



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA UN LABORATORIO
FARMACÉUTICO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, GUATEMALA, QUE PERMITA
INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE VENTAS EN SU MERCADO**

Julio Andrés Reyes Barillas

Asesorado por el Ing. Juan Carlos Godínez Orozco

Guatemala, abril de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA UN LABORATORIO
FARMACÉUTICO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, GUATEMALA, QUE PERMITA
INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE VENTAS EN SU MERCADO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JULIO ANDRÉS REYES BARILLAS

ASESORADO POR EL ING. JUAN CARLOS GODÍNEZ OROZCO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández García
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado De León
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA UN LABORATORIO
FARMACÉUTICO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, GUATEMALA, QUE PERMITA
INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE VENTAS EN SU MERCADO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 22 de octubre de 2019.

Julio Andrés Reyes Barillas

Guatemala, septiembre de 2020

Ingeniero

César Ernesto Urquizú Rodas

Director de Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

USAC

Estimado Ing. Urquizú:

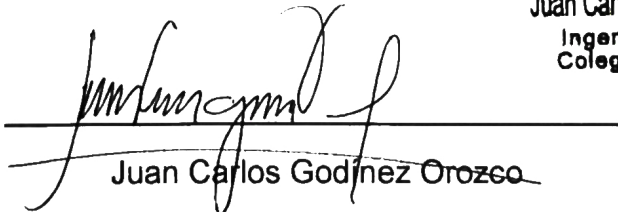
Por este medio hago de su conocimiento que he revisado el trabajo de graduación del estudiante universitario de la carrera de Ingeniería Industrial, **Julio Andrés Reyes Barillas**, quien se identifica con el registro académico No. **201603101**, titulado: "**COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA UN LABORATORIO FARMACÉUTICO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, GUATEMALA, QUE PERMITA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE VENTAS EN SU MERCADO**", y a mi criterio el mismo cumple con los objetivos planteados para su desarrollo.

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

Juan Carlos Godínez Orozco
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 11828



Juan Carlos Godínez Orozco

Ingeniero Industrial

Colegiado No. 11828



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.119.020

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA UN LABORATORIO FARMACÉUTICO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, GUATEMALA, QUE PERMITA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE VENTAS EN SU MERCADO**, presentado por el estudiante universitario **Julio Andrés Reyes Barillas**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Brenda Izabel Miranda Consuegra
Ingeniera Industrial
Colegiado 13.675

Inga. Brenda Izabel Miranda Consuegra
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2020.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.DIR.EMI.028.021

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA UN LABORATORIO FARMACÉUTICO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, QUE PERMITA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE VENTAS EN SU MERCADO**, presentado por el estudiante universitario **Julio Andrés Reyes Barillas**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquizu Rodas
Motivo: Ingeniero Industrial
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería
Mecánica Industrial, USAC
Colegiado 4.272

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

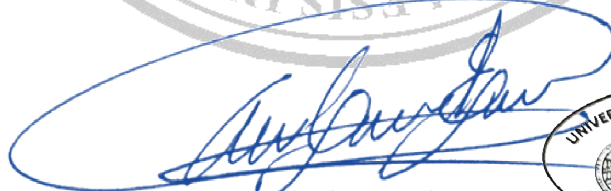
Guatemala, abril de 2021.

/mgp

DTG. 167.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA UN LABORATORIO FARMACÉUTICO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, GUATEMALA, QUE PERMITA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE VENTAS EN SU MERCADO**, presentado por el estudiante universitario: **Julio Andrés Reyes Barillas**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, abril de 2021.

AACE/asga

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por brindarme la sabiduría, perseverancia y fortaleza en la consecución de cada una de mis metas personales y profesionales.
- Mis padres** Julio Reyes y Mayra Barillas, porque el logro de mis metas ha sido posible a través de su apoyo incondicional. Su amor, trabajo y dedicación serán siempre mi inspiración.
- Mi hermana** Andrea Reyes. Por apoyarme desde siempre y por ser un ejemplo de excelencia para mi vida.
- Mis abuelitos** Porque durante sus años de vida me transmitieron sus enseñanzas con amor y alegría. Para ellos un abrazo hasta el cielo.
- Mi familia** Por darme su apoyo y su cariño a lo largo de mi vida.
- Mi novia** Renata Pérez. Por ser una fuente de inspiración en mi desarrollo personal y profesional. A través de su amor recibo fortaleza.
- Mis amigos** Por brindarme su cariño y apoyo incondicional, especialmente, durante mis años de estudio.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser mi Alma Máter brindándome los conocimientos necesarios para ser un profesional de éxito.
Facultad de Ingeniería	Por brindarme el privilegio de ser parte de ella y el apoyo necesario para la consecución de esta meta.
Mis amigos de la Facultad	Con quienes compartí momentos inolvidables y palabras de motivación durante mis años de estudio. Porque a través de ellos comprendí el valor de la amistad.
Mi asesor	Ing. Juan Carlos Godínez, por compartir sus conocimientos sin ningún egoísmo. Por sus consejos y su tiempo invertido en la asesoría del presente trabajo de graduación.
El laboratorio farmacéutico	Por permitirme realizar mi trabajo de graduación en sus instalaciones, en especial al Lic. Ricardo Jiménez por compartir sus conocimientos y a la Licda. Beatriz Rodríguez.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XI
LISTA DE SÍMBOLOS	XIII
GLOSARIO	XV
RESUMEN.....	XIX
OBJETIVOS.....	XXI
INTRODUCCIÓN	XXIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Municipio de Mixco	1
1.1.1. Historia	1
1.1.2. Demografía.....	3
1.1.3. División política.....	4
1.1.4. Ubicación geográfica	5
1.1.5. Gobierno municipal.....	6
1.2. Empresa farmacéutica.....	7
1.2.1. Historia	7
1.2.2. Localización.....	8
1.2.3. Objetivos técnicos.....	9
1.2.4. Misión	9
1.2.5. Visión.....	10
1.2.6. Valores éticos	10
1.2.7. Política de calidad.....	10
1.3. Estructura organizacional	11
1.3.1. Secciones de la empresa	11
1.3.2. Organigrama.....	12

1.4.	Datos generales del departamento de ventas.....	13
1.4.1.	Objetivos del departamento.....	13
1.4.2.	Organigrama	14
1.5.	Mercadotecnia.....	15
1.5.1.	Definición.....	15
1.5.2.	Elementos básicos de la mercadotecnia	15
1.5.3.	Funciones de la mercadotecnia.....	16
1.5.4.	Proceso de la mercadotecnia	17
1.5.5.	Entorno de la mercadotecnia.....	18
	1.5.5.1. Microambiente	18
	1.5.5.2. Macroambiente.....	19
1.6.	Aspectos fundamentales de mercadotecnia.....	20
1.6.1.	Satisfactor comercial	20
	1.6.1.1. Definición.....	20
	1.6.1.2. Niveles del satisfactor	20
	1.6.1.2.1. Beneficio básico	21
	1.6.1.2.2. Producto básico o genérico	21
	1.6.1.2.3. Producto esperado.....	21
	1.6.1.2.4. Producto ampliado	21
	1.6.1.3. Tipos de satisfactor	21
	1.6.1.3.1. Bienes de uso común....	22
	1.6.1.3.2. Bienes de comparación.....	22
	1.6.1.3.3. Bienes de especialidad	22
	1.6.1.3.4. Bienes no buscados.....	22
	1.6.1.4. Marca comercial	23
	1.6.1.5. Logotipo comercial	23

1.6.2.	Segmentación de mercado	23
1.6.2.1.	Definición	23
1.6.2.2.	Tipos de mercados de bienes y servicios.....	24
1.6.2.3.	Variables de segmentación.....	24
1.6.2.3.1.	Variables geográficas ...	24
1.6.2.3.2.	Variables demográficas	25
1.6.2.3.3.	Variables psicográficas.....	25
1.6.2.3.4.	Variables conductistas..	25
1.6.2.4.	Entorno de los mercados	25
1.6.2.5.	Hábitos del consumidor	26
1.6.2.6.	Perfil del consumidor	26
1.6.3.	Fijación de precio.....	27
1.6.3.1.	Definición	27
1.6.3.2.	Consideraciones para la fijación de precios	27
1.6.3.2.1.	Estimación de costos....	27
1.6.3.2.2.	Precios de los competidores	28
1.6.3.3.	Métodos de fijación de precios	28
1.6.3.3.1.	Método de costos más utilidad	28
1.6.3.3.2.	Método del valor percibido.....	29
1.6.4.	Distribución de productos	29
1.6.4.1.	Definición.....	29
1.6.4.2.	Comercio minorista.....	30

	1.6.4.2.1.	Tipos de minoristas	30
	1.6.4.3.	Comercio mayorista	31
	1.6.4.3.1.	Tipos de mayoristas	31
	1.6.4.4.	Canales de distribución	32
	1.6.4.4.1.	Tipos de canales de distribución	32
1.6.5.		Comunicaciones integradas de <i>marketing</i>	33
	1.6.5.1.	Definición técnica	33
	1.6.5.2.	Mezcla promocional	34
	1.6.5.3.	Canales de comunicación	35
	1.6.5.3.1.	Canales personales	35
	1.6.5.3.2.	Canales no personales (masivos)	35
1.7.		Fundamentos de administración de ventas	35
	1.7.1.	Definición.....	36
	1.7.2.	Proceso de ventas.....	36
	1.7.2.1.	Definición del proceso	37
	1.7.2.2.	Etapas	37
	1.7.3.	Factores que influyen en las ventas	38
	1.7.3.1.	Factores externos.....	38
	1.7.3.2.	Factores internos.....	39
2.		SITUACIÓN ACTUAL	41
	2.1.	Mercadotecnia actual de la empresa.....	41
	2.1.1.	Satisfactores comerciales.....	41
	2.1.1.1.	Líneas de productos.....	41
	2.1.1.2.	Estratificación de las líneas de productos.....	42
	2.1.2.	Segmentación de mercado.....	43

	2.1.2.1.	Segmentación actual	44
	2.1.2.2.	Hábitos del consumidor	45
	2.1.2.3.	Perfil del consumidor	45
		2.1.2.3.1. Ideas del consumidor ...	45
		2.1.2.3.2. Consumidor objetivo.....	46
2.1.3.		Fijación de precios.....	46
	2.1.3.1.	Consideraciones para el establecimiento de precios	46
2.1.4.		Distribución de productos	47
	2.1.4.1.	Canales de distribución actuales	47
2.1.5.		Comunicaciones de <i>marketing</i>	47
	2.1.5.1.	Promoción en productos farmacéuticos de venta libre	48
	2.1.5.2.	Promoción en productos farmacéuticos genéricos.....	48
2.2.		Análisis FODA del departamento de ventas	48
	2.2.1.	Análisis interno	48
		2.2.1.1. Fortalezas.....	49
		2.2.1.2. Debilidades.....	49
	2.2.2.	Análisis externo	50
		2.2.2.1. Oportunidades	50
		2.2.2.2. Amenazas.....	50
	2.2.3.	Gráfica FODAL	51
2.3.		Problemáticas actuales en el departamento de ventas	52
	2.3.1.	Descripción de problemas	52
	2.3.2.	Estratificación de problemas.....	53
	2.3.3.	Diagrama de Pareto.....	54
2.4.		Selección del problema a solucionar	55
	2.4.1.	Delimitación del problema	55

2.4.2.	Matriz de involucrados	55
2.5.	Identificación de causas y efectos.....	57
2.5.1.	Diagrama de causa y efecto.....	57
2.5.2.	Árbol de problemas	58
3.	PROPUESTA PARA LAS COMUNICACIONES INTEGRADAS DE <i>MARKETING</i>	59
3.1.	Formulación de estrategias promocionales.....	59
3.1.1.	Generación de ideas creativas	59
3.1.2.	Matriz de alternativas	61
3.2.	Descripción de los criterios de decisión	61
3.2.1.	Ponderación de criterios.....	62
3.3.	Análisis de alternativas.....	65
3.3.1.	Diagrama de Pareto	68
3.3.2.	Selección de estrategias de comunicación.....	69
3.4.	Estrategia de comunicación integrada	69
3.4.1.	Descripción técnica	70
3.4.2.	Árbol de objetivos.....	71
3.5.	Publicidad de <i>marketing</i>	72
3.5.1.	Descripción estratégica	73
3.5.2.	Empaque de producto	73
3.5.3.	Etiqueta de producto	75
3.6.	Promoción de ventas.....	79
3.6.1.	Lineamientos técnicos.....	80
3.6.2.	Incentivos de venta	80
3.6.3.	Muestras de producto.....	82
3.7.	<i>Marketing</i> interactivo	83
3.7.1.	Descripción técnica	85
3.7.1.1.	Publicidad en buscadores de internet ..	86

	3.7.1.2.	Página web de la empresa	89
	3.7.1.3.	Redes sociales de la compañía	92
3.8.		Capacitaciones de <i>marketing</i> promocional	95
	3.8.1.	Capacitación al personal de producción	95
	3.8.2.	Capacitación en el departamento de ventas.....	96
3.9.		Costos de comunicaciones integradas	97
	3.9.1.	Costos de publicidad	97
		3.9.1.1. Costos relativos al empaque.....	97
		3.9.1.2. Costos relativos a etiquetas.....	98
	3.9.2.	Costos de promoción de ventas	99
		3.9.2.1. Costos de incentivos de ventas	99
		3.9.2.2. Costos de muestras de producto	101
	3.9.3.	Costos de <i>marketing</i> interactivo.....	102
		3.9.3.1. Costos de publicidad en buscadores .	102
		3.9.3.2. Costos de página web de la empresa	103
		3.9.3.3. Costos de redes sociales.....	105
4.		IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	107
	4.1.	Plan de acción promocional.....	107
		4.1.1. Objetivos del plan de acción	107
		4.1.2. Alcance técnico.....	108
		4.1.3. Supuestos de la implementación	108
	4.2.	Actividades a desarrollar	109
		4.2.1. Actividades del proyecto de CIM	109
		4.2.2. Jerarquía de ejecución de actividades.....	111
	4.3.	Planificación de actividades.....	113
		4.3.1. Diagrama PERT.....	114
		4.3.2. Diagrama de Gantt	118
	4.4.	Plan de medios.....	120

4.5.	Recursos para la implementación de la campaña promocional.....	121
4.5.1.	Recursos humanos	121
4.5.1.1.	Personal interno	121
4.5.1.2.	Personal externo	123
4.5.2.	Recursos tecnológicos	123
4.5.3.	Recursos financieros.....	125
4.5.3.1.	Financiamiento de la campaña promocional.....	125
4.5.3.2.	Presupuesto de comunicaciones integradas.....	126
4.5.3.3.	Flujo de costos de la estrategia promocional.....	129
4.6.	Resultados esperados de la propuesta	130
4.6.1.	Resultados a corto plazo	131
4.6.2.	Resultado a largo plazo.....	131
4.7.	Ética en las comunicaciones de <i>marketing</i>	131
4.7.1.	Regulaciones legales en Guatemala	132
4.7.2.	Críticas a la publicidad	137
4.8.	Limitantes de la campaña promocional.....	139
4.8.1.	Limitantes internos	139
4.8.2.	Limitantes externos	139
5.	SEGUIMIENTO.....	141
5.1.	Resultados esperados.....	141
5.1.1.	Resultados a corto plazo	142
5.1.2.	Resultados a largo plazo	142
5.2.	Metodología <i>Jobs to be done</i>	142
5.3.	Auditorías de <i>marketing</i>	145

5.3.1.	Elementos de una auditoría de publicidad	145
5.3.2.	Auditorías internas.....	146
5.3.3.	Auditorías externas.....	148
5.4.	Pruebas de eficiencia o evaluación de anuncios	149
5.5.	Métricas técnicas del desempeño de las CIM	153
5.5.1.	Métricas de publicidad en empaque y etiqueta.....	153
5.5.2.	Métricas de incentivos de venta.....	153
5.5.3.	Métricas de muestras de producto.....	154
5.5.4.	Métricas de marketing digital	155
5.6.	Métricas financieras de las CIM.....	157
5.7.	Fuentes de verificación.....	161
5.7.1.	Fuentes internas	161
5.7.2.	Fuentes externas	162
5.8.	Acciones de retroalimentación.....	162
5.8.1.	Acciones correctivas.....	163
5.8.2.	Acciones preventivas.....	163
5.8.3.	Acciones proactivas.....	164
CONCLUSIONES		167
RECOMENDACIONES.....		169
BIBLIOGRAFÍA.....		171
APÉNDICES		173

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Porcentaje de población total por área en municipio de Mixco	3
2.	Ubicación geográfica del municipio de Mixco.....	5
3.	Organigrama gobierno municipal de Mixco	6
4.	Localización del laboratorio farmacéutico	8
5.	Organigrama de la empresa.....	12
6.	Organigrama del departamento de ventas	14
7.	Diagrama de Pareto de productos	42
8.	Diagrama de Pareto del departamento de ventas	51
9.	Diagrama de Pareto de problemáticas en el departamento de ventas..	54
10.	Matriz de involucrados	56
11.	Diagrama de causa y efecto de estrategias promocionales	57
12.	Árbol de problemas relativos a la carencia de estrategias promocionales.....	58
13.	Estrategias promocionales	60
14.	Diagrama de Pareto para las estrategias de comunicación	68
15.	Árbol de objetivos.....	72
16.	Diseño de rosca propuesto para el suero oral.....	74
17.	Etiqueta actual en el suero oral.....	76
18.	Etiqueta propuesta para el suero oral	77
19.	Etiqueta actual del multivitamínico	78
20.	Etiqueta propuesta para el multivitamínico.....	78
21.	Ejemplo de anuncio en <i>Google Ads</i>	88
22.	<i>Mockup</i> de anuncios en el buscador de Google	89

23.	Propuesta de inicio del sitio web de la compañía	90
24.	Propuesta visual del sitio de Facebook de la compañía	93
25.	Ejemplo de una publicación en la red social de la compañía.....	94
26.	Flujograma de actividades	112
27.	Diagrama PERT	117
28.	Diagrama de Gantt.....	119
29.	Plan de medios para CIM	120
30.	Costos asociados a la campaña de CIM.....	127
31.	Flujo de costos proyectado	129
32.	Gráfica de flujo de costos proyectado.....	130
33.	Necesidades de acuerdo a JTBD	143
34.	Campos de innovación mediante JTBD	144
35.	Conceptos clave de un anuncio.	151

TABLAS

I.	División política del municipio de Mixco.....	4
II.	Estratificación de problemas en el departamento de ventas.....	53
III.	Matriz de alternativas de comunicación de <i>marketing</i>	61
IV.	Criterios de decisión para las comunicaciones integradas	64
V.	Calificaciones relativas para cada estrategia de comunicación	65
VI.	Puntajes netos para las estrategias de comunicación integrada	67
VII.	Usuarios de internet mayores a siete años de edad	84
VIII.	Costos de sitio web de la compañía	105
IX.	Actividades de la propuesta de CIM	110
X.	Tiempos de ejecución para cada actividad	116
XI.	Ventajas y desventajas de la auditoría interna de <i>marketing</i>	147
XII.	Ventajas y desventajas de la auditoría externa de <i>marketing</i>	148

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
US\$	Dólar estadounidense.
g	Gramo.
km	Kilómetro.
km²	Kilómetro cuadrado.
ml	Mililitro.
%	Porcentaje.
”	Pulgadas.
Q	Quetzales.

