiento

Fuente: Derostic Corp. Elaboración propia.

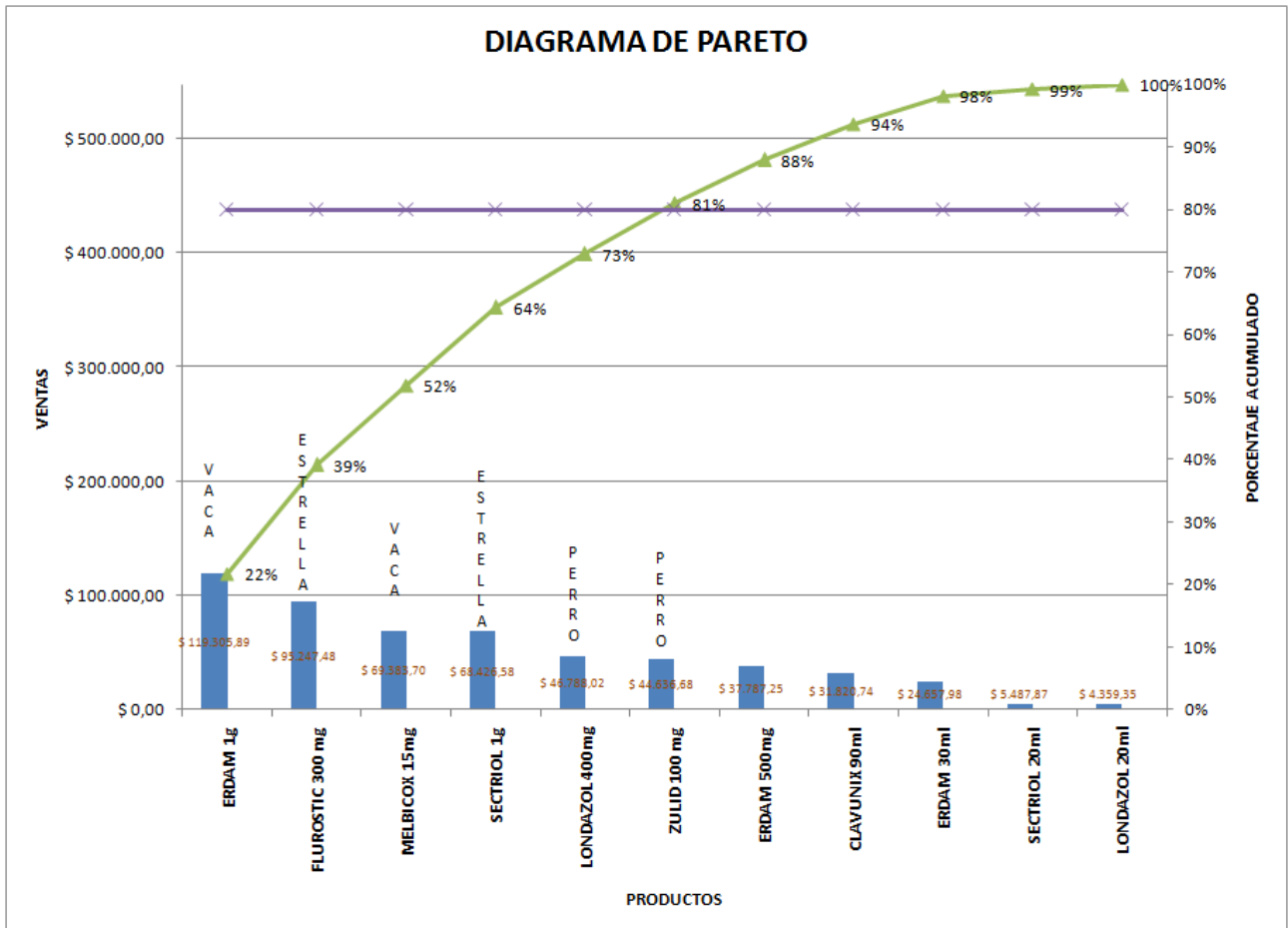
- El producto Erdam 1g, es la principal fuente de ingresos para la empresa, sus ventas representan el 22% de las ventas totales y se lo considera como una de las marcas más rentables.

- El producto Melbicox 15mg de igual manera representa una gran fuente de ingresos para la empresa, su relación entre el precio y costo dan grandes márgenes de ganancias. Sus ventas figuran el 13% de los ingresos totales.
- El producto Flurostic 300mg representa al tiempo el producto más conocido y vendido en el mercado, por lo cual es la estrella del negocio, sus ventas representan un 17% de los ingresos, afectado por su precio bajo y por lo tanto bajo margen de rentabilidad.
- El producto Sectriol 1g, se refleja como un producto estrella en la matriz, aunque tiene características que apuntan a ser de una etapa de crecimiento omadurez. Según los datos históricos, el mercado señala un crecimiento estable desde el año 2012. Con un nivel de ventas del 12% es considerado como un producto rentable para la empresa.
- El producto Zulid 1g representa el 8% del total de los ingresos de la empresa. Desde la óptica del tiempo, la marca es considerada como un producto nuevo por su lanzamiento más reciente al mercado, aunque los parámetros de identificación del CVP señalan que el mercado se encuentra en contracción.
- El producto Clavunix 90ml al igual que otras presentaciones en suspensión, significan mercados en decrecimiento. Su nivel de ventas representa el 6% de los ingresos totales, no obstante muestra ser un mercado mucho más interesante y rentable que las marcas de antiparasitarios en presentaciones de suspensión.

4.5 Análisis mediante el Principio de Pareto.

El principio de Pareto o regla del 80 - 20, es un enunciado, el cual visto desde el área de las ciencias económicas propone que el 80% de los ingresos provienen del 20% de los productos, mientras el 20% de los ingresos vienen del 80% de los productos. La necesidad principal para la aplicación del principio es medir los ingresos de los productos según el cuadrante de la matriz que pertenecen. Para la determinación de la ley de Pareto, se hizo necesario la aplicación del siguiente diagrama.

Figura 4.12



Fuente: Derostic Corp. Elaboración propia.

Del análisis podemos concluir que cerca del 80% de los ingresos son dados por los productos: Erdam 1g, Flurostic 300mg, Melbicox 15mg, Sectriol 1g, y Londazol 400mg. Entre los dos productos vacas se produce el 35% de los ingresos, mientras que el 29% de los ingresos provienen de los dos productos estrellas, lo cual significa un total acumulado del 64% del ingreso total; consolidando a las vacas sobre las estrellas como la fuente generadora principal de ingresos para la empresa. Por otro lado los siete productos considerados como perros sumarian el 37% de los ingresos. Entonces se concluye que la relación de Pareto está dada por un valor de: 45% de los productos producen el 80% de los ingresos, mientras el 55% de los productos producen el 20% restante de los ingresos.

CAPÍTULO 5: PLAN DE ACCIÓN DE PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

El presente capítulo tiene como fin, la descripción de la propuesta estratégica, provenientes tanto, de las herramientas construidas, la investigación realizada y los resultados obtenidos. El capítulo final del proyecto se apoya en cinco acciones estratégicas finales, las cuales se desglosan en una serie de recomendaciones que combinan tanto la posición del producto, la situación actual de la empresa y las oportunidades de crecimiento.

Se debe destacar que la situación particular de la empresa hace imposible la aplicación de algunas estrategias sugeridas a lo largo del trabajo, un ejemplo claro, es la implicación que trae la curva de experiencia acerca de la fijación de precios, debido a que el control estatal no permite a las empresas fijar su propio precio. Ante esto se pueden tomar decisiones como la modificación de las presentaciones. Algunos de los factores que inciden en las decisiones estratégicas son la situación dinámica y cambiante del mercado de la farmacéutica, las regulaciones estatales del gobierno y las barreras que enfrenta la empresa.

5.1 Estrategias y Recomendaciones.

Las cinco acciones estratégicas de la empresa Derostic Corp, son:

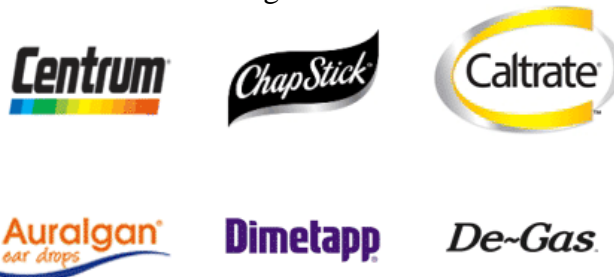
1. Redefinir la posición de los productos de la empresa.
2. Enfocarse en áreas específicas de la salud.
3. Redefinir la estructura comercial de la empresa.
4. Mejorar la imagen de la empresa.
5. Incursión en mercados de nuevos principios activos.

