

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“DETECCIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA ALMIRALL EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA DE HERMOSILLO, SONORA: EL CASO DEL PRODUCTO DIMOFLAX”

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

L.M. JOEL ESTEBAN LUGO TÉLLEZ

DIRECTORA DE TESIS:
M.A. AZUCENA OCHOA VEGA

HERMOSILLO, SONORA

MAYO 2015





TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Instituto Tecnológico de Hermosillo

SECCION: DIV. EST. POS. E INV.
No. Oficio: DEPI/
Asunto: AUTORIZACION DE IMPRESIÓN
DE TESIS

C.I.
PRESENTE.

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre '.....', que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

ACT. PEZ AN
.....ION

IL. AR
S.TAR

... M/ : TE AD Z')
V. Z'

M.C. *nel.* ES MENI ZA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS y GRADO INVESTIGACIÓN

SRMM/momy*

Handwritten notes and stamps, including a circular stamp with 'E' and 'I' and some illegible text.



“Sólo porque algo no haga lo que era previsto
no quiere decir que sea inútil el esfuerzo”.

Tomas Alva Edison

Agradecimientos

A mi familia ya que gracias a ellos veo alcanzada una meta más en mi vida, siempre estuvieron a mi lado en los momentos más difíciles del posgrado motivándome y apoyándome lo cual me impulso a seguir adelante hasta el final.

Mi más sincero agradecimiento a M.A. Azucena Ochoa Vega directora de esta tesis, por su orientación, paciencia y apoyo mostrado durante todo este proyecto, lo cual fue fundamental para terminar esta investigación.

Un reconocimiento especial a M.C.O. Rosa Irene Sánchez Fermín y a Dr. Gil Arturo Quijano Vega por el interés mostrado a mi trabajo y las sugerencias brindadas en todo momento.

Por ultimo quiero agradecer a todos mis maestros y compañeros, por su tiempo, responsabilidad, dedicación y profesionalismo que mostraron durante toda mi estancia en el posgrado, así también por los conocimientos que compartieron conmigo, a todos ellos gracias.

RESUMEN

La industria farmacéutica en México como en muchos otros países es un mercado muy importante ya que genera miles de millones de pesos al año, por tal motivo los laboratorios farmacéuticos buscan ser cada día más competitivos con la finalidad de ingresar, mantenerse o incrementar sus participaciones dentro de este mercado. Por tal motivo, se ven en la necesidad de crear ventajas competitivas que les permitan alcanzar estos objetivos.

Es necesario comprender que estos temas deben de tratarse internamente en la empresa como algo natural y cotidiano. El análisis del mercado, de la competencia y del producto propio será fundamental para crear estrategias que permitan la diferenciación del medicamento ante el resto del mercado.

Es por ello que este proyecto tiene como objeto identificar las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa Almirall con su producto Dimoflax para crear estrategias que permitan el incremento de la participación de mercado en Hermosillo, Sonora. Para esto se realizó una investigación de campo mediante una encuesta para conocer la percepción de los clientes y se recaudó información de los puntos de venta, lo cual permite hacer un análisis más amplio de la situación que aquí se plantea.

Palabras Claves:

Industria, farmacéutica, medicamento, México, Hermosillo, competitividad, Almirall, Dimoflax, mercado, estrategias, participación y ventaja.

ABSTRACT

The pharmaceutical industry in Mexico as in many other countries is a very important market because it generates billions of dollars a year. For this reason pharmaceutical companies are looking to be even more competitive each day to the objective to enter, remain or increase their stakes in the market, therefore they are in the need to create competitive advantages that allow them to achieve these goals.

It is important to understand that these issues must be addressed internally within the company as something natural and common. Market, competition and the product analysis is fundamental to develop strategies that allow differentiation of the drug to the rest of the market.

Because all this, this project aims to identify the competitive advantages of Almirall with its product Dimoflax in order to create strategies to increase the market share in Hermosillo, Sonora. In order to reach that objective a field research was conducted through a survey to get to know the customer perception, the information collected from sales outlets, which allows a more comprehensive analysis of the situation described here.

Keywords:

Industries, pharmaceuticals, medicine, Mexico, Hermosillo, competitiveness, Almirall, Dimoflax, market strategies, participation and benefits.

ÍNDICE

ÍNDICE	i
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.1.1. Almirall	5
1.2. Planteamiento del problema	6
1.3. Objetivo de la investigación	6
1.3.1. Objetivo general.	6
1.3.2. Objetivos específicos.	7
1.4. Hipótesis.....	7
1.5. Justificación	7
1.6. Limitaciones y delimitaciones	8
CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Competitividad.....	10
2.1.1. La cadena de valor.....	10
2.1.2. Definición de competitividad.....	14
2.1.3. Niveles de competitividad.....	14
2.1.4. Tipos de estrategias competitivas.	15
2.2. Administración de ventas.....	38
2.2.1. Definición de administración de ventas.....	38
2.2.2. El agente de ventas.	39
2.2.3. La fuera de ventas.	39
2.2.4. Promoción de ventas.	41

2.2.5. Técnica de ventas.	42
CAPITULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	43
3.1. Proceso a seguir en la investigación.	43
3.2. Fuentes para la obtención de información.	45
3.3. Definición de las variables.	46
3.4. Variables y sus indicadores.	47
3.5. Indicadores y métodos de medición.	49
3.6. Instrumento de medición.	51
3.7. Población y muestra.	53
CAPITULO 4 RESULTADOS	55
4.1. Precio.	55
4.2. Participación de mercado.	56
4.3. Diferenciación.	56
4.4. Distribución.	58
4.5. Encuesta.	59
CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1. Conclusiones	65
5.2. Recomendaciones.	69
5.2.1. Estrategia de costo.	69
5.2.2. Opciones de presentación por precio.	69
5.2.3. Estrategia de comunicación.	70
5.2.4. Oferta en canales de distribución.	70
5.2.5. Patrocinio en educación médica continúa.	70
5.2.6. Inversión en muestra médica.	71

5.2.7. Ingreso a cuadro básico local.	71
5.2.8. Capacitación a fuerza de ventas.	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	80

Índice de Figuras

Figura 1.1 Competidores en el mercado de Hermosillo	8
Figura 2.1 La cadena genérica de valor	11
Figura 2.2 Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad	15
Figura 2.3 La empresa y sus estrategias competitivas.....	16
Figura 2.4 Enfoque del producto	28
Figura 3.1 Proceso de la investigación cuantitativa.	43
Figura 3.2 Variables de la investigación.....	46
Figura 3.3 Fórmula para obtener la muestra de una población.....	53

Índice de Graficas

Gráfica 4.1 Resultados de la encuesta de opinion a los medicos.	60
--	----

Índice de Tablas

Tabla 3.1 Ventaja competitiva y sus indicadores	47
Tabla 3.2 Administración de ventas y sus indicadores.....	48
Tabla 3.3 Medición de la ventaja competitiva	49
Tabla 3.4 Medición de administración de ventas	50
Tabla 4.1 Ranking de precios al mes de enero del 2015	55
Tabla 4.2 Ranking en valores y participacion de mercado enero 2015.....	56
Tabla 4.3 Cuadro comparativo de los principales medicamentos indicados en SII57	
Tabla 4.4 Valores a las ventajas competitivas de los medicamentos.....	58
Tabla 4.5 Número de puntos de venta de los medicamentos	59
Tabla 4.6 Resultados con base al modelo DCE	64

INTRODUCCIÓN

La competitividad es un término que preocupa a los países, industrias y empresas, hablando de estas últimas, la capacidad de competir es de suma importancia ya que en un mercado global con cambios internos y externos las compañías deben ser capaces de adaptarse a dichos cambios y crear ventajas competitivas que le permitan subsistir en el mercado actual. De esta manera surge la inquietud de realizar una investigación sobre la empresa Almirall y en específico el caso del producto Dimoflax, el cual es un medicamento que compite en el mercado de Síndrome de Intestino Irritable (SII) en Hermosillo, Sonora, a fin de detectar las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa con respecto a sus competidores y cómo estas pueden utilizarse como estrategias para incrementar las ventas del producto antes mencionado.

Es por ello que la presente investigación trata de conocer las ventajas competitivas con las que cuenta el medicamento en comparación del resto del mercado, hacer un comparativo de los datos encontrados y crear estrategias que permitan mejorar la participación de la compañía en este territorio.

En el capítulo 1, titulado planteamiento de la investigación, se explica la importancia de la competitividad en las empresas, así como la de crear ventajas competitivas que le permitan diferenciarse dentro del mercado. También se presenta a la compañía Almirall y se plantea el problema con el que cuenta actualmente.

En el capítulo 2, titulado marco teórico, se encuentran los conceptos claves de la investigación y las teorías efectuadas hasta el momento por los principales investigadores del tema. Se analiza el marco teórico para el estudio de Dimoflax basado principalmente en el modelo de competitividad de Michael Porter.

En el capítulo 3, titulado metodología de la investigación, se explica el modelo de investigación a seguirse en este proyecto así como cada una de las etapas a seguir. Se definen las fuentes de obtención de información, las variables, los indicadores y el método de evaluación de cada uno de ellos.

En el capítulo 4, titulado resultados, se presenta el análisis de los principales resultados obtenidos mediante gráficas, tablas y cuadros comparativos. Así como los datos obtenidos de una encuesta realizada a 53 médicos.

Por último en el capítulo 5, titulado conclusiones y recomendaciones, se explican las conclusiones resultantes de la investigación y las sugerencias de estrategias que la empresa podría implementar.

CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

La competitividad es un tema muy mencionado en la actualidad ya que, comenzando por las naciones hasta las empresas más pequeñas de un país se preocupan por ser más competitivos ante un mercado global, sin embargo, no es un tema nuevo y a través de la historia podemos encontrar referencias sobre ello. Jenofonte (427-355 a de C.) afirmó: un buen administrador se esfuerza por incrementar el tamaño del excedente económico de la sociedad que supervisa,...Esto se logra por medio de la habilidad, el orden y uno de los principios básicos: la división del trabajo (Ekelund y Hébert, 2003, p. 16- 17).

A la llegada de los economistas clásicos se observan aportaciones más claras del concepto analizado y se le da gran importancia a la productividad como factor para la competitividad. Adam Smith (1723-1790), basa la productividad en dos elementos fundamentales: la división del trabajo y la inversión (Hernández, 2008). Y así, más personajes se dedicaron a estudiar la competitividad a distintos niveles, tal es el caso de Michael Porter (1991, p. 167) quien señala, "El único concepto significativo de competitividad en el nivel nacional es la productividad. El objetivo principal de una nación es el de generar las condiciones para elevar el nivel de vida de sus ciudadanos".

Hablando a nivel de empresas la competitividad significa, según Porter (1991, p. 72), "la capacidad de desempeñarse con ventaja en los mercados mundiales, con una estrategia mundial". Por otra parte, Sallenave (1995, p. 236) considera que "la competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación del valor". Y por último, otra definición es que es "la capacidad para ingresar con éxito en el mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo" (Pérez,

1996, p. 359). Considerando las tres definiciones anteriores, y para efectos de la presente investigación se coincide con Sallenave y Pérez ya que se busca evaluar la competitividad considerando qué factores hacen que el consumidor prefiera el producto y por lo tanto obtener una participación en el mercado y sostenerla o incrementarla con el tiempo.

La competitividad está presente todos los días en todos los mercados, por tal motivo la empresa debe estar preparada para cualquier competidor así como cambios en el entorno local y mundial. Es por eso que Müller (1995, p. 138) considera la competitividad como "el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia". Por su parte, Porter (1991) opina que las empresas son las que compiten y deben poseer ventajas competitivas.

Como se aprecia, Porter introduce un nuevo concepto dentro de la competitividad, la ventaja competitiva. Laudon y Laudon (2000) afirman que desde la visión de un cliente, serán apreciadas las ventajas competitivas cuando al adquirir un bien o servicio de una empresa en vez de otra le permiten obtener mejor calidad, menor costo, fácil ubicación, entre otros. Y para Porter (1985b), la ventaja competitiva se logra cuando la organización puede diferenciarse de la competencia, en términos de productos, bienes o servicios, costos y/o dominio de un mercado. Considerando lo anterior, se puede decir que para lograr ventajas competitivas sobre los competidores la palabra clave es "diferenciarse" en el producto o servicio, costos, valor agregado, innovación, entre otros, como lo afirman Porter y Laudon y Laudon.

Hablando sobre competitividad en la industria farmacéutica, es posible mencionar que hay una gran competencia ya que existen muchos laboratorios que día a día crean ventajas competitivas que los diferencien sobre otros medicamentos o laboratorios para satisfacer al cliente, que en este caso es el médico, y con ello lograr ventas a través de su receta. Tal es el caso de Almirall empresa que desde hace 13 años se enfrenta a la competencia que existe en el mercado farmacéutico mexicano.

1.1.1. Almirall

Almirall es una compañía farmacéutica internacional comprometida con la salud, con sede central en Barcelona, España. Su trabajo consiste en investigar, desarrollar, producir y comercializar fármacos de I+D propia y de licencia con el propósito de mejorar la salud y el bienestar de las personas. Actualmente sus medicamentos se comercializan en más de 70 países y cuentan con presencia directa en Europa y América Latina.

Laboratorios Almirall fue fundado en Barcelona en 1943 por Víctor Almirall Riu, y en 1944 inició su actividad industrial y comercial. A finales de los años 1950 comienza sus actividades de investigación y desarrollo. En 1970 construyó su planta química de materias primas en San Celoni, al norte de la ciudad de Barcelona.

En los años 1970 intensifica su fabricación con la creación de nuevas plantas en San Andrés de la Barca, San Feliu de Llobregat y San Justo Desvern, iniciando además su actividad en el campo de la oncología.

En los años 1980 se produce su expansión definitiva, con la adquisición de compañías españolas como Funk, S.A. y Berenguer Beneyto, S.A. en 1983, Prodesfarma, S.A. en 1984, Infale, S.A. en 1986 y Farmasimes en 1990, convirtiéndose en la compañía líder del país. También se hace con la belga Sintesa, que se convierte en su filial en Bélgica. En 1984 además, lanza su famoso antiácido Almax.

Entre 1990 y 2000, amplía sus instalaciones, además de lanzar sus productos en Asia y América y crear su primera filial en Portugal. A partir de 2000 se instala también en México y Francia (2001), Italia (2002), Alemania (2003), Austria, Polonia, Suiza y Reino Unido (2008) y Países nórdicos (2010).

Actualmente cuenta con 13 años de experiencia en el mercado mexicano y un amplio portafolio de diecinueve productos que buscan mejorar la salud y calidad de vida de las personas en áreas como gastroenterología, respiratorio, dermatología, entre otras. El principal objetivo de Almirall en México es posicionar Dimoflax como la primera alternativa para el médico al tratar Síndrome de Intestino Irritable (SII) motivo por el cual se realiza este proyecto y se toma como base Hermosillo, Sonora.

1.2. Planteamiento del problema

Considerando el punto anterior, es importante decir que hoy en día el SII, comúnmente llamado colitis, es una patología común ya que se relaciona con problemas de estrés y malos hábitos alimenticios, y debido al ritmo de vida tan acelerado que vive la sociedad hoy en día, se vuelve una causa común en la consulta médica y cada día son más los laboratorios que cuentan con un producto para este padecimiento. En total 13 productos compiten en el mercado farmacéutico de Hermosillo, Sonora. Dimoflax de la empresa Almirall, es uno de ellos, y busca posicionarse como número uno en este mercado, dando origen así a la presente investigación. Ante este problema, la pregunta en la que se basará este estudio es la siguiente: ¿Cuáles son las ventajas competitivas que tiene Almirall con Dimoflax dentro del mercado farmacéutico de Hermosillo, Sonora?

1.3. Objetivo de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

Detectar las ventajas competitivas de la empresa Almirall en el mercado farmacéutico de Hermosillo, Sonora, considerando el caso del producto Dimoflax, como estrategia para incrementar las ventas.

1.3.2. Objetivos específicos.

Dentro los objetivos específicos se pueden plasmar lo siguientes:

- a. Conocer la percepción de los médicos con respecto a la empresa, el producto y el representante médico.
- b. Analizar el desempeño de los competidores dentro del mercado.
- c. Comparar las ventajas competitivas de todos los medicamentos.
- d. Proponer estrategias para incrementar las ventas de Dimoflax.