GLOSARIO

<i>Brainstorming</i>	Metodología de aportación de ideas creativas que sirven como punto de partida de un proyecto.
<i>Brand equity</i>	Es el valor de marca que adquiere un producto a lo largo de su ciclo de vida.
Ciclo Deming	Es una metodología para la mejora continua de procesos empresariales. Se fundamenta en cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar. Es por ello que comúnmente suele abreviarse como ciclo PHVA.
CIM	Comunicaciones integradas de marketing. Conjunto de estrategias de promoción y publicidad utilizadas por las compañías para comunicar sus productos a sus clientes potenciales.
Clips	Cortometraje que se utiliza como fragmento publicitario, comúnmente acompañado de música e imágenes.
<i>Community manager</i>	Persona encargada de la gestión publicitaria de la compañía en los medios digitales.
DIACO	Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor.

eCommerce	Compra y venta de productos a través de Internet.
Forma farmacéutica	Es la disposición a la que se adaptan los principios activos y excipientes para constituir un medicamento.
Google Ads	Plataforma de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a clientes potenciales.
Jobs to be done	Metodología de innovación en los procesos de <i>marketing</i> que permite conocer a los consumidores y entender sus necesidades a profundidad.
Know-how	Es el conocimiento procedimental que proviene de la experiencia individual.
LAFCO	Laboratorios Farmacéuticos y Cosméticos, S.A.
Laboratorio farmacéutico	Compañía autorizada para la producción industrial de medicamentos genéricos o de marca propia.
Marketing	Es un conjunto de actividades destinadas a crear, fijar precios, entregar y comunicar satisfactores de necesidades a un mercado meta; que dé como resultado un intercambio beneficioso entre las partes interesadas.
Marketing digital	Conjunto de herramientas tecnológicas que permiten el desarrollo de publicidad a través de medios digitales.

Medicamento genérico	Productos cuya composición química se encuentra en dominio público y que cumplen con la bioequivalencia de un producto de marca.
OTC	<i>Over The Counter.</i> Medicamentos que no requieren una receta médica para su adquisición.
<i>Outsourcing</i>	Es el procedimiento mediante el cual una compañía delega procedimientos específicos a otra que posee la especialización deseada.
Plan de medios	Es la calendarización que programa las fechas de utilización de cada uno de los medios publicitarios.
<i>Post</i>	Es un anuncio publicitario que se publica en Internet, en espacios como sitios web o redes sociales.
<i>Push money</i>	Entrega de comisiones monetarias a personal vinculado a ventas, con el fin de estimular su desempeño para concretar un determinado número de ventas.
Satisfactor	Es cualquier bien o servicio que se introduce a un mercado con el propósito de satisfacer las necesidades y deseos de un grupo de consumidores.
Segmentación de mercado	Proceso de delimitación de un mercado en grupos de consumidores con características distintivas que necesiten mezclas de mercadotecnia especializadas.

Storyline

Es la breve descripción cronológica de los acontecimientos presentados por un autor en una pieza publicitaria.

Venta

Es la entrega de un bien o prestación de un servicio, a cambio de un valor monetario denominado precio.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación tiene por objeto brindar un conjunto de comunicaciones integradas de *marketing* para un laboratorio farmacéutico ubicado en el municipio de Mixco, Guatemala, que permita incrementar la participación de ventas en su mercado.

Inicialmente, se describen los antecedentes relativos al laboratorio farmacéutico, indicando su historia y su planeación estratégica, pasando por la descripción de su estructura organizacional y los objetivos de su departamento de ventas.

Posteriormente, se desarrolla un diagnóstico situacional de la empresa en estudio, incluyendo sus características de marketing, tales como: líneas de productos, procesos de segmentación, consideraciones para la fijación de precios, canales de distribución utilizados y los medios de promoción y publicidad empleados. A partir de lo anterior, se identificó la carencia de estrategias de comunicación en los productos de venta libre, como el problema crítico en los procesos de mercadotecnia de la compañía.

Luego de identificar la problemática, se procede a la formulación de la propuesta de comunicaciones de marketing, la cual implica la selección minuciosa de los medios a utilizar considerando los costos implicados de cada estrategia y determinando el enfoque en los productos más relevantes del laboratorio.

Más adelante, se detallan las actividades para la implementación de la propuesta, incluyendo: tiempos estimados en las actividades de ejecución, recursos financieros implicados a través de un presupuesto de costos y los resultados esperados de la misma. Además, se describen las regulaciones legales y éticas concernientes a la publicidad y promoción.

Por último, se desarrolla la mejora continua de la propuesta, la cual incluye actividades como: indicadores técnicos y financieros, auditorías de *marketing*, técnicas de innovación en los procesos de *marketing*, entre otras.

OBJETIVOS

General

Brindar comunicaciones integradas de *marketing* para un laboratorio farmacéutico ubicado en el municipio de Mixco, Guatemala, que permita incrementar la participación de ventas en su mercado.

Específicos

1. Identificar nuevas oportunidades de impulso promocional que permitan incrementar la participación de ventas del laboratorio en su mercado.
2. Aumentar la competitividad del laboratorio mediante la implementación de comunicaciones integradas de *marketing*.
3. Incrementar el capital de marca del laboratorio a través de la aplicación de comunicaciones integradas de *marketing*.
4. Disminuir los costos implicados en la implementación de estrategias promocionales para obtener la base presupuestaria aplicable.
5. Proponer un método presupuestario destinado a promoción, a fin de obtener un control financiero adecuado.
6. Utilizar indicadores de desempeño promocional, con el fin de medir el grado de eficiencia de la inversión realizada.

7. Describir los procedimientos de seguimiento al implantar las estrategias de comunicación seleccionadas, a fin de mantener una mejora continua en el proceso promocional.

INTRODUCCIÓN

El municipio de Mixco es una ciudad perteneciente al departamento de Guatemala, se encuentra integrado por once zonas de las cuales la mayoría pertenece al área urbana; sin embargo, también cuenta con ciertas áreas rurales y algunas áreas protegidas. Este municipio se relaciona fuertemente con la ciudad capital a través del comercio, producción y vías de comunicación.

Actualmente la empresa Laboratorios Farmacéuticos y Cosméticos S.A., ubicada en el municipio de Mixco, se dedica a la producción de fármacos de venta libre (OTC) y de tipo genérico, ambas líneas de bajo costo dado que su mercado objetivo es la población de nivel socioeconómico medio.

En el presente trabajo de graduación se brindará un conjunto de estrategias de comunicación para el laboratorio mencionado anteriormente, de forma que su participación de ventas aumente en el mercado. Para ello, se inicia conociendo los antecedentes de la compañía, tales como: su reseña histórica, su planeación estratégica, su estructura organizacional y los objetivos de su departamento de ventas.

En el diagnóstico situacional de la empresa se analizan los siguientes aspectos de mercadotecnia: línea de productos actuales, segmentación de su mercado, precio de sus productos, canales de distribución y medios promocionales. A partir de dicho análisis se identifica la situación crítica de *marketing* a solucionar.

El planteamiento teórico de la propuesta de comunicaciones de marketing, incluye: proceso creativo de medios, evaluación de características críticas para su selección, descripción de los medios seleccionados e integración de sus respectivos costos monetarios.

Para la implementación de la propuesta se detalla la jerarquía de actividades a realizar con su respectiva estimación de tiempo a través de un diagrama de Técnica de Revisión y Evaluación de Proyectos (por sus siglas en inglés, PERT). Además, se brinda un presupuesto aproximado de costos de promoción y publicidad que permita establecer una base de control financiero.

Por último, a fin de mantener un seguimiento en los procesos de *marketing*, se establecen las medidas técnicas y financieras aplicables, la funcionalidad de las auditorías de *marketing* y las metodologías de innovación a implementar para el desarrollo de ventajas competitivas de la compañía.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Municipio de Mixco

Mixco es un municipio del departamento de Guatemala de la República de Guatemala. Tiene una extensión territorial de 132 km² y se encuentra a 17 km de la ciudad de Guatemala. Su población para el año 2018 asciende a 465 773 habitantes aproximadamente.

El municipio de Mixco está integrado por once zonas, de las cuales la mayoría pertenecen al área urbana, sin embargo, también cuenta con ciertas áreas rurales. Este municipio se relaciona fuertemente con la ciudad capital a través del comercio, producción y vías de comunicación.

Dentro del municipio de Mixco se pueden encontrar organizaciones lucrativas y no lucrativas de diversa naturaleza, tales como: farmacias, pastelerías, supermercados, restaurantes, hospitales, agencias municipales, talleres mecánicos, recicladoras, laboratorios farmacéuticos, entre otras. Estas organizaciones contribuyen al desarrollo social y económico no sólo del municipio, sino del país en general, ya que, mediante el desarrollo de sus actividades, generan oportunidades de empleo e inversión.

1.1.1. Historia

La historia de Mixco se remonta a la época precolombina, en un lugar ubicado en la periferia de lo que actualmente es el valle de Guatemala, desde San Lucas Sacatepéquez hasta San Pedro Ayampuc, el cual fue la capital del reino

Poqomam y conocido en la actualidad como Mixco Viejo. En 1525, Pedro de Alvarado acompañado de grandes tropas atacó esta ciudad derrotando a sus habitantes y destruyéndola a finales de ese mismo año. La mayor parte de los sobrevivientes migró hacia el territorio que actualmente ocupa la cabecera municipal, en ese entonces se le llamó Santo Domingo de Mixco, en honor a Santo Domingo de Guzmán.

Conforme a la legislación vigente de la época, le fueron adjudicadas a Mixco algunas tierras ejidales para que, en 1834, fuesen medidas y acotadas a petición del síndico procurador de la municipalidad de Mixco. En el año 1838 se libró un título de propiedad que concedía dos medidas a favor de Mixco con una extensión de 14,80 caballerías, las cuales serían destinadas a realización de zanjas, cercos y demás edificaciones convenientes, siembra de distintos tipos de semillas y crianza de ganados.

Con el transcurso de los años se fueron agregando importantes hechos relativos a los servicios básicos del municipio, por ejemplo: la autorización de suministro de agua potable por medio de cañerías dada en el año 1918, la aprobación del contrato con la Empresa Guatemalteca de Electricidad en 1926, la inauguración de la primera planta telefónica de parte de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones (GUATEL) en 1972, el inicio de la venta municipal de medicinas básicas en 1973 como reforzamiento en el área de salud pública y la construcción del edificio municipal construido por el departamento de ingeniería municipal de Mixco en 1974.

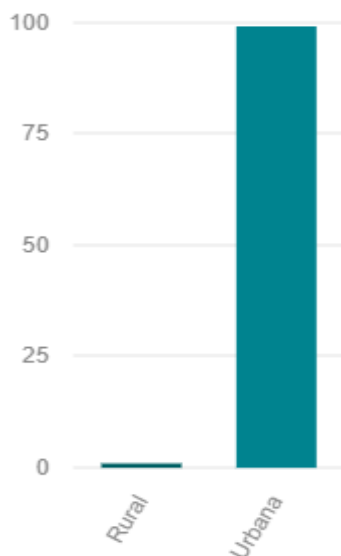
En 1938 el territorio de Mixco alcanza la categoría de Villa, esta es una categoría menor que ciudad y mayor que pueblo, pero es el 14 de julio de 1999 que se establece, según Acuerdo Gubernativo número 524-99, que el municipio de Mixco se eleve a categoría de ciudad.

Actualmente, el municipio de Mixco se desarrolla económicamente a través de empresas manufactureras de distintos tipos y mediante la prestación de servicios. Se mantiene una fuerte relación con la Ciudad de Guatemala a través de diferentes aspectos, tales como: comercio, producción, vías de comunicación, transporte, salubridad, entre otros.

1.1.2. Demografía

La información del último censo del Instituto Nacional de Estadística, INE, indica que al año 2018 había 465 773 habitantes en el municipio de Mixco, en una superficie de 132 km² de extensión territorial, lo que equivale a aproximadamente 3529 habitantes por kilómetro cuadrado. De esta cantidad de habitantes el 99 % de ellos reside en el área urbana y sólo el 1 % habita en el área rural.

Figura 1. **Porcentaje de población total por área en municipio de Mixco**



Fuente: INE. *Características generales de la población*. <https://www.censopoblacion.gt/graficas>.
Consulta: 26 de diciembre de 2019.

1.1.3. División política

Territorialmente el municipio de Mixco está dividido en once zonas, incluyendo aldeas, cantones y colonias; debido a su proximidad con la ciudad de Guatemala, algunas aldeas se convirtieron en colonias residenciales, la mayor parte de ellas pertenecientes al área urbana.

Tabla I. **División política del municipio de Mixco**

Aldeas			
1. El Campanerito		6. Buena Vista	
2. El Naranjito		7. Lo de Bran	
3. San José La Comunidad		8. El Aguacate	
4. Sacoj		9. Lo de Fuentes	
5. Lo de Coy		10. El Manzanillo	
Colonias			
1. San José Las Rosas	8. El Caminero	15. Ciudad San Cristóbal	22. Bosques de San Nicolás
2. El Milagro	9. Pablo VI	16. Belén	23. Las Minervas
3. Monte Real	10. Carolingia	17. Lomas de Portugal	24. El Tesoro
4. Primero de Julio	11. Belencito	18. Lomas de San Jacinto	25. El Tesoro Banví
5. Monte Verde	12. Las Brisas	19. Nueva Monserrat	26. Ciudad Satélite
6. San Francisco	13. Molino de Las Flores	20. Monserrat 1	27. Santa Marta
7. El Castaño	14. La Brigada	21. Monserrat 2	28. Condado Naranjo

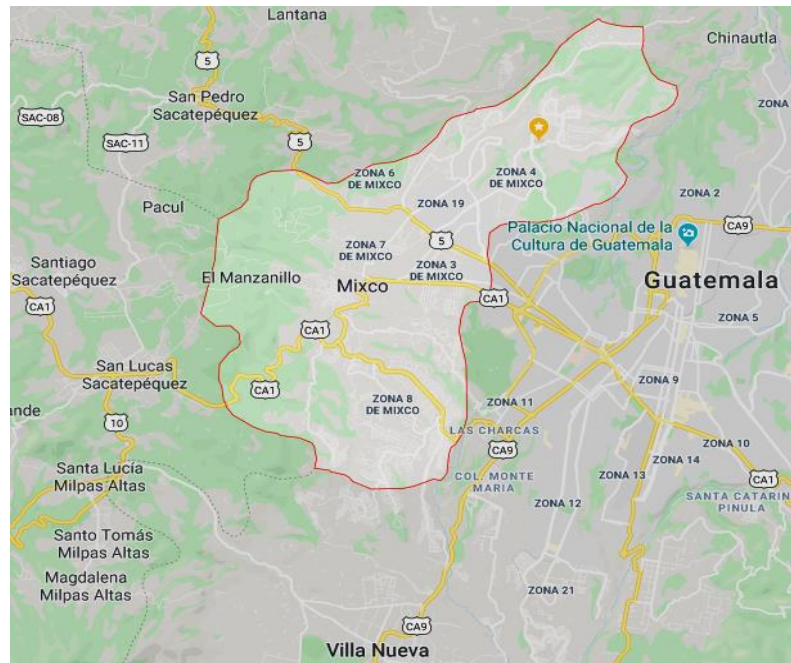
Fuente: elaboración propia.