Como se detalló cada una de las estrategias que son parte del plan, las cuales se detallan a continuación:

1. REDEFINIR LA POSICION DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.

1. Diversificación mediante extensiones en las líneas de Antimicóticos, Antibióticos y Antiparasitarios, tanto hacia productos parecidos o distintos a los actuales pero dirigidos al mismo grupo de clientes.
2. Desarrollo de una nueva versión de la marca Flurostic, en la cual se ofrezca una presentación mayor y más rentable (6 -12 tabletas).
3. Extender la vida de las marcas principales. Esto se logra añadiendo nuevas indicaciones, nuevas dosis, o desarrollando nuevas combinaciones de principios activos. Por ejemplo Glucosamina + Meloxicam
4. Ofrecer mayor cantidad de bonificación para el producto Flurostic 300 de forma que se promocioe la empresa y los demás productos mediante la marca.
5. Aumento de bonificaciones para marcas como Sectriol y Londazol. De forma que se obtenga un mayor despacho y mayor reacción de los farmacéuticos hacia la promoción de la marca.
6. Mantener la posición del producto Sectriol 1g, apuntando a un esquema de volumen bajo y altos beneficios, junto a una producción planeada por ciclos. Es decir aplicar un esquema de producción durante periodos específicos.
7. Implementar esquemas de volumen bajo y altos beneficios para productos como Londazol 400mg y Zulid 100mg.
8. Aumento la inversión de marketing de las marcas Flurostic y Erdam. Tanto en materiales promocionales, anuncios, y otras actividades relacionadas susceptibles hacia la recomendación de farmacéuticos y prescripción de médicos.
9. Limitar ciertos gastos de marketing para productos como: Zulid 100mg, Londazol, Sectriol, Erdam 500mg y 30ml.
10. Para la marca Melbicox aumentar la promoción tanto en beneficios, descuentos, y bonificaciones.
11. Modificar la presentación de los productos Sectriol y Londazol suspensión 20ml, por nuevas versiones en las cuales se ofrezca un mayor número de frascos, el cual aumentaría el precio y la rentabilidad (4 - 6 frascos).
12. Esquematizar y planificar la producción de Clavunix 90ml, de forma que se racionalicen los procesos y materiales. Este punto inicia desde la obtención de las materias primas y materiales idóneos para una producción segura.
13. Aumentar la sinergia de marcas y presentaciones, combinando la oferta entre las especialidades medicas. Se puede proponer ventas cruzadas de productos.
14. Diferenciar significativamente la imagen de los productos según las marcas y las presentaciones. Determinación de logos distintivos entre marcas, y relativamente diferenciados entre las presentaciones. Ejemplo:

Figura 5.1



Fuente: Pfizer. Recuperado de: <https://trade.pfizerconsumer.com.au/>

2. ENFOCARSE EN AREAS ESPECÍFICAS DE LA SALUD.

1. Desistir la alta concentración de la fuerza de ventas y otros recursos sobre el segmento de médicos generales.
2. Concentrarse en segmentos de médicos especialistas, en los cuales se pueda alcanzar los distintos grupos de pacientes según el tratamiento. Esto implica replazar en un margen los esfuerzos dedicados al área de la medicina general e inclinarse hacia la dedicación de recursos como la visita médica, materiales, promociones de ventas y demás, sobre médicos especialistas.
3. Potenciar los esfuerzos de la visita médica y otras herramientas para la marca Flurostic sobre segmentos como Ginecología y Dermatología.
4. Potenciar la marca Erdam sobre segmentos de especialidades como Pediatría y Otorrinolaringología.
5. Dar mayor relevancia a las áreas Otorrinolaringología y Ginecología para la marca de Melbicox. Por otra parte la marca Zulid al ser un antiinflamatorio parecido puede cubrir los mismos segmentos inclinándose a odontología y medicina general.
6. Marcas como Londazol y Sectriol pueden cubrir extensamente las especialidades de Pediatría y Medicina General.
7. Potenciar los esfuerzos de la marca Clavunix sobre segmentos como Otorrinolaringología y Pediatría.
8. Cubrir el área de los médicos internistas, como un nuevo segmento o especialidad de la salud a la que se puede visitar mediante el esfuerzo de la fuerza de ventas y un portafolio de productos específico.
9. Debido a la importancia, tanto por la cantidad de médicos especialistas, el movimiento de medicamentos, y las prescripciones, la empresa debe cubrir los hospitales y sus consultorios médicos.
10. Dado que la fuente principal del mercado farmacéutico son los médicos, se debe incitar a que ellos prescriban las marcas de la empresa, para posteriormente ser recetada por los farmacéuticos (en función de la FV)
11. Renovar constantemente el perfil de los segmentos de médicos especialistas. Se lo puede realizar durante ciertos periodos de tiempo. En la planificación se debe establecer los clientes que serán visitados y el portafolio de productos que es potencial a ser prescrito.

3. REDEFINIR LA ESTRUCTURA COMERCIAL DE LA EMPRESA

1. Expandir el mercado geográficamente hacia ciudades como Quito y Guayaquil, o tomar las provincias progresivamente desde el sur del país.
2. Incrementar el personal de la fuerza de ventas de la empresa. Se debe aumentar el apoyo al equipo, de igual forma debe darse un incremento de los recursos y el control de desempeño, para la visita sobre médicos y farmacias
3. Para la selección de personal de la fuerza de ventas, se debe considerar más las aptitudes comunicativas y cada vez menos las aptitudes de negociación.
4. Establecer un director regional, el cual este a cargo del desempeño y control del equipo de la fuerza de ventas.
5. Introducir divisiones de especialistas en la fuerza de ventas, cada división se encarga de una o dos especialidades, las cuales estarán limitadas a ciertos productos. El número de divisiones está en función del número de segmentos que tiene la empresa.
6. Hacer uso de una comunicación certera y totalmente clínica. El mensaje debe cubrirse desde el sentido estricto de la salud. El mensaje debe contener una gran cantidad de información, el cual también comunique el beneficio rentable sobre el precio.
7. Organizar ciclos de visita (2-3 por año). En cada ciclo se implementara nuevo material promocional y su planificación. Es necesario implementar un plan de seguimiento continuo según los ciclos.
8. Usar herramientas publicitarias sensibles a médicos y farmacéuticos como: materiales, revistas y sitios web de medicina, congresos, anuncios en prensa, workshops, líderes de opinión, beneficios, descuentos, premios, etc.
9. Planificar la visita médica de forma que se mencione la información completa de los dos principales productos de la empresa (Flurostic y Erdam). Posterior, se debe mencionar o recordar los otros productos de la cartera según la línea terapéutica. Esto también se puede reflejar en el tiempo total de la visita:

Tabla 21

Marca	Posición durante la visita	% de tiempo empleado durante la visita
A	1	60%
B	2	30%
C	3	5%
D	4	5%

Fuente: Bastien, C., & Serra, T. (2010). *Novartis, Estrategia Comercial para el Éxito*.

4. MEJORAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA

1. Crear una página web, de forma que sea la carta de presentación de la empresa. En esta se debe contar con la información completa de todos los productos, y anexos a datos adicionales.
2. Implementar un esquema más formal de procesamiento de pedidos, y servicio al cliente.
3. Invertir en los medios que usa la empresa para la distribución de sus productos. Implementar materiales, como cajas, fundas, de igual forma se puede invertir en un medio de transporte para lugares cercanos.
4. Invertir en la imagen de los productos, como insertos, nuevos diseños de cajas en las cuales se presente una nueva forma de sacar un blíster, fundas de embalaje, sellos de seguridad para armar grupos de muestras médicas. Tomar en cuenta que el médico no es quien mira la caja del medicamento directamente, estas mejoras están dirigidas a farmacéuticos.
5. Expansión a través de la consolidación de relaciones con colaboradores u otras organizacionales. Consolidar relaciones con empresas -comarketing- de forma que se pueda optimizar recursos de producción, vender segundas marcas, complementar los portafolio de productos, complementar el equipo de la fuerza de ventas, planes de medicina continua, etc.
6. Importación de principios activos terminados, los cuales cubran distintas líneas terapéuticas y sean de difícil fabricación para la empresa.
7. Adquisición de nuevos negocios como una farmacia, o creación de una distribuidora.
8. Dada la relevancia que está marcando el mercado de los medicamentos genéricos, la empresa puede competir mediante la consolidación de una nueva división de la empresa, la cual se encargue de producir segundas marcas más costeables para los clientes y medicamentos genéricos. La división se puede encargar de nuevos modelos genéricos con presentaciones mayores de marcas como Flurostic, Erdam, Melbicox.
9. Entrar y competir en las compras públicas del gobierno para medicamentos genéricos.
10. Destacar los tratamientos largos de los tratamientos cortos, se puede implementar diferencias en los modelos de las cajas, como por ejemplo números más vistosos.
11. Donar medicamentos a fundaciones y demás entidades sin fines de lucro.
12. Buscar segundas opciones de producción de medicamentos. No es aconsejable depender de una sola planta de producción.

INCURSION EN MERCADOS DE NUEVOS PRINCIPIOS ACTIVOS

1. Apertura o inclusión de una nueva línea de producto, para un área terapéutica distinta. (Línea cardiológica)
2. Inclusión de nuevos productos para los siguientes futuros terapéuticos:
 - Cardiológicos, Hipercolesterolemia, Antialérgicos, Antiasmáticos, Osteoporosis, Cardiovascular, Antihipertensivos, Antidepresivos, Urinarios, Dermatológicos, Protectores solares.
3. Incursionar en los segmentos de tipo de producto OTC (Over The Counter) o productos de automedicación que no requieren receta.
4. Incursionar en segmentos de productos semi-éticos, como vitaminas, digestivos.
5. Incursionar en el segmento de productos anticonceptivos y productos para las disfunciones sexuales, como viagra y vardenafil. Algunos de estos productos pueden ser importados.
6. Obtener moléculas de mercados grandes.
7. Replicar productos innovadores elaborados por multinacionales.
8. La empresa podría empezar a producir principios activos de altos valores, altos precios, y menor cantidad de competidores, como los siguientes:
 - Atorvastatina (cardiológicos), Celecoxib (osteoartritis), Valsartan (antihipertensivo), Acido Ibandrónico (osteoporosis), Levocetirizina (antihistamínico), Loratadina + Betametasona (antiinflamatorio y antialérgico), Loratadina + Ambroxol (antihistamínico) Cefuroxima Axetilo (antibiótico) Hidroclorotiazida + Losartan (antihipertensivo) Montelukast (antiasmático) Ezetimiba + simvastatina (Hipercolesterolemia) Glibenclamida + Metformina (Antihiperglucemiante) Acetilcisteína (mucolítico) Esomeprazol (Antiulceroso) Sultamicilina (Antibiótico) Pregabalina (anticonvulsivos) Gabapentina (Antiepiléptico) Hidroclorotiazida + Telmisartán (antihipertensivo) Amlodipino + Valsartán (antihipertensivo) Vitaminas + Antioxidantes y Hepato-Protector.