1.4. Hipótesis

La hipótesis que se pretende verificar con el presente estudio es:

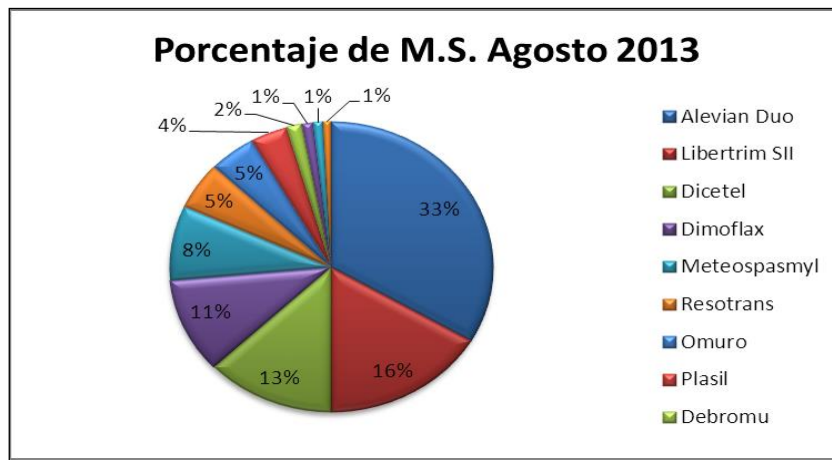
"Dimoflax posee ventajas competitivas con respecto al resto de los productos en el mercado de SII en Hermosillo, Sonora".

1.5. Justificación

Dimoflax es hoy en día, el medicamento con mayor proyección de la empresa Almirall ya que es un producto nuevo (2010), y en poco tiempo ya se ha ganado un lugar dentro del mercado. Sin embargo, se ha detenido su crecimiento en los últimos meses y esto es un motivo de preocupación para la empresa ya que existe mucho mercado por conquistar.

Según Cooper y Nakanishi (1988, p.17) la participación de mercado es "la parte del mercado que domino con mi producto o marca". Hasta agosto del 2013, Dimoflax se encuentra en cuarto lugar en participación de mercado con un 11% según la Administración Territorial de Ventas (ATV) (Fig. 1.5.1).

Fig. 1.1. Competidores en el mercado de Hermosillo, Sonora en porcentajes de participación de mercado considerando los últimos 12 meses.



Fuente: Administración Territorial de Ventas (ATV)

Considerando los datos anteriores, es importante actuar para modificar esta situación, ya que si a los consumidores se les deja solos, no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la empresa; por ello, esta debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción (Kotler, 2003).

1.6. Limitaciones y delimitaciones

La presente investigación está enfocada solamente a la industria farmacéutica privada de Hermosillo, Sonora y específicamente al mercado de Síndrome de Intestino Irritable o colon irritable, con el producto Dimoflax.

La organización mundial de gastroenterología (2009, p. 2) define que: "el Síndrome de Intestino Irritable (SII) es un trastorno intestinal funcional en el que la defecación se acompaña de dolor o molestia abdominal o alteraciones del hábito del movimiento intestinal. Es frecuente que se acompañe de hinchazón, distensión y alteraciones de la defecación". Por lo tanto, como mercado de SII se consideraran todos aquellos medicamentos que sean recetados para tratar dicha patología.

Para este proyecto se tomará como fuente de recopilación de datos a los médicos generales y gastroenterólogos de Hermosillo, Sonora, durante enero a diciembre del 2014. Ellos son los clientes de Almirall y conocen la oferta de medicamentos y laboratorios enfocados en este mercado, por lo tanto, la información que nos proporcionen será la base de esta investigación, se considerara también información que se recolecte de las farmacias como puntos de venta y mayoristas, para hacer un análisis mas amplio.

CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1. Competitividad

Alrededor del término competitividad existen diversos modelos de estrategia empresarial que las empresas ponen en práctica para competir en un mercado determinado. Mario Aguilar (2007) comenta que las ventajas competitivas vienen de actividades empresariales internas de la cadena de valor de Porter, así como de la combinación de recursos y capacidades de Prahalad y Hamel. Y a estos dos modelos de estrategia, se les suman el que contiene la mezcla de ambas teorías, plasmado en el modelo Delta de Hax y Wilde II, y por último, el Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton.

Para efectos del presente estudio se considera el modelo estratégico de Porter para desarrollarse y analizarse, ya que es considerado uno de los principales exponentes del tema, y las características de su modelo se adaptan al proyecto. De esta manera, se abordarán y desarrollarán temas como: la cadena de valor, la competitividad, los niveles de competitividad, la ventaja competitiva, las diferentes estrategias para crear ventajas competitivas y por último las nuevas estrategias que están empleando las empresas para ser más competitivas.

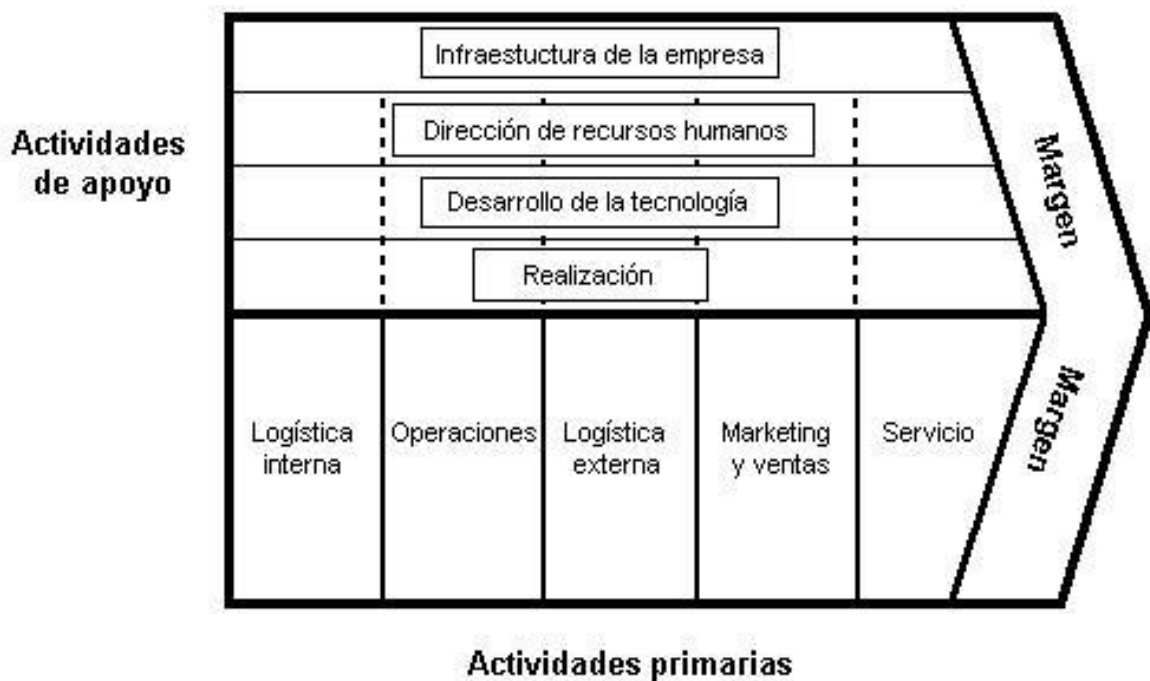
2.1.1. La cadena de valor.

La cadena valor es una herramienta de gestión propuesta por Michael Porter en su modelo de competitividad que permite realizar un análisis interno de una empresa a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. El valor percibido por el cliente es definido como el resultado de la comparación por parte del consumidor de los beneficios percibidos y los sacrificios realizados (Zeithaml, 1988; McDougall y Lavesque, 2000). El mismo Porter (1985a) dice que no se puede entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto. La ventaja nace de

muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Sin embargo, las cadenas de valor son muy diferentes entre empresas del mismo sector, esas diferencias son fuentes clave de la ventaja competitiva.

Para analizar las fuentes de ventaja competitiva se necesita analizar todas las actividades que la empresa realiza y su manera de interactuar. Según Porter existen actividades primarias para crear valor y actividades de apoyo, estas pueden identificarse dentro de la fig. 2.1., y posteriormente se realiza una descripción de cada una de ellas.

Fig. 2.1. La cadena genérica de valor



Fuente: Adaptación de Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)

2.1.1.1. Actividades primarias.

Como puede apreciarse en la figura 2.1., existen cinco categorías para crear valor, cada una de ellas puede dividirse en otras actividades de acuerdo a la industria o a la estrategia de la corporación.

1. Logística de entrada. Son las actividades relacionadas con el control de los insumos, su recepción, almacenamiento, inventario, control de los materiales, distribución de la materia prima y su devolución con los proveedores.
2. Operaciones. Actividades mediante las cuales se transforma la materia prima en el producto final: ensamblaje, empaquetado, maquinado, pruebas, y demás operaciones que se realizan en la planta.
3. Logística de salida. Son las actividades mediante las cuales se obtiene, almacena y distribuye el producto final entre los clientes. El reparto mediante vehículos, pedidos y programación de entrega.
4. Mercadotecnia y ventas. Son las actividades que se crean para que el cliente compre el producto: promoción, fuerza de venta, publicidad, precio, canales de distribución.
5. Servicio. Son las actividades que se realizan para dar un servicio o mantener el valor del producto, instalación, reparación, accesorios.

Las anteriores categorías son fundamentales para lograr las ventajas competitivas, de acuerdo al tipo de industria. Los laboratorios farmacéuticos deben crear su propia cadena de valor, sin embargo por la naturaleza de la misma, la actividad primaria más importante debe ser la mercadotecnia y ventas, ya que el representante médico visita a los prospectos con el fin de dar a conocer los medicamentos mediante la promoción y la venta personal. Para un distribuidor lo más importante será la logística de entrada y salida, ya que todo se basa en el control de recibir los productos y su distribución en el mercado. En el caso de un fabricante de computadoras el servicio es la ventaja competitiva principal ya que requiere instalación de software, reparación de los equipos, y venta de complementos.

2.1.1.2. Actividades de apoyo.

Estas actividades se presentan al competir en una industria y se dividen en cuatro categorías, al igual que las primarias puede subdividirse en otras actividades de acuerdo a la industria en la cual compite la organización.

1. Adquisición. Se refiere a la compra de insumos en la cadena de valor: suministros, materia prima y otros componentes. Así como la maquinaria y equipo que se utilizara para la transformación de los insumos en producto terminados para su comercialización.
2. Desarrollo tecnológico. La tecnología es muy importante ya que permite realizar procedimientos prácticos mediante la aplicación de tecnología a los procesos. El uso de la misma permite mejorar la comunicación, producir más rápido, mejorar la calidad de los productos y tener una mejor respuesta en la venta y distribución de los bienes.
3. Administración de recursos humanos. Se refiere a las actividades de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y compensación del personal. Debe de tenerse en cuenta ya que una correcta selección del personal así como la capacitación que reciban serán de suma importancia para lograr los objetivos de la organización.
4. Infraestructura organizacional. Consta de diferentes actividades en la organización, contabilidad, planeación, administración, finanzas, aspectos legales, asuntos de gobierno, y administración de calidad.

Estas categorías son las que permiten a las empresas crear valor para los consumidores, y son estas mismas lo que las que ayudan a crear su ventaja competitiva del resto de sus competidores. Con ello la empresa es capaz de ingresar en el mercado de forma exitosa y por lo tanto ser una compañía competitiva dentro de su industria. La cadena de valor le permitirá a la compañía identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna ventaja competitiva.

2.1.2. Definición de competitividad.

Para efectos de este estudio se considerara competitividad a todo aquello que hace que el comprador prefiera los productos de una compañía y con ello la empresa pueda obtener una participación en un “mercado” determinado, sostenerla o incrementarla con el tiempo. Para Gómez Rondón (1993) un mercado es un conjunto de personas que desean satisfacer una necesidad y que tienen el dinero para gastarlo. Por otra parte para Philip Kotler (2003), puede considerarse como a todos los compradores posibles, reales o en potencia de un producto o servicio.

Con un mercado definido, es importante realizar una segmentación la cual consiste en dividir un mercado heterogéneo para un producto, en un subgrupo homogéneo en sus aspectos (Joao Da Costa, 1992). Por tal motivo, el segmento de mercado al que Almirall va dirigido son todos los médicos generales y gastroenterólogos de Hermosillo, Sonora ya que ellos son los compradores potenciales para Dimoflax, debido a que son el primer contacto en pacientes con SII.

Para competir dentro de cualquier mercado la organización crea ventajas competitivas, estas serán consideradas como las características que diferencian a la misma de otros competidores y permiten que el comprador prefiera dicho artículo basado en el producto, el precio, la ubicación, la innovación, tecnología entre otros. Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Los competidores dentro de un mercado son considerados como aquellas empresas que comercializan productos iguales o que sus productos van dirigidos al mismo mercado.

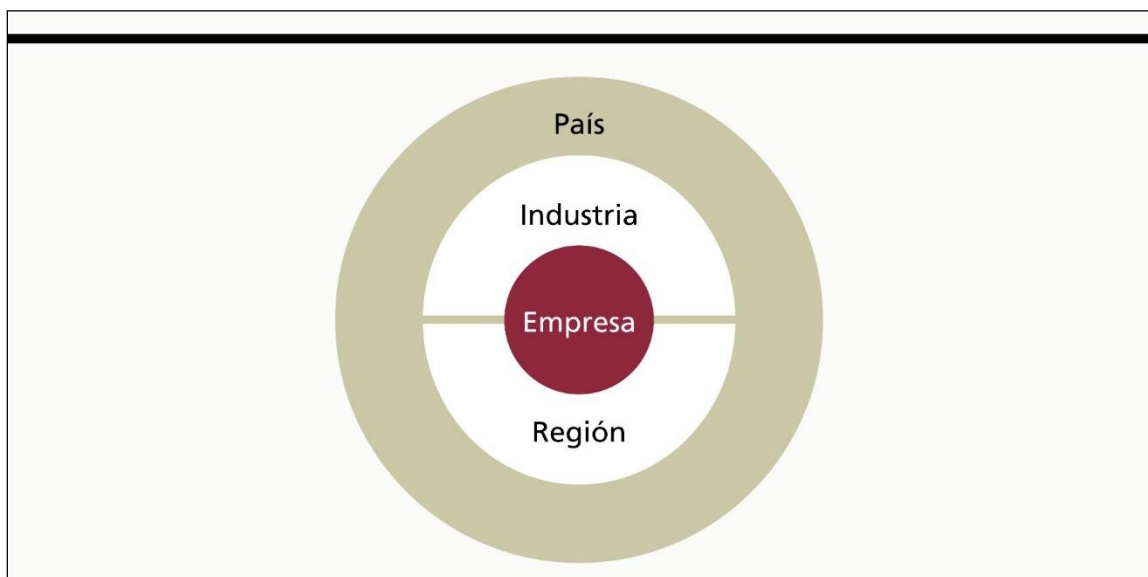
2.1.3. Niveles de competitividad.

Se ha comentado que para ejercer la competitividad es necesario crear ventajas competitivas, sin embargo, Paul Krugman (1994) sostiene que es peligroso hablar de

competitividad sin tener claro el concepto. Para él los países no compiten de la misma manera que lo hacen las empresas. Para encontrar sentido del término es preciso aclarar en qué ámbitos se aplica: empresas, industria, regiones o países (Romo y Musik, 2005). Lo anterior se ejemplifica en la figura 2.2., la cual muestra los niveles concéntricos jerarquizados de competitividad.

Por lo tanto, y para efecto de esta investigación se medirá la competitividad en las empresas, que se puede concluir como la capacidad de competir en un mercado de bienes y servicios. Para competir en cualquier mercado es necesario crear ventajas competitivas, que permitan a la empresa Almirall en este caso, posicionarse de mejor manera contra el resto de sus competidores en el mercado de SII.