1.1.4. Ubicación geográfica

El municipio de Mixco se localiza en el departamento de Guatemala, y colinda:

- Al norte con San Pedro Sacatepéquez, municipio del departamento de Guatemala.
- Al sur con Villa Nueva, municipio del departamento de Guatemala.
- Al este con Chinautla y la Ciudad de Guatemala, municipios del departamento de Guatemala.
- Al sureste con la Ciudad de Guatemala, municipio del departamento de Guatemala y capital de la República de Guatemala.
- Al oeste con el departamento de Sacatepéquez.

Figura 2. Ubicación geográfica del municipio de Mixco



Fuente: Google Maps. *Ubicación geográfica del municipio de Mixco.*

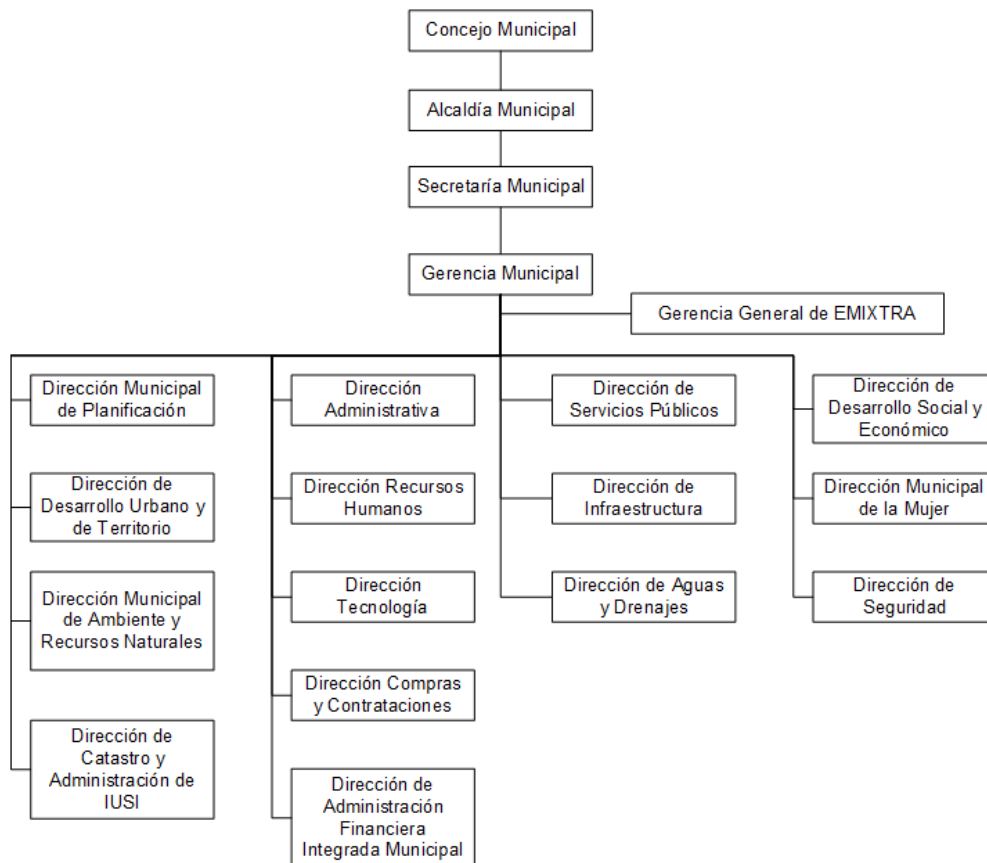
<https://www.google.com.gt/maps/place/Mixco>. Consulta: 26 de diciembre de 2019.

1.1.5. Gobierno municipal

De acuerdo a lo establecido en el Código Municipal en su artículo 33: “Corresponde con exclusividad al Concejo Municipal el ejercicio del gobierno del municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos”.

El Concejo Municipal de Mixco está integrado de acuerdo al siguiente organigrama:

Figura 3. **Organigrama gobierno municipal de Mixco**



Fuente: elaboración propia, con información de la municipalidad de Mixco.

La corporación municipal es electa cada cuatro años en las Elecciones Generales y es a través de ella que se gestionan las actividades de desarrollo urbano y rural, tales como: cultura, deporte, educación, recreación, arte, ciencia, salud y saneamiento ambiental, construcción de obras públicas y privadas, regulación y atención de servicios públicos.

1.2. Empresa farmacéutica

El laboratorio farmacéutico es una empresa productora de medicamentos genéricos y de venta libre. Su propósito principal es garantizar la curación y alivio de los padecimientos de salud de la población guatemalteca a través de productos farmacéuticos de alta calidad.

1.2.1. Historia

La empresa surge en 1970 como una pequeña distribuidora de fármacos extranjeros, principalmente importados de Europa. Diez años después la organización pasa de ser una distribuidora a ser un laboratorio farmacéutico, comercializando productos genéricos y de marca propia. El primer producto de marca propia del laboratorio fue un multivitamínico especializado en defensas para el sistema inmunológico, el cual lideró las ventas de la empresa durante varios años y hasta la fecha sigue siendo de vital importancia para la misma.

Años más tarde el laboratorio farmacéutico desarrolla una fórmula de sueros orales, la cual se registra con marca propia, y con el paso de los años se convierte en el producto líder del laboratorio, manteniendo ese liderazgo hasta la fecha.

Actualmente, la compañía cuenta con un amplio conjunto de productos farmacéuticos, los cuales pueden clasificarse como genéricos y de venta libre;

creando nuevas marcas en el mercado y desarrollando sus ventas a nivel capitalino y regional.

1.2.2. Localización

Geográficamente el laboratorio farmacéutico se encuentra en la 11 calle y 6ta. avenida de la zona 4 del municipio de Mixco.

Figura 4. Localización del laboratorio farmacéutico



Fuente: Google Maps. *Localización del laboratorio farmacéutico.*

<https://www.google.com.gt/maps/@14.6502767,-90.5675036,16.92z>. Consulta: 26 de diciembre de 2019.

1.2.3. Objetivos técnicos

- Desarrollar, fabricar y comercializar productos farmacéuticos de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de médicos y pacientes apoyados en el nivel profesional del recurso humano y tecnológico bajo estrictos controles de calidad.
- Implementar todas las conductas óptimas y obligatorias para el perfeccionamiento de los productos farmacéuticos y protección de la integridad humana.
- Aplicar las medidas y lineamientos que exige la normativa para todos los procesos, buscando la mejora continua y capacitando constantemente al personal de todo nivel y manteniendo e innovando el equipo necesario.
- Proporcionar un producto y servicio que supere las expectativas del consumidor, buscando la mejor funcionalidad, acceso e información del producto.
- Concientizar al personal de la empresa en la participación de atención y servicio al cliente en forma directa o indirecta.
- Evaluar los equipos, recursos humanos, procesos, materiales y proveedores que garanticen el mantenimiento para un buen producto.
- Realizar análisis y evaluaciones de la forma en que se está trabajando a través de la investigación de mejoras aplicables para que los procesos sean más eficientes.

1.2.4. Misión

Garantizar la curación y/o alivio de los padecimientos de la salud de los clientes, contando con el aprovisionamiento de materias primas esenciales para la elaboración de productos de alta calidad.

1.2.5. Visión

Ser una compañía con alcance regional generando crecimiento continuo e incrementando los estándares de productividad, calidad y competitividad para lograr la excelencia de productos, de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y administrativos.

1.2.6. Valores éticos

La empresa promueve dentro de su cultura de trabajo y para todos los colaboradores los siguientes valores:

- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Integridad y ética.
- Trabajo en equipo.
- Mejora continua.

1.2.7. Política de calidad

El laboratorio farmacéutico consciente del compromiso social que representa la elaboración de productos farmacéuticos considera que su gestión debe contribuir a la calidad de vida de las personas, por lo que enfoca su trabajo en fabricar productos farmacéuticos con altos estándares de calidad, promoviendo la mejora continua de los procesos de servicio, manufactura y garantía de la calidad, integrados en las normas vigentes internas y oficiales.

Buscando la satisfacción de los clientes y la excelencia, como valores corporativos de referencia, se compromete a entregar a tiempo medicamentos seguros y eficaces para la población de Guatemala y Centroamérica, a través del cumplimiento de especificaciones de calidad y del seguimiento de Buenas Prácticas de Manufactura.

1.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere a la distribución de los puestos dentro de una organización. De esta forma se divide el trabajo de una organización para luego alcanzar la coordinación del mismo orientándolo al logro de objetivos.

El laboratorio farmacéutico cuenta con una estructura organizacional distribuida en diferentes departamentos que desempeñan tareas especializadas, a este tipo de estructura se le llama departamentalización funcional.

1.3.1. Secciones de la empresa

La empresa cuenta con los siguientes departamentos:

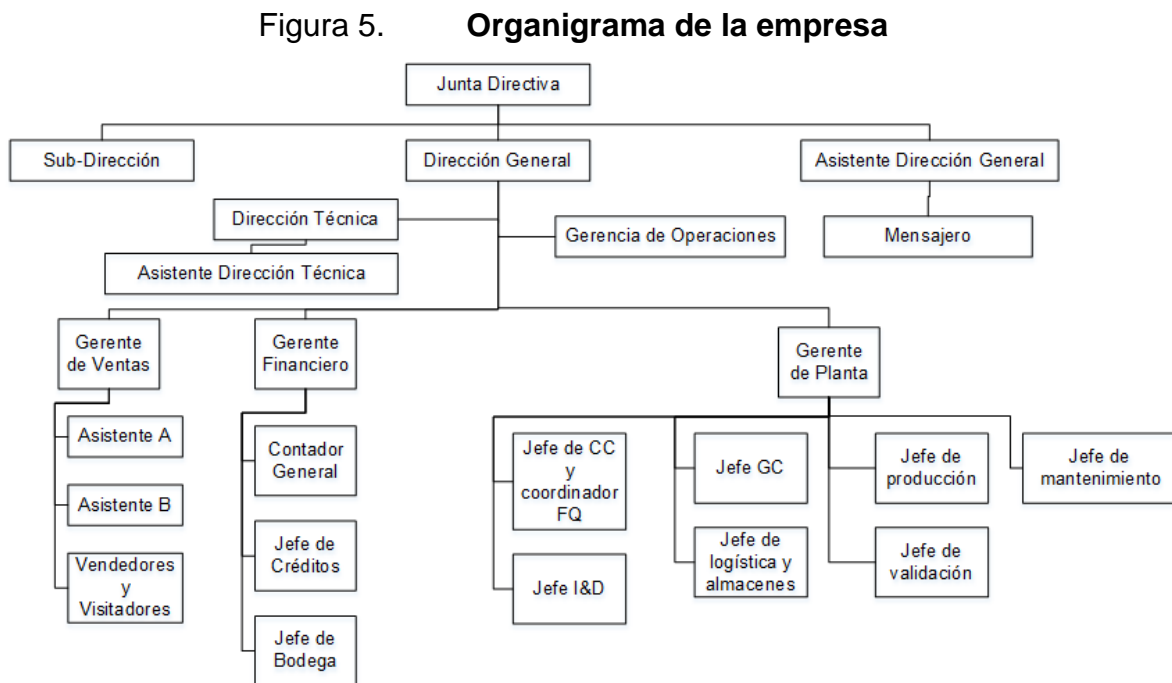
- Departamento de Ventas.
- Departamento de Finanzas.
- Departamento de Producción.

Estos a su vez se subdividen en diferentes secciones, las cuales se verán en el siguiente apartado.

1.3.2. Organigrama

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una institución, incluyendo departamentos, subdivisiones y puestos de trabajo.

La estructura organizacional del laboratorio farmacéutico se muestra en el siguiente organigrama:



Fuente: elaboración propia, con datos de la empresa.

La departamentalización funcional presenta la ventaja de agrupar a las personas con especialidades, conocimientos, destrezas y orientaciones similares; con el objetivo de enfocar sus actividades hacia un mismo fin. Además, facilita la coordinación de tareas debido a la división en áreas funcionales y promueve la especialización exhaustiva de sus miembros. Sin embargo, se debe tener cuidado con la comunicación entre las áreas funcionales, ya que una

deficiente comunicación podría alterar las actividades de los otros departamentos.

De acuerdo al organigrama anterior, el trabajo en el laboratorio farmacéutico está dividido en tres secciones: departamento de ventas, departamento de finanzas y área de planta; cada uno de ellos con su respectivo gerente. A partir de dicha estructura, los trabajadores de cada área tendrán conocimiento de la persona a quien deben brindarle resultados sobre su desempeño. En un nivel superior, los gerentes de estas tres divisiones informan a la dirección general sobre las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos. Por lo tanto, se puede afirmar que se cumple satisfactoriamente el principio administrativo de unidad de mando.

1.4. Datos generales del departamento de ventas

El departamento de ventas de la empresa es el encargado de realizar las transacciones comerciales con los clientes. Para ello planea, ejecuta y controla diferentes actividades para el mejor funcionamiento del área y el logro de sus objetivos.

1.4.1. Objetivos del departamento

El departamento de ventas, al igual que las demás secciones de la empresa, cuenta con un conjunto de objetivos definidos, los cuales se describen a continuación:

- Mantener a los clientes satisfechos con el servicio prestado y con la calidad de los productos.

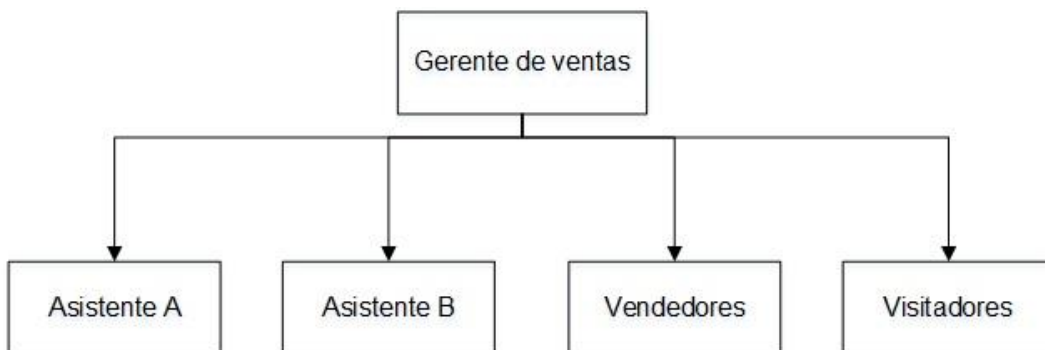
- Brindar atención al cliente a través de cada uno de los representantes de ventas de la empresa.
- Posicionar los productos del laboratorio en los puntos de venta adecuados en todas las regiones del país, a fin de que el cliente pueda acceder a ellos de forma eficiente.
- Alcanzar el mejor desarrollo posible de las marcas del laboratorio en el mercado.
- Ser un departamento rentable para la empresa a través del incremento en el índice de ventas de los productos farmacéuticos.
- Desarrollar una imagen empresarial congruente con el servicio de ventas.
- Transmitir las cualidades de las marcas del laboratorio de forma eficiente.

1.4.2. Organigrama

El departamento de ventas se compone de asistentes, vendedores y visitantes médicos; los cuales están bajo la dirección de un gerente de ventas.

Para facilitar la asimilación de dicha estructura organizacional se presenta el siguiente organigrama:

Figura 6. **Organigrama del departamento de ventas**



Fuente: elaboración propia, con datos de la empresa.

1.5. Mercadotecnia

El comercio es una actividad humana que ha existido desde siempre. En la antigüedad los hombres y pueblos realizaban trueques para obtener bienes y servicios que satisficieran sus necesidades.

La mercadotecnia surge en el siglo XX, con la intensificación de la competencia, ya que las organizaciones requerían estrategias de mercado para obtener ventaja sobre sus competidores.

1.5.1. Definición

La mercadotecnia es un conjunto de actividades destinadas a crear, fijar precios, entregar y comunicar satisfactores de necesidades a un mercado meta, que dé como resultado un intercambio beneficioso entre las partes interesadas.