5.3 Conclusiones y Recomendaciones.

Una de las situaciones de mayor incidencia, y en sí, la más importante a lo largo de la realización del proyecto ha sido la alta complejidad del sector de la farmacéutica. Entre lo más notable a partir de esta complejidad, se ha demostrado la distinción entre la teoría y la aplicación sobre la realidad de las industrias. A partir de esta asunción, la posición teórica que propone la matriz participación - crecimiento o BCG, acorde con el ciclo de vida del producto, toman en la mayoría de los casos, como ejemplo a empresas generalizadas o estandarizadas, que no llevan un análisis extraordinario de los factores a los que se encuentran expuestos muchos de los mercados de alta competencia. Tal como se mostró a lo largo de cada uno de los capítulos, el sector farmacéutico del país está comprometido con un sin número de factores alterantes que afirman esta disimilitud entre los fundamentos y realidad, ante lo cual, los análisis expuestos han demostrado que las herramientas evaluadas deben ser desarrolladas bajo dos premisas; por un lado la necesidad de un conocimiento profundo de lo que demanda la teoría y segundo un criterio desarrollado de las implicaciones estratégicas que se están buscando.

El cometido buscado en un inicio del proyecto, se ha logrado conforme a la consecución de cada uno de los objetivos planteados. Por un lado no solo se obtuvo la dirección y visión que han de tomar las unidades estratégicas de negocios, o el mix del producto; sino también a través de las otras herramientas como la curva de experiencia se alcanzó una serie de estrategias que hacen referencia al resto de componentes del mix de marketing como la distribución, la promoción, y de manera limitada, el precio.

También podemos aclarar que la situación actual de los productos de la empresa, reflejada objetivamente en la matriz participación - crecimiento, no ha permitido plasmar claramente dentro de los cuatro cuadrantes a ciertas marcas, específicamente a las presentaciones de Sectriol 20ml y Londazol 20ml. Aunque en el proyecto se han adjudicado a la categoría de perros, la situación concreta evaluada desde un criterio propio y formal permite atribuir que estos casos pertenecen a una nueva categoría de productos, como productos cántaro y producto perdedor en la forma que proponen autores como Arias (2014).

Finalmente se debe asumir que aunque la matriz BCG sea una herramienta altamente criticada por sus fundamentos y su antigüedad, sigue siendo relevante para la toma de decisiones sobre los productos de la empresa. Por una parte, los fundamentos y las reconstrucciones en la materia, permiten a los responsables tomar como variables a cualquier elemento del entorno, siempre y cuando sean más representativos para el atractivo del mercado y la medida de competitividad.

Por otro lado una de las desventajas, todavía presente, en la aplicación de la matriz BCG, es el análisis estático y limitado a un cierto periodo de tiempo, es decir la imposibilidad para hacer uso del estudio para una aplicación a largo plazo o un plan en

el futuro. Particularmente en este proyecto se planteó y obtuvo resultados basados en los datos transcurridos en el año 2014, ante lo cual la matriz BCG solo nos permite apreciar una visión estacionaria de las unidades estratégicas de negocio en el tiempo presente.

Como criterio personal, la incursión por parte de la empresa en nuevos mercados de moléculas, es el punto más importante y necesario a lo largo del proyecto, siendo esta estrategia como la más importante, y hasta de tono urgente. Pues la empresa actualmente solo cuenta con productos, considerados como generales entre otras carteras de negocio. Cabe recalcar que la empresa debe expandirse hacia nuevos grandes y específicos, como productos para línea cardiológica. Otro de los puntos indispensables es el enfoque sobre los segmentos o grupos de clientes, apoyándose en el hecho de que la empresa requiere una visión focalizada y no esparcida, frente a esto es necesario crear divisiones por líneas terapéuticas, en las cuales la fuerza de ventas esté limitada y especializada en ciertos productos, de igual forma la empresa debería enfocarse en la mejora, incremento y especialización del equipo de vendedores o fuerza de ventas.

Como otra reseña significativa, el poder de las cadenas de distribución es el más importante en el país, con los cuales la empresa debería ensanchar sus negociaciones. En cambio, el segmento de los médicos sigue siendo el grupo potencial más influyente, debido a que la labor de la prescripción, aun es el vínculo entre los consumidores o pacientes y las farmacias, aquí es donde se destaca la comunicación de un mensaje claro y clínico. Y en sí, las farmacias como segmento, debe ser objeto de un mayor impacto promocional y de beneficios acerca del precio.

Finalmente, una de las características del mercado farmacéutico ecuatoriano, es el vínculo que tienen los médicos, farmacias y distribuidoras con los premios y beneficios otorgados por las grandes multinacionales. Prácticamente el potencial de las prescripciones se encuentra marcado por el favoritismo hacia una marca en especial, ante la cual, muchas veces otras empresas se encuentran influenciadas, perdiendo ventas y rotación del producto. Esto puede dar cabida a estrategias de inversión sobre la propia imagen de la empresa, de forma que todas las actividades y transacciones sean más formales.

Recomendaciones:

El uso de la matriz participación - crecimiento, y las demás herramientas como el CVP y la curva de experiencia, puede demandar un gran gasto de recursos, como el tiempo, el esfuerzo, y costo. Estos métodos dan como lección que las empresas pueden hacer uso de otras herramientas, para complementar las acciones. Cada empresa debe ser capaz de verificar el método apropiado, óptimo y razonable según los objetivos que sean planteados, para esto, el tópico del marketing estratégico, ofrece una gran variedad de herramientas que plantean un conjunto de criterios completos. Entre los modelos estratégicos que podrían complementar a un análisis de evaluación de productos, tenemos, esquemas como la Matriz Mckinsey o General Electric, la Matriz de posicionamiento o de percepción del producto, y la Matriz de importancia del producto.

Una de las herramientas de medición usadas en la actualidad, proveniente de reformulaciones académicas de matrices como la General Electric, ha marcado un gran paso referente a la creación de valor a largo plazo. Este instrumento conocido como el Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card, se adjudica como el recurso de mayor significancia en las grandes organizaciones. El Cuadro de Mando Integral se basa en cuatro métricas o perspectivas esenciales, la primera conocida como perspectiva financiera, segundo como perspectiva comercial o del cliente, tercero el proceso interno y cuarto la óptica de aprendizaje o crecimiento. Esta herramienta administrativa marca su diferencia en la capacidad comunicativa y de implementación estratégica a largo plazo, haciendo un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo (Kaplan, 2010). Para un desempeño y control eficiente de las áreas fundamentales de la empresa Derostic Corp, se debería implementar el Cuadro de Mando Integral, de forma que la visión en relación, a los productos actuales, los nuevos productos, la estructura comercial, y los segmentos de clientes, se mantenga de manera clara y orientada, permitiendo la creación de estrategias de crecimiento y toma de decisiones a largo plazo.

Bibliografía:

- Andrade Romo, S. (2008) *Conceptos e instrumentos para la planeación estratégica*.
- Arias, J. (2014). La matriz BCG, su importancia, su estructura y desarrollo. *Research Gate*, 1.
- Ayala, M. (2014). El Mercado Farmacéutico en el Ecuador: Diagnostico y Perspectiva. *E+E ESPAÉ y Empresa*, 1, 23-27.
- Bastien, C., & Serra, T. (2010). *Novartis, Estrategia Comercial para el Éxito*. (IE business school MK1-138). Madrid: Publicaciones de IE.
- Bettis, R. A., & Hall, W. K. (1983). The Business Portfolio Approach; Where it Falls Down in Practice. *Long Range Planning*, vol 16, n º2, pp 95-104
- Casadesus-Masanell, R (1998). Ford's Model-T: Pricing over the Product Life Cycle. *Abante: Estudios en dirección de empresas* 1, no. 2, 143–165.
- Domínguez Doncel, A., Hermo Gutiérrez, S. (2007). *Métricas del Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Dunia Duran, J (1999). *Del Benchmarking al Outsourcing Estratégico*. Barcelona. Recuperado de:<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13225/1/Del%20benchmarking%20al%20outsourcing%20estrategico.pdf>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.
- Fernández-Balbuena, G. (2005). Crítica de la matriz crecimiento - participación de The Boston Consulting Group. *AESPLAN, N° 1*
- Godás, L. (2006). El ciclo de vida del producto: Instrumentos para el diseño de estrategias de marketing en la oficina de farmacia (IV). *OFFARM*, Vol 25 Num 8, 110-115.
- Guerras, L.A., Garcia-Tenorio, J. y Pérez, M.J. (1994): El papel de las unidades estratégicas de negocio en el proceso de dirección estratégica de la empresa. *Boletín de estudios económicos*, núm. 152.
- Henderson, B. D. (1970). The Product Portfolio. *Perspectives*.
- Henderson, B. D. (1973). *The Experience Curve Reviewed, IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*. The Boston Consulting Group, Perspectives, No. 135, Boston.
- *How to Calculate an Experience Curve*. Recuperado de: http://booksite.elsevier.com/9780123854858/Example_of_Applying_Experience_Curves_to_M_and_A.pdf
- Kaplan, Robert S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School Working Paper*, No. 10-074.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007) *Marketing: Versión para Latinoamérica*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Madrid: Pearson
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson

- Marketing Publishing. (2007) *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991) *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ed. Ariel, pág. 90
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., Larreche, J. (2007). *Administración de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Office of Energy Efficiency & Renewable Energy. (2011). *Using the Experience Curve Approach for Appliance Price Forecasting*. Recuperado de : https://www1.eere.energy.gov/buildings/appliance_standards/pdfs/experience_curve_appliance_price_forecasting_3-16-11.pdf
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Reeves, M., Moose, S., & Venema, T. (2014). BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix. *Perspectives*.
- Stanlon, W., Etzel, M., Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Stern, C. W., & Deimler, M.S. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Wene, Clas-Otto (2000). *Experience Curves for Energy Technology Policy*. International Energy Agency, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris, France.

ANEXOS

Anexo 1: Imágenes de los productos de la empresa Derostic Corp.

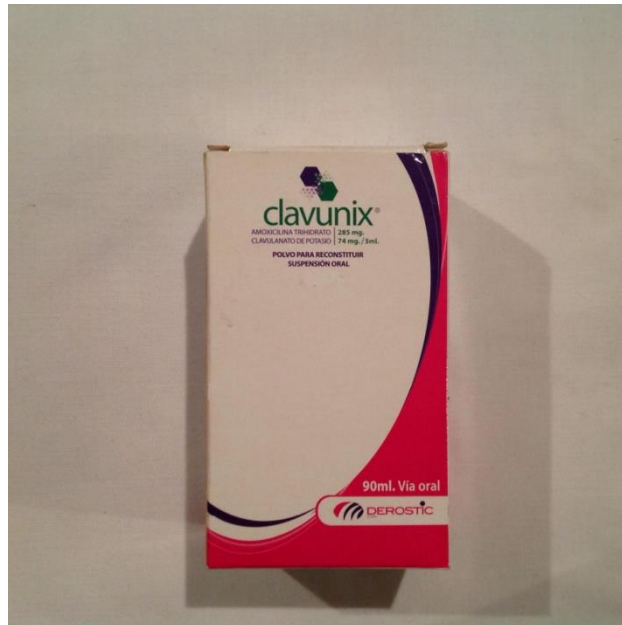
Erdam 1g



Flurostic 300mg



Clavunix 90ml



Melbicox 15mg



Zulid 100mg



Londazol 400mg



Erdam 500mg



Sectriol 20ml



Erdam 30ml



Fuente: Derostic Corp.



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Andrés Geovanny Orellana Romo
Código 61475
- 1.2 Director sugerido: Ing. Francisco Alvarez Valencia
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: (proyecto de investigación) *"Propuesta de estrategias de crecimiento para el portafolio de productos de la empresa Derostic Corp, basado en la matriz BCG"*.
- 1.5 Revisores (tribunal): Ing. María Elena Castro Rivera
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?				
11. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			



Objetivos específicos				
14.¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	✓			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?		✓		



1. Protocolo/Rúbrica

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

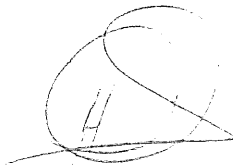
Analizar la ley Pareto para confirmar la matriz
BCG de la empresa

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 05 de noviembre de 2015, conoció la petición del (los) estudiante(s) **Andrés Geovanny Orellana Romo** con código(s) **61475**, registrado(s) en la Unidad de Titulación Especial, quien(es) denuncia(n) su trabajo de titulación denominado: **“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA DEROSTIC CORP DE LA CIUDAD DE CUENCA, BASADO EN LA MATRIZ BCG PARA EL AÑO 2014”**, en la modalidad: Proyecto de Investigación y presentado como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Marketing.- El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director(a) a Ing. Francisco Alvarez Valencia y como miembro del Tribunal Examinador a Ing. María Elena Castro. De conformidad con el cronograma de la Unidad de Titulación el (los) peticionario(s) debe presentar su trabajo de titulación hasta el 11 de marzo de 2016.

Cuenca, 06 de noviembre de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

Oficio N° 193-2015 – EIM – UDA
Cuenca, 30 de octubre de 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Mercadotecnia, luego de analizar la RÚBRICA del Trabajo de Titulación denominado: **“Propuesta de estrategias de crecimiento para el portafolio de productos de la empresa Derostic Corp de la ciudad de Cuenca, basado en la matriz BCG para el año 2014”**, presentado por el Sr. Andrés Geovanny Orellana Romo con código 61475 de la Escuela de Ingeniería en Marketing, previo a la obtención del título Ingeniero en Marketing, considera APROBADA la misma.

Atentamente,




Ing. Marco Ríos.

Director de Escuela de Mercadotecnia
Universidad del Azuay.



Econ. Gianhi Salamea Alvear
Miembro de Junta Académica



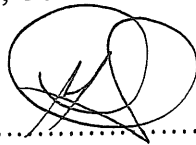
Econ. Manuel Freire
Miembro de Junta Académica

1112

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: *“Propuesta de estrategias de crecimiento para el portafolio de productos de la empresa Derostic Corp, basado en la matriz BCG”*, presentado por el estudiante Orellana Romo Andrés Geovanny, con código 61475, previa a la obtención del grado de Ingeniero en Marketing, para el día MARTES 27 DE OCTUBRE DE 2015 A LAS 10h00. SALA DE SESIONES

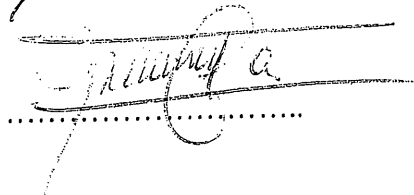
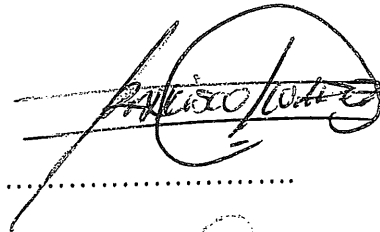
Cuenca, 26 de octubre de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

✓ Ing. Francisco Alvarez Valencia

Ing. María Elena Castro



Oficio N° 170-2015 – EIM – UDA
Cuenca, 26 de octubre de 2015

Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

De nuestra consideración:

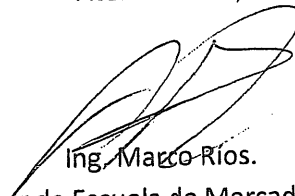
La Junta Académica de la Escuela de Mercadotecnia, reunida el día 26 de octubre de 2015, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación denominado: **“Propuesta de estrategias de crecimiento para el portafolio de productos de la empresa Derostic Corp. Basado en la matriz BCG”**, presentado por el Sr. Andrés Geovanny Orellana Romo con código 61475 estudiante de la Escuela de Mercadotecnia, previo a la obtención del título de Ingeniero en Marketing.

A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Mercadotecnia, considera que la propuesta presentada por los estudiante cumple con todos los requisitos establecidos en la guía antes mencionada, por lo que de conformidad con el Reglamento de Graduación de la Facultad, resolvió designar como Tutor al Ing. Francisco Álvarez, y el tribunal que estará integrado por la Ing. Elena Castro, quienes recibirán la sustentación del diseño del trabajo de titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones, la Junta Académica resuelve que el Director del Tribunal sea quien realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia del trabajo de titulación.

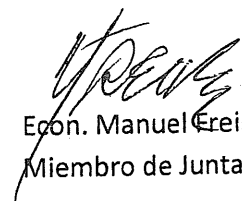
Atentamente,



Ing. Marco Ríos.
Director de Escuela de Mercadotecnia.
Universidad del Azuay.



Econ. Gianni Salamea Alvear
Miembro de Junta Académica



Econ. Manuel Freire
Miembro de Junta Académica

Cuenca, 30 de Octubre de 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Cuenca

De mi consideración:

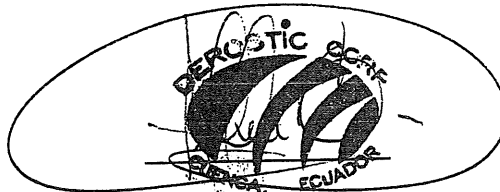
Por medio de la presente me dirijo a Usted, para poner en su conocimiento la solicitud recibida para el desarrollo de la tesis de grado, elaborada por el estudiante, Andrés Geovanny Orellana Romo. C.I 0105474704.

De manera atenta manifestamos nuestro interés y conocimiento de la propuesta del Proyecto de investigación titulado: "Propuesta de estrategias de crecimiento para el portafolio de la empresa Derostic Corp. Cía.Ltda., de la ciudad de Cuenca, basado en la matriz BCG para el año 2014."