Fig. 2.2. Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad



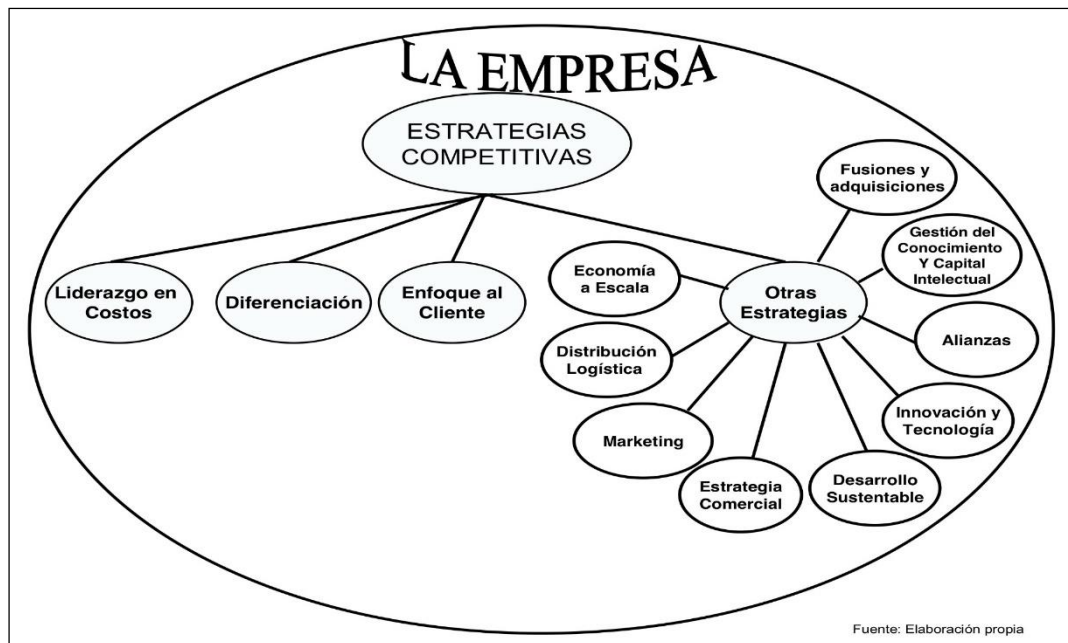
Fuente: Romo y Musik. Sobre el concepto competitividad. 2005.

2.1.4. Tipos de estrategias competitivas.

De acuerdo a las definiciones revisadas anteriormente por diversos autores, se puede concluir que la ventaja competitiva se da cuando la empresa puede

diferenciarse y crear beneficios adicionales que la competencia y estas diferencias pueden ser en distintos ámbitos, ya sea producto o servicio, atención a clientes, costos, entre otros. Por su parte, Porter (1994) sostiene que son tres las estrategias que las empresas deben seguir para crear ventajas competitivas: de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque al cliente. Estas han sido las bases para competir en el mercado, sin embargo, y debido a la globalización estas técnicas ya no son suficientes hoy en día y las empresas han desarrollado nuevos métodos (Ríos *et al*, 2010). Con base a lo anterior, se tendría que agregar a lo que sostiene Porter una cuarta categoría que se denomina “otras estrategias” y se ejemplifica en la fig. 2.3.

Fig. 2.3. La empresa y sus estrategias competitivas



Fuente: La estrategia y ventaja competitiva elementos esenciales para el éxito de las empresas mexicanas. 2010. Ríos *et al*.

A continuación se describen todos y cada uno de los diferentes tipo de estrategias competitivas que Porter afirma que existen para lograr la ventaja competitiva dentro de la organización y las otras estrategias que Ríos *et al* sostienen las organizaciones aplican actualmente.

2.1.4.1. Liderazgo en costos.

La gestión estratégica de costos está orientada hacia el análisis de los costos, sobre la base de elementos estratégicos bien fundados que permitan tomar decisiones estratégicas enfocadas a mantener ventajas competitivas sostenibles (Shank y Govindarajan, 1995). Este tipo de gestión se fundamenta en tres temas claves: la cadena de valor, conjunto vinculado de las actividades que crean valor; los causales de costos, factores que provocan la incurrancia de un costo y en el posicionamiento estratégico, ubicación que tiene la empresa dentro de su sector industrial.

Con esta estrategia se intenta conseguir una ventaja competitiva en costos, es decir, conseguir unos costos inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Por lo tanto, la empresa intentara conseguir los menores costos posibles por lo que situará a la empresa en ventaja sobre sus competidores, proveedores y clientes. Para obtener un liderazgo en esta categoría, es necesario producir un alto volumen de productos.

La implantación exitosa de la estrategia de liderazgo de costos requiere un enfoque sólido en la reducción de costos, en comparación con el de los competidores. Con frecuencia, las compañías reducen sus costos mediante un estrecho control sobre los mismos y los gastos generales, así como mediante la reducción al mínimo de los costos en áreas como servicios, fuerza laboral e investigación y desarrollo.

2.1.4.2. Diferenciación.

Esta estrategia persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa o de alguno de sus elementos como la atención del cliente, la calidad, etc. haciendo que sea percibido como único en el mercado. De esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

Porter (1994) menciona además que la segunda estrategia consiste en crear en el producto o servicio algo que los clientes perciban y que lo haga diferente a los demás productos de la competencia, creando lealtad hacia la empresa. Considerando lo anterior, esto sucede en la industria farmacéutica, ya que los laboratorios al lanzar un medicamento cuentan con una patente que permite la explotación del mismo durante diez años de forma exclusiva, en el caso de Dimoflax es un medicamento de investigación y desarrollo Almirall. Por lo tanto, es un producto único en el mercado ya que no cuenta con algún sustituto genérico, sin embargo, con mecanismo de acción muy similar al resto de los competidores, es por ello que debe diferenciarse de alguna manera de los demás productos.

Un producto puede ser diferenciado en una cantidad de formas casi infinita. Características poco comunes, servicio al cliente adecuado, rápidas innovaciones de producto y liderazgo tecnológico, prestigio percibido, gustos diferentes y diseño de ingeniería y desempeño son ejemplos de estrategias para la diferenciación.

2.1.4.3. Enfoque al cliente.

Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado. Se trata de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación. Por uno u otro medio, la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compete (Menguzzato, M. y Renau, J.J. 1991).

La base de la estrategia de enfoque es que una empresa puede cubrir un segmento particular de una industria de manera más eficaz que los competidores que abarcan toda la industria. El éxito de este tipo de estrategia radica en la capacidad de la empresa de encontrar segmentos en los que las necesidades únicas son tan especializadas que los competidores con una base amplia prefieren no cubrirlos, o es un segmento que los competidores con base amplia no cubren en forma adecuada.

Dentro de la industria farmacéutica existe un universo de clientes que son todos los médicos de las distintas especialidades que existen, de acuerdo al medicamento y a la patología que se encuentra dirigido el laboratorio enfoca los recursos a su mercado target. Es decir, un producto para Síndrome de Intestino Irritable será promocionado por la fuerza de ventas a médicos generales, gastroenterólogos e internistas, ya que ellos ven pacientes con este tipo de padecimientos, sería malgastar recursos el invertir tiempo a llevar el producto a médicos de otras especialidades que difícilmente verán un caso de trastorno de la motilidad gastrointestinal. Tal es el caso del otorrinolaringólogo, quien ve problemas de salud en oídos, nariz y garganta, sin embargo, existen problemas de garganta originados de algún padecimiento gastrointestinal, no por ello el laboratorio enfocara sus recursos en llevarle un producto que le será de utilidad solo en algunas ocasiones aisladas.

2.1.4.4. Otras estrategias competitivas.

Una vez analizadas las principales estrategias competitivas de Porter, se continúa con otras 9 estrategias que Ríos plantea. Ríos *et al* (2010) afirman que las estrategias planteadas por Porter han sido la base para competir en el mercado, por otra parte debido a la globalización actual y los cambios constantes tanto internos como externos, han obligado a las compañías a desarrollar nuevas estrategias que les permitan crear sus ventajas competitivas en un mercado cada vez más complejo y demandante. Las nuevas estrategias que las organizaciones ponen en práctica son las siguientes:

- Fusiones y adquisiciones.
- Gestión del conocimiento y capital intelectual.
- Alianzas
- Innovación y tecnología
- Desarrollo sustentable
- Estrategia comercial
- Marketing

- Distribución logística
- Economía de escala

2.1.4.4.1. Fusiones y adquisiciones.

La compra de una empresa por parte de otra (adquisición) o la unión de dos empresas, dando lugar a otra de mayor tamaño (fusión) constituyen una de las maneras más recurrentes en la actualidad para ganar dimensión y competitividad. Generalmente, este tipo de operaciones empresariales están provocadas por la identificación de una amenaza o de una oportunidad en el mercado (Zozaya, 2007).

Abellán (2004) afirma que los motivos que pueden llevar a una empresa a realizar una fusión o adquisición pueden dividirse en tres categorías:

1. Alcanzar sinergias entre las empresas para aumentar el valor de los accionistas.
2. Actuar como un mecanismo corrector en el mercado.
3. Aumentar el crecimiento o poder de la empresa.

Mediante la fusión o adquisición las empresas adquieren valor y aumentan su competitividad, muchos laboratorios farmacéuticos han adoptado esta estrategia. Tal es el caso de Merck quien en 2009 adquirió Shering-Plough creando así la segunda empresa a nivel mundial productora de fármacos solo por debajo de Pfizer en ese momento. Pfizer a su vez en 2013 se fusiono con Nestlé, esta ultimo compro la división de nutrición de la primera en México, como parte de una operación mundial para tener un portafolio complementario a sus marcas de fórmulas y aumentar su presencia en mercados emergentes. Por último, Almirall empresa en cuestión del presente estudio amplio su portafolio en dermatología al comprar Aqua Pharmaceuticals en el 2014, compañía estadounidense con productos de prescripción en el área. Es así, que la estrategia de fusión y adquisición forma parte de los laboratorios farmacéuticos que día a día buscan fortalecer su empresa, aumentar el valor de sus acciones y extender los mercados a los cuales están dirigidos.

2.1.4.4.2. Gestión del conocimiento y capital intelectual.

La Gestión de Conocimiento y sus corrientes múltiples para realizarlo se han convertido en una de las principales cuestiones de estrategias de administración de personal actual. Gestionar el Conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa (Revilla, 1998). Esta estrategia afirma que el mayor valor de las empresas del Siglo XXI ya no viene de activos físicos como edificios, terrenos y maquinaria. Es el conocimiento sistematizado acerca de sus procesos, servicios y productos lo que cada día se convierte en el activo más importante.

La habilidad de las organizaciones para crear, compartir y utilizar conocimiento tiene un gran impacto en su competitividad futura. De hecho algunos teóricos afirman que en el futuro, la única ventaja competitiva sostenible será la creación del conocimiento organizativo y su gestión (Toffler, 1990; Drucker, 1996).

Por otra parte Bradley (1997) argumenta que el capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto para las empresas como para los países. Es un tema sobre el cual el interés de las empresas ha crecido rápidamente, especialmente en aquellas en las que sus beneficios derivan principalmente de la innovación y de los servicios intensivos en conocimiento (Edvinsson y Sullivan, 1996). En este sentido, Bontis (1998) afirma que el capital intelectual ha sido considerado por muchos, definido por algunos, entendido por pocos y formalmente valorado por prácticamente nadie, lo cual supone uno de los desafíos más importante por los directivos y académicos del presente y futuro. En los últimos años se puede apreciar como las empresas le han dado el valor y la importancia a dichos conceptos como la gestión del conocimiento y capital intelectual, considerándolos como bienes intangibles dentro de la empresa y

dedicando cada vez más recursos al desarrollo de los mismos como estrategia para crear su ventaja competitiva en el mercado.

2.1.4.4.3. Alianzas.

Otra estrategia que las empresas utilizan para subsistir, crecer y dominar nuevos y más grandes mercados, son las alianzas estratégicas. Como dijo Jack Welch (1987) CEO de General Electric “las alianzas constituyen una gran parte del juego de la globalización...Son críticas para ganar con una base global...El modo menos atractivo de tratar de ganar globalmente es pensar que usted solo puede con todo el mundo”. De esta manera Yoshino y Srinivasa (1995) afirman que una alianza estratégica liga facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. En esencia es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas. También agregan que la alianza estratégica se define por la posesión simultánea de tres condiciones:

1. Las compañías se unen para conseguir un conjunto de objetivos especificados previamente, permanecerán independientes luego de realizada la alianza.
2. Las empresas comparten los beneficios de la alianza y controlan determinadas tareas.
3. Las empresas aliadas contribuyen continuamente en algún área estratégica.

En base a lo anterior se puede decir que las empresas buscan una alianza estratégica en la cual se beneficien todas las que participan dentro de ella. Con el fin de acceder a los recursos de una compañía grande como su capacidad financiera, marketing, fabricación, recursos organizativos entre otros. Con ello será capaz de ingresar a un mercado de manera más rápida y amplia, reducir el riesgo económico, alcanzar economías de escala en fabricación y aprender aspectos organizativos que le permitan competir de forma global. Sin embargo por las diferentes actividades que

realiza cada una de las compañías involucradas esta estrategia se vuelve difícil de administrar.

2.1.4.4.4. Innovación y tecnología.

Dentro de un mundo en constante evolución donde los clientes se vuelven más exigentes debido a la información que obtienen de todas las herramientas de comunicación e información que existen actualmente, y por otra parte, los nuevos avances tecnológicos que surgen día a día, es importante para las empresas innovar e invertir en tecnología, ya que lo que funciona hoy para competir en el mercado tal vez no funcione en muy corto tiempo debido a los constantes cambios.

Por una parte, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para la Educación, la ciencia y la Cultura (2012,) afirma que una decisión estratégica de fundamental importancia se refiere al estímulo de la innovación. La innovación es el proceso que conduce a mejorar la posición competitiva de las empresas mediante la generación e incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos de distinto tipo. Este proceso consiste en un conjunto de actividades no solamente científicas y tecnológicas, sino también organizacionales, financieras y comerciales, capaces de transformar la capacidad productiva y comercial de las empresas.

La misma OIE (2001, pp. 37) define a la tecnología “como el conjunto de procedimientos que permiten la aplicación de los conocimientos propios de la ciencias naturales a la producción industrial, quedando la técnica limitada a los tiempos anteriores al uso de los conocimientos científicos como base del desarrollo tecnológico industrial”. Por lo tanto, se puede concluir que para las empresas es fundamental innovar en los procedimientos de producción, administrativos, y organizacionales, así como invertir en tecnología que pueda llevar los conocimientos a la práctica lo que llevara a la organización a aumentar su competitividad. Muchas son las empresas que le dan prioridad a esta estrategia como principio para competir de acuerdo al giro

industrial en el cual se encuentren compitiendo, la empresa debe innovar y evolucionar de acuerdo a los cambios culturales, geográficos y tendencias globales si desea permanecer vigente.

2.1.4.4.5. Desarrollo sustentable.

En la estrategia de desarrollo sustentable lo que se busca sustentar según Herman E. Daly (2008) son dos cosas: por una parte la utilidad, la utilidad de las futuras generaciones no debe ser declinante. El futuro debiera ser al menos tan bueno como el presente, en términos de su utilidad. La utilidad se refiere a la utilidad per cápita de los miembros de una generación.

Por otra parte el flujo total debe ser sostenido. Esto es que el flujo físico desde las fuentes naturales, a través de la economía y de vuelta a los sumideros naturales, no debe ser declinante. Más exactamente, la capacidad del ecosistema de sustentar esos flujos no debe disminuir. El capital natural debe mantenerse intacto. El futuro será al menos tan bueno como el presente, en términos de su acceso a los recursos biofísicos y a los servicios provistos por el ecosistema. El flujo total aquí se refiere a lo sucedido a toda la comunidad a lo largo de un cierto período de tiempo.

En base a esto se puede concluir que las empresas deben satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras a la satisfacción de sus propias necesidades. El crecimiento económico y la protección ambiental deben ser considerados por las organizaciones como un mismo objetivo. Una manera de medir el desarrollo sustentable es la huella ecológica.

La huella ecológica (FP por sus siglas en inglés) es la herramienta utilizada para medir el desarrollo sustentable. Es ampliamente usada alrededor del mundo como indicador de sustentabilidad ambiental. Puede ser usado para medir y manejar el uso de los recursos de forma económica. Es comúnmente utilizado para explorar la

sustentabilidad de los estilos de vida, bienes y servicios, organizaciones, la industria, a nivel regional y nacional. Así como el desarrollo sustentable es una estrategia actual por parte de las organizaciones para competir en el mercado, la comercial también se ha vuelto muy importante como estrategia competitiva.

2.1.4.4.6. Estrategia comercial.

La Estrategia Comercial es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Sin un plan, fácilmente se puede perder el rumbo y perder el negocio. Al elaborar esta estrategia, deben estar definidos los temas más amplios y prioritarios: la razón de ser del negocio, los objetivos generales y de largo plazo que se esperan alcanzar.