1.5.2. Elementos básicos de la mercadotecnia

A partir de la definición dada de mercadotecnia en el apartado anterior, es necesario comprender los siguientes elementos básicos:

- Necesidad humana: es un estado de carencia que siente un individuo y que genera insatisfacción. Las necesidades humanas son muchísimas y su complejidad varía de una a otra, así podemos mencionar: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de salud, necesidades de transporte, entre otras.
- Deseo humano: “es la forma específica que adopta una necesidad humana al ser moldeada por la cultura e individualidad del sujeto”. En este sentido, las

personas pueden tener una misma necesidad, pero cada una desea satisfacerla de distinta forma.

- Demanda: es la intención de compra de un bien o servicio respaldada por el poder adquisitivo de los individuos, y que se mide en unidades de tiempo.
- Producto: es cualquier bien o servicio que se ofrece al mercado con el propósito de satisfacer las necesidades de una sociedad.
- Intercambio comercial: es un proceso de negociación entre dos o más partes que tiene como objetivo el obtener valores mutuamente benéficos.
- Mercado: desde el punto de vista del *marketing*, un mercado es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un bien o servicio.

1.5.3. Funciones de la mercadotecnia

El *marketing* desarrolla, entre tantas, las siguientes funciones:

- Desarrollo de estrategias y planes de marketing. Para ello identifica oportunidades potenciales en el mercado y diseña cursos de acción eficientes que permitan el aprovechamiento óptimo de dichas oportunidades.
- Generación de marcas fuertes. Aquí se incluye el estudio de los competidores y el posicionamiento actual de las marcas frente al posicionamiento deseado. Con base en esto, se desarrollan las acciones proactivas y correctivas correspondientes.
- Establecimiento de relaciones con los clientes. Las organizaciones deben desarrollar relaciones fuertes y rentables con sus clientes, y mantenerlas a largo plazo. De esta forma podrán conocer a sus clientes y atender a sus necesidades y sugerencias.
- Generación de comunicaciones de valor. Esto incluye las diferentes formas de comunicar los bienes y servicios de las organizaciones con sus clientes, de forma que los productos puedan promoverse de manera eficiente.

- Creación de crecimiento exitoso en la empresa. Esta actividad incluye la correcta ejecución de los planes y estrategias de marketing planteadas incluyendo su control y retroalimentación respectiva.

1.5.4. Proceso de la mercadotecnia

De acuerdo a las funciones de *marketing* anteriormente mencionadas es posible describir el proceso general en los siguientes pasos:

- Diagnóstico situacional de la empresa: es una evaluación de los factores internos y externos que tienen impacto en una organización. El análisis interno es una evaluación consciente de los aspectos positivos y negativos de la organización; los factores positivos se consideran fortalezas, mientras que los negativos se denominan debilidades. Por otro lado, el análisis externo considera las tendencias positivas y negativas en los factores del ambiente externo, denominadas oportunidades y amenazas, respectivamente.
- Investigación y selección de mercados meta: es un proceso de identificación y análisis de información para delimitar el segmento de mercado en el que la empresa desea influir. Esta actividad permite que la organización pueda agrupar a sus clientes en distintos segmentos y enfocarse en cada uno de ellos de manera objetiva.
- Diseño de estrategias de *marketing*: una vez que la organización tenga claro su mercado objetivo, debe desarrollar estrategias de marketing enfocadas a dicho segmento. Estas estrategias pueden ser enfocadas en distintos ámbitos, tales como: posicionamiento de mercado, fijación de precios, canales de distribución, promoción y publicidad, desarrollo de nuevos productos, entre otros.
- Implementar las estrategias de mercadotecnia: las estrategias propuestas deben implementarse de acuerdo a un plan de ejecución, pero también deben

tener la flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes o no previstas.

- Control de las actividades de *marketing*: es un proceso de evaluación de las actividades y resultados de mercadotecnia contra los objetivos planteados, con el fin de desarrollar alternativas de mejoramiento.

1.5.5. Entorno de la mercadotecnia

Las actividades de mercadotecnia se desarrollan en un ambiente influido por diversas condiciones, cada una de ellas con un impacto distinto. Para ello es conveniente dividir el entorno en micro y macro ambiente.

1.5.5.1. Microambiente

Es un conjunto de elementos desarrollados muy cercanamente a la empresa. Dentro de ellos se incluyen:

- Proveedores: negocios y personas que proporcionan los recursos necesarios, tales como materia prima y material de empaque, para que la empresa pueda producir sus bienes y servicios.
- Intermediarios: son agentes que ayudan a una compañía a distribuir, promover y vender sus productos a los clientes. Por ejemplo: distribuidores, agencias de publicidad, agencias de entrega a domicilio y vendedores particulares.
- Clientes: son personas o empresas receptoras de un bien o servicio proporcionado por otra.
- Competidores: son aquellas personas o empresas dedicadas a actividades comerciales cuya naturaleza es similar a otras.

- Públicos: son grupos que tienen un interés especial en las actividades desarrolladas por la empresa. Por ejemplo: medios de comunicación, auditores, grupos ambientalistas, entre otros.

1.5.5.2. Macroambiente

Es un conjunto de elementos con amplia influencia y cuyos efectos se reflejan a gran escala.

- Factores políticos y legales. Aquí se incluye el sistema político con sus respectivas normas e instituciones para gobernar una nación. Por ejemplo: leyes, decretos, reglamentos, oficinas gubernamentales reguladoras, entre otros.
- Factores sociales y culturales. Se refiere a la variación de conocimientos, creencias y valores de una persona a otra que moldean los deseos del consumidor en la elección de sus satisfactores.
- Factores demográficos. Son las características de una población que son capaces de afectar las actividades comerciales de una empresa, por ejemplo: edad del consumidor y generación a la que pertenece, sexo, crecimiento demográfico, nivel socioeconómico, distribución de la población, entre otros.
- Factores ecológicos. Son aquellas características del medio ambiente que afectan las operaciones de una empresa. Por ejemplo: la disponibilidad de agua y materias primas, la variación del clima, entre otras.
- Factores tecnológicos. Se refiere al desarrollo de nuevas tecnologías que influyen en las diferentes industrias. Las empresas en constante crecimiento tecnológico se verán beneficiadas, por otro lado, las organizaciones con un nivel bajo en este aspecto, tendrán una desventaja en sus actividades.

- Factores económicos. Son aquellos aspectos que afectan la economía tanto del consumidor como de las empresas. Por ejemplo: depreciación y plusvalía, inflación y deflación, tasas de interés, entre otros.

1.6. Aspectos fundamentales de mercadotecnia

El estudio de la mercadotecnia comprende distintos conceptos fundamentales, los cuales se mencionan a continuación.

1.6.1. Satisfactor comercial

Las organizaciones lucrativas generan sus ingresos a través de la venta de sus distintos bienes y servicios, y al mismo tiempo desarrollan valor para sus consumidores, los cuales buscan la satisfacción de una necesidad.

1.6.1.1. Definición

Un satisfactor comercial es cualquier bien o servicio que se introduce a un mercado con el propósito de satisfacer las necesidades y deseos de un grupo de consumidores, y cuya venta produce un ingreso específico para el vendedor.

1.6.1.2. Niveles del satisfactor

Los satisfactores pueden analizarse en distintos niveles, los cuales permiten que el mismo pueda delimitarse de mejor forma en cada nivel ulterior y así formar una jerarquía de valor para el cliente.

1.6.1.2.1. Beneficio básico

Es el nivel más importante del producto, ya que en él se declara la necesidad que ha de satisfacer el producto.

1.6.1.2.2. Producto básico o genérico

Este nivel define en un nivel básico el producto que ha de satisfacer la necesidad declarada en el nivel anterior incluyendo los mecanismos de funcionamiento y operación del mismo.

1.6.1.2.3. Producto esperado

Es el producto básico al que se le añade condiciones y características esperadas por el consumidor, tales como: calidad, marca, diseño, envase, estilo, entre otras.

1.6.1.2.4. Producto ampliado

Este nivel brinda detalles que agregan valor al producto en cuestión, lo diferencia y probablemente lo vuelve un poco más atractivo para el consumidor. Algunas características que se incluyen en este nivel son: la garantía, el servicio posventa, opciones de crédito, servicios de instalación, entre otros.

1.6.1.3. Tipos de satisfactor

Los satisfactores pueden clasificarse de acuerdo a distintos criterios. A continuación, se muestra una clasificación para bienes según su forma de adquisición.

1.6.1.3.1. Bienes de uso común

Son aquellos bienes que el consumidor adquiere de forma periódica e inmediata, con un mínimo de esfuerzo para poder comprarlos. Por ejemplo: pasta de dientes, leche, jugos, jabón, entre otros. A este tipo de bienes también se les conoce como productos de conveniencia.

1.6.1.3.2. Bienes de comparación

Son aquellos bienes que el consumidor somete a análisis en cuanto a precio, calidad, idoneidad y estilo con respecto a otros productos. Algunos artículos de este tipo son: la ropa, los zapatos, las computadoras, los celulares, entre otros.

1.6.1.3.3. Bienes de especialidad

Son bienes que reúnen características especializadas y se dirigen a un grupo selecto de compradores a quienes no les interesa el precio. Por ejemplo: automóviles elegantes, joyas de lujo, vestimentas selectas, electrodomésticos sofisticados, entre otros.

1.6.1.3.4. Bienes no buscados

En esta categoría se incluyen aquellos bienes que el consumidor desconoce, o, aunque no los conoce, no los busca adquirir. Sin embargo, cuando la publicidad hace contacto con él en un momento de necesidad, el público piensa en comprarlo. Por ejemplo: medicamentos especializados, servicios funerarios, detectores de humo, entre otros.

1.6.1.4. Marca comercial

Una marca comercial es un nombre cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de una empresa y de esta forma distinguirlos de los competidores.

Una marca bien posicionada constituye un activo importante para las organizaciones que puede ser cuantificado en unidades monetarias.

1.6.1.5. Logotipo comercial

Un logotipo comercial es la parte de una marca que puede reconocerse, pero no pronunciarse; por ejemplo, un símbolo, un diseño o combinación de colores. Su objetivo consiste en ser un elemento distintivo de la marca.

1.6.2. Segmentación de mercado

Un mercado, desde la perspectiva del *marketing*, es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un cierto tipo de producto. Dado que los mercados se componen de consumidores, y estos a su vez poseen características únicas y distintivas, es necesario enfocar las estrategias comerciales agrupándolas hacia un segmento específico, de ahí el surgimiento del término “segmentación de mercado”.

1.6.2.1. Definición

Un segmento de mercado es un subconjunto del mercado global de compradores de un producto, cuyos elementos son consumidores bien diferenciados a quienes se dirigen los esfuerzos de marketing de una organización.

La segmentación de mercado se define como el proceso de delimitación de un mercado en grupos de consumidores con características distintivas que necesiten mezclas de mercadotecnia especializadas.

1.6.2.2. Tipos de mercados de bienes y servicios

Los mercados pueden ser clasificados bajo distintos criterios, sin embargo, para objeto del presente trabajo de graduación se brindará una clasificación de acuerdo al tipo de consumidor final.

- Mercado de consumidores: es un conjunto de individuos y familias que adquieren bienes y servicios únicamente para su consumo personal.
- Mercados industriales: está conformado por personas y empresas que adquieren cierto tipo de bienes y servicios para producir otro tipo de productos y destinarlos a la venta.

1.6.2.3. Variables de segmentación

El proceso de segmentación de mercado considera distintas variables, las cuales se agrupan en diferentes categorías y se analizan para la ejecución de la segmentación.

1.6.2.3.1. Variables geográficas

En este tipo de variables se incluyen las unidades geográficas, tales como: naciones, departamentos, municipios, ciudades o vecindarios. Para ello las empresas tienen dos alternativas: 1) optar por trabajar en una o varias áreas geográficas; 2) operar en la totalidad de las zonas, pero considerando las variantes de los consumidores en las mismas.

1.6.2.3.2. Variables demográficas

Este tipo de variables se conforman por las características de una población, tales como: sexo, edad, tamaño de las familias, escolaridad, religión, raza y nacionalidad.

1.6.2.3.3. Variables psicográficas

Esta rama de variables considera la clase social, estilo de vida y rasgos de personalidad de los consumidores. Esto debido a que los integrantes de un mismo grupo demográfico pueden mostrar perfiles psicográficos distintos.

1.6.2.3.4. Variables conductistas

Esta categoría incluye el conocimiento, la actitud, la lealtad, la frecuencia de uso y la disposición del comprador ante un producto en específico.

1.6.2.4. Entorno de los mercados

Los mercados se desarrollan en un ambiente competitivo, con muchas limitaciones, pero a la vez con diversas oportunidades que pueden aprovecharse. Algunas características que influyen en el mercado son las siguientes:

- El precio. Precios bajos estimulan el consumo y desaniman la producción, mientras que precios altos tienden a reducir el consumo y estimulan la producción.
- Gustos y preferencias de los consumidores. Las preferencias de los consumidores pueden variar a lo largo del tiempo, esto generará ya sea un aumento o una disminución en la demanda de un producto específico.

- Ingresos de los consumidores. Cuanto mayor sea la renta media de los consumidores, éstos tendrán un mayor poder adquisitivo para la compra de bienes y servicios.

1.6.2.5. Hábitos del consumidor

Este término se refiere a las acciones que realiza un consumidor para satisfacer una necesidad. Los hábitos del consumidor responden comúnmente a las siguientes preguntas:

- ¿Qué compra el cliente?
- ¿Por qué y para qué lo compra?
- ¿Cómo lo utiliza?
- ¿Cada cuánto lo compra?
- ¿En dónde compra el cliente el satisfactor?
- ¿Quién o quiénes influyen en su decisión de compra?

1.6.2.6. Perfil del consumidor

El perfil del consumidor es un término que abarca las creencias, valores, hábitos, deseos, motivos, emociones y necesidades del cliente ideal que una empresa desea atender.

La clara definición del perfil del consumidor permite que la organización identifique de mejor manera su segmento de mercado objetivo.

1.6.3. Fijación de precio

En la antigüedad el hombre adquiriría los artículos que necesitaba por medio del trueque. Posteriormente apareció el dinero como medio facilitador de las transacciones comerciales. De esta forma inició el desarrollo del comercio y con este surgió el concepto de precio.

1.6.3.1. Definición

El precio de un producto es una expresión monetaria que define la relación de intercambio de un bien por otro. Se relaciona directamente con la utilidad del mismo y con su valor de intercambio por otros bienes.

El proceso de fijación de precios es un conjunto de actividades y análisis cuyo objetivo es determinar el precio de un producto en base a un juicio crítico y atendiendo a las regulaciones del entorno del mercado.

1.6.3.2. Consideraciones para la fijación de precios

La fijación de precios es un proceso complejo de investigación, análisis y estudio de distintas alternativas de precios. Para ello considera distintos elementos de decisión, los cuales se verán a continuación.

1.6.3.2.1. Estimación de costos

Un costo es el valor monetario de los elementos que intervienen en la producción de un bien o en la ejecución de un servicio.

La fijación de precios considera los siguientes costos: materia prima, mano de obra, gastos indirectos de fabricación (energía eléctrica, agua potable), costos de venta, entre otros.

La importancia de los costos radica en que es imposible establecer el precio mínimo de un producto si se desconocen los costos de producción que este implica.

1.6.3.2.2. Precios de los competidores

Cuando las organizaciones cuentan con productos similares a los de otras compañías, es necesario comparar el precio con dichos competidores. De esta forma el analista de precios tendrá un listado de referencia del cual puede obtener la media en la que puede fijar el precio.

El análisis debe considerar si el producto tiene una calidad menor, equivalente o mayor que la de sus competidores.

1.6.3.3. Métodos de fijación de precios

Para resolver el problema de fijación de precios, las compañías recurren a un método que incluya la tendencia de la demanda del producto, los costos estimados y los precios de la competencia. A continuación, se describen algunos métodos utilizados para el establecimiento de precios.

1.6.3.3.1. Método de costos más utilidad

Es el método más sencillo y consiste en añadir un porcentaje de utilidad al costo del producto. Este incremento porcentual debe establecerse no sólo en

base a la utilidad esperada por la compañía, sino considerando a su vez el precio de los competidores y la tendencia de la demanda del producto.

1.6.3.3.2. Método del valor percibido

Algunas compañías consideran que el éxito de la fijación de precios no es el costo del producto sino el valor que le atribuye el público. En este sentido, las empresas obtienen información del mercado para conocer el valor monetario que los consumidores asignan a sus productos y así obtener un precio de referencia.

Un aspecto importante es que, si la empresa fija un precio demasiado alto para el valor reconocido por el consumidor, sus ventas reales serán inferiores a las esperadas.

1.6.4. Distribución de productos

Antes de que un producto esté listo para el mercado, la administración de la compañía debe determinar qué métodos y rutas de entrega utilizarán. Para ello pueden apoyarse en intermediarios y facilitadores que permitan un flujo continuo del producto hasta que llegue al consumidor final.

1.6.4.1. Definición

La distribución de productos es la actividad de marketing encargada de la entrega de bienes y servicios al cliente en los momentos y lugares en donde ellos desean adquirirlos. El diseño de distribución debe relacionar lo que es ideal, lo que es adecuado y lo que es alcanzable para la empresa.