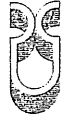
En este sentido, nos comprometemos a participar en este proceso ofreciendo la información y el apoyo para el desarrollo de la propuesta.

Sin otro particular por el momento, suscribo.

Atentamente,



Fabián Ávila Tola
Gerente General
Derostic Corp.Cía.Ltda.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
UNIVERSIDAD DEL AZUAY



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Marketing

Protocolo de trabajo de titulación

Título

Propuesta de estrategias de crecimiento para el
portafolio de productos de la empresa Derostic
Corp de la ciudad de Cuenca, basado en la matriz
BCG para el año 2014.

Nombre del estudiante:

Andrés Orellana

Director sugerido:

Ing. Juan Francisco Álvarez Valencia

Cuenca – Ecuador

2015



I- Datos Generales

1.1 Nombre del Estudiante: Orellana Romo Andrés Geovanny

1.1.1 Código: 61475

1.1.2 Contacto: 0969062731./andorellana1@hotmail.com

1.2 Director Sugerido: Álvarez Valencia Juan Francisco Ing.

1.2.1 Contacto: 0992694265/falvarezv@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director sugerido: -

1.3.1 Contacto:

1.4 Asesor Metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera

1.7.1 Código UNESCO: 5311.06

1.7.2 Tipo de trabajo: Formativa

1.8 Área de estudio: Gerencia Estratégica y Prospectiva

1.9 Título propuesto: Propuesta de estrategias de crecimiento para el portafolio de productos de la empresa Derostic Corp de la ciudad de Cuenca, basado en la matriz BCG para el año 2014.

1.10 Subtítulo: Construcción de la matriz crecimiento - participación para el portafolio de productos de la empresa Derostic Corp, y desarrollo de estrategias de crecimiento.

1.11 Estado del proyecto: Integrador



2 Problemática - Pregunta de investigación

2.1 Motivación de la investigación

En el sector farmacéutico existe una gran cantidad de segmentos distintos; entornos caracterizados por tener varios factores y necesidades diferentes, y sobre todo compuestos por un gran número de industrias competidoras. De esto nace la necesidad de implementar la Matriz participación - crecimiento para analizar la cartera de productos en la empresa Derostic Corp, de forma que se pueda evaluar la posición de cada producto, y adoptar estrategias de crecimiento que mejoren la posición en el mercado.

2.2 Problemática

Al tener en frente un panorama compuesto de una gran cantidad de productos, competidores, colaboradores, clientes, etc., es más difícil saber lo que debe hacerse para mejorar la posición de la empresa o para estar un escalón arriba de la competencia. Justamente, el sector farmacéutico se caracteriza por ser un entorno con una cantidad excesiva de laboratorios competidores, que participan en distintos segmentos en función del medicamento.

Naturalmente, hay mayor competencia en los segmentos de aquellos medicamentos o principios activos que son más accesibles para la población, pues, justamente el Laboratorio Derostic tiene que afrontar estos segmentos altamente competitivos. La empresa al contar con varias líneas o marcas, tiene que competir en un entorno de carácter complicado; y la falta de una visión clara y estratégica se convierte en un desencadenante de malas decisiones tanto a nivel administrativo y de marketing.

La matriz participación - crecimiento (Matriz BCG) es por lo tanto aquella herramienta, de apoyo para el cumplimiento de metas del portafolio de productos, diferenciando el potencial de cada marca, en relación con otras marcas de la empresa y la competencia; para posteriormente aprovechar las ventajas y desventajas.

El laboratorio cuenta con 15 marcas propias, las cuales cubren distintas necesidades, propósitos y segmentos del mercado; están clasificadas según factores como; principio activo, especialidades, médicos, cadenas, farmacias independientes, distribuidores, tipo de patología, tipo de consumidor, etc.

Por esta razón, la aplicación del modelo de Boston Consulting Group en base al conocimiento del potencial de cada marca, ayudara a determinar la posición de cada producto, y así crear estrategias que garanticen un crecimiento apropiado dentro del mercado farmacéutico ecuatoriano.

2.3 Pregunta de investigación

¿Qué propuesta de estrategias de crecimiento se pueden obtener para el portafolio de productos de la empresa Derostic Corp según la construcción de la matriz crecimiento - participación?

2.4 Resumen

El proyecto pretende explorar la construcción y la aplicación de la Matriz participación - crecimiento sobre el portafolio de productos de la empresa Derostic Corp, donde el propósito principal toma una óptica estratégica, la cual brindara a la empresa control, visión y tácticas para sus propias marcas.

La importancia del proyecto radica en el desarrollo y conocimiento a fondo de la Matriz BCG, la cual ha sido revisada únicamente desde un punto externo y poco profundo. El fortalecimiento del método desde los fundamentos teóricos hasta prácticos, ayuda a resolver problemas actuales en empresas que cuentan con un amplio portafolio de productos y sin dirección estratégica.

2.5 Estado de Arte y marco teórico.

La Matriz participación - crecimiento es una herramienta grafica y estratégica de análisis de cartera de negocios, desarrollada en el año de 1970 y publicada en 1973 por Bruce Henderson, fundador de la consultora "The Boston Consulting Group".

Los criterios principales de la matriz BCG parten desde la base teórica de unidad estratégica de negocio (UEN), bajo esto, Menguzzato y Renau (1991) determinaron que una UEN es un conjunto de actividades o negocios que desarrolla una empresa, que comparten semejanza, y que tienen una formulación estratégica común, pero diferenciada entre otras unidades. Los elementos que pueden denominarse como UEN, dependen del tipo de empresa y de las actividades que esta realice, sin embargo se pueden considerar las siguientes como comunes: productos, inversiones, propiedades, empresas y marcas, etc. Es necesario destacar que la matriz mide cada UEN que la empresa considere importante, pero originalmente la matriz fue creada para medir la generación de dinero o participación de mercado y el uso de dinero o tasa de crecimiento, de un producto o conjunto de productos. (Henderson, 1973).

En sí, la matriz participación - crecimiento o BCG, está formada por cuatro cuadrantes (2x2), cada uno identificado bajo figuras o signos distintivos. La matriz también considera dos ejes mencionados anteriormente, el primero, la participación relativa del producto en el mercado, y segundo, la tasa de crecimiento del producto. El resultado de esta relación de variables, proporciona esta clasificación: productos Estrella, productos Interrogante, productos Vaca y productos Perro.



Las clasificaciones de la matriz BCG, diferencian los siguientes comportamientos: productos estrella son aquellos considerados como autosuficientes y grandes generadores de efectivo, que con el tiempo podrán crecer más; los productos interrogante pueden compararse con productos relativamente nuevos, que necesitan mucha más inversión de dinero de lo que pueden generar; los productos vaca en cambio, generan mucho dinero más de lo que se puede reinvertir, su participación en el mercado es alta, pero su crecimiento es bajo; finalmente los productos perro son aquellos considerados como sin valor; generan y usan poco dinero y su crecimiento y participación es relativamente bajo (Henderson, 1973).

Otro de los principios que componen la matriz BCG, es el Ciclo de Vida del Producto (CVP), y al referirse a este, se denomina como el proceso o recorrido de un producto desde su lanzamiento hasta su desaparición, es decir para Kotler (2007) es "el curso que siguen las ventas y utilidades de un producto durante su existencia" (p.273). Dicho ciclo considera que, un conjunto de productos atraviesa por cinco fases o etapas definidas, pero por motivos de análisis se nombran únicamente las últimas cuatro fases: la introducción en la que se lanza un producto al mercado junto a un programa de marketing completo; el crecimiento donde empiezan a subir las ventas y ganancias con mayor velocidad; la tercera etapa, o madurez, donde las ventas siguen aumentando, aunque su nivel empieza a decaer; y finalmente la declinación etapa en la que la necesidad del producto empieza a desaparecer (Stanlon, 2007).

Dentro del esquema del CVP, también se debe realizar un análisis que determine el uso de estrategias en cada etapa. Estas estrategias pueden ayudar de la siguiente manera: en la introducción se podrá, informar a los consumidores sobre el producto, inducir a probar el producto y lograr una mayor aceptación del cliente. En la etapa de crecimiento las estrategias están destinadas a incrementar la preferencia de los consumidores, atraer más clientes, lograr una postura más dominante e incrementar la cuota de mercado; en la tercera etapa, o madurez, lo que se busca es evitar el ritmo pausado de las ventas, estimular las ventas y expandirse en el mercado; y finalmente la etapa de declive, únicamente busca sacar el mayor provecho del producto, maximizar la rentabilidad durante la vida restante del producto y reducir gastos (Stanlon, 2007).

A grandes rasgos, la Matriz BCG y el CVP, describen el mismo proceso, es decir, los productos inician como interrogantes, crecen y son estrellas; maduran y se consideran como vacas, para finalmente llegar a su declive y ser perros. De estos análisis se puede concluir que la matriz BCG y otras herramientas a aplicarse en el proyecto, tendrán tres funciones: gestionar los productos, gestionar estrategias y analizar la cartera.

2.6 Objetivo General

- a) Desarrollar estrategias de crecimiento para el portafolio de productos de la empresa Derostic, a partir de la construcción de la matriz participación - crecimiento.