Brian Tracy (2011) señala que para definir una estrategia comercial efectiva es importante que como empresario trabajes en tu capacidad para alcanzar metas y objetivos. De esta manera el autor sugiere trabajar bajo el modelo MOEPA, el cual es un acrónimo que se refiere a las palabras: metas, objetivos, estrategias planes y actividades y se basa en cuatro pasos:

1. Establecer metas comerciales.
 - a. Deben establecerse plazos de uno, tres y cinco años con los objetivos que se pretenden que la empresa logre.
 - b. Las metas deben ser medibles y tener un plazo para cumplirlas.
 - c. Las metas pueden ser cualitativas o cuantitativas.
2. Objetivos claros. Los objetivos son metas parciales que deben alcanzarse para lograr metas mayores.
3. Determinar estrategias. Las estrategias son las maneras específicas en las que se logran los objetivos establecidos. Es recomendable diseñar diferentes estrategias en base a las metas y objetivos.

4. Planes detallados. El principio de Pareto o ley del 80/20 indica que dedicar el 20% del tiempo a planear metas y objetivos ahorrara el 80% del tiempo en ejecución.

De esta manera Tracy plantea los pasos para crear una estrategia comercial, dentro del tercer paso que es determinar la estrategia para cumplir los objetivos, bien podría considerarse la mercadotecnia como herramienta para lograrlos.

2.1.4.4.7. Estrategia de marketing.

La estrategia de Marketing apoya a las empresas a seguir el camino para llegar a un posicionamiento de mercado (López, 2010). Para Stanton et al. (2007) el marketing es un conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. Basándose en dichas afirmaciones y lo visto anteriormente como ventajas competitivas, las compañías hoy en día le dan mucha importancia a la implementación de estrategias de mercadotecnia para lograr sus objetivos. Tal es el caso de la empresa Almirall que en base a la diferenciación de productos y estrategias de mercadotecnia planea mejorar su participación de mercado día con día. El presente estudio tiene como finalidad medir las diferentes variables, determinar en qué áreas la empresa es competitiva o en cuales cuenta con áreas de mejora y como ello repercute en las ventas del medicamento en cuestión.

Para lograr dichos objetivos las empresas se basan en el marketing mix, que son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de mercadotecnia y alcanzar los objetivos establecidos. McCarty (1964) señala que son cuatro las herramientas del marketing o mejor conocidas como las 4p:

1. Producto
2. Precio
3. Plaza
4. Promoción

Producto

Para Ricardo Romero (1997) producto es un bien o servicio, que sea susceptible de ser vendido. El producto depende de los siguientes factores: la línea, la marca y por supuesto, la calidad. La política de productos comprende el estudio de cuatro elementos los cuales se desarrollaran a continuación: la cartera de productos, la diferenciación, la marca y la presentación.

Godas (2006) sostiene que la cartera de productos es toda la lista de productos que se ofrece al consumidor y tiene tres dimensiones: amplitud, profundidad y longitud. La amplitud son las diferentes líneas o variedad de productos con que cuenta la empresa, la profundidad el número de tipos de productos que conforman cada línea y la longitud es el resultado de multiplicar la amplitud por la profundidad, dando está el total de productos.

Una línea de productos “es un conjunto homogéneo de productos que constituye un grupo dentro de una misma categoría” (Godas, 2006, 117p.). La línea de productos puede incrementarse de forma periódica y a esto se le conoce como extensión de línea. Por ejemplo, Almirall cuenta con diversas líneas, tiene línea en pediatría, respiratoria, dolor, dermatología, y en gastroenterología, en esta última se encuentra el producto Dimoflax objeto de estudio en el presente proyecto. Este producto cuenta con una presentación en capsulas y recientemente se lanzó una presentación en emulsión enfocada en pacientes con problemas de deglución y adolescentes, a esto se le considera extensión de línea.

Godas (2006) menciona que el cliente tiene dos enfoques a la hora de decidir por la compra de un producto, uno interno y otro externo. Mientras que el primero se enfoca en las características intrínsecas del producto, el segundo vas más allá e incluye todos los aspectos que hacen que un consumidor se decida por un producto y no por otro

como se ilustra en la fig. 2.4., en esta se muestra los factores que el cliente considera para tomar una decisión.

Fig. 2.4. Enfoque del producto



Fuente: El producto. Tipos atributos y diferenciación. Vol. 25
núm. 5. 2006

Un elemento clave en el producto es su diferenciación, dentro de una misma clase no todos los productos son iguales siempre se diferenciarán en algún aspecto. El trabajo de la compañía es utilizar la diferenciación como estrategias de marketing resaltando todas aquellas características que puedan generar en el consumidor la percepción de que el producto es único y con ello lograr una mejor posición en el mercado en términos de participación.

Lancaster (1979) estudio los atributos de los bienes y como estos reportan utilidad a los individuos, de tal manera que cada producto tiene sus atributos fijos específicos. Considerando esto se pueden distinguir tres clases de diferenciación: horizontal,

vertical e idiosincrática. La primera hace referencia a la variedad de productos que existen en una determinada línea de productos, la segunda se enfoca en la calidad y el tercer enfoque parte de la idea de que los productos son distintos entre sí por causas que no pueden asociarse a mayores o menores características, un ejemplo de ello puede considerarse la marca.

La American Marketing Association (2014) define la marca como un “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores”. Por su parte la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2006, pág. 3) lo define como “un signo que permite diferenciar los productos o servicios de una empresa de los de las demás”. En base a lo anterior las empresas buscan siempre diferenciarse mediante el nombre de la marca, buscan que las personas asocien el nombre de la marca a diferentes atributos como prestigio, calidad, seguridad, eficacia, status, precio, entre otros con solo escuchar el nombre.

Las empresas buscan siempre posicionar la marca del producto, entre mejor posicionada este el cliente pensara primeramente en dicha marca a la hora de tomar la decisión de compra de un producto. Para ello utilizan nombres fáciles o que el consumidor se identifique con él, colores agradables, diseños novedosos y por ultimo mediante un eslogan o lema publicitario. El eslogan, la señal de identificación de la marca o del producto (Spang, 1991), es uno de los principales medios para convencer al posible receptor sobre las ventajas de un objeto y por tratarse de una fórmula breve, permite que el elemento anunciado se recuerde con facilidad. Como Patricia Miller (2007) afirma un eslogan bien armado puede despertar el interés del público y ayudar a definir una marca.

La marca del producto de estudio es Dimoflax y su eslogan “alivio por dentro que se nota por fuera”, con esto se muestra que Almirall busca posicionar su marca como un medicamento que gracias a su mecanismo de acción aliviara al paciente con Síndrome de Intestino Irritable, esto se reflejara en él y el resto de las personas en su día a día.

Otro elemento de estudio en el producto es la presentación, que no solo tiene que ver con la imagen del producto, los colores, el diseño, la calidad del empaque u otros elementos propios del producto. También va enfocado al personal de la compañía, la imagen, su presencia, inteligencia y comportamiento, que reflejaran la compañía que representan y serán la cara de la empresa ante el cliente.

Se ha revisado el primer elemento de la mezcla de marketing el cual es el producto, y como es importante considerar la cartera, la diferenciación, la marca y por último la presentación o imagen del producto y/o empresa. Es tiempo de analizar el precio, un tema muy importante y debatido hoy en día.

Precio

El precio es una variable del Marketing Mix difícil de definir por la gran variedad de acepciones de dicho término, la dificultad de su determinación y la gran cantidad de variables externas e internas que la condicionan. Es el más flexible de todos los elementos y es lo que el comprador da a cambio de la obtención de un producto. Esta estrategia es un arma importante para la competitividad (Lamb y Mc Daniel, 1998)

Para Ricardo Romero (1997, p. 130) el precio de un producto es el "importe que el consumidor debe pagar al vendedor para poder poseer dicho producto. Por otra parte Bonta y Farber (2002, p. 39) afirman que "el valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor. Por ejemplo, una margarina del tipo light tiene un costo menor que el de una margarina común; sin embargo, los consumidores perciben cualquier producto "bueno para la salud" como algo de valor superior. El consumidor considera más coherente este mix: mayor valor adjudicado al producto en cuestión, mayor precio. (Por tanto), una margarina light más barata (que la común) no sería creíble". En base a lo anterior se puede concluir que el precio si bien es estipulado por el vendedor como parte de una estrategia de acuerdo a los costos de fabricación,

también será importante la percepción del consumidor sobre el valor del producto para poder determinar el mismo.

El precio de acuerdo a Kotler y Armstrong (2003) el precio es la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos. Los autores afirman que el precio también tiene su propio mix, y sus variables son las siguientes:

Precio de lista

El precio de lista es la cantidad a la que se recomienda vender un producto antes de dar cualquier descuento.

Descuentos

Existen diversos tipos de descuentos:

- *Descuentos por volumen.* Su objetivo es estimular a los clientes a que compren mayor cantidad de un producto o línea de productos. Este tipo de descuentos consiste en una reducción del precio de lista que se aplica por compras superiores a lo normal, ya sea por unidades o por valores.
- *Descuentos por pronto pago.* También son conocidos como descuentos en efectivo, su objetivo es estimular a los clientes a que realicen el pago de su cuenta en un determinado plazo o lo más antes posible. Es posible conseguir un descuento si el cliente paga antes del tiempo estipulado con el vendedor.
- *Descuentos por temporada.* Su objetivo es estimular la compra de productos en temporada de menor demanda. Se aplican descuentos al precio de lista cuando se compran productos que de acuerdo a la estación climática presentan baja demanda en ciertas estaciones.
- *Descuentos comerciales.* Según Kerin *et al.* (2009) los descuentos comerciales son reducciones de precios para compensar al mayorista o detallista por las funciones que realizarán en el futuro. Almacenar, promover, vender o distribuir son ejemplos de estas funciones. Los descuentos comerciales se brindan a los

miembros del canal en función a su posición en el canal y en las actividades que desempeñaran en el futuro.

Complementos

Los complementos son pagos extra diseñados para lograr que los intermediarios participen en programas especiales. Existen dos tipos:

- Los complementos a cambio son reducciones de precio que se dan a quienes entregan a cambio un artículo viejo al comprar uno nuevo.
- Los complementos promocionales son pagos o reducciones de precio que recompensan a los comerciantes que participan en los programas de publicidad y apoyo a ventas.

Periodo de pago

El periodo de pago se refiere a la cantidad de días que la empresa le otorga al cliente para liquidar un artículo respetando el precio inicial pactado. Si el cliente no paga la cuenta en un periodo establecido el precio del producto pudiera variar.

Condiciones de crédito.

Un crédito es entregar un valor actual bajo la promesa de una confianza de recuperar este valor en un futuro más un interés adicional. De esta manera las compañías con la finalidad de incrementar sus ventas otorgan créditos a sus clientes, las condiciones variaran de acuerdo a diferentes factores como el volumen, el periodo de pago, el pronto pago entre otros que acuerden el comprador y el vendedor.

Plaza

La plaza o distribución es para Ferrel *et al* (2004) el acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en la cantidades necesarias. Por otra parte también puede considerarse como “las estrategias y procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de ventas” (Fleitman, 2000, p. 83). Es por ello que la distribución es muy importante ya que de esta manera las empresas podrán

poner a disposición del cliente final el producto y así hacer valer las otras cuatro “P” que son producto, precio y promoción. Si el producto no se encuentra en el punto de venta de nada servirán los demás esfuerzos.

Al igual que las otras variables de la mezcla de mercadotecnia la plaza o distribución también tiene su propia mezcla según Kotler y Armstrong (2007) la cual se menciona a continuación:

- *Canales*. Son la vía o conducto por el que los productos o servicios llegan a su destino final de consumo o uso, por lo cual, incluye una red de organizaciones que de forma independiente y organizada realizan las funciones para enlazar productores con consumidores finales.
- *Cobertura*. Son los territorios geográficos donde se encuentra el producto para su venta, entre más territorios tengan el producto para su venta, mayor será la cobertura.
- *Surtido*. Son los diferentes productos de una determinada línea de productos con que cuenta el vendedor final, los compradores buscan los puntos de venta donde se tenga el surtido de toda la línea ya que las necesidades suelen ser diferentes.
- *Ubicaciones*. Se refiere a la cantidad de puntos de venta en los cuales se tiene el producto para su venta en un territorio determinado. Entre más puntos de venta tenga el producto a disposición de consumidor final, mayor será la cobertura.
- *Inventario*. El inventario se refiere a la cantidad de productos con los que cuenta la empresa para satisfacer una demanda futura. Deben considerarse el historial de ventas para contar con inventarios capaces de satisfacer a la demanda. El tener inventarios mayores a los necesarios genera grandes costos.
- *Transporte*. Se refiere a las unidades o medios que se utilizaran para transportar el producto desde la fábrica a sus puntos de venta, pueden ser: automotores, ferrocarriles, transporte aéreo o marítimo, entre otros.

- *Logística*. Se relaciona con la administración del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de las materias primas e insumos en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo.

Hasta el momento se han visto las primeras 3 “P” de la mezcla de mercadotecnia y sus respectivas variables de cada una de ellas. La última “P” es la promoción la cual concluye todo lo planteado anteriormente ya que es la hora de promocionar el producto para generar las ventas esperadas.

Promoción

La mezcla promocional es parte fundamental de las estrategias de mercadotecnia, porque la diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, requieren de una promoción eficaz para producir resultados (Stanton *et al.*, 2007). Por ello es importante que las personas relacionadas con la mercadotecnia conozcan en que consiste la promoción y cuáles son sus principales herramientas para que de esta manera puedan alcanzar los objetivos organizacionales.

Para Kotler y Armstrong (2007) la promoción o mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, consiste en la combinación de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar objetivos de publicidad y marketing. De acuerdo a los autores las herramientas antes mencionadas son las principales en la mezcla de promoción, a continuación se explicaran de manera breve.

- *Publicidad*. “Es un esfuerzo pagado, transmitidos por medios masivos de información con objeto de persuadir” (O’ Guinn *et al.*, 1999, p. 6).
- *Venta personal*. Para Richard L. Sandhusen (2002, p. 522), “las ventas personales incluyen presentaciones de venta cara a cara entre intermediarios, clientes y prospectos. Generan relaciones personales a corto y a largo plazo

que agregan convicción persuasiva a las presentaciones de ventas que relacionan los productos y servicios con las necesidades del comprador”

- *Promoción de ventas*. Ricardo Romero (1997) define a la promoción de ventas como un conjunto de ideas, planes y acciones comerciales que refuerzan la venta y la publicidad, y apoyan que el producto pase al comprador.
- *Relaciones públicas*. Las relaciones publicas son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso (Cutlip *et al.* 2006)
- *Marketing directo*. Según el diccionario de marketing, de cultural S.A. (1999, p. 198) el marketing directo “es un sistema interactivo de comercialización que utiliza uno o más medios de comunicación directa, para conseguir una respuesta o transacción en un lugar o momento determinado”
- *Merchandising*. De acuerdo al diccionario de mercadotecnia de cultural S.A. (1999) merchandising es el conjunto de técnicas destinadas a gestionar el punto de venta para conseguir la rotación de determinados productos.
- *Publicidad blanca*. Consiste en la forma impersonal de estimular la demanda o de influir en la opinión o actitud de un grupo hacia la empresa, a través de una comunicación en medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficia con ella (Diccionario de marketing, Cultural S.A., 1999).

Hasta ahora se ha mencionado en qué consisten las distintas estrategias que utilizan las empresas para ejercer la competitividad, solo restan dos de las estrategias que mencionaban Ríos *et al.* (2010). La distribución y la economía a escala.

2.1.4.4.8. Distribución y logística.

Con esta estrategia se logra optimizar la eficiencia y la eficacia de los recursos físicos y de información. Asimismo, administra las compras y distribución o salidas de los productos, integrando las actividades de los proveedores, productores, el

almacenaje y la distribución (López, 2004). Lamb *et al* (2002) utiliza una analogía al decir que los canales de distribución son como cauces o tuberías por donde fluyen los productos, su propiedad, comunicación, financiamiento y pago, así como el riesgo que los acompaña hasta llegar al consumidor final. Esto haciendo alusión a los canales por donde fluye el agua, en marketing los productos fluyen por los canales de distribución.

La American Marketing Association (2014) define el canal de distribución como una red organizada de agencias e instituciones que, en combinación, realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con los clientes finales para completar las tareas de marketing. Los canales de distribución brindan a los fabricantes o a los productores y a los consumidores o usuarios industriales, los beneficios de lugar y tiempo. El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar y poner el producto y/o servicio cerca del consumidor o usuario industrial para que no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo. El beneficio del tiempo se refiere a que el producto y/o servicio esté al alcance del consumidor o usuario industrial en el momento preciso (Fisher y Espejo, 2004).