La actividad de distribución se encarga de las tareas relacionadas con la planeación e implantación de flujos de mercancías, desde su punto de fabricación hasta los puntos de venta.

1.6.4.2. Comercio minorista

El comercio minorista es el conjunto de actividades de intercambio relacionadas con la venta de bienes y servicios a un consumidor final, el cual lo ha de utilizar únicamente a nivel personal, no lucrativo.

De la anterior definición es posible hablar de compañías minoristas, las cuales se caracterizan por un volumen de ventas que procede, principalmente, de la venta al detalle o al menudeo.

1.6.4.2.1. Tipos de minoristas

Las empresas minoristas que operan en un país pueden ser de múltiple variedad y de distintos tamaños. Para ello es conveniente describir algunas compañías de este tipo:

- Tiendas de especialidades: son tiendas que manejan una mezcla de productos reducida, pero con amplio surtido dentro de cada línea. Algunos ejemplos de este tipo son: tiendas de ropa, tiendas de artículos deportivos, tiendas de calzado, librerías, entre otras.
- Tiendas de departamentos: son negocios que manejan diversas líneas de productos, tales como: ropa, alimentos, decoración, muebles, confección, entre otras. Se caracterizan por la amplia dimensión de sus instalaciones.

- Supermercados: son negocios con amplia variedad de línea de productos, que pretenden satisfacer las necesidades totales del consumidor respecto a alimentación, lavandería, limpieza, higiene, entre otras.
- Tiendas de conveniencia: son negocios pequeños con un surtido limitado para satisfacer las necesidades de los consumidores. Sus precios tienden a ser un poco más elevados y sus horarios de servicio son amplios.
- Tiendas de combinación: son tiendas con mayor diversificación que las de un supermercado. Comúnmente este tipo de negocios no cuenta con publicidad. Un ejemplo de este tipo de minoristas son los clubes de compra.

1.6.4.3. Comercio mayorista

El comercio mayorista es el conjunto de actividades de intercambio relacionadas con la venta de bienes y servicios a un cliente, el cual pretende revenderlos o en general destinarlos a un uso comercial.

De la definición anterior es posible hablar de compañías mayoristas, las cuales se encargan de vender bienes y servicios a empresas minoristas y a otras organizaciones compradoras de grandes volúmenes de productos.

1.6.4.3.1. Tipos de mayoristas

- Mayoristas comerciales de servicio completo: se encargan de comprar, clasificar y almacenar bienes en grandes cantidades para venderlos a minoristas y a usuarios agrícolas, gubernamentales o empresariales. Integran una amplia gama de servicios, tales como: financiamiento, transporte de mercadería y ayuda administrativa a sus clientes.

- Mayoristas comerciales de servicio limitado: estos mayoristas ofrecen una línea de productos más modesta e incluso algunos prefieren concentrarse en líneas específicas.

1.6.4.4. Canales de distribución

Un canal de distribución es un grupo de intermediarios relacionados entre sí cuya función es constituir un flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor.

Los canales de distribución crean conveniencia de tiempo y lugar de adquisición de productos para los consumidores, de esta forma se facilita la eficiencia del intercambio.

1.6.4.4.1. Tipos de canales de distribución

Los canales de distribución se clasifican según el número y tipo de intermediarios que intervengan en la cadena de flujo de productos. A continuación, se muestra una clasificación de canales de distribución para productos de consumo:

- Canal directo de comercialización: es el canal más corto y simple para los productos de consumo ya que no cuenta con intermediarios. El fabricante tiene contacto directo con el consumidor final para la realización de la venta.
- Canal de distribución de un nivel: es un canal que cuenta con un intermediario minorista, el cual ejerce la función de venta con el consumidor final. Es uno de los canales más utilizados ya que los clientes tienen mayor facilidad de relacionarse con el negocio minorista que con el fabricante.

- Canal de distribución de múltiples niveles: es un canal conformado por un mayorista, el cual se encarga de surtir productos a un minorista, y este último ejecuta la venta con el consumidor final. Se utiliza con frecuencia en productos con gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de llevar sus artículos a todo el mercado consumidor.
- Canal de comercialización doble: es un canal similar al anterior, con la diferencia de que el fabricante contacta a un agente, el cual se encarga de visitar a los mayoristas que venden a los minoristas.

1.6.5. Comunicaciones integradas de *marketing*

La promoción, desde el punto de vista del *marketing*, es el conjunto de actividades de comunicación con individuos, grupos u organizaciones; ya sea de forma directa o indirecta, con el fin de informar, persuadir y recordar sobre los productos y marcas que una compañía vende.

A partir de la definición anterior, es necesario comprender el significado del término “comunicación”. La comunicación es el proceso a través del cual un individuo, llamado emisor, transmite un mensaje a un receptor, el cual procesa la información recibida y la comprende.

1.6.5.1. Definición técnica

Las comunicaciones integradas de *marketing* son los medios por los cuales las compañías intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, ya sea de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden.

1.6.5.2. Mezcla promocional

La mezcla de promoción es una combinación elementos promocionales utilizados para promover e impulsar un producto en el mercado.

La mezcla de comunicaciones de mercadotecnia se compone por los siguientes seis tipos de comunicación:

- Publicidad: es un tipo de comunicación pagada por las organizaciones para presentar y promover sus ideas, bienes o servicios, a través de medios impresos, medios transmitidos, medios de redes, medios electrónicos y medios de *display*.
- Promoción de ventas: son actividades o materiales que actúan como estímulo directo enfocado a ofrecer el valor agregado de un bien o servicio. Puede dirigirse a intermediarios, vendedores o consumidores. Aquí se incluyen los sorteos, concursos, muestras gratis, las ofertas, los premios, los cupones.
- Eventos y experiencias: son actividades patrocinadas por la empresa diseñadas para crear interacciones con los consumidores. Algunos ejemplos son los eventos artísticos, eventos deportivos y eventos de entretenimiento.
- Relaciones públicas: son programas desarrollados para promover y proteger la imagen corporativa de una compañía y pueden dirigirse internamente a los empleados de la misma o externamente a los consumidores y otras organizaciones. A este tipo de comunicación también se le denomina publicidad no pagada.
- Venta personal: es una comunicación personal con uno o más clientes potenciales que pretende informarlos y persuadirlos a la compra de un producto.

- *Marketing* interactivo: son actividades y programas en línea desarrollados para que los clientes participen y, directa o indirectamente, mejoren la imagen de las marcas de la empresa o provoquen ventas.

1.6.5.3. Canales de comunicación

Los canales de comunicación se clasifican de acuerdo a la forma en que el emisor interactúa con el receptor. A continuación, se describen los dos tipos de canales de comunicación más relevantes desde la perspectiva del marketing.

1.6.5.3.1. Canales personales

Son canales que permiten la comunicación directa entre dos o más personas, ya sea cara a cara, por teléfono o por vía electrónica. Son efectivos debido a que permiten la expresión y recepción de información de manera personal.

1.6.5.3.2. Canales no personales (masivos)

Son canales de comunicación dirigidos a más de una persona. Aquí se incluye la publicidad, la promoción de ventas, los eventos realizados por las organizaciones, y las actividades de relaciones públicas.

1.7. Fundamentos de administración de ventas

Uno de los objetivos de la compañía sin duda alguna es el crecimiento de ventas de sus bienes y servicios. Una empresa con altas ventas tiende al éxito y

al crecimiento a través del tiempo, por otro lado, las organizaciones con ventas limitadas padecerán el declive y en el peor de los casos el fracaso.

Las ventas son una función de la mercadotecnia, comúnmente se les considera como la punta del iceberg de dicha disciplina. Si el departamento de *marketing* desarrolla los productos más apropiados a las necesidades del consumidor, fija los precios con criterios adecuados, efectúa bien la distribución e implementa estrategias de comunicación eficiente; entonces las ventas serán superfluas.

1.7.1. Definición

Una venta es una actividad de intercambio de valor entre dos o más individuos, grupos u organizaciones. A través de ella los participantes obtienen lo que desean y necesitan.

La administración de ventas es el conjunto de actividades, procesos y decisiones relativas a las ventas de una compañía.

1.7.2. Proceso de ventas

Las ventas de una compañía pueden considerarse como la integración de una serie de etapas y actividades cuya ejecución resulte en una transacción comercial efectiva.

1.7.2.1. Definición del proceso

El proceso de ventas es la sucesión de pasos que una compañía realiza desde la captación de los clientes potenciales de un producto hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta el logro de una venta efectiva.

1.7.2.2. Etapas

El proceso de ventas incluye diversas etapas, sin embargo, las actividades que implican cada una de ellas y la forma de ejecutarlas varían de acuerdo al tipo de posición al vender, y a las estrategias que siga la empresa para las ventas y las relaciones con los clientes.

- Prospecto de clientes: es la búsqueda de clientes nuevos tomando como referencia el segmento de mercado en el cual opera la empresa.
- Inicio del trato: una vez delimitado el prospecto de clientes se procede a formular políticas que sirvan de guía a los representantes de venta para abordar a los posibles clientes.
- Evaluación de prospectos: los vendedores proceden a evaluar si el cliente prospecto reúne la calificación para considerarse como importante. Esta evaluación debe realizarse en forma realista y objetiva.
- Presentación del mensaje de ventas: el vendedor transmite información acerca del producto y trata de convencer al prospecto para que se convierta en su cliente.
- Cierre del trato: es el consentimiento que da un cliente para comprar un producto. Se identifica como una venta efectiva.
- Seguimiento de venta: el vendedor brinda servicios a sus clientes atendidos para garantizar su satisfacción y para que vuelvan a comprar producto.

1.7.3. Factores que influyen en las ventas

Los procesos de ventas están influidos por diversas características, las cuales conviene agrupar según sean externas o internas.

1.7.3.1. Factores externos

Son el conjunto de factores que están más allá del control de la compañía. Las estrategias de ventas deben adecuarse a las condiciones que establece el entorno y considerar el continuo cambio en el mismo.

Las variables externas que influyen en las ventas se agrupan en cinco categorías:

- **Legales y políticas:** las acciones del hombre se regulan a través de leyes y reglamentos gubernamentales, el comercio no es la excepción y continuamente sufre cambios debido al creciente desarrollo de los marcos legales nacionales e internacionales. Algunas regulaciones importantes son: las leyes antimonopolios, las de protección al consumidor.
- **Socioculturales:** los valores de una sociedad afectan los programas de ventas de varias maneras. Aquí se incluyen las variaciones de tendencias, gustos y preferencias del consumidor. Las compañías deben adaptarse rápidamente a los cambios de comportamientos en el consumidor, para ello debe recabar información mediante la comunicación con el cliente.
- **Ambientales:** las características del medio ambiente afectan las ventas de un determinado producto. Aquí se consideran las variaciones de clima, los desastres naturales, la escasez de recursos y energía.
- **Técnicas:** el creciente desarrollo tecnológico influye en la capacidad de las empresas para vender con eficacia. Aquí se incluyen los avances en

transporte, automatización, comunicaciones, procesamientos de datos, entre otros.

- Económicas: el total de la demanda de un producto dentro de un país dado, depende de las condiciones económicas de este. Por lo tanto, los pronósticos de ventas de las compañías deben realizarse considerando las variables micro y macroeconómicas del entorno.

1.7.3.2. Factores internos

Son el conjunto de factores internos en una compañía, los cuales influyen de distinta forma en las ventas de la misma. Los programas de ventas deben diseñarse para encajar con las situaciones y límites organizacionales.

- Metas, objetivos y cultura: la planeación estratégica de una compañía sienta las bases para las acciones de ventas que la misma desarrollará a largo plazo.
- Recursos humanos: se refiere a la fuerza de ventas existente en la compañía representada a través del departamento de ventas.
- Recursos financieros: la fortaleza financiera de una compañía limita tanto la capacidad para desarrollar nuevos productos como el monto presupuestario para promociones y fuerza de ventas.
- Capacidad de producción: la capacidad instalada en las diversas ubicaciones de la empresa limita las posibilidades de ampliar sus líneas de productos y de abarcar más zonas geográficas.
- Capacidad de servicio: las compañías con alto servicio al cliente desarrollan fidelidad en ellos y por lo tanto hacen difícil que otras empresas compitan por los mismos clientes.
- Capacidad de investigación y desarrollo: la adaptación tecnológica y de ingeniería de una organización determinará si la misma será líder en la industria o seguidora en el desarrollo de productos.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Mercadotecnia actual de la empresa

Para analizar la mercadotecnia actual del laboratorio farmacéutico es necesario dividirla en diferentes áreas: satisfactores comerciales, segmentación de mercado, fijación de precios, distribución de productos y comunicaciones de marketing. Cada una de ellas se describirá en los siguientes apartados.

2.1.1. Satisfactores comerciales

El laboratorio farmacéutico cuenta con diversidad de satisfactores, los cuales conviene agrupar en líneas de productos y analizarlos para determinar la importancia que representan para la compañía.

2.1.1.1. Líneas de productos

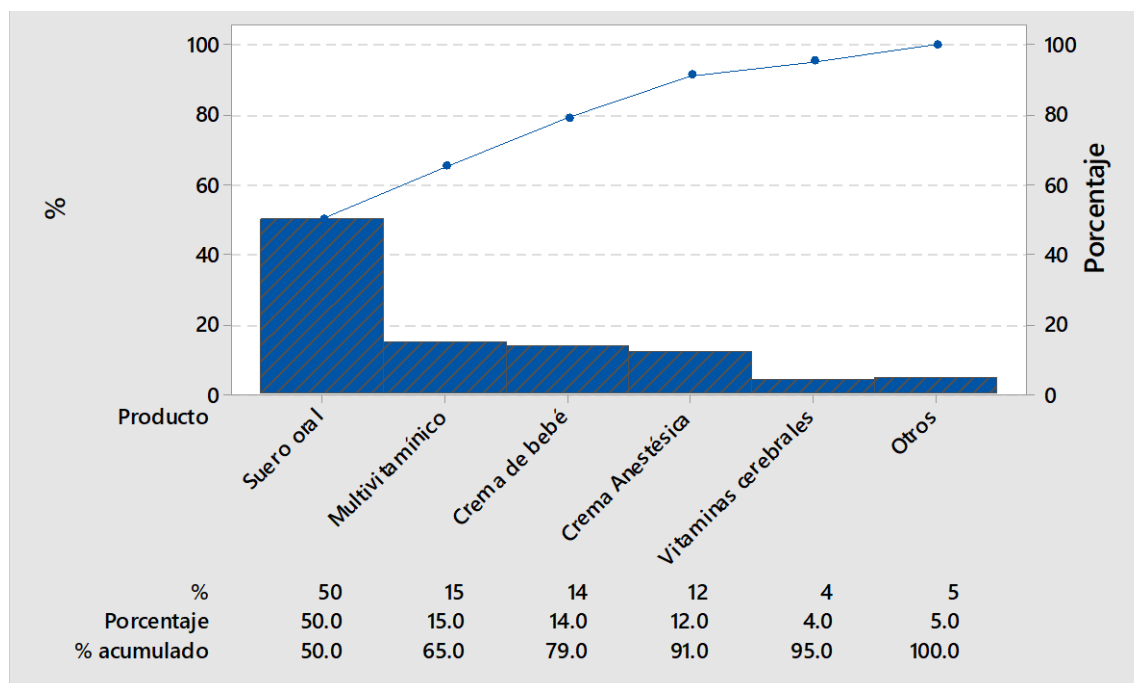
Actualmente, los productos de la empresa pueden dividirse básicamente en dos líneas con amplia profundidad.

- Medicamentos genéricos: productos cuya composición química se encuentra en dominio público y que cumplen la bioequivalencia con un producto de marca.
- Medicamentos de marca: productos desarrollados por el laboratorio, que además de involucrar una fórmula química específica integra un conjunto de atributos *know-how* de la compañía.

2.1.1.2. Estratificación de las líneas de productos

A fin de obtener una mejor comprensión de los productos del laboratorio, se procedió a estratificarlos a través de la siguiente gráfica de Pareto:

Figura 7. Diagrama de Pareto de productos



Fuente: elaboración propia, según datos de la empresa.

De la gráfica anterior se observa que el suero oral es el producto de mayor relevancia (con un porcentaje de 50 %), en segundo lugar, se encuentra el multivitamínico (con porcentaje de 15 %) y en tercer lugar la crema de bebé (con un 14 %). Estos tres satisfactores acumulan un 79 % de relevancia, es por ello que las estrategias de comunicación deben enfatizarse primeramente en estos tres productos.