2.7 Objetivos Específicos

- Analizar las ventajas y desventajas de aplicar los esquemas del BCG dentro de las empresas.
- Construir la matriz participación - crecimiento para el portafolio de productos de empresa Derostic Corp.
- Analizar la matriz participación - crecimiento, y la posición de cada unidad estratégica de negocio de la empresa Derostic Corp.
- Generar la propuesta de estrategias de crecimiento para cada marca de la empresa Derostic Corp.

2.8 Metodología

El objeto de estudio del proyecto se basa en el diagnóstico del portafolio de productos del Laboratorio Derostic, por medio del método gráfico denominado Matriz de Participación - Crecimiento, del grupo Boston Consulting Group. El trabajo de campo, se basa generalmente en el estudio del sector farmacéutico, y específicamente en la descripción del comportamiento de los productos en el mercado, por otro lado el trabajo de laboratorio, es el conocimiento del entorno y cartera de productos de la empresa Derostic Corp.

Para los trabajos de campo será necesario el uso de técnicas como, encuestas y entrevistas a profundidad, ajustadas bajo parámetros de selección. Dentro del trabajo de laboratorio se hará uso de herramientas analíticas, que describan y encuentren variables y sus comportamientos, para posteriormente obtener características del entorno de la empresa necesarias para el estudio del portafolio y la construcción de la Matriz BCG.

Los tipos de resultados deben dar como respuesta: los factores claves y de diferenciación, las características del portafolio de productos, los segmentos de participación, información de cada unidad estratégica de negocio importante para la empresa, las características del sector farmacéutico; y finalmente la Matriz Participación - Crecimiento junto a sus respectivas estrategias.

El estudio descriptivo, está dirigido a describir la empresa y el entorno del sector farmacéutico; mientras que el estudio bibliográfico brindara las bases teóricas, los procedimientos, técnicas, y medios para armar la matriz de participación - crecimiento, y crear propuestas de estrategias para los productos según su clasificación y ubicación en la matriz.

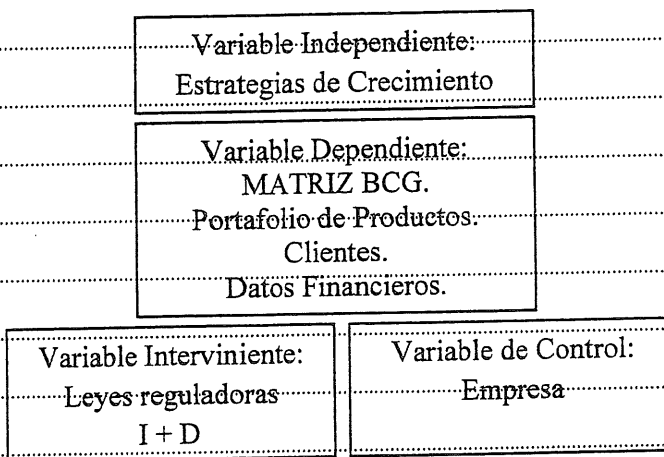


UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Al obtener la Matriz Participación Crecimiento, se obtendrá: el análisis del portafolio de productos; los recursos para gestionar los productos; y al crear las estrategias se proporcionara a los administrativos la visión, dirección, y las tácticas que debe adoptar cada producto para ser más competitivos y rentables en el mercado.

En lo referente a la obtención de los datos. En la investigación cuantitativa se procede a trabajar con una población de farmacéuticos y doctores ajustada bajo parámetros de selección, para así especificar una muestra concreta, la cual determine el comportamiento y movimiento de productos en estos segmentos. Respecto a la investigación cualitativa se trabaja con entrevistas a profundidad hacia expertos del sector farmacéutico, los cuales especifican comportamientos y mix de marketing de otras empresas, en segmentos como distribuidores y cadenas de farmacias.

Cuadro de Variables:



2.9 Alcances y resultados esperados.

El proyecto espera, describir las ventajas de aplicar la Matriz participación crecimiento en las empresas; obtener cuadros y gráficos de la Matriz y su proceso de construcción. Debido a la amplitud de la investigación y a la similitud que comparten algunos productos con otros, únicamente se procede a analizar una parte de interés del portafolio de productos; cabe decirse que el análisis cubre todos los tipos de productos. Al final de todo el proceso, como parte esencial del proyecto, se tendrá un plan de acción con propuestas estratégicas para los productos estudiados.

2.10 Supuestos y riesgos.

Los riesgos que pueden afectar a la realización del proyecto, pueden ser la falta de tiempo, debido a la extensión y dificultad del análisis, ya que la construcción técnica de la matriz, implican una exploración de temas poco abordados en la universidad; de igual la falta de personal de apoyo en el trabajo de campo, y finalmente los

imprevistos provocados por los responsables que brinden información dentro de la empresa.

2.11. Presupuesto

Rubro-Denominación	Costo Total	Justificación
Equipos Electrónicos	300,00	Computadoras, ipad, Pendrive.
Hojas	40,00	Copias, hojas para las encuestas, hojas para tesis
Materiales oficina	30,00	Anillados, bolígrafos
Transporte	100,00	Movilizaciones
Impresiones	80,00	Tesis
Trabajo de Campo	80,00	Ayudantes en la recolección de datos.
Alimentación	80,00	Alimentación
Internet	150,00	Navegación por la red, búsquedas de información y fuentes
Energía Eléctrica	100,00	Uso durante el desarrollo de tesis
Total	960	
Imprevistos	100,00	Acciones a través de la investigación

2.12 Financiamiento: El financiamiento será obtenido por fuente propia, trabajos independientes, ayuda familiar.

2.13 Esquema Tentativo

Introducción

Capítulo 1: Fundamentos

1.1 The Boston Consulting Group.

1.2 Antecedentes Matriz Participación - Crecimiento.

1.2.1 Antecedentes Históricos

1.2.2 Antecedentes Teóricos

1.2.3 Importancia y funciones Matriz

1.3 Unidad Estratégica de Negocio.

1.4 Componentes de la Matriz Participación

1.5 El Portafolio de Productos

1.5.1 El Ciclo de Vida del Producto.

1.5.2 La Curva de Experiencia.

1.5.3 Importancia Gestión de Cartera de Productos

1.6 Objetivos y Estrategias de Marketing.

1.6.1 Objetivos según Ciclo de Vida del Producto y Curva



de Experiencia.

1.6.2 Clasificación de Estrategias de marketing.

1.6.3 Relación de los componentes y la Matriz BCG

1.7 Ventajas de los componentes

Capítulo 2: Sobre la empresa Derostic Corp.

2.1 Antecedentes Históricos

2.2 Valores Corporativos.

2.2.1 Misión.

2.2.2 Visión.

2.2.3 Análisis FODA.

2.3 Sector Farmacéutico en el país.

2.4 Entorno Farmacéutico de la Empresa.

2.5 El Portafolio de Productos de la Empresa

2.5.1 Los Productos - Generalidades.

2.5.2 Líneas de Productos (Longitud y Amplitud).

2.6 Segmentación de Mercados.

2.7 Procedimientos y actividades.

Capítulo 3: Investigación de Mercados

3.1 Identificación del Problema y necesidad.

3.2 Objetivos de la Investigación.

3.2.1 Objetivo General

3.2.2 Objetivos Específicos

3.3 Investigación Cualitativa.

3.3.1 Entrevista a profundidad

3.3.2 Identificación y selección.

3.3.3 Estructura, diseño y guion de la entrevista

3.3.4 Análisis y presentación de los resultados.

3.4 Investigación Cuantitativa.

3.4.1 Parámetros de Selección

3.4.2 Definición de la Población

3.4.3 Definición de la Muestra

3.4.4 Determinación Población y determinación de la muestra.

3.4.5 Diseño de Encuesta

3.4.6 Tabulación

3.4.7 Análisis y presentación de los resultados.

3.5 Presentación de resultados.

Capítulo 4: Construcción y análisis de la Matriz BCG.

4.1 Determinación de los Productos.

4.2 El Ciclo de Vida del Producto y datos de la empresa.

4.3 La Curva de Experiencia de la empresa.

4.4 Análisis de Datos.

4.5 Determinación Tasa de Crecimiento para la empresa.

4.6 Determinación Participación relativa para la empresa.

4.7 Construcción de la Matriz.

4.8 Análisis mediante el Principio de Pareto.

4.9 Análisis Matriz

4.9.1 Análisis posición de UEN.

4.10 Interpretación de la información.

Capítulo 5: Plan de Acción de Propuestas Estratégicas

5.1 Estrategias por cuadrante

5.2 Factibilidad.

5.3 Plan de Acción y cronograma.

5.4 Conclusiones y Recomendaciones.

5.5 Bibliografía

2.14 Cronograma

Objetivo Especifico	Actividad	Resultado Esperado	Tiempo (semanas)
Analizar las ventajas de aplicar los esquemas del BCG dentro de las empresas.	-Determinación de fundamentos la matriz bcg.	-Obtención de los fundamentos y las ventajas para la matriz y su construcción.	1,5 semanas
	-Determinación fundamentos UEN, ciclo de vida, curva de experiencia.	-Descripción de la empresa, segmentos y el sector.	1 semanas
Construir la matriz participación -	-Determinación de las ventajas de aplicación.	-Resultados de la investigación cuantitativa y cualitativa.	3 semanas
	-Descripción de la empresa, y sus valores corporativos		
	-Determinación de los Segmentos de mercados		
	-Determinación de la Investigación Cuantitativa		
	-Realización de la Investigación Cuantitativa		
	-Determinación de la Investigación Cualitativa.		
	-Realización de la investigación cualitativa.		
	-Análisis y presentación de resultados		
	-Estudio descriptivo y bibliográfico de la	-Herramientas analíticas de la	2 semanas