Los canales de distribución de acuerdo a Borrero (2006) se dividen en dos tipos: canales para productos de consumo y canales para productos industriales. En base al proyecto planteado se consideraran los canales para productos de consumo, estos se dividen en cuatro:

- Canal directo. Del productor o fabricante a los consumidores. Las actividades de venta directa como: ventas por teléfono, compras por correo y catálogo, compras en línea y ventas por televisión son buenos ejemplos de este tipo de estructura.
- Canal detallista. Del productor o fabricante a los detallistas y de estos a los consumidores. Aquí los intermediarios se refiere a los detallistas o minoristas, algunos ejemplos son las tiendas, mercados, supermercados, gasolineras, boutiques etc., en la cual la empresa mediante una fuerza de ventas vende el producto al minorista y ellos a su vez al cliente final.

- Canal mayorista. Del productor o fabricante a los mayoristas, de estos a los minoristas y de estos a los consumidores. Este canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería, alimentos, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor o a todos los detallistas. Cabe mencionar que por este tipo de estructura se distribuye Dimoflax.
- Canal agente. Del productor o fabricante a los agentes intermediarios, de estos a los mayoristas, de estos a los minoristas y de estos a los consumidores. Este se da cuando existen pequeños productores los cuales son representados por un agente, este actúa a nombre de ellos y negocia la venta con los mayoristas especializados de acuerdo al producto.

Por tal motivo las empresas deben poner gran atención en el canal de distribución que les conviene, ya que una adecuada selección puede hacer la diferencia con el resto de los competidores. Por último, se verá la estrategia de economía a escala.

2.1.4.4.9. Economía a escala.

Supone que las empresas que la poseen, es debido a sus altos volúmenes productivos lo que les permite reducir sus costos y dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos (Ríos *et al*, 2010). Por su parte Muñoz B. *et al* (2005) afirma que la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y hace a las empresas vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente. Es indudable que las empresas que tienen economía a escala llevan una ventaja sobre el resto, ya que al actuar en mercados globales les permite tener costos más bajos y ser muy competitivos en cuanto al precio en comparaciones de empresas locales que abarcan mercados pequeños.

Hasta aquí se han revisado las estrategias para ejercer la competitividad que Porter y Ríos *et al* comentan como las principales que practican las empresas en la actualidad. A continuación se verá la administración de ventas, esto debido a que el presente proyecto pretende medir el impacto que tiene la estrategia competitiva en las ventas del producto Dimoflax.

2.2. Administración de ventas.

La administración de ventas es un término fundamental para las compañías ya que como un antiguo dicho dice “nada sucede en la empresa hasta que alguien vende algo” (anónimo), partiendo de este hecho las empresas dedican cada día más recursos a la adecuada selección y capacitación del personal de ventas ya que ellos son los que llevarán el producto al consumidor final y en gran medida el éxito de la empresa está en sus manos. En este capítulo se abordarán y desarrollarán temas como la venta, el papel del vendedor dentro del proceso de venta, la fuerza de ventas, la técnica de ventas y otros conceptos que permitirá poner en contexto la presente investigación.

2.2.1. Definición de administración de ventas.

La American Marketing Association (2014) define venta como “el proceso personal o impersonal por lo que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo beneficio de ambos”. También puede definirse como venta a toda la actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio (Fisher y Espejo, 2004). De acuerdo con las definiciones anteriores se puede decir que para cerrar una venta es muy importante la figura del vendedor y de las actividades o estrategias que este lleve a cabo a fin de cubrir las necesidades del comprador, en el mercado farmacéutico existe esta misma complejidad donde el cliente es el médico y el vendedor se denomina representante médico.

Ahora bien, la venta como tal no empieza y finaliza con el vendedor sino que lleva un proceso, Kotler (2001) un experto en el tema afirma que el proceso de venta se compone de cuatro puntos:

1. *Punto de partida*: la fábrica.
2. *Punto central*: los productos
3. *Punto medio*: una labor agresiva de ventas y promoción.
4. *Punto final*: las utilidades que se generan mediante el volumen de ventas.

2.2.2. El agente de ventas.

Considerando la importancia del vendedor en el proceso de la venta, Kotler y Armstrong (2003) definen al vendedor como la persona que actúa a nombre de una empresa y que realiza actividades como la búsqueda de prospectos, comunicación, soporte y obtención de información. En la industria farmacéutica el vendedor se denomina representante médico, y es el encargado de realizar las funciones del vendedor representando a la empresa ante los clientes que son los médicos, y realizando la labor de venta frente a estos. Por lo tanto, al conjunto de vendedores de una empresa se le denomina fuerza de ventas y de ellos depende lograr los objetivos organizacionales y permitir que una empresa pueda sostenerse dentro del mercado.

2.2.3. La fuerza de ventas.

El éxito de la fuerza de ventas comienza con la selección y contratación de buenos profesionales de la venta. Una selección meticulosa del personal de ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial de la empresa (Kotler *et al*, 2004). Es por ello que las empresas cada tienen nuevas técnicas de reclutamiento y capacitación, por la importancia que tiene la fuerza de ventas. Hablando de capacitación sus fases apuntan a que la fuerza de venta obtenga los siguientes conocimientos:

1. *Conocimiento de la empresa u organización*. Historia, objetivos, políticas de venta, estructura de la organización, instalaciones, etc.

2. *Conocimiento del producto*. Características, ventajas y beneficios.
3. *Conocimiento de las técnicas de venta*. Prospeccionar clientes, como preparar la entrevista, como realizar presentaciones de venta eficaces, etc.
4. *Conocimiento del mercado*. Conocimiento de clientes actuales y potenciales. Y también conocimiento sobre la competencia.

Debido a las características del trabajo, los vendedores necesitan mucha motivación. Por ello, se puede incentivar a la fuerza de ventas para contrarrestar las fuerzas desmotivadoras. Sandhusen (2002) afirma que existen diversos métodos para incentivar a la fuerza de ventas como los incentivos directos e indirectos:

- Incentivos directos.
 - Crear un buen ambiente laboral donde se aliente la participación y la comunicación.
 - Fijar ventas de cuotas realistas que puedan ser logradas por la mayoría del personal de ventas.
 - Proporcionar reconocimientos, premios y otros incentivos no monetarios.
- Incentivos indirectos.
 - Pueden realizarse concursos para incentivar a que el personal de ventas compita entre sí a cambio de un premio económico.

Por su parte, si se quiere mantener a la fuerza de ventas debe contarse con un sistema de compensación atractivo. Stanton *et al* (2007) afirman que existen diversos métodos para compensar a la fuerza de ventas, los más comunes se describen a continuación:

- *El salario o sueldo fijo*. Es un pago único por un periodo durante el cual trabaja el vendedor y supone unos ingresos estables para él.
- *La comisión*. Es un pago vinculado a una unidad específica de éxito. Esto quiere decir, un porcentaje del precio de cada producto que se vende y se cobra.
- *Incentivos económicos*. Es un determinado monto que recibe el vendedor en base al cumplimiento de objetivos.

- *Compensaciones combinadas.* Combina salario fijo más comisiones y/o incentivos.
- *Compensación monetaria indirecta.* Consiste en compensaciones como vacaciones pagadas, cursos de especialización pagados, etc.

De esta manera la empresa debe capacitar a la fuerza de ventas a fin de que tengan los conocimientos necesarios para representar a la organización y cumplir con los objetivos. Con un método de incentivos y compensaciones adecuado el vendedor estará motivado a cumplir con las cuotas de venta que la empresa planteo al inicio del periodo. Si bien estos aspectos son muy importantes, el trabajador también debe llevar definida una técnica de ventas que le permita cerrar la venta al momento de su promoción.

2.2.4. Promoción de ventas.

La promoción de ventas de acuerdo a Stanton *et al* (2007) son los medios para estimular la demanda diseñados para completar la publicidad y facilitar las ventas personales. Por otra parte, pueden ser considerados como incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio (Kotler y Armstrong, 2003). Los autores los definen como medios o incentivos para estimular la venta, en ocasiones el comprador no está totalmente seguro de concretar el intercambio, es ahí donde las herramientas de promoción de ventas pueden influir beneficiando al cliente y ayudando al vendedor a cerrar la venta. A continuación se mencionan las principales herramientas de promoción de ventas utilizadas actualmente:

1. Cupones
2. Descuentos
3. Bonificaciones
4. Muestras gratuitas
5. Concursos o sorteos
6. Promociones en punto de compra

7. Recompensas por ser cliente habitual

2.2.5. Técnica de ventas.

Para que el vendedor pueda tener una comunicación efectiva con el cliente que le permita cerrar la venta se basa en un conjunto de técnicas de ventas que le permita presentar el producto de manera fluida desde la presentación hasta el cierre. El modelo AIDA fue enunciado por Elmo Davis (1898) y muchos autores hacen referencia a este modelo, aunque en la actualidad existen modelos más elaborados derivados del mismo. El modelo AIDA se compone de cuatro fases:

1. Attention (atención). Para lograr el éxito en la gestión de ventas es indispensable atraer la atención del comprador hacia lo que se está ofreciendo.
2. Interest (interés). Una vez capturada la atención del posible comprador, se necesita crear un interés hacia lo que se está ofreciendo y retenerlo el tiempo suficiente para terminar la presentación.
3. Desire (deseo). En esta etapa el vendedor debe ayudar al cliente a entender que el producto o servicio que se le ofrece lograra cubrir sus deseos o necesidades.
4. Action (acción). Este paso es la conclusión de los otros tres anteriores, es la parte definitiva por que se produce el resultado que se desea obtener, la venta.

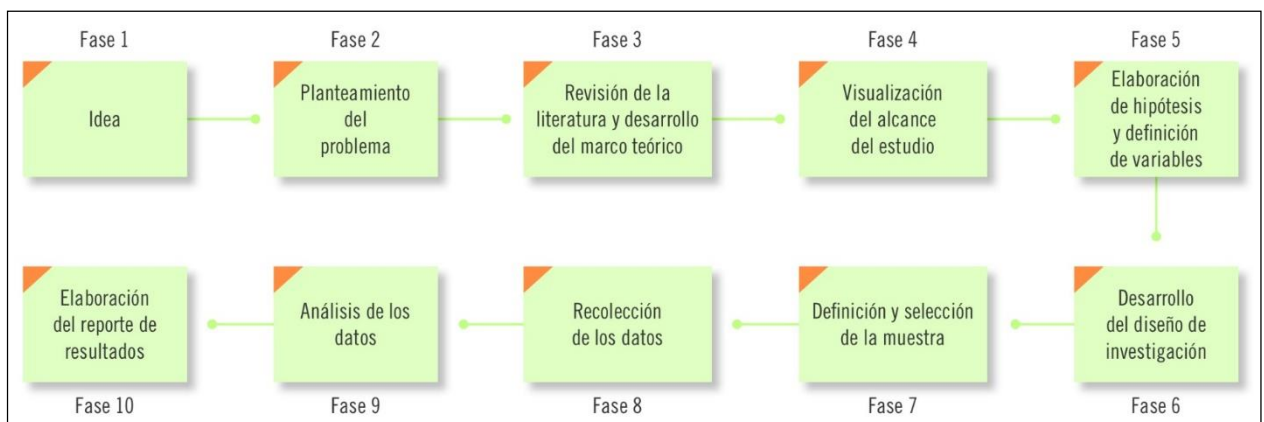
CAPITULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

El enfoque que se utilizará en la presente investigación es el cuantitativo, según Hernández Sampieri *et al.* (2010, pp. 4) este enfoque “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. Esta investigación pretende analizar las ventajas competitivas de la empresa Almirall como impacto en las ventas, por lo cual el alcance de este estudio es descriptivo ya que se busca identificar las características y tendencias de un mercado específico y cómo estas pueden repercutir en el cumplimiento de objetivos por parte de la empresa.

3.1. Proceso a seguir en la investigación.

El presente estudio se realizará mediante el método cuantitativo y según Hernández Sampieri *et al.* (2010), el proceso de la investigación cuantitativa se compone de diez fases las cuales se muestran en la figura 3.1.

Fig. 3.1. Proceso de la investigación cuantitativa.



Fuente: Metodología de la investigación. Quinta edición. 2010

1. Idea. Consiste en generar ideas acerca de temas de interés del investigador, o donde se encuentre una problemática que se desee analizar.

2. Planteamiento del problema. Una vez que se tiene la idea clara el investigador debe plantear el problema de estudio de forma delimitada y concreta.
3. Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico. Se debe revisar las investigaciones que existan anteriormente con respecto al tema de estudio, y formar un marco teórico como guía de referencia en el estudio.
4. Visualización del alcance del estudio. Se debe determinar hasta donde es factible investigar, cual es la finalidad y el alcance debe cumplir con el objetivo principal de estudio. Según Hernandez Sampieri *et al* (2010) existen cuatro tipos de investigación:
 - a. Exploratorio. Se realiza cuando el objetivo es realizar un tema poco estudiado.
 - b. Descriptivo. Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de un fenómeno. Describe tendencias de un grupo o población.
 - c. Correlacional. Asocia variables por medio de un patrón predecible para un grupo.
 - d. Explicativo. Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian.
5. Elaboración de hipótesis y definición de variables. Antes de recopilar datos se debe formular hipótesis acerca de lo que se cree hasta ese momento y definir la variable dependiente e independiente.
6. Desarrollo del diseño de investigación. Es importante diseñar la manera en que se realizara la investigación, que tipo de investigación será, los métodos que se utilizaran para la recolección de datos y análisis.
7. Definición y selección de la muestra. Para delimitar el estudio se selecciona una población específica a analizar, y mediante un método específico se determina una muestra de esa población.
8. Recolección de datos. Se aplica el método seleccionado de recopilación de datos a la muestra determinada.
9. Análisis de los datos. Los datos obtenidos deben concentrarse para hacer un análisis de la población, y ver el problema de forma general y no específica.

10. Elaboración de reporte de resultados. Los resultados obtenidos permiten obtener conclusiones acerca del fenómeno y debe realizarse un reporte de esto y las propuestas que el investigador determina para mejorar el problema en cuestión.

3.2. Fuentes para la obtención de información.

Como se mencionó en la sección anterior se requieren fuentes para obtener la información dentro de la investigación. Kerlinger y Lee (2002) y Buendía *et al* (1998) presentan a las encuestas como un método cuantitativo esencial en el diseño de una investigación o estudio. Para esto se realizan diferentes técnicas de recolección de datos.

- a) Cuestionarios. Es la técnica más utilizada en la investigación por encuesta, con él se pretende conocer lo que piensa, hace o realiza la población objeto de investigación mediante preguntas por escrito que pueden ser contestadas sin presencia del investigador.
- b) La entrevista. Es otra de las técnicas utilizadas, donde anteriormente se elabora una serie de preguntas y su principal característica es la flexibilidad al momento de la entrevista.

De acuerdo a las definiciones anteriores, la técnica a utilizar en la presente investigación será el cuestionario, ya que permite realizar una gran cantidad de preguntas donde la persona puede dar sus opiniones sin necesitar la presencia del investigador por lo cual puede realizarlo otras personas y así acelerar el proceso de la recolección de datos. Sin embargo, una desventaja es que es impersonal y no permite ir más allá en las respuestas del entrevistado como en el método cualitativo. El cuestionario suele ser estructurado y con opciones de respuesta que entran en una categoría para poder utilizar métodos estadísticos a la hora de interpretar los resultados.

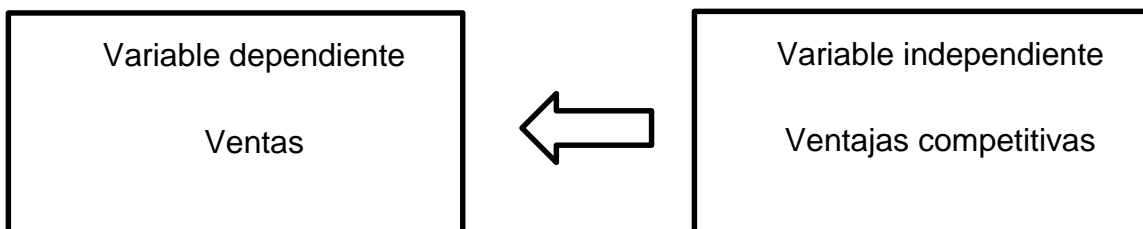
Uno de los problemas en la construcción del cuestionario es que no existen directrices específicas para su elaboración, depende la experiencia y el sentido común

del investigador (Buendía *et al*, 1998 y Kerlinger y Lee, 2002). Tomando en cuenta la afirmación de los autores, el cuestionario del presente estudio se realizó considerando los aspectos que ellos proponen:

1. Para el diseño de las preguntas del cuestionario.
 - a) Elegir sólo las preguntas necesarias para la investigación, evitando así información secundaria y cansar al encuestado.
 - b) Elegir preguntas que tengan que ver con la experiencia del encuestado.
 - c) Que las preguntas sean claras y precisas para que no exista confusión por parte del encuestado.
2. En relación a las preguntas que se incorporen.
 - a) Evitar que surjan dificultades de comprensión por parte del encuestado.
 - b) Que las preguntas representen situaciones en las que el encuestado se sienta identificado.
 - c) Una correcta secuencia.