Para comprender de mejor manera los satisfactores mencionados anteriormente, se incluye una breve descripción de los mismos:

- Suero oral: es una solución electrolítica recomendada para la correcta hidratación, ya que está diseñada para nivelar la cantidad de agua y electrolitos perdidos como consecuencia de alguna enfermedad. Cuenta con diversos sabores, tales como: coco, cereza, manzana, naranja, piña, melocotón y *tutti frutti*. El suero oral se comercializa en presentaciones de medio litro y un litro.
- Multivitamínico: es un tratamiento de ampollas bebibles diseñado para mitigar las deficiencias de vitaminas y que permite balancear la nutrición del paciente. Se divide en multivitamínicos para adultos y multivitamínicos para niños, este último se diferencia por incluir vitaminas especializadas para el desarrollo y crecimiento de los infantes. El multivitamínico contiene vitamina A, vitamina D3, vitamina E, vitamina K y vitamina C; en proporciones adecuadas para elevar los niveles vitamínicos del paciente. Este producto se comercializa en presentaciones de dos y de cien unidades de ampollas bebibles.
- Crema de bebé: es un tópico que previene, alivia y elimina la irritación provocada por la rozadura del pañal, eczema infantil, dermatitis perianal, quemaduras leves, quemaduras de sol, entre otros. La crema de bebé se distribuye en tarros de 120 y 550 gramos.

2.1.2. Segmentación de mercado

El laboratorio farmacéutico agrupa a sus clientes en segmentos de mercado a fin de atenderlos de manera eficiente.

2.1.2.1. Segmentación actual

Las características del consumidor final son diferentes a las que poseen los compradores organizacionales, es por ello que conviene dividir las características de segmentación de acuerdo a estas dos ramas:

- Segmentación del consumidor final:
 - Región geográfica: nivel capitalino o departamental (regional).
 - Género: masculino y femenino.
 - Edad: personas de cualquier edad con padecimientos de salud.
 - Clase social: media y media baja.
 - Zona geográfica: eligiendo el nivel capitalino o departamental (regional).

- Segmentación de clientes organizacionales:
 - Tipo de industria y su tamaño: farmacias particulares, dispensarios, cadenas de farmacia, farmacias sociales, médicos y clínicas.
 - Zona geográfica: Eligiendo el nivel capitalino o departamental (regional).
 - Valor del cliente: Dependiendo de los registros de ventas que se tienen a las diferentes organizaciones a las que le vende la empresa.

De esta forma se puede afirmar que el proceso de segmentación actual es una combinación de factores demográficos, geográficos, psicográficos y conductistas.

2.1.2.2. Hábitos del consumidor

Para estudiar los hábitos del consumidor final es conveniente responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué compra el consumidor? Medicamentos de bajo costo que puedan brindarle alivio y/o curación eficiente a sus problemas de salud.
- ¿Por qué y para qué lo compra? Para satisfacer la necesidad de alivio en sus problemas de salud.
- ¿Cada cuánto lo compra? Cada vez que presenta un malestar o que pretenda cuidar su salud de forma preventiva.
- ¿Quién o qué influye en su decisión de compra? El precio del producto, la disponibilidad de medicamentos en su centro de distribución más cercano y las estrategias de promoción y publicidad recibidas.

2.1.2.3. Perfil del consumidor

Para determinar el perfil del consumidor potencial de los productos del laboratorio farmacéutico, resulta conveniente dividir el análisis en las ideas del consumidor y así determinar el cliente objetivo.

2.1.2.3.1. Ideas del consumidor

- Alivio de los malestares de salud a un precio accesible.
- Facilidad de acceso a medicamentos a través de centros de distribución cercanos.
- El prescriptor de farmacia me asesora e influye sobre mi decisión de compra.

- Siento confianza en los medicamentos de marcas conocidas en el mercado.

2.1.2.3.2. Consumidor objetivo

El consumidor final objetivo son las personas que tengan la necesidad de aliviar sus malestares de salud a un bajo costo, encontrando el producto en tiendas o farmacias cercanas y cuya decisión de compra se encuentra influenciada por el prescriptor de farmacia y por las estrategias de promoción de las marcas de medicamentos.

2.1.3. Fijación de precios

El proceso de fijación de precios comprende una evaluación de diversos factores, tanto internos como externos. La empresa en estudio considera diversas variables, las cuales se describen en el siguiente apartado.

2.1.3.1. Consideraciones para el establecimiento de precios

Algunas consideraciones para la fijación de precios son las siguientes:

- Análisis de costos y margen de utilidad. Se estudian los costos fijos y variables a través de un costo de producción integrado, a partir de ahí se establece un porcentaje de utilidad para el precio de venta.
- Precios de la competencia. Periódicamente se revisan los precios de los competidores y se confrontan con los precios de la empresa, luego se procede a ajustar el precio a fin de ser más competitivo.

- Descuentos y rebajas. Se tiene una segmentación de precios de acuerdo al tipo de cliente al que se le vende producto. Esto depende del historial de compras del consumidor y de su capacidad de pago para mantener solvencia en las mismas.

2.1.4. Distribución de productos

La empresa utiliza una combinación de distintos canales de distribución, de esta forma puede atender a sus segmentos de mercado de forma eficiente.

2.1.4.1. Canales de distribución actuales

- Canal de distribución de un nivel. Se emplea un intermediario minorista que establece los procesos de venta con el consumidor final.
- Canal de distribución de múltiples niveles. Se realizan procesos de venta con mayoristas, los cuales se encargan de distribuir a farmacias particulares o minoristas, y de este modo el producto puede llegar al consumidor final.

2.1.5. Comunicaciones de *marketing*

Actualmente el laboratorio farmacéutico utiliza un número limitado de estrategias de promoción, las cuales segmenta de acuerdo a las distintas líneas de productos.

2.1.5.1. Promoción en productos farmacéuticos de venta libre

En la línea de productos de venta libre se tiene una estrategia de *push money*, a través de ella los vendedores de farmacia cuentan con una pequeña libreta en la que acumulan estampillas al realizar una venta de los productos del laboratorio. Al cumplir determinado número de estampillas, las mismas pueden canjearse por su equivalente en unidades monetarias. Esta estrategia está orientada directamente para el vendedor de farmacia.

2.1.5.2. Promoción en productos farmacéuticos genéricos

Actualmente, la línea de productos genéricos no cuenta con ninguna estrategia de promoción integrada. El único fomento de venta se realiza a través del bajo precio que se ofrece por la compra de los productos genéricos.

2.2. Análisis FODA del departamento de ventas

Para el diagnóstico situacional del departamento de ventas se desarrolla un análisis que considera las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se perciben actualmente en dicha área.

2.2.1. Análisis interno

El análisis interno incluye la descripción de las características positivas y negativas que posee actualmente el departamento de ventas, denominadas fortalezas y debilidades, respectivamente.

2.2.1.1. Fortalezas

- Vendedores con alto conocimiento de los productos y servicios de la empresa.
- Personal de ventas comprometido con el crecimiento de la compañía.
- Programación de ventas mensuales por visitador médico.
- Vendedores que crean relaciones sólidas con los clientes del laboratorio farmacéutico.
- El personal de ventas es capacitado continuamente para mejorar sus competencias profesionales.
- Discriminación de precios según el tipo de clientes.
- Variedad de opciones de pago para los clientes en los procesos de ventas.
- Amplia mezcla de productos con variedad de presentaciones.

2.2.1.2. Debilidades

- Carencia de estrategias promocionales, tanto en la línea de medicamentos de venta libre como en la línea de productos genéricos.
- Empaques y etiquetas de producto poco competitivos.
- Quejas de clientes debido a retrasos en entrega de producto, estos pueden atribuirse a la falta de control de inventario.
- Retrasos en procesos de venta debido a demoras en aprobación de créditos.
- Sistema manual de toma de pedidos.

2.2.2. Análisis externo

El análisis externo incluye la descripción de las características que están fuera del control del departamento de ventas, pero que influyen significativamente en sus actividades.

2.2.2.1. Oportunidades

- Implementación de estrategias promocionales en los productos de la compañía, tales como marketing digital e interactivo.
- Nuevos canales de comunicación con los clientes que permitan obtener información de los mismos.
- Surgimiento de nuevos nichos de mercado para la industria farmacéutica.
- Desarrollo de nuevos productos e implementación de marcas comerciales.
- Implementación tecnológica en el sistema de toma de pedidos.
- Expansión comercial a través de procesos de exportación.

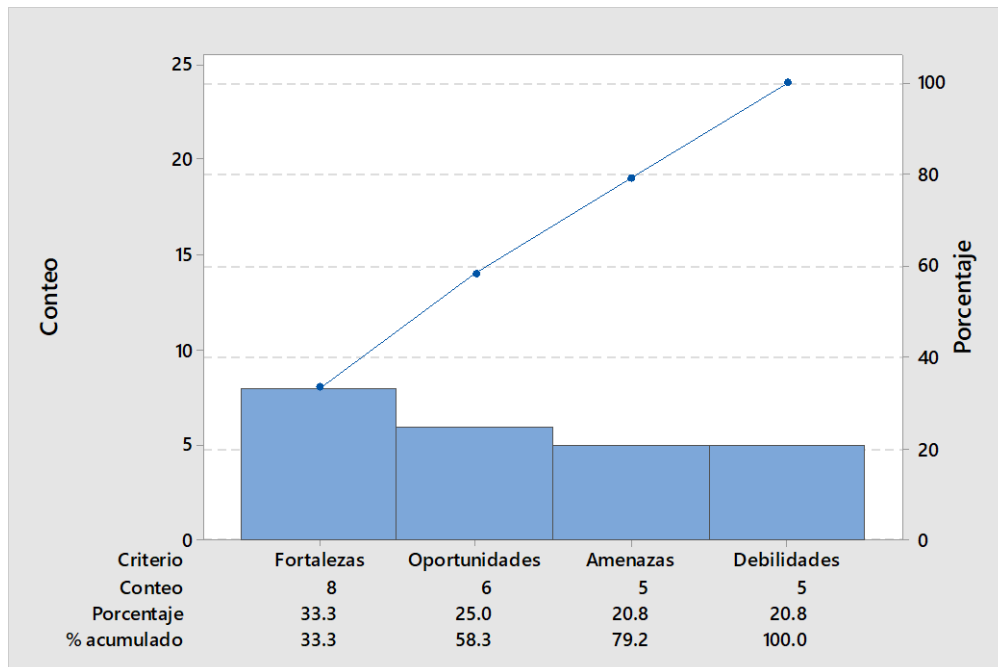
2.2.2.2. Amenazas

- Cadenas de farmacia con alto poder de negociación sobre los precios de los productos.
- Regulaciones estrictas relativas a la bioequivalencia y biodisponibilidad de productos genéricos.
- Crecimiento de competidores en el mercado farmacéutico.
- Campañas extensas de publicidad de los competidores.
- Emisión de regulaciones legales que limiten las actividades de ventas.

2.2.3. Gráfica FODAL

A fin de tener un mejor entendimiento del diagnóstico situacional del departamento de ventas, se presenta la siguiente gráfica de Pareto:

Figura 8. Diagrama de Pareto del departamento de ventas



Fuente: elaboración propia, con datos del departamento de ventas.

De la gráfica anterior se puede afirmar que las fortalezas del departamento de ventas representan un 33,3 % de las situaciones actuales del área, en segundo lugar, se ubican las oportunidades con un 25 % de relevancia, en tercer puesto, se encuentran las amenazas y debilidades, ambas con un 20,8 % de la totalidad de situaciones.

Es necesario que el departamento de ventas utilice las fortalezas actuales, tales como su personal altamente capacitado y comprometido, para aprovechar las oportunidades presentes y reducir el impacto de las amenazas del entorno.

Las debilidades son características potencialmente a mejorar a través de estrategias planteadas por el departamento de ventas.

2.3. Problemáticas actuales en el departamento de ventas

El departamento de ventas experimenta distintos problemas en la actualidad, para ello conviene describirlos, estudiarlos y estratificarlos según su nivel de relevancia, y a partir de ahí desarrollar una propuesta para mitigar la situación negativa.

2.3.1. Descripción de problemas

- Carencia de estrategias promocionales, tanto en la línea de productos de venta libre como en los medicamentos genéricos. Esta problemática limita el crecimiento de las marcas del laboratorio y, por ende, su aumento de ventas en el mercado.
- Quejas de clientes debido a retrasos en entrega de producto. Los retrasos en entrega de producto se deben comúnmente a las demoras en la línea de producción.
- Retrasos en procesos de venta. El proceso de ventas se ve afectado muchas veces por las demoras en aprobación de créditos.
- El sistema manual de pedidos presenta errores tipográficos, lo cual dificulta y retrasa los procesos de ventas.
- La imagen de las marcas del laboratorio se encuentra en crecimiento limitado debido a la falta de comunicación integrada de *marketing*.

2.3.2. Estratificación de problemas

Los problemas anteriormente mencionados pueden estratificarse de mayor a menor importancia, al asignarles un porcentaje de relevancia a cada uno de ellos.

Dicho porcentaje corresponde a la limitación que brinda cada problema para el crecimiento del departamento de ventas y de la compañía y el logro de sus objetivos organizacionales.

Tabla II. **Estratificación de problemas en el departamento de ventas**

Puesto	Problema	Porcentaje de relevancia
1	Carencia de estrategias promocionales.	35 %
2	Retrasos en entrega de producto.	30 %
3	Carencia de imagen de las marcas del laboratorio.	15 %
4	Retrasos en los pedidos.	10 %
5	Sistema de pedidos manual.	10 %
TOTAL		100 %

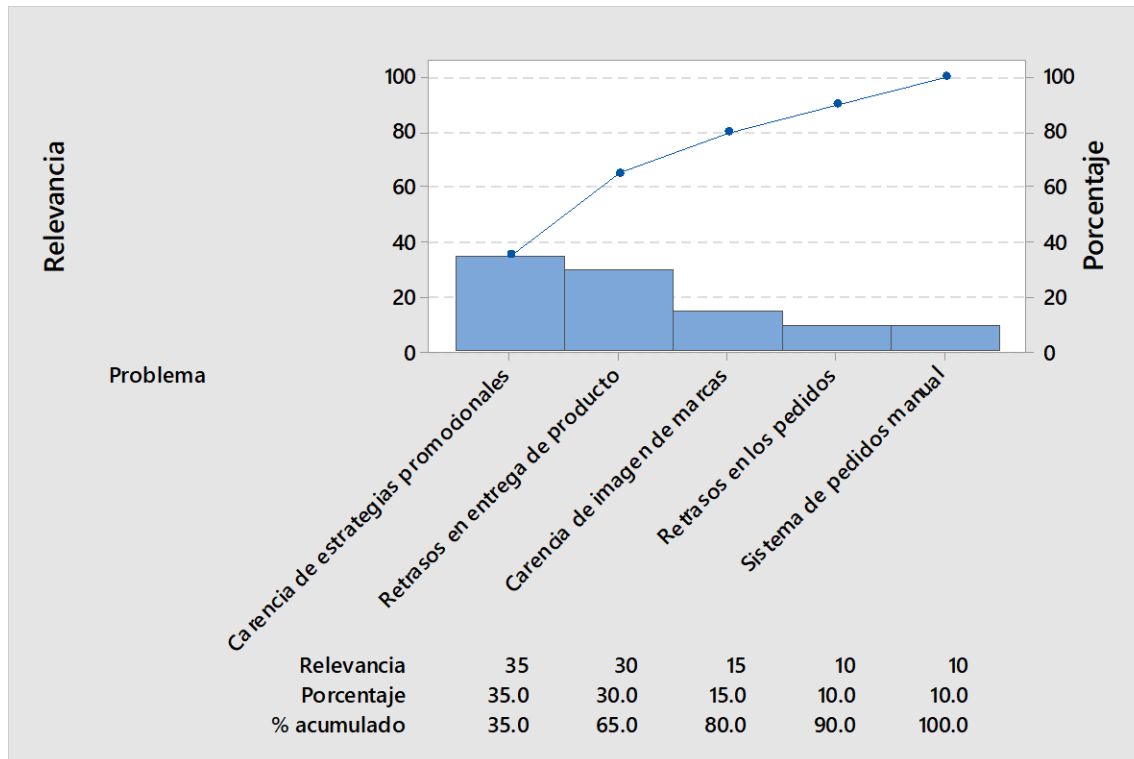
Fuente: elaboración propia, con datos del departamento de ventas.

La información proporcionada en la tabla anterior sugiere que el problema con mayor relevancia para el área de ventas es la falta de comunicaciones integradas de *marketing*. Esta problemática se encuentra estrechamente relacionada con la carencia de imagen de las marcas del laboratorio, debido a que, si no existe comunicación efectiva de la empresa con sus clientes potenciales, los productos no obtendrán un crecimiento de imagen comercial.

2.3.3. Diagrama de Pareto

Para visualizar gráficamente la relevancia de las problemáticas actuales del departamento de ventas, se utiliza un diagrama de Pareto, el cual indica la cantidad de problemas triviales frente a una pequeña cantidad de situaciones críticas.

Figura 9. **Diagrama de Pareto de problemáticas en el departamento de ventas**



Fuente: elaboración propia, con datos del departamento de ventas.