crecimiento para el portafolio de productos de empresa Derostic Corp	construcción de la matriz.	matriz bcg.	1 semanas
	-Determinación de Productos.	-Comportamiento del portafolio de productos.	
	-Desarrollo del ciclo de vida.	-El ciclo de vida.	0,5 semanas
	-Desarrollo de la curva de experiencia.	-La curva de experiencia.	0,5 semanas
	-Análisis de la tasa de crecimiento.	-Tasa de crecimiento y	0,5 semanas
	-Análisis de la participación relativa.	participación de los productos.	
	-Construcción de la matriz.	-Matriz BCG.	2 semanas
Analizar la matriz participación - crecimiento, y la posición de cada unidad estratégica de negocio de la empresa Derostic Corp.	-Análisis de la matriz.	-Posición de cada producto en la matriz.	0,5 semanas
	-Posición de cada UEN.	-Comportamiento de las UEN según la matriz.	0,5 semanas
	-Interpretación del comportamiento del portafolio y sus productos	-La orientación y dirección que cada producto debe tener.	0,5 semanas
Generar la propuesta de estrategias de crecimiento para cada marca de la empresa Derostic Corp	-Planteamiento del tipo de estrategias.	-Estrategias y su finalidad.	2 semanas
	-Consideración de estrategias según el ciclo de vida y la curva de experiencia.	-Consideraciones estratégicas según las investigaciones.	1 semanas
	-Determinación de estrategias según resultados de la investigación	-Factibilidad de las estrategias.	1 semanas
	-Determinación de otras consideraciones analíticas.	- Plan de Acción	0,5 semanas
	-Determinación de la Factibilidad.		
	-Determinación del Plan de Acción y cronograma.		
		Total semanas:	18 semanas

2.15 Referencias

Henderson, B. D. (1973). *The Experience Curve Reviewed, IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*. The Boston Consulting Group, Perspectives, No. 135, Boston.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Madrid: Pearson

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson

Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., Larreche, J. (2007). *Administración de marketing*. México: McGraw-Hill.

Stanion, W., Etzel, M., Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.

Stern, C. W., & Deimler, M.S. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

2.16 Anexos

Cuadros Operacionalización de Variables

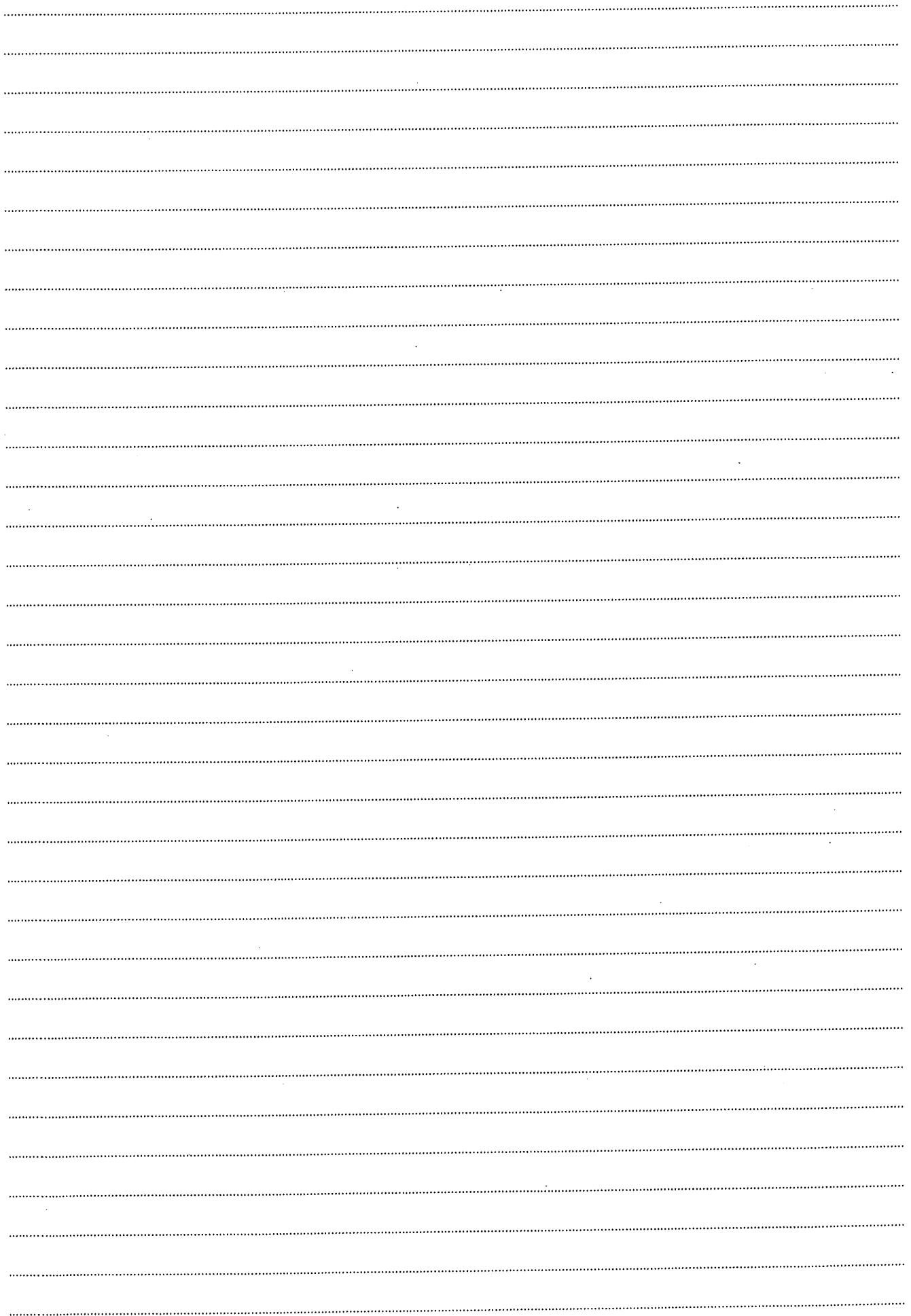
Variable	Definición	Tipo de Variable	Dimensión	Indicador	Escala
Estrategias de Crecimiento	Elaboración de objetivos y tácticas a corto y largo plazo	Cualitativa	Social Empresarial Económica	Uso	SI No
				Producto	Etapa Eliminación de p. Modificación de p.
				Medición	Objetivo Corto - Largo Plazo Rentable Alcanzable Motivacional

Variable	Definición	Tipo de Variable	Dimensión	Indicador	Escala
Portafolio de Productos	Conjunto de productos que desarrolla una empresa	Cualitativa Cuantitativa	Económica Socio - Cultural Financiera	Tipo del Portafolio	Tamaño del Portafolio Canales Líneas Amplitud Tipos de productos Materiales Etapas del p. Volumenes promedio Demanda y Ventas Productos Tiempo Promedio Tasa crecimiento Ventas Productos Ventas Totales de la Empresa Años Motivos Promedio Participación Relativa Ventas Productos Ventas Totales de la Empresa Años Motivos Producción Volumen acumulado Costos Unitarios Directos Periodo transcurrido entre producción
Ciudades	Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.	Cuantitativa Cualitativa	Económica Socio-cultural Financiera	Segmentos	Doctores y comportamiento Especialidades y patologías Farmacias comportamiento Cadenas y comportamiento Distribuidores y comportamiento Procedimientos Bonificaciones Imagen de Marca Rotación de Mercadería - Motivos Devolución de Mercadería - Motivos Mix de marketing de empresa Causas - Efectos Factores de diferenciación Porcentaje incremento Porcentaje decremento Promedio y Valores Insumos - materia prima
Datos Financieros	La capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión	Cuantitativa	Económica Financiera	Comportamiento de los Productos	Rentabilidad Valores Totales, Promedio y Producto Promedio ventas Anual Mensual Trimestral M.A.T Valor del Retorno Inversion en Activos Fijos Personal Inversion por Producto Innovaciones



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Variable	Definición	Tipo de Variable	Dimensión	Variable	Escala
Leyes reguladoras	Precepto dictado por la autoridad competente.	Cualitativo	Judicial Social	Normas	Agencia reguladora Medicamentos Estratégicos Revisiones y Controles Fijación de Precios
I + D	Parte de la química que estudia los elementos	Cualitativa	Química Ambiental Social	Bioquímica	Años que requiere un nuevo p. M. Primas y Principios Activos Efectos en la salud Tecnología y capacidad
Variable	Definición	Tipo de Variable	Dimensión	Variable	Escala
Empresa	Institución o agencia de estudio	Cualitativo	Socio-cultural Empresarial	Descripción de la empresa	Tamaño de la empresa Valores, Misión, Visión, FODA Factores de Diferenciación Análisis interno, prácticas