3.3. Definición de las variables.

Fig. 3.2. Variables de la investigación



Fuente: elaboración propia

Considerando el objetivo de la investigación se pueden definir las variables a medir en la presente investigación, ya que el objetivo es detectar las ventajas competitivas para incrementar las ventas. Por lo tanto es importante elegir indicadores que ayuden a dar un valor a las variables que se encuentran en la figura 3.2.

3.4. Variables y sus indicadores.

Con base a las estrategias para crear ventajas competitivas que mencionan Porter (1994) y Rios *et al.* (2010) que se desarrollaron anteriormente en marco teórico, se eligieron las estrategias más importantes y medibles para el presente estudio. A continuación se muestra mediante tablas los indicadores a considerarse en cada una de las variables, ventaja competitiva y administración de ventas.

Tabla 3.1. Ventaja competitiva y sus indicadores.

Variable	Descripción	Indicadores
Ventaja competitiva	Es la capacidad de ingresar en el mercado diferenciándose de la competencia para obtener una participación, sostenerla y/o incrementarla con el tiempo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. Diferenciación 3. Enfoque 4. Distribución 5. Marketing

Fuente: elaboración propia

Como indicadores se seleccionaron las 3 estrategias que menciona Porter, sin embargo se cambió el de costo por precio debido a que por la naturaleza de esta investigación no aplican costos y si precio. Se omite el indicador de enfoque ya que como se mencionó en las delimitaciones de la investigación, el mercado del medicamento ya está definido y son los médicos generales y gastroenterólogos de Hermosillo, Sonora. Además se agregaron dos indicadores más que proponen Ríos *et al.* (2010) por considerarse de importancia en el desempeño de la empresa; la distribución y el marketing.

Con base a los autores mencionados en el marco teórico como son Kotler y Armstrong (2003), Fisher y Espejo (2004); y Cooper y Nakanishi (1988), se pueden definir los indicadores a medir de la variable administración de ventas los cuales se muestran en la figura 3.2 ya que ellos mencionan la importancia de las ventas en la empresa, como medir estas ventas con base a la participación de mercado y la importancia del representante medico como imagen de la empresa el cual es fundamental para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 3.2. Administración de ventas y sus indicadores.

Variable	Descripción	Indicadores
Administración de ventas	Actividad que genera que los clientes decidan el intercambio para beneficio mutuo del vendedor y comprador.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas 2. Participación de mercado 3. Representante medico

Fuente: elaboración propia

Una vez definidos los indicadores por variable se procede a presentar los métodos que se utilizaran para medir estos indicadores y poder darle valor a los resultados obtenidos.

3.5. Indicadores y métodos de medición.

En esta sección se definen los indicadores de precio, diferenciación, distribución y marketing, así como la explicación de las actividades que se realizarán para obtener tal información.

Tabla 3.3. Medición de la ventaja competitiva

Indicador	Definición	Explicación	Unidades de medición	Valores	Formula
Precio	Comparativo del precio mensual contra el resto de competidores	Se realizara una investigación de campo en las cadenas de farmacias que se encuentran en la región, farmacon y Benavides	-----	Ranking del 1 al 7; donde 1 es el precio más bajo y 7 el precio más alto.	-----
Diferenciación	Comparativo de las características de los principales productos en el mercado	Se realizara una comparación contra el producto de mayor posicionamiento en el mercado	-----	-----	-----
Distribución	Conocer el número de puntos de venta total en los que se encuentra el producto	Se realizara una investigación de campo con las farmacias de cadena, farmacon y Benavides	-----	-----	-----
Marketing	Conocer la opinión de los médicos con respecto a la imagen de la empresa, el producto y el vendedor	Se realizara una encuesta de 15 preguntas en 3 secciones, empresa, producto y representante	1. completamente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo.	91-100% = Excelente 81-90% = Aceptable 71-80% = medianamente aceptable 61-70% = Poco aceptable 1-60% = Nada aceptable	$Px = \frac{\sum nx}{N}$

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se definen los indicadores de ventas, participación de mercado y el representante médico, así como las actividades que se realizarán para obtener tal información.

Tabla 3.4. Medición de administración de ventas

Indicador	Definición del indicador	Explicación de la variable	Unidades de medición	Valores	Formula
Ventas	Comparativo de las ventas en valores del mes inmediato anterior que se tenga información, vs el resto de los competidores. Se hará una relación vs el precio.	Se obtendrá la información de la empresa ATV (Administración Territorial de Ventas), esta empresa proporciona a los laboratorios las ventas del mercado	-----	Ranking del 1 al 7; donde 1 es el mayor monto de venta y 7 el menor monto de venta.	-----
Participación de mercado	Comparativo de la participación de mercado del mes inmediato anterior que se tenga información, vs el resto de los competidores. Se hará una relación vs el precio.	Se obtendrá la información de la empresa ATV (Administración Territorial de Ventas), esta empresa proporciona a los laboratorios las ventas del mercado	-----	Ranking del 1 al 7; donde 1 es el que cuenta con mayor participación de mercado y 7 el que tiene menor participación de mercado.	-----
Representante médico	Conocer la opinión de los médicos con respecto a la imagen de la empresa, el producto y el vendedor	Se realizara una encuesta de 15 preguntas en 3 secciones, empresa, producto y representante.	1. completamente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo.	91-100% = Excelente 81-90% = Aceptable 71-80% = medianamente aceptable 61-70% = Poco aceptable 1-60% = Nada aceptable	$P_x = \frac{\sum nx}{N}$

Fuente: elaboración propia

Para medir el indicador de marketing que se refiere a la opinión que tienen los médicos sobre la imagen de la empresa, el producto y el representante médico, se realizó una encuesta de 15 preguntas dividida en 3 secciones; la empresa, el medicamento y el representante médico. Cada sección consta de 5 preguntas donde la puntuación mínima por pregunta será de 1 y la puntuación máxima de 5, se sumó el total de puntos por pregunta de cada médico encuestado y se dividió entre el total de médicos encuestados para determinar el porcentaje total obtenido en cada sección. Para lo anterior se utilizó la fórmula que se presentó en la tabla 3.3 y 3.4:

$$Px = \frac{\sum nx}{N}$$

Donde:

P= Es el ítem

n= Cada médico encuestado

N = Total de médicos encuestados

Y el resultado se interpretara de la siguiente manera:

91-100% = Excelente

81-90% = Aceptable

71-80% = medianamente aceptable

61-70% = Poco aceptable

1-60% = Nada aceptable

3.6. Instrumento de medición.

Por medio de las encuestas se trata de recopilar información sobre un sector denominado muestra, para inferir en el comportamiento del universo que se desea indagar. A continuación se presenta la encuesta a aplicar a los médicos generales y gastroenterólogos de Hermosillo, Sonora, la cual se divide en las tres secciones principales a medir: la empresa, el medicamento y el representante médico.

ENCUESTA DE OPINION

Especialidad: _____ **Edad:** _____

A continuación se presenta una encuesta para lo cual se solicita se considere de la manera más honestamente posible ya que sus respuestas son anónimas y confidenciales.

Objetivo: Conocer el punto de vista de los médicos de Hermosillo, Sonora sobre diversos aspectos sobre el medicamento Dimoflax, la empresa Almirall y sus representantes médicos.

Instrucciones: Con base a su conocimiento, elija la afirmación que considere más conveniente a cada enunciado, según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

A. CON RESPECTO A LA EMPRESA					
1. Almirall es una empresa de prestigio con medicamentos de calidad.					
2. Almirall es un laboratorio ético con buenas prácticas de promoción.					
3. Almirall está presente en eventos de educación médica continua locales.					
4. Almirall está presente en eventos de educación médica continua nacionales.					
5. Almirall maneja de forma responsable la información de sus medicamentos al no utilizar datos falsos que puedan favorecer la prescripción.					

B. CON RESPECTO AL MEDICAMENTO					
6. Al momento de prescribir un medicamento para SII considero el precio como factor para decidir.					
7. Al momento de elegir un medicamento para tratar a mis pacientes con SII considero la cómoda posología como factor para decidir.					
8. Es importante contar con muestra medica al momento de prescribir un medicamento en SII					
9. La muestra médica proporcionada por Almirall de Dimoflax es suficiente para iniciar el tratamiento a mis pacientes.					
10. Dimoflax es un tratamiento eficaz en el alivio de los principales síntomas en el SII como dolor, distensión y estreñimiento.					

C. CON RESPECTO A LOS REPRESENTANTES MEDICOS					
11. El representante médico de Almirall está capacitado adecuadamente sobre Dimoflax.					
12. El representante medico se encuentra capacitado sobre el resto de medicamentos en el mercado para SII.					
13. El representante medico se dirige a Ud. de manera educada y respetuosa.					
14. El representante de Almirall maneja un vocabulario médico adecuado en su promoción.					
15. La imagen del representante medico es adecuada con su entorno laboral.					

Comentarios: _____

3.7. Población y muestra.

El estudio comprende los médicos generales y gastroenterólogos de Hermosillo, Sonora ellos son los que brindaran la información para evaluar el presente proyecto. Entre las dos especialidades suman un total de 96 médicos y se tomará una muestra que dé un nivel de confianza del 95%. A esta muestra se le aplicará una encuesta que ayude a evaluar las dos variables de la presente investigación: ventaja competitiva y administración de ventas. La finalidad de las preguntas en la encuesta es conocer la percepción que tiene el medico en cuanto a las ventajas competitivas de la empresa y su producto; así como de la fuerza de ventas y sus herramientas en el desarrollo de su actividad.

Anderson *et al.* (2011) afirma que la aplicación de los métodos de muestreo estadístico tiene como objeto, seleccionar algunos elementos del universo que se pretende estudiar, para poder hacer inferencias sobre sus características. Para determinar la muestra los autores sugieren la formula siguiente:

Fig. 3.3. Fórmula para obtener la muestra de una población

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

σ = desviación estándar de la población, suele utilizarse un valor de 0.5

Z = valor obtenido mediante niveles de confianza (95% = 1.96 y 99% = 2.58)

e = límite aceptable del error muestral (1% = 0.01 al 9% =0.09; a criterio del encuestador)

Calculo:

n = tamaño de la muestra

N = 96 médicos

$\sigma = 0.5$

Z = 1.96

e = 0.09

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(96)(0.5)^2 (1.96)^2}{[(96 - 1)(0.09)^2] + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$$n = \frac{(96)(.25) (3.84)}{[(96 - 1)(0.0081)] + (0.25) (3.84)}$$

$$n = \frac{92.16}{[(96 - 1)(0.0081)] + (0.25) (3.84)}$$

$$n = \frac{92.16}{[0.7695] + (0.25) (3.84)}$$

$$n = \frac{92.16}{0.7695 + 0.96}$$

$$n = \frac{92.16}{1.7295}$$

$$n = 53.2$$

CAPITULO 4 RESULTADOS

4.1. Precio.

Para el indicador de precio se realizó una investigación de campo en las principales farmacias de cadena que se encuentran en la localidad, para ellos se consideró farmacias como Benavides, Farmacon y farmacias Kino por ser las que cuentan con más presencia en el mercado de Hermosillo, Sonora. Se tomó el precio por farmacia y se sacó un promedio para determinar un precio y medir por ranking el medicamento de menor a mayor precio mensual.

Tabla 4.1. Ranking de precios al mes de enero del 2015

Ranking	Productos	Precio mensual
1	Alevian Duo	\$821.70
2	Libertrim SII	\$984.37
3	Resotrans	\$967.50
4	Dimoflax	\$1,151.00
5	Planex	\$1,133.80
6	Linzess	\$1,332.50
7	Zelmac	\$1,888.00

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar Dimoflax se encuentra en cuarta posición de precio, esto significa que existen tres medicamentos de menor costo y tres de mayor costo. A continuación se medirá si existe una relación entre el precio y las ventas de los medicamentos así como su participación de mercado. Para ello se cuenta con información de la empresa Administración Territorial de Ventas (ATV), esta empresa mide la venta de todos los medicamentos en el mercado y les proporciona la información a los laboratorios farmacéuticos.

4.2. Participación de mercado.

A continuación se presentan una tabla con el ranking de ventas en valores y participación de mercado, analizando si existe relación con el precio.

Tabla 4.2. Ranking en valores y participación de mercado de enero del 2015

Ranking	Productos	Ventas en valores	Participación de mercado	Precio
1	Alevian Duo	\$149,344	24,2%	\$821.70
2	Dimoflax	\$59,688	9,7%	\$1,151.00
3	Libertrim SII	\$53,045	8,6%	\$984.37
4	Planex	\$33,307	5,4%	\$1,133.80
5	Resotrans	\$32,038	5,2%	\$967.50
6	Zelmac	\$31,504	5,1%	\$1,888.00
7	Linzess	\$11,519	1,9%	\$1,332.50

Fuente: elaboración propia

El producto líder del mercado del mercado en ventas, y por lo tanto en participación de mercado, es el medicamento que menor precio tiene, esto podría parecer una relación directa en cuanto al precio, sin embargo entre el resto de productos no parece existir una relación directa en cuanto al precio. Dimoflax en relación con el precio pasa de ser el cuarto lugar en precio pero es segundo lugar en ventas, esto sugiere que la diferenciación de los productos es clave para el posicionamiento en el mercado. Por tal motivo, a continuación se presenta la medición sobre la diferenciación que existe entre los medicamentos.

4.3. Diferenciación.

A continuación se presenta un cuadro comparativo basado en los atributos de cada producto, esta información se obtiene de la empresa PLM (Para Los Médicos) una editorial encargada de publicar diccionarios de medicamentos y por lo tanto la más consultada de Latinoamérica.

Tabla 4.3. Cuadro comparativo de los principales medicamentos indicados en SII

Productos	Laboratorio	Principio activo	Indicaciones	Dolor	Distensión	Estreñimiento	Diarrea	Posología	Presentaciones	Desventajas	Ventajas
Linzess	Almirall	Linaclotida	SII-E y Estreñimiento crónico	√	√	√	X	1 capsula al día	Frasco con 30 capsulas	Efecto diarrea la primera semana	1 toma al día, alivio de todos los síntomas en SII-E
Dimoflax	Almirall	Cleboprida + Simeticona	SII-E	√	√	√	X	1 capsula 3 veces al día	Caja con 45 capsulas	Poco efecto sobre dolor, 3 veces al día	Único procinetico combinado con anti flatulento
Zelmac	Novartis	Tegaserod	SII-E y estreñimiento crónico	?	?	√	X	1 comprimido 2 veces al día	Caja con 10, 20, 30 y 60 comprimidos	Retirado en Europa y Usa por efecto cardiovascular	Eficacia superior en estreñimiento
Resotrans	Janssen	Prucaloprida	Estreñimiento crónico	X	X	√	X	1 comprimido al día	Caja con 7, 14 y 28 comprimidos	Solo tiene indicación en estreñimiento crónico	1 toma al día, específico en estreñimiento crónico
Alevian Duo	Takeda	Bromuro de pinaverio + Dimeticona	SII	√	√	?	√	1 capsula 2 veces al día	Caja con 16, 32, 48 y 64 capsulas	No tiene efecto en estreñimiento	Efecto principal en dolor y distensión
Libertrim SII	Carnot	Trimebutina + Simeticona	SII	√	√	√	X	1 comprimido 3 veces al día	Caja con 24, 32, 48 y 60 comprimidos	3 tomas al día, efecto leve en estreñimiento	Efecto principal en dolor y distensión, 3 veces al día
Planex	Rimsa	Bromuro de pinaverio + Dimeticona	SII	√	√	?	√	1 capsula 2 veces al día	Caja con 10, 12, 14, 20, 28, 30 y 60 capsulas	No tiene efecto en estreñimiento	Efecto principal en dolor y distensión

Fuente: elaboración propia con datos de PLM (2015)

Con la información recabada en la tabla 4.3 se puede dar un valor a los atributos de cada uno de los productos para determinar cuál medicamento es el que cuenta con más ventajas competitivas, de acuerdo al mecanismo de acción, las indicaciones, la posología, el precio y las presentaciones. Se le dio una ponderación a cada rubro de mayor a menor importancia en la cual el medicamento ideal sumará uno si cumple con ser el primero en cada uno de los puntos a tomarse en cuenta. A continuación se presenta la tabla con los resultados.