De acuerdo a la información de la gráfica anterior, se puede afirmar que la carencia de estrategias promocionales representa el problema con mayor relevancia con un porcentaje de 35 %; en segundo lugar, se encuentran los retrasos en entrega de producto con un 30 %; en tercer puesto, se ubica la

carencia de imagen de marcas con un 15 %. Estas tres situaciones acumulan un porcentaje de 80 % de las problemáticas actuales, por lo que el departamento de ventas debe enfocarse en estos tres problemas en primer plano y establecer estrategias para brindarles solución.

2.4. Selección del problema a solucionar

Dado que el problema con mayor relevancia, según el análisis desarrollado, lo representa la carencia en las comunicaciones de *marketing*; es necesario que el departamento de ventas plantee y evalúe estrategias correspondientes a dicha área, estableciendo para ello métodos de ejecución y control promocional.

2.4.1. Delimitación del problema

Las estrategias de comunicación a desarrollar deberán enfocarse en los productos más relevantes del laboratorio. Según el análisis de la figura siete, las marcas con mayor importancia para la compañía las representan el suero oral, el multivitamínico y la crema para bebé. Es por ello que las estrategias de publicidad y promoción serán aplicadas a estas tres marcas en primer plano, considerando la naturaleza de los satisfactores en estudio, su fijación de precios, su segmentación de mercado, sus canales de distribución y las limitantes que posea la organización para la implementación de la propuesta.

2.4.2. Matriz de involucrados

La problemática descrita involucra a un conjunto de individuos internos y externos a la compañía, cada uno de ellos con diversos problemas e intereses.

Con el fin de comprender de mejor manera la carencia de estrategias promocionales se presenta la siguiente matriz en la que se resumen los grupos involucrados con sus respectivos intereses, objetivos y problemas.

Figura 10. **Matriz de involucrados**

Grupo de involucrados	Intereses	Problemas percibidos
Clientes	Adquirir productos farmacéuticos eficientes y de calidad, a bajo costo y en centros de distribución cercanos.	Desconocimiento del producto y de sus centros de distribución. Optan por adquirir productos de fácil acceso y que perciben como sustitutos.
Departamento de ventas	Mantener a los clientes satisfechos con el servicio prestado y con la calidad de los productos. Alcanzar el mejor desarrollo posible de las marcas del laboratorio en el mercado.	Carencia de estrategias promocionales y su asignación presupuestaria.
Junta Directiva	Obtener un margen de utilidad satisfactorio, que alcance o supere las metas proyectadas. Minimizar los costos de la empresa. Lograr las metas de la planeación estratégica de la compañía.	Necesidad de apoyo de los altos directivos en la aprobación presupuestaria promocional en los productos del laboratorio.

Fuente: elaboración propia.

2.5. Identificación de causas y efectos

La problemática identificada es un efecto producido por la combinación de un conjunto de causas, las cuales conviene investigar y estudiar para poder comprender el origen del problema y así generar una propuesta coherente a dichos factores causales.

2.5.1. Diagrama de causa y efecto

En el siguiente diagrama las causas del problema central han sido agrupadas en distintas categorías: personas, publicidad, relación con los clientes, promoción existente, presupuesto y relaciones públicas; y se han ubicado en el lado izquierdo, mientras que el problema (efecto) se localiza en el lado derecho de la figura.

Figura 11. Diagrama de causa y efecto de estrategias promocionales

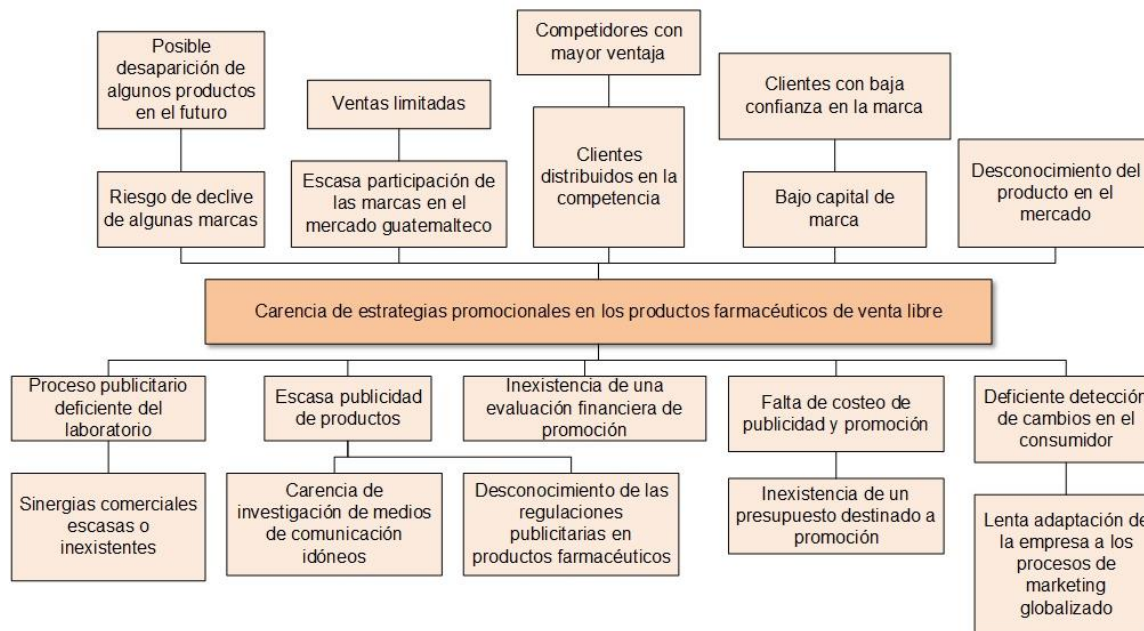


Fuente: elaboración propia.

2.5.2. Árbol de problemas

En la siguiente figura se han ubicado las causas en la parte inferior del diagrama, en la parte central se ubica el problema en análisis, y en la parte superior se localizan los efectos negativos que genera dicha problemática.

Figura 12. **Árbol de problemas relativos a la carencia de estrategias promocionales**



Fuente: elaboración propia.

El diagrama anterior muestra una jerarquía ascendente, de forma que para las causas de primer nivel existen otras causas secundarias y así subsecuentemente. De forma análoga para los efectos, existe un efecto primario que genera uno superior.

3. PROPUESTA PARA LAS COMUNICACIONES INTEGRADAS DE *MARKETING*

3.1. Formulación de estrategias promocionales

Los canales de comunicación de *marketing* son diversos, su elección y utilización depende de los objetivos de la empresa, de la naturaleza de los productos que comercialice, del comportamiento de los consumidores, de sus segmentos de mercado, de sus canales de distribución y por supuesto de las limitaciones financieras que la organización posea.

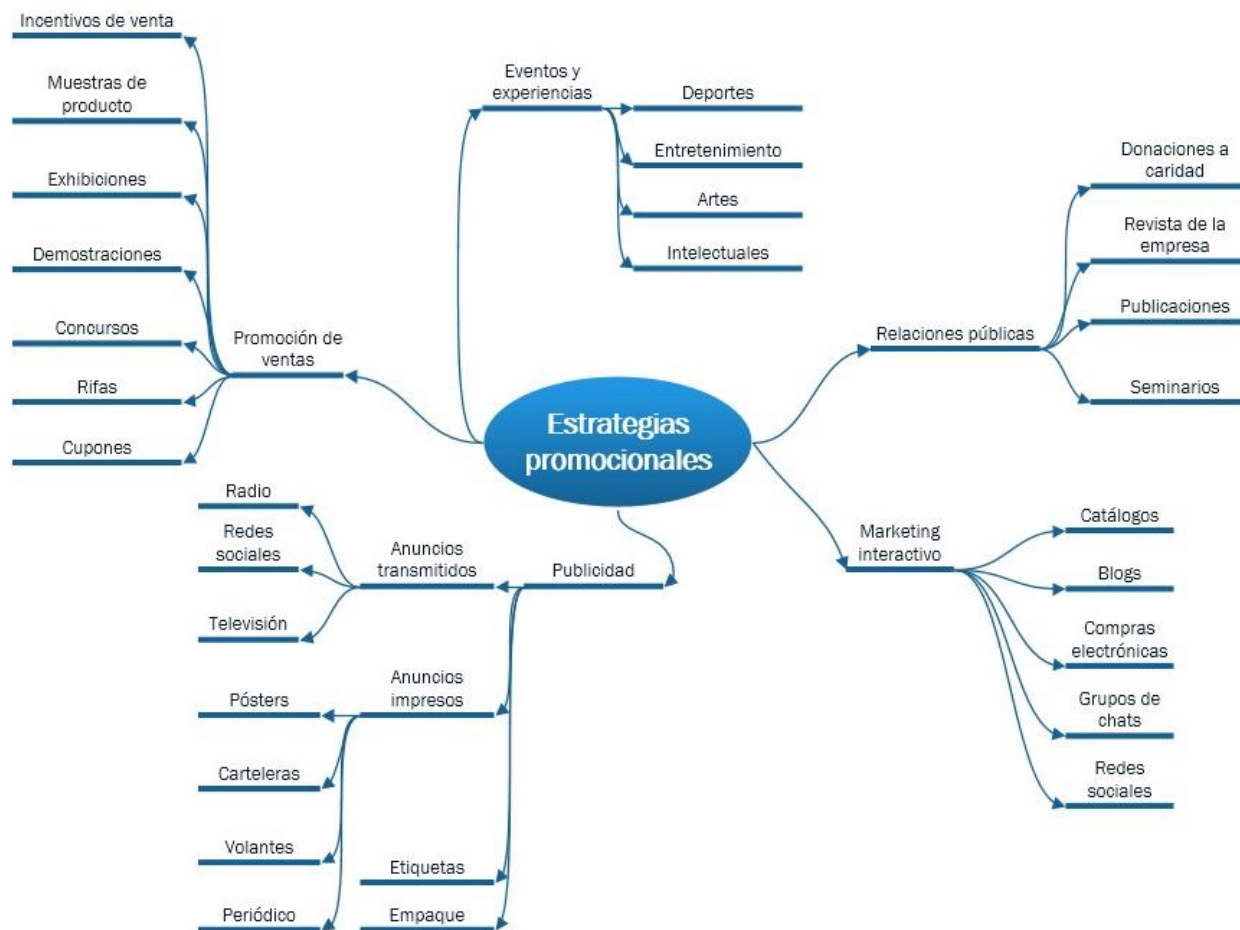
Dado que el laboratorio farmacéutico carece de un plan de publicidad, la selección de las estrategias promocionales debe realizarse a partir de un proceso creativo que permita identificar oportunidades de comunicación integral de *marketing* que sean coherentes con las condiciones actuales que presenta la compañía. Posteriormente las ideas obtenidas serán plasmadas en una matriz que permita visualizar cada una de las estrategias posibles para la solución del problema.

3.1.1. Generación de ideas creativas

La búsqueda de una solución al problema identificado, parte de la generación de ideas creativas que permitan identificar distintas oportunidades de promoción capaces de mitigar la situación negativa.

Las ideas generadas pueden organizarse de mejor forma si se utiliza un esquema de *brainstorming*. Es por ello que en la siguiente figura se visualiza la lluvia de ideas relativa a estrategias promocionales de *marketing*.

Figura 13. Estrategias promocionales



Fuente: elaboración propia.

En la figura anterior las estrategias promocionales han sido agrupadas en distintas categorías, las cuales corresponden a: publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas y *marketing* interactivo. Esto permite identificar de mejor forma la naturaleza de cada alternativa de comunicación.

3.1.2. Matriz de alternativas

Del amplio conjunto de ideas obtenido en el apartado anterior se seleccionan las estrategias que puedan satisfacer la promoción de *marketing* considerando la situación actual de la empresa.

En la siguiente matriz se presentan distintas estrategias promocionales potencialmente a seleccionar para los productos de venta libre de la compañía.

Tabla III. **Matriz de alternativas de comunicación de *marketing***

Alternativa	Estrategia
1	Publicidad en etiquetas
2	Publicidad en empaques
3	Redes sociales
4	Páginas web
5	Anuncios de televisión
6	Anuncios de radio
7	Anuncios de periódico
8	Publicidad en buscadores de Internet
9	<i>Push money</i>
10	Muestras de producto

Fuente: elaboración propia.

3.2. Descripción de los criterios de decisión

Las alternativas formuladas deben evaluarse contra distintos criterios de decisión que posteriormente permitan la selección de los medios de comunicación adecuados. En el presente apartado se describen dichos criterios, tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

3.2.1. Ponderación de criterios

Los criterios para evaluar las estrategias promocionales y su respectiva importancia han sido seleccionados de acuerdo a la naturaleza del problema en estudio y a la situación actual para poder solucionar dicha situación negativa, tomando como referencia el análisis desarrollado en el capítulo dos.

Para la selección de las estrategias de comunicación adecuadas, se utilizaron los siguientes criterios de decisión:

- Viabilidad económica: se refiere a la capacidad económica para cubrir los costos de la estrategia de comunicación. Por ejemplo, el medio televisivo involucra altos costos debido a la inversión para producir el anuncio y para presentarlo a la audiencia en un canal específico, por lo tanto, su viabilidad económica tendrá una baja calificación. Por otro lado, existen medios de comunicación un tanto más económico, como las páginas web y redes sociales, donde las compañías pueden adecuar sus anuncios respecto a un presupuesto limitado, por lo que su puntaje en este aspecto tendrá un nivel medio.
- Alcance del público objetivo: este factor representa la cantidad de individuos del mercado meta que puede alcanzar la estrategia de comunicación. Cabe recordar que en el capítulo dos se mencionó que el mercado objetivo de la compañía es el nivel regional, pero también participa en algunos nichos de mercado capitalino que debe aprovecharse para el crecimiento de ventas.

Es importante aclarar que el factor alcance no se refiere a la cantidad de personas que alcanza la estrategia de comunicación, sino al conjunto de clientes potenciales que abarca. No basta sólo con comunicar, sino que hay que comunicarse con aquellas personas que son de interés primordial para la compañía.

Un medio de comunicación que pueda transmitir el mensaje a un amplio número de clientes objetivo, tendrá una calificación alta en el factor de alcance. Por otro lado, un medio que se dirija a una parte muy pequeña del mercado meta, tendrá un puntaje bajo en este criterio.

- **Impacto:** este factor se refiere al efecto de recordación que la estrategia generará en las personas receptoras del mensaje. Un mensaje de alto impacto es aquel que el consumidor recuerda fácilmente, ya sea a través de imágenes, palabras, audios, entre otros. Por otro lado, un mensaje de bajo impacto se caracteriza por ser olvidado rápidamente por el receptor.
- **Frecuencia:** es la cantidad de veces que un mismo canal de comunicación puede repetir el mensaje de la compañía con respecto al público alcanzado.
- **Afinidad:** se refiere al interés del público en recibir el mensaje que la empresa ha preparado para comunicarse. Para ello el emisor debe captar la atención del receptor y posteriormente comunicar el mensaje comercial, de esta manera las personas muestran apertura a la idea que quiere transmitir la empresa y logran comprender el mensaje.

En la siguiente tabla se resumen los criterios de decisión a utilizar, tanto en términos descriptivos como en su importancia cuantitativa.

Tabla IV. **Criterios de decisión para las comunicaciones integradas**

Número	Criterio	Descripción	Peso
1	Viabilidad económica	Capacidad para cubrir los costos del medio de comunicación.	0,40
2	Alcance del público objetivo	Cantidad de individuos del mercado meta que puede alcanzar la estrategia.	0,20
3	Impacto	Efecto de recordación que generará en las personas receptoras del mensaje.	0,20
4	Frecuencia	Cantidad de veces que puede comunicar el mensaje el mismo medio de comunicación.	0,10
5	Afinidad	Interés de las personas en recibir el mensaje.	0,10

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se observa que para cada criterio de decisión existe un valor llamado peso. Este número es un porcentaje que representa la importancia de cada factor y es de utilidad para evaluar las estrategias de comunicación de *marketing*. La sumatoria de los pesos individuales es igual a uno, o lo que es equivalente, al cien por ciento.

La finalidad de tener un conjunto de criterios de decisión es comparar cada estrategia de comunicación e identificar los puntos fuertes y débiles de las mismas. De esta forma el plan de medios podrá integrar las alternativas idóneas para la campaña promocional de la compañía.

3.3. Análisis de alternativas

Una vez definidos los criterios de decisión de las estrategias de comunicación, es necesario ponderar cada una de ellas y elegir aquellas que obtengan los puntajes totales más altos.

En la siguiente tabla se visualizan los puntajes para cada una de las estrategias de comunicación. La calificación de cada criterio se encuentra medida en un intervalo de 0 a 10, donde 0 es el peor puntaje y 10 el mejor.

Tabla V. **Calificaciones relativas para cada estrategia de comunicación**

Estrategia	Viabilidad	Alcance	Impacto	Frecuencia	Afinidad
Publicidad en etiquetas	6	7	8	10	8
Publicidad en empaques	6	7	8	10	8
Redes sociales	7	8	8	9	8
Páginas web	7	8	8	9	7
Anuncios de T.V.	2	6	9	5	8
Anuncios de radio	3	7	9	5	8
Anuncios de periódico	3	7	7	7	6
Publicidad en buscadores de Internet	9	9	8	10	9
<i>Push money</i>	7	6	8	6	7
Muestras de producto	6	6	8	3	9

Fuente: elaboración propia.