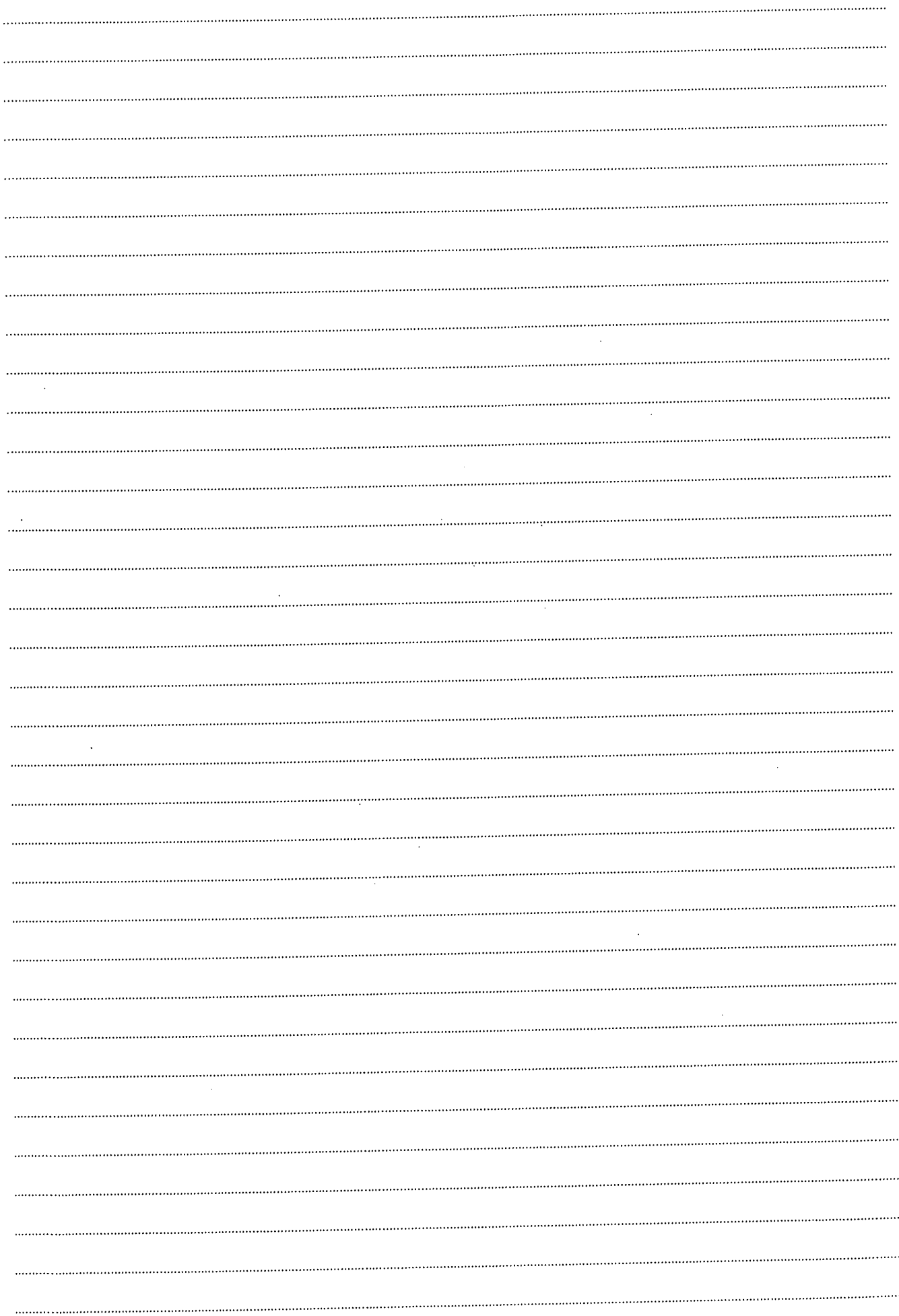
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.17 Firma de Responsabilidad (estudiante)

Andrés Geovanny Orellana Romo

2.18 Firma de Responsabilidad (director)

Ing. Juan Francisco Álvarez





UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Cuenca, 30 Octubre de 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas

De mi consideración

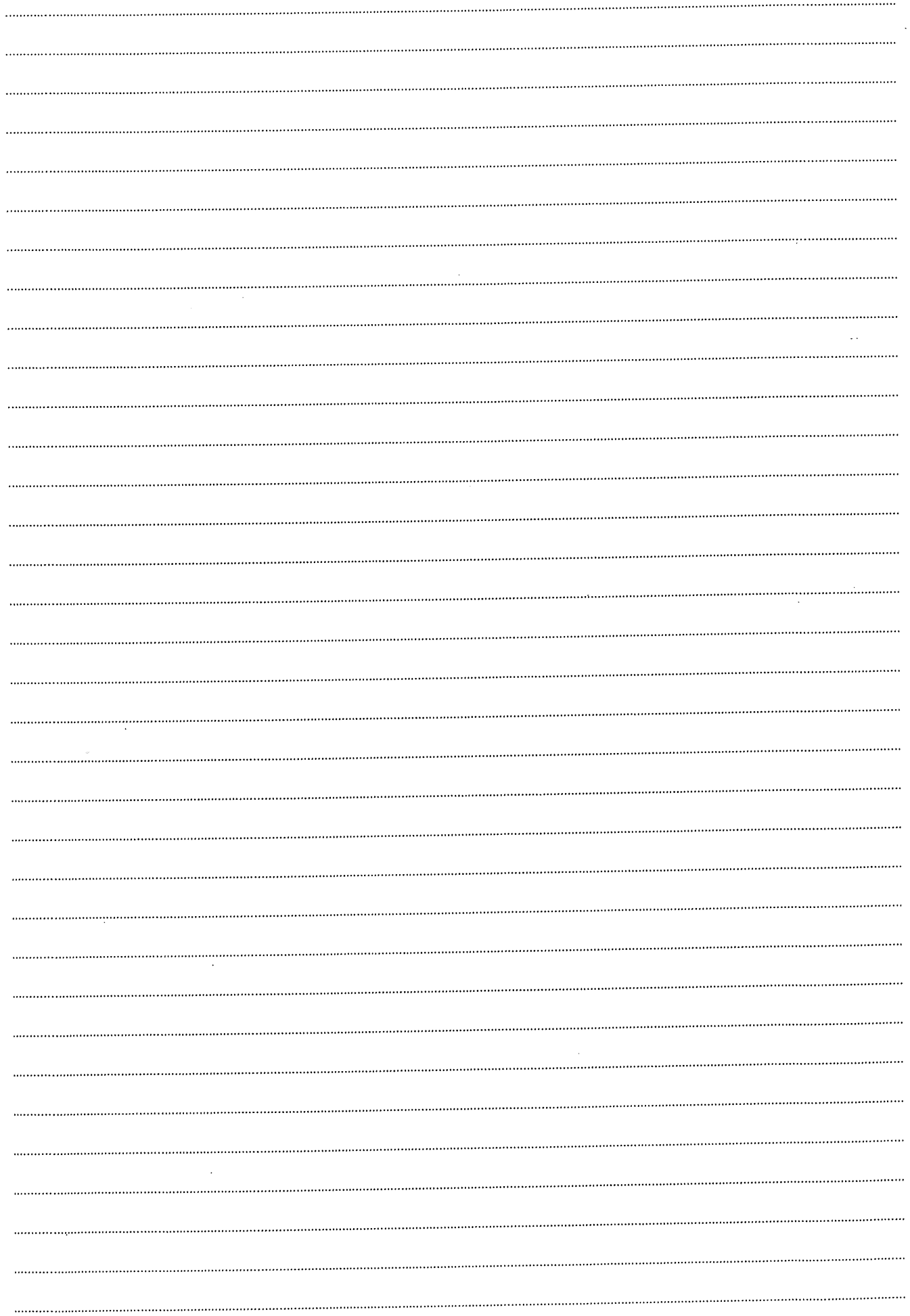
Reciba un afectuoso saludo, por medio del presente yo Andrés Geovanny Orellana Romo, con código 61475, estudiante de la escuela de Ingeniería en Marketing, de la Facultad de Ciencias de la Administración, solicito a usted, me apruebe el Diseño del Protocolo de Trabajo de Titulación "Propuesta de estrategias de crecimiento para el portafolio de productos de la empresa Derostic Corp, de la ciudad de Cuenca, basado en la matriz BCG para el año 2014.", previo a la obtención del Título de Ingeniero en Marketing.

Por la atención se digna dar a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente

Andrés Geovanny Orellana Romo

61475



Cuenca, 30 de octubre de 2015

Ing. Xavier Ortega V. MBA

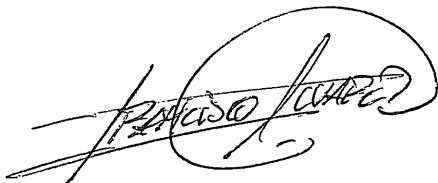
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad del Azuay

Su despacho:

Reciba un cordial saludo, de mi parte y esperando que todas sus funciones las venga desarrollando con éxito. El motivo de la presente es que después de haber revisado los cambios que sugerimos el día 25 de noviembre, conjuntamente con el jurado respectivo, se han efectuado y han sido corregidos de la mejor manera, en cuanto al título del trabajo poniendo referencia de ubicación geográfica y de tiempo, en el trabajo previo a la titulación de Ingeniero en Marketing de la Sr. Andrés Geovanny Orellana Romo con código 61475, el cual es titulado "Propuesta de estrategias de crecimiento para el portafolio de productos de la empresa Derostic Corp. De la Ciudad de Cuenca, basado en la matriz BCG para el año 2014"

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Francisco Alvarez Valencia', enclosed within a large, hand-drawn oval.

Ing. Juan Francisco Alvarez Valencia MBA.

Docente