Tabla 4.4 Valores a las ventajas competitivas de los medicamentos

	Alevian Duo	Planex	Libertrim SII	Linzess	Resotrans	Dimoflax	Zelmac	Ponderación
Eficacia	0.30	0.30	0.30	0.30	0.10	0.30	0.10	0.40
Indicaciones	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	0.05	0.20
Posología	0.10	0.10	0.07	0.20	0.20	0.07	0.10	0.20
Precio	0.15	0.09	0.11	0.04	0.13	0.06	0.02	0.15
Presentaciones	0.03	0.05	0.03	0.01	0.02	0.01	0.06	0.05
Sumatoria	0.73	0.69	0.65	0.60	0.50	0.49	0.33	1.00

Fuente: elaboración propia

Con esta información se puede observar que el medicamento más cercano al ideal es Alevian Duo, seguido de Planex (el cual es un genérico de Alevian Duo) y Libertrim SII, caso curioso de Dimoflax que por sus características se sitúa en la sexta posición. A continuación se presenta otro indicador a medir como es la distribución del medicamento.

4.4. Distribución.

Con respecto a la distribución del medicamento, se realizó una investigación de campo con las principales cadenas de farmacias para determinar cuál es el número total de puntos de venta y en cuántos de estos puntos se encuentra Dimoflax.

Tabla 4.5. Número de puntos de venta de medicamentos

Puntos de venta	Benavides	Farmacon	Kino	Total	Total %
Dimoflax	31	20	21	72	91%
Alevian Duo	31	21	24	76	96%
Libertrim SII	25	13	15	53	67%
Planex	15	14	12	41	52%
Linzes	10	7	4	21	26%
Resotrans	12	8	9	29	38%
Zelmac	14	10	6	30	38%
Total puntos de venta	32	21	26	79	100%

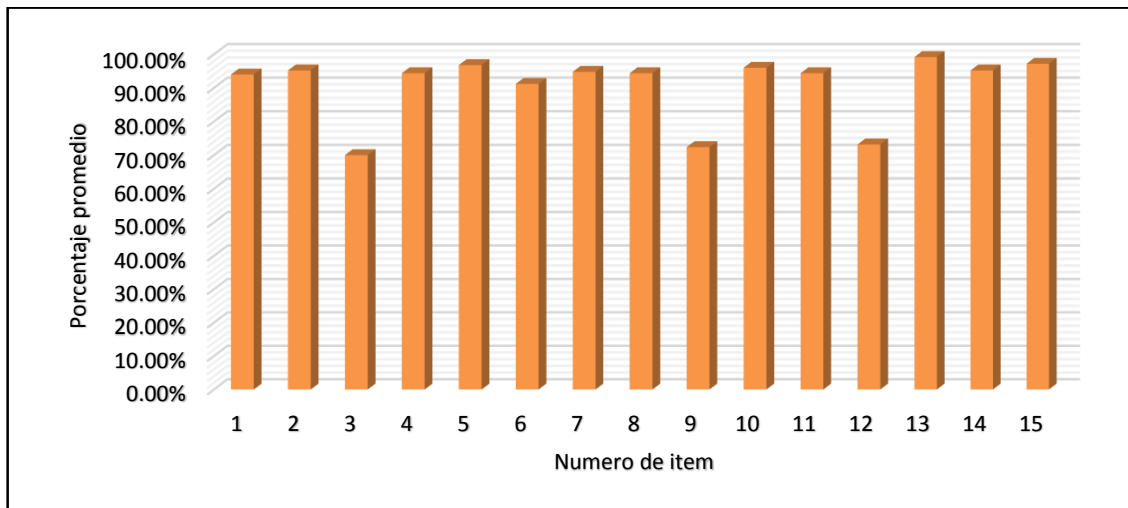
Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla No. 4.4, la distribución por parte de Dimoflax en las principales cadenas es muy buena ya que se encuentra por encima del 95% de los puntos de venta en cadenas como Benavides y Farmacon. Sin embargo en farmacias Kino se encuentra al 80% de penetración, esto supone un área de oportunidad para la compañía ya que Alevian Duo (líder del mercado) mantiene buena colocación en las 3 cadenas de farmacias.

4.5. Encuesta.

Un punto muy importante es la percepción y la opinión que tienen los médicos con respecto a la empresa, el medicamento y el representante médico, factores que influyen en la decisión al momento de decidir un tratamiento para prescribir. A continuación se muestran los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes que en este caso son los médicos generales y gastroenterólogos de Hermosillo, Sonora.

Grafica 4.1 Resultados de la encuesta de opinión aplicada a los médicos de Hermosillo



Fuente: elaboración propia

Lista de ítems:

1. Almirall es una empresa de prestigio con medicamentos de calidad.
2. Almirall es un laboratorio ético con buenas prácticas de promoción.
3. Almirall está presente en eventos de educación médica continua locales.
4. Almirall está presente en eventos de educación médica continua nacionales.
5. Almirall maneja de forma responsable la información de sus medicamentos al no utilizar datos falsos que puedan favorecer la prescripción.
6. Al momento de prescribir un medicamento para SII considero el precio como factor para decidir.
7. Al momento de elegir un medicamento para tratar a mis pacientes con SII considero la cómoda posología como factor para decidir.
8. Es importante contar con muestra médica al momento de prescribir un medicamento en SII
9. La muestra médica proporcionada por Almirall de Dimoflax es suficiente para iniciar el tratamiento a mis pacientes.

10. Dimoflax es un tratamiento eficaz en el alivio de los principales síntomas en el SII como dolor, distensión y estreñimiento.
11. El representante médico de Almirall está capacitado adecuadamente sobre Dimoflax.
12. El representante médico se encuentra capacitado sobre el resto de medicamentos en el mercado para SII.
13. El representante médico se dirige a Ud. de manera educada y respetuosa.
14. El representante de Almirall maneja un vocabulario médico adecuado en su promoción.
15. La imagen del representante médico es adecuada con su entorno laboral.

Respecto al ítem 1 y con base a los parámetros que se estipularon para medir los resultados, se puede afirmar que la percepción del médico hacia el prestigio de la empresa y sus medicamentos es excelente.

En el ítem 2, los médicos consideran que Almirall es un laboratorio ético, con buenas prácticas de promoción. Esto es muy importante ya que es una industria que se ha caracterizado por prácticas ilícitas en las negociaciones efectuadas tanto al sector público como al privado.

En el ítem 3, se puede observar un área de oportunidad ya que los resultados arrojan un rango de medianamente aceptable. Los médicos consideran que Almirall no está del todo presente en educación médica continua, esto significa congresos médicos, sesiones de colegio, jornadas médicas entre otros eventos que ayudan al desarrollo y capacitación del gremio.

En el ítem 4, los clientes consideran que Almirall si está muy presente en eventos de educación medica continua nacionales como: simposios, congresos nacionales e internacionales, becas entre otros.

Con respecto al ítem 5, es conocido que en ocasiones las empresas utilizan datos no del todo ciertos, no bien fundamentados científicamente o sólo mostrando datos que favorecen al producto que se comercializa. En este caso los médicos consideran a Almirall como una empresa ética en el manejo de la información.

En el ítem 6, se puede observar que el factor precio si es un punto muy importante para el médico al momento de decidir, como dato adicional al momento de la entrevista los clientes referían la situación económica actual del país por lo cual se ven en la necesidad de pensar en ese factor al momento de decidir.

En cuanto al ítem 7, los medicamentos, aun siendo para la misma patología, cuentan con diferentes posologías, esto significa que se administran de diferente manera, por ejemplo: 1 vez al día, 2 veces al día o 3 veces al día. Entre más cómoda sea la posología hay mas posibilidad de que el paciente cumpla el tratamiento y ese es un factor importante al momento de decidir que tratamiento se empleará.

En el ítem 8, la muestra médica también es un factor muy importante por diversos motivos, se apoya al paciente con días de tratamiento lo que le supone menor gasto, y se estimula al médico tener presente la marca. Por tal motivo, el médico considera muy importante contar con dicha herramienta.

Con respecto al ítem 9, el médico considera que la cantidad de muestra que laboratorios Almirall proporciona no es suficiente para iniciar el tratamiento de todos los pacientes que diagnostican con Síndrome de Intestino Irritable, por lo cual es un área de mejora para la compañía.

En el ítem 10, los médicos opinan que Dimoflax es excelente en la eficacia con respecto a los síntomas de dolor, distensión y estreñimiento, los cuales son los principales en este padecimiento.

En el ítem 11, el representante médico juega un papel fundamental ya que es el responsable de transmitir la información con la que se cuenta respecto al producto, en este caso Dimoflax. Los médicos consideran que los representantes médicos de Hermosillo están bien capacitados sobre su medicamento.

Por otra parte, en el ítem 12, los médicos consideran que los representantes médicos no están del todo bien capacitados sobre el resto de medicamentos que compiten en el mercado de Síndrome de Intestino Irritable.

En el ítem 13, el representante es la imagen de la compañía por lo cual es importante su comportamiento ante los clientes. En este caso ellos mismos consideran que la manera de dirigirse el representante médico hacia ellos es educada y respetuosa.

Con respecto al ítem 14, los clientes en este caso al ser médicos utilizan un lenguaje con tecnicismos médicos, por lo cual el representante debe manejar un vocabulario acorde a sus clientes y demostrar conocimiento en el área. Los médicos en este caso consideran que los representantes de Hermosillo cuentan con un vocabulario médico adecuado en sus visitas promocionales.

Por último en el ítem 15, como se comentó anteriormente el representante es la imagen de la empresa por lo cual es importante el concepto que tiene el médico sobre ellos. En este caso el médico considera que la imagen del representante es profesional y adecuada en su entorno.

Viendo los resultados de la encuesta desde otro enfoque, Martín Álvarez (2015) en su modelo Diagnóstico de Competitividad Empresarial (DCE) menciona que existen cuatro etapas de madurez organizacional:

1. Bajo nivel competitivo. Resultados por debajo del 25%
2. Regular nivel competitivo. Resultados entre 25.1% y el 50%
3. Buen nivel competitivo. Resultados entre el 50.1% y el 75%

4. Alto nivel competitivo. Resultados entre el 75.1% y el 100%

Con base en la escala de Likert utilizada en la encuesta, se pueden sustituir los valores de porcentaje del modelo DCE y sacar un promedio sobre los tres rubros evaluados: la empresa, el producto y el representante médico, y con ello saber la etapa de madurez organizacional en cada aspecto.

Tabla 4.6 Resultados con base al modelo DCE

Calificación (promedio)	Nivel de madurez	Interpretación	Resultados
Menor de 1.25	I	Bajo nivel competitivo	
Del 1.26 al 2.5	II	Regular nivel competitivo	
Del 2.51 al 3.75	III	Buen nivel competitivo	
Del 3.76 al 5	IV	Alto nivel competitivo	Empresa 4.5 Producto 4.48 Representante 4.59

Fuente: adaptada del modelo DCE de Martín Álvarez (2015)

De acuerdo a los resultados anteriores se puede afirmar que la empresa tiene un alto nivel competitivo en el mercado de Hermosillo, Sonora. Eso de acuerdo a la opinión de los clientes con respecto a la imagen de la compañía, el producto y la fuerza de ventas que se desempeña en el territorio.

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La competitividad es un término que lleva estudiándose muchos años, sin embargo cada día tiene mayor importancia debido a los cambios internos y externos que enfrenta la empresa constantemente y que las obliga a ser más competitivos para lograr que la compañía sobreviva ante estas adversidades. Para ello, deben crear ventajas competitivas que les permitan diferenciarse del resto de los competidores, ésta será la clave para ingresar a nuevos mercados, mantenerse en el mercado actual o incrementar la participación de mercado.

Al inicio de esta investigación en agosto del 2013, se consideró a Almiral debido a la problemática que enfrentaba en ese momento en el mercado de Síndrome de Intestino Irritable de Hermosillo, Sonora. Se encontraba en 4ta posición en el ranking de participación de mercado y no presentaba incremento en su desempeño. Actualmente, al mes de enero del 2015 se encuentra en el segundo puesto en este ranking, por lo cual, se puede afirmar que la hipótesis planteada en un principio es correcta, Dimoflax cuenta con ventajas competitivas sobre el resto de los medicamentos que participan en el mercado, no tanto así sobre el líder de mercado Alevian Duo.

Las ventajas competitivas detectadas una vez realizada la investigación son: la distribución, ya que se encuentra el producto en más del 90% de los puntos de venta no así el resto de competidores que tienen porcentajes muy por debajo del antes mencionado. La diferenciación mediante el producto, ya que la combinación de sus principios activos es única por contener un procinético y un antiflatulento, la cleboprida es investigación Almirall y tiene vigente la patente hasta 2020. La mercadotecnia

mediante la imagen de la empresa y la labor de la fuerza de ventas, el médico tiene muy buena imagen de la compañía como una empresa ética y responsable, de igual forma, considera la fuerza de ventas como personal capacitado el cual brinda buen servicio y un desempeño correcto. Para alcanzar el objetivo de la investigación que fue precisamente detectar las ventajas competitivas antes mencionadas se cumplieron objetivos específicos como conocer la percepción del médico con respecto a la empresa y la fuerza de ventas, analizar el desempeño de los medicamentos en el mercado, y comparar las ventajas competitivas de los mismos. Esto permitió detectar áreas de oportunidad y proponer estrategias que permitan mejorar el desempeño del producto, mismas que se muestran más adelante.

Para determinar esto, se utilizaron como base diversos autores, Porter y Rios *et al.* con lo cual se concluye que la manera de crear ventajas competitivas radica en las estrategias propuestas por Michael Porter que son: costo, diferenciación y enfoque. Adicional a esta teoría se suman Rios *et al* (2010) que afirman que actualmente se utilizan otras estrategias para crear estas ventajas como son: fusiones, gestión del conocimiento, alianza, innovación y tecnología, desarrollo sustentable, estrategia comercial, marketing, distribución y economía a escala, de estas últimas mencionadas por Rios *et al.* no se evaluaron todas debido al alcance de la investigación la cual limita el mercado de Hermosillo, Sonora y varias de ellas son de alcance global.

También es importante resaltar que la fuerza de ventas y en específico, en este caso, el representante médico juega un papel fundamental ya que actúa a nombre de la empresa y es el encargado de tener contacto directo con clientes, los objetivos se logran de acuerdo al desempeño que tenga este mismo mediante estrategias y técnicas de ventas desarrolladas anteriormente a su visita promocional.

El método utilizado en esta investigación fue el cuantitativo y resultó el mejor en este caso ya que se requería recopilar datos para probar una hipótesis mediante la medición numérica y el análisis estadístico. Para ello, con base a la información

estudiada al momento y de acuerdo al caso del proyecto, se seleccionaron los indicadores más importantes y que podrían dar más información a la investigación como son: precio, diferenciación, distribución, marketing, ventas, participación de mercado y el representante médico.

Al inicio de esta investigación se planteó analizar la cadena de valor de la empresa Almirall y su producto, sin embargo no fue posible tener acceso a la información de las operaciones corporativas debido a que se encuentran en Barcelona, España. Por tal motivo, se recopiló la información local con la que se cuenta y que es objeto de estudio, las fuentes principales: el mercado y artículos de interés público que brindan información sobre los medicamentos, con ello se realizan las conclusiones del comportamiento del mercado.

En relación a la información recopilada se puede concluir que el producto líder en el mercado (Alevian duo) tiene menor precio y más atributos con respecto a Dimoflax, existe una relación en ventas con respecto a la diversidad de presentaciones, indicaciones más amplias, una mayor comodidad en la posología y más presentaciones. Con esto, se puede afirmar que esas diferencias marcan el comportamiento en el mercado. Sin embargo, Dimoflax se encuentra en la segunda posición dentro del mismo, una estrategia de precios más agresiva podría incrementar las ventas del medicamento y disminuir la brecha de casi 15 puntos porcentuales en participación de mercado.

En cuanto a la distribución del producto, se puede afirmar que eso no es un punto que requiera mejorar para la empresa ya que dentro de las tres cadenas principales (Benavides, Farmacon y Kino) se encontró presencia del medicamento en el 91% de las sucursales, siendo en Farmacias Kino donde se tiene menor porcentaje de existencia con el 80%.

Los resultados de la encuesta de opinión arrojan que la imagen que tienen los médicos de la compañía, el medicamento y el representante médico, en general es positiva ya que se obtuvieron resultados por arriba del 90% en 12 de los 15 ítems siendo éste el rango máximo esperado.

En 3 de los 15 ítems se obtuvieron rangos menores al 80%, esto evidencia áreas de mejora en temas como participación del laboratorio en eventos de educación médica continua local, aumento de muestra médica para inicios de tratamiento y mayor capacitación al representante médico con respecto al resto de medicamentos que se encuentran en el mercado para SII. Viéndolo desde otro enfoque como el que plantea Martin Álvarez (2015) en su modelo Diagnóstico de Competitividad empresarial los resultados de la encuesta arrojan que Almirall se encuentra en un alto nivel competitivo en las 3 áreas.

Por último, después de hacer un comparativo de los medicamentos en la tabla 4.4 donde se ponderan las ventajas competitivas de los medicamentos se observa que dimoflax se encuentra en sexta posición debido a sus características. Sin embargo las ventas que presenta son superiores a la mayoría de competidores, por lo cual se puede afirmar que la ventaja competitiva principal es la diferenciación que se da principalmente por su principio activo (cleboprida) el cual es único en el mercado, es investigación Almirall y ninguno de los otros productos actúa de la manera que lo hace Dimoflax. Por lo tanto, pese a las desventajas con que cuenta en otras áreas, puede afirmarse que esta ventaja competitiva le permite estar en segunda posición en el mercado y podrá contar con ella hasta 2020 que se libere su patente.

5.2. Recomendaciones.

5.2.1. Estrategia de costo.

Considerando en este caso que el líder del mercado tiene menor precio en el mercado, Almirall podría considerar una estrategia de precios más agresiva como ventaja competitiva, haciendo un análisis de los costos de producción y distribución del producto si se lo permite su cadena de valor y así aumentaría su participación en el mercado meta y ello le permitiría una competencia más fuerte con el actual líder que es AlevianDuo.

Aunque también existen diversas opciones a considerar como las siguientes:

1. Descuentos. Ya sea al mayorista para que baje sus precios a la farmacia o en la misma farmacia para que el cliente obtenga el beneficio.
2. Paquete a precio especial. La presentación de Dimoflax es para 15 días de tratamiento, podría manejarse un paquete de dos cajas a precio especial garantizando así el tratamiento mensual y el apego al tratamiento.
3. Programas de lealtad. Son también una buena opción, el cliente recibe una tarjeta que presenta al momento de cada compra en la farmacia y después de 3 piezas, la 4 se le otorga de forma gratuita (podrían manejarse diversos esquemas).

5.2.2. Opciones de presentación por precio.

El líder del mercado maneja varias presentaciones que van desde 16, 32, 48 y 64 cápsulas por caja mientras que Dimoflax sólo tiene 1 presentación de 45 capsulas. En una economía como la actual es muy importante brindarle opciones al cliente ya que no siempre se cuenta con los medios para obtener el tratamiento, presentaciones con menos cápsulas para menos días de tratamiento y por lo tanto más económicas serian buenas alternativas a considerar para que un mayor número de pacientes puedan adquirir el medicamento. Una presentación con mayor número de cápsulas para un mes de tratamiento podría manejarse recompensando a los clientes que puedan

adquirir esta presentación mediante un precio menor que si adquiriesen presentaciones menores durante el mes.

5.2.3. Estrategia de comunicación.

La estrategia de comunicación será importante enfocarla en las diferencias que existen contra el líder del mercado, destacando así el efecto con el que cuenta Dimoflax sobre el estreñimiento, mismo con el que no cuenta Alevian Duo que tiene un efecto sobre la diarrea. Las personas que tienen SII normalmente tienen una inclinación predominante al estreñimiento. También será importante resaltar que la combinación de Dimoflax es única en el mercado (procinético más anti flatulento) ya que el resto de medicamentos no combinan estas clases terapéuticas.

5.2.4. Oferta en canales de distribución.

Se recomienda también buscar más canales de distribución locales, como se pudo observar la cadena que tiene menor cantidad de puntos de venta con Dimoflax es farmacias Kino, una negociación mediante una oferta como 10+1 (normalmente utilizada) sería una manera de incrementar los puntos de venta en esta cadena y lograr que un mayor número de puntos de venta cuenten con Dimoflax. Adicional a esto, existen más cadenas locales que podrían incrementar la participación de mercado y la penetración del mismo como son: farmacia Santa Fe, Medimax, entre otras, que si bien no son tan importantes no deben descuidarse ya que también forman parte del mercado y cuentan con clientes leales que solo adquieren sus medicamentos en estas cadenas.

5.2.5. Patrocinio en educación médica continúa.

Con respecto a la encuesta y gracias a la información brindada por los médicos se puede recomendar a la compañía estar más presente en eventos de educación médica continua locales. Actualmente en Hermosillo existen colegios de médicos como es el caso de los gastroenterólogos, médicos generales e internistas que son los clientes potenciales para Dimoflax, ellos sesionan cada mes de forma independiente para

abordar temas de actualidad médica por lo que ocupan lugares y patrocinios para realizar estos eventos, un apoyo a estas sesiones sería una buena oportunidad para posicionar de mejor forma la imagen del laboratorio y del medicamento, se puede realizar una presentación sobre el producto durante esta actividad.

Cada año, estos mismos colegios realizan congresos locales en los cuales solicitan patrocinio para realizar dicho evento, apoyarlos en estas jornadas ayudaría de igual forma a posicionar más la imagen y la marca. Se puede incluso presentar un speaker con reconocimiento nacional que aborde un tema sobre Síndrome de Intestino Irritable y cómo la combinación de Cleboprida mas Simeticona (Dimoflax) ayuda al tratamiento de pacientes con esta patología.

5.2.6. Inversión en muestra médica.

Reconociendo el médico que la muestra médica es muy importante al momento de elegir el medicamento con el que se tratará a su paciente, Almirall debe considerar invertir en proporcionarle al médico más herramientas en este aspecto ya que en comparación con otros competidores específicamente el caso del líder del mercado, otorga mayor número de muestras que el medicamento objeto de estudio.

5.2.7. Ingreso a cuadro básico local.

Un área de oportunidad adicional son los cuadros básicos locales privados, existen compañías con actividades locales las cuales brindan a sus empleados servicio médico, estas empresas manejan un listado de medicamentos que abarca todas las áreas terapéuticas y negocian con los laboratorios la inclusión de sus medicamentos a este cuadro básico. Algunas empresas que se manejan mediante este sistema son Pepsico, Coca-Cola, Norson, Minas, maquiladoras, bancos, entre otras. Las ventas de estos cuadros básicos son consideradas dentro del mercado privado por lo cual será importante atender estos clientes.

5.2.8. Capacitación a fuerza de ventas.

El representante médico como imagen de la compañía y encargado de llevar la información a los clientes no sólo debe estar capacitado con respecto al medicamento al que promociona, es indispensable contar con un conocimiento más amplio del resto de medicamentos que existen para tratar la patología en cuestión. Será importante ofrecer a la fuerza de ventas una capacitación más profunda sobre el resto de productos y prestar mayor atención en el medicamento que se encuentra con mejor posición dentro de este mercado.

Con base a todo el estudio realizado en esta investigación, se puede afirmar que el considerar estas recomendaciones ayudará al laboratorio a seguir creando ventajas competitivas que le permitan aumentar su participación de mercado y posicionar de mejor forma en la mente del cliente la imagen del laboratorio y su marca.

Una última recomendación para futuras investigaciones, sería considerar una empresa mexicana como proyecto con el fin de tener acceso a la información sobre su cadena de valor, o bien una compañía global con la que se pueda obtener estos datos y así hacer un análisis más profundo sobre las ventajas competitivas.

BIBLIOGRAFÍA

Abellan, D. (2004). Mergers and Acquisitions: a survey of motivations. Documento de trabajo 0401. Universidad Complutense de Madrid.

Aguilar, M. (2007). Los modelos más populares de estrategia empresarial. UPIICSA XV,VI,45

Recuperado:

<http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5340/45-1.pdf?sequence=1>

Álvarez, M. (2015). Sitio web Grupo Albe. Sección diagnóstico de competitividad empresarial.

<http://www.grupoalbe.com/>

American Marketing Association (2014). Sitio web. Sección dictionary of marketing terms.

<http://www.marketingpower.com>

Borrero, J.C. (2006). *Marketing estratégico*. Editorial San Marcos. 273p.

Bonta, P. y Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Grupo editorial Norma. Colombia. 168 pág.

Bontis, N. (1998). "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models". *Management decision*, Vo.36, No.2, pp. 63-76.

Bradley, K. (1997). "Intellectual capital and the new wealth of nations". *Business strategy review*, Vol. 8, No. 1, pp. 53-62.

Buendia, L., Colas, P. y Hernandez, F. (1998). *Metodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid. McGraw Hill.

Cultural, S.A. (1999). *Diccionario de marketing*. España. 400 p.

Cutlip, S., Center, A. y Broom, G. (2006). *Relaciones publicas eficaces*. Segunda edición. Ediciones gestión 2000. 724 p. España.

Da Costa, J. (1992). Diccionario de mercadeo y publicidad. Editorial Panapo. Venezuela. 274 p.

Daly, H. (2008). "Desarrollo sustentable: definiciones, principios y políticas". Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Núm. 7 Febrero. Argentina.

Drucker, P. (1996). La organización basada en la información. Bogota. Editorial Norma.

Edvinsson, L. y Sullivan, P. (1996). "Developing a model for managing intelectual capital", *European management journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 356-364.

Ekelund, R. y Hebert, R. (2003) *Historia de la teoría económica y su método*. Mc Graw Hill, 3a Edic. España. 731p.

Ferrel, O.C., Hirt, G., Ramos, L., Adriaensens, M. y Flores, M.A. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Cuarta edición. Mc Graw Hill. México. 638p.

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Mc Graw Hill. México. 383p.

Fisher, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. Tercera edición. Mc Graw Hill. México.

Godas, L. (2006). El producto. Tipos atributos y diferenciación. Vol. 25 núm. 5. *Ámbito farmacéutico*.

Recuperado:

http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet? f=10&pidet_articulo=13088623&pidet_usuario=0&pidet_revista=4&fichero=4v25n05a13088623pdf001.pdf&ty=112&accion=L&origen=doymafarma&web=www.doymafarma.com&lan=es

Gómez, F. (1993). *Mercadotecnia*. Primera edición. Ediciones Frigor. Venezuela.

Hernández, M. (2008). Los determinantes de la competitividad nacional. Recuperado: http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. Quinta edición. México.

Kerin, R. Berkowitz, E., Hartley, S. y Rodelius, W. (2009). *Marketing*. Mc Graw Hill. Ed. 9.

Kerlinger, F. L. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw Hill.

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Octava edición. 2001. Pearson educación. México.

Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. Prentice Hall. Pag. 351. México.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Sexta edición. Prentice Hall. Pag. 514. México.

Kotler, P., Armstrong, G., Camara, D. y Cruz, I. (2004). *Marketing*. 10a edición. Prentice Hall. 569p.

Krugman, P. (1994) "Competitiveness: A Dangerous Obsession", *Foreign Affairs*, Vol.73, núm. 2, pp. 28-44.

Lamb, C. y McDaniel, C. (1998). *Marketing*. Cuarta Edición, Thompson editors. Estados Unidos. 590p.

Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2002). *Marketing*. Sexta Edición, Thompson editors. Estados Unidos. 746p.

Lankaster, K.J (1979). A new approach to consumer theory. *Journal of Political Economic*, 74, abril, pp 132-157.

Laudon, K. y Laudon, J. (2000). *Administración de los sistemas de información, Organización y tecnología*. Prentice Hall.

López, D.A. (2004). Diagnostico actual de los procesos de la cadena de suministro para detectar áreas de oportunidad de las empresas mexicanas. ITESM. Tesis.

López, D. (2010). Estrategias de Marketing, Tesis doctoral de la Universidad, Repositorio digital, consultada el 29 de marzo del 2014.

Recuperado:

<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/555>

McCarthy. E.J. (1964). *Basic Marketing*. Irwin. Homewood, IL.

McDougall, G.H.G.; Lavesque, T. (2000). "Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation", *Journal of services marketing*, Vol. 14, num. 5, pag. 392-410.

McFetridge, D.G. (1995), *Competitiveness: Concepts and Measures*. Occasional Paper No. 5, Carleton University, Canada.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Ed. Ariel S.A. Barcelona.

Miller, P. (2007). Más que un eslogan. Instituto de Auditores Internos. Auditor Interno. Agosto.

Recuperado:

http://www.felaban.com/boletin_clain/revista_19.pdf

Müller, G. (1995). "El caleidoscopio de la competitividad", revista de la CEPAL, No. 56, Santiago de Chile, CEPAL. pp. 137-148.

Muñoz, B., et al. (2005). “Las directrices del costo como fuente de ventajas competitivas”. Estudios gerenciales. Vol. 21. Núm. 94.

Recuperado:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232005000100005&script=sci_arttext

O’ Guinn, T., Allen, C., y Semenik, R. (1999). Publicidad. Thompson editores. México. 623 p.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2006). El secreto está en la marca. Serie la propiedad intelectual y las empresas núm. 1.

Recuperado:

http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/es/sme/900/wipo_pub_900.pdf

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la ciencia y la Cultura (2001). “Ciencia, Tecnología y Sociedad: una aproximación conceptual”. 157pp. Madrid, España.

Recuperado:

<http://www.ibercienciaoei.org/CTS.pdf>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la ciencia y la Cultura (2012). “Ciencia, tecnología e innovación para la cohesión social”. 95 pp. Madrid, España.

Recuperado:

<http://www.oei.es/documentociencia.pdf>

Organización Mundial de Gastroenterología (2009). Síndrome de intestino Irritable una perspectiva mundial. Pp. 23

Recuperado:

http://www.worldgastroenterology.org/assets/downloads/es/pdf/guidelines/20_irritable_bowel_syndrome_es.pdf

Pérez, C. (1996). La modernización industrial en América Latina y la herencia de sustitución de las importaciones. Comercio exterior. México, Banco Nacional de Comercio Exterior, SNC. pp. 347-363.

Porter, M. (1985a). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.

Porter, M. (1985b). How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review Vol. 63, 149-150

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. España. Plaza y Janes editores.

Porter, M. (1994). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. CECSA. 545 pp.

Revilla, E. (1998). Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo. Un Modelo de Desarrollo de Productos. Club Gestión de Calidad de Valladolid.

Ríos, S., Ferrer, J. y Regalado, R. (2010). La estrategia y la ventaja competitiva elementos esenciales para el éxito de las empresas mexicanas. Revista Panorama Administrativo. Año 4. Núm. 8. pp. 3-26.

Romero, R. (1997). *Marketing*. Editora Palmir. E.I.R.L. 156 p.

Romo, D. y Musik, G. (2005). Sobre el concepto competitividad. México. Comercio exterior. Vol. 55. Núm. 3. pp. 200-214.

Recuperado:

<http://www.cepal.org/dmaah/noticias/paginas/1/27731/26845597.pdf>

Sallenave, J.P. (1995). *La gerencia integral*. Grupo editorial norma. Colombia.

Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. Primera edición. Compañía editorial continental.

Shank, J. y Govindarajan V. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Spang, K., (1991). *Fundamentos de Retórica literaria y publicitaria*, Pamplona, EUNSA, (3ª ed.).

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. Décimo cuarta edición. McGraw Hill 741 p.

Sitio web Almirall

<http://www.almirall.com/webcorp2/cda/index.jsp>

Tracy, B. (2011). *Como lideran los mejores líderes*. Grupo Nelson. Estados Unidos. 256pag.

Toffer, R. (1990). *Los Cambios del Poder*. Barcelona, (España) Plaza y Yáñez Editores, S.A.

Welch, Jack (1987). *Discurso en Harvard Business School*. Boston, Estados Unidos.

Yoshino, M. y Srivinas, R. (1995). *Strategic Alliances*. Harvard Business School Press. Boston. 259 pag.

Zeithalm, V. A. (1988). "Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence". *Journal of marketing*, Vol. 52, Pág., 2-22.

Zozaya, N. (2007). "Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial". Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Marzo, Madrid, España.

ANEXOS

NOMBRE DEL TRABAJO

023_MA_Joel Esteban Lugo Tellez.pdf

AUTOR

Joel Esteban Lugo Tellez

RECUENTO DE PALABRAS

21708 Words

RECUENTO DE CARACTERES

118059 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

92 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.7MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 22, 2022 1:59 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 22, 2022 2:02 PM GMT-7**● 16% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 15% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 14% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)