Después de obtener las calificaciones relativas para cada una de las estrategias de comunicación, se procede a multiplicar cada puntaje relativo por el peso de importancia de cada criterio (véase tabla VII y VIII). Para obtener la calificación neta, se utilizan las siguientes fórmulas:

- Fórmula para la calificación absoluta de cada criterio de decisión.

La calificación absoluta de cada criterio de decisión para cada estrategia viene dada por la siguiente fórmula:

$$C_i = P_i * C_{r_i}$$

Donde P_i es el peso establecido para el criterio i -ésimo (véase la tabla IV) y C_{r_i} es la calificación relativa para el criterio i -ésimo (según la tabla V).

- Fórmula para el puntaje total para cada estrategia.

El puntaje total para cada estrategia viene dado, por la siguiente fórmula:

$$C_{T_i} = \sum_{i=1}^5 C_i$$

Donde C_i es la calificación absoluta del i -ésimo criterio. La puntuación total para el i -ésimo criterio C_{T_i} , se encuentra en una escala de 0 a 10 puntos.

Seguidamente de aplicar las fórmulas anteriores para cada estrategia, se procede a insertar los puntajes totales en una matriz que permita identificar las alternativas mejor ponderadas y así seleccionarlas para la realización del plan de medios promocional.

En la siguiente tabla se han resumido los puntajes totales para cada estrategia de comunicación:

Tabla VI. **Puntajes netos para las estrategias de comunicación integrada**

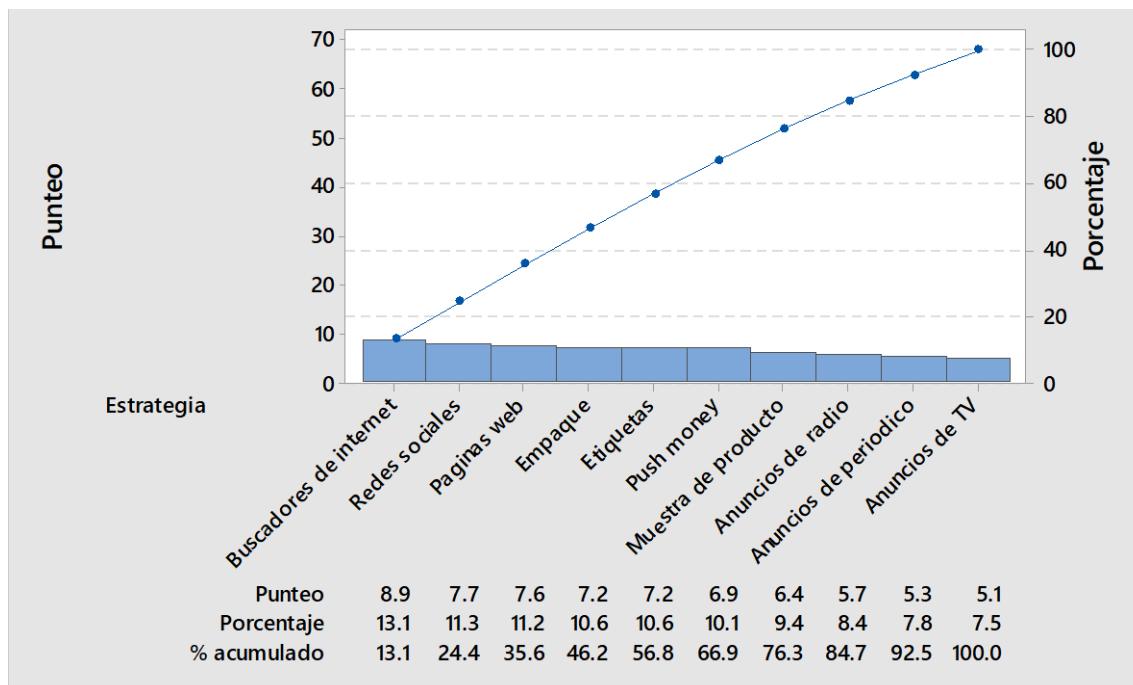
Estrategia	Viabilidad	Alcance	Impacto	Frecuencia	Afinidad	Puntaje total
Publicidad en etiquetas	2,4	1,4	1,6	1	0,8	7,2
Publicidad en empaques	2,4	1,4	1,6	1	0,8	7,2
Redes sociales	2,8	1,6	1,6	0,9	0,8	7,7
Páginas web	2,8	1,6	1,6	0,9	0,7	7,6
Anuncios de T.V.	0,8	1,2	1,8	0,5	0,8	5,1
Anuncios de radio	1,2	1,4	1,8	0,5	0,8	5,7
Anuncios de periódico	1,2	1,4	1,8	0,5	0,8	5,7
Publicidad en buscadores de Internet	3,6	1,8	1,6	1	0,9	8,9
<i>Push money</i>	2,8	1,2	1,6	0,6	0,7	6,9
Muestras de producto	2,4	1,2	1,6	0,3	0,9	6,4

Fuente: elaboración propia.

3.3.1. Diagrama de Pareto

La puntuación obtenida para cada una de las alternativas puede estratificarse mediante un diagrama de Pareto, esto permitirá visualizarlas en orden descendente y así seleccionar las estrategias promocionales a utilizar.

Figura 14. Diagrama de Pareto para las estrategias de comunicación



Fuente: elaboración propia, con datos de tabla VI.

Según la gráfica anterior, puede observarse que la estrategia de publicidad a través de buscadores de internet es la mejor ponderada, le siguen las redes sociales, las páginas web, la publicidad a través de empaques y etiquetas, y la promoción mediante *push money* y muestras de producto. En los últimos puestos se tienen los anuncios de radio, los anuncios de periódico y los anuncios de televisión, esto debido a que su viabilidad económica es bastante reducida por los altos costos que implican.

3.3.2. Selección de estrategias de comunicación

Una vez estratificadas las estrategias de promoción, se procede a elegir aquellas que posean los puntajes más altos. Según la figura catorce, las mejores alternativas de comunicación son las siguientes:

- Publicidad mediante buscadores de internet.
- Publicidad en redes sociales de la empresa.
- Páginas web de la compañía.
- Publicidad en empaques y etiquetas de productos.
- Promoción mediante *push money*.
- Muestras de producto.

3.4. Estrategia de comunicación integrada

La estrategia de comunicación de *marketing* integra distintos medios de promoción y publicidad que la empresa puede utilizar para comunicar sus productos principales con sus clientes actuales y potenciales, divididos en puntos estratégicos del país, a fin de incrementar su índice de ventas y la imagen de sus marcas en el mercado nacional.

En los siguientes apartados, el lector encontrará la descripción técnica de la propuesta, la cual abarca lo siguiente: los tipos de medios a implementar y su respectiva descripción, el público objetivo de la campaña publicitaria, los objetivos técnicos, los medios de implementación, los costos involucrados en cada estrategia, y los beneficios y desventajas de cada una de ellas.

3.4.1. Descripción técnica

La comunicación integral de *marketing* para el laboratorio farmacéutico es un conjunto de estrategias publicitarias y promocionales que se enfocan en los productos líderes de la compañía, los cuales son: suero oral, multivitamínicos y crema de bebé. Dentro de los medios de comunicación a utilizar se incluyen: publicidad en buscadores de internet, redes sociales y páginas web de la compañía, promoción mediante *push money* y muestras gratuitas, y publicidad en etiquetas y empaques de productos.

Estas estrategias se dirigen a los clientes actuales y potenciales de la compañía. Aquí se incluyen los clientes organizacionales, es decir: las cadenas de farmacia y farmacias particulares; pero también se tiene el enfoque en el consumidor final, donde se consideran a las personas con un nivel socioeconómico medio y bajo, en las edades de 18 años en adelante, con preferencia de adquirir productos farmacéuticos de alta calidad a precios accesibles, y cuya ubicación se concentra principalmente en las cabeceras departamentales.

El objetivo principal de la propuesta de comunicación radica en incrementar el índice de ventas de la compañía de tal forma que dicho crecimiento permita una mayor cobertura en el mercado regional y capitalino, y que por lo tanto se obtenga una mejor imagen de las marcas del laboratorio farmacéutico.

Para cada estrategia de comunicación se establecerá una programación de actividades y recursos con una trazabilidad de un año. De esta forma, al final del año de ejecución podrán obtenerse los beneficios de la campaña promocional, contrastarlos contra los objetivos planteados, y así conocer el

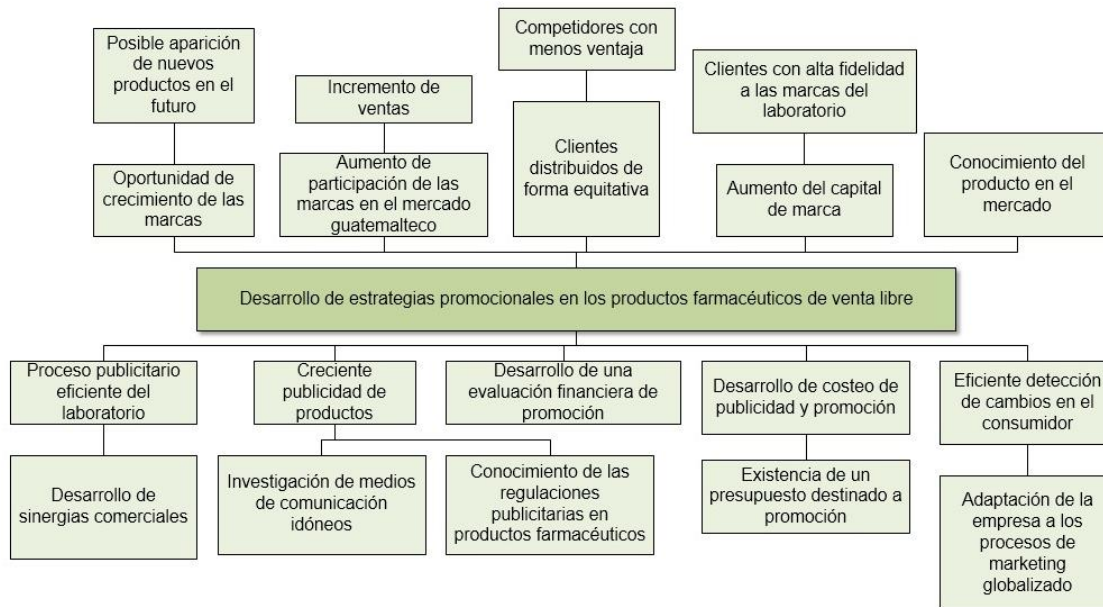
alcance de los mismos para desarrollar un seguimiento orientado a la mejora continua del plan publicitario.

3.4.2. Árbol de objetivos

El desarrollo de estrategias promocionales en los productos de venta libre del laboratorio farmacéutico genera distintos efectos positivos, tales como: el crecimiento en el índice de ventas de la compañía, el aumento del capital de marca del laboratorio, el conocimiento de los productos líderes de la empresa en el mercado nacional, la fidelización de clientes hacia las marcas de la compañía y la distribución equitativa de clientes entre los competidores. Estos fines pueden alcanzarse a través de la ejecución de un conjunto de actividades (medios), entre los cuales se encuentran: los procesos publicitarios eficientes, el desarrollo de sinergias comerciales, la investigación de medios de comunicación idóneos, la adaptación de la compañía a los procesos de *marketing* globalizado, la detección de cambios en las actitudes y necesidades del consumidor, la actualización de los costos promocionales y el control presupuestario destinado a publicidad.

Para sintetizar los medios y fines anteriormente mencionados se utiliza el siguiente diagrama de árbol. En la parte inferior de la figura se muestran los medios a desarrollar para la obtención de estrategias promocionales en los productos farmacéuticos de venta libre. La ejecución de este conjunto de actividades conlleva a los fines mencionados con anterioridad, los cuales se muestran en la parte superior del diagrama.

Figura 15. **Árbol de objetivos**



Fuente: elaboración propia.

3.5. **Publicidad de *marketing***

La publicidad de *marketing* no involucra únicamente medios masivos, como la televisión o radio, sino que también incluye medios de comunicación que permitan promover el producto, darlo a conocer y fomentarlo en los consumidores potenciales.

En el presente apartado se describirán dos estrategias de comunicación potencialmente a implementarse en el empaque y en la etiqueta de ciertos productos del laboratorio, considerando las limitaciones existentes en la compañía y las oportunidades a aprovecharse.

3.5.1. Descripción estratégica

Con la implementación de la publicidad por medio del empaque y de la etiqueta de los productos, se pretende:

- Persuadir al consumidor hacia la compra del producto.
- Fomentar la memorización del nombre de la marca y del laboratorio en los clientes.
- Comunicar innovación a los clientes mediante el mejoramiento de la imagen visual de los productos farmacéuticos.
- Destacar el nombre de la marca ante el consumidor.

3.5.2. Empaque de producto

El empaque es el recipiente que contiene el producto individual con el propósito de protegerlo, conservarlo y transportarlo. A menudo, también cumple la función de dosificar y exhibir el producto.

Los empaques de los productos pueden aprovecharse como medio para captar la atención del consumidor y en cierta forma sugerirle que lo compre, comunicando al comprador que aquello que el envase contiene vale la pena.

Actualmente, el laboratorio farmacéutico utiliza empaques que cumplen dos requisitos importantes: proteger de manera adecuada el contenido del producto y cumplir con los estándares razonables de costos. Sin embargo, las cuestiones de *marketing* involucradas en los empaques han quedado rezagadas. Por ello, considerando las limitaciones existentes, se propone que en el empaque del suero oral se pueda realizar un cambio en la rosca del mismo, imprimiendo a

través de sublimación la marca de la empresa y que de esta forma el consumidor pueda visualizar el logotipo del laboratorio farmacéutico en el producto.

Para comprender el concepto de la propuesta, visualice la siguiente imagen:

Figura 16. **Diseño de rosca propuesto para el suero oral**



Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, un cambio sencillo en este elemento del empaque ha sido aprovechado para comunicar algo al consumidor: el nombre del laboratorio farmacéutico. De esta manera, el cliente podrá relacionar la marca del producto con la marca de la compañía, fomentando la fidelización no sólo a un producto en específico sino en general a los productos que desarrolla el laboratorio. Este efecto puede traducirse como un crecimiento en el *brand equity* de la empresa.

3.5.3. Etiqueta de producto

La etiqueta de un producto desempeña la función de comunicar un mensaje atractivo hacia el consumidor, informándolo sobre las características principales del satisfactor, tales como: marca del producto, instrucciones de uso, advertencias, datos técnicos, beneficios, entre otros; y es considerado el medio de comunicación más cercano al cliente, ya que influye en su elección en los puntos de venta.

Además de su función informativa, la naturaleza comunicadora de la etiqueta puede aprovecharse como medio promocional del producto, a través de diseños llamativos y frases que capten la atención del consumidor. La combinación de los elementos gráficos de la etiqueta trasciende las barreras del lenguaje y segmenta el mercado para transmitir en forma inmediata una identidad, en este caso la de las marcas del laboratorio farmacéutico. En otras palabras, a través de la etiqueta las compañías pueden diferenciar sus productos de la competencia y establecer una identidad propia.

Es por ello que se propone realizar un cambio en el diseño gráfico de las etiquetas del suero oral y del multivitamínico para adultos, ya que actualmente los diseños de las mismas presentan oportunidades de mejora para atraer al consumidor hacia la compra. Para ello se considerará la influencia de distintas características gráficas, tales como: la combinación de colores, las tipografías, la integración de imágenes, entre otras.

El diseño de etiqueta actualmente utilizado para el suero oral es el siguiente:

Figura 17. **Etiqueta actual en el suero oral**



Fuente: elaboración propia, Imagen proporcionada por la empresa.

Como puede apreciarse, el diseño anterior es de tipo funcional, ya que únicamente identifica la marca del producto y proporciona la información básica del mismo. Sin embargo, no es un espacio sugestivo del producto hacia el cliente. Es por ello que este diseño puede mejorarse a fin de desarrollar un estímulo para la compra del mismo.

Cambiando la tipografía e implementando una nueva imagen y colores, el nuevo diseño de etiqueta se vería así:

Figura 18. **Etiqueta propuesta para el suero oral**



Fuente: elaboración propia.

La propuesta anterior, resalta la marca del producto, su descripción, la presentación del mismo y su sabor. De esta forma el consumidor visualiza rápidamente que se trata de una solución electrolítica oral, con sabor a naranja y en presentación de un litro. Cabe mencionar que esta propuesta es susceptible de mejoras que puedan desarrollarse en el futuro.

Por otro lado, la etiqueta utilizada actualmente en el multivitamínico de adultos se encuentra impresa en el empaque terciario del mismo, tal y como se muestra a continuación:

Figura 19. **Etiqueta actual del multivitamínico**



Fuente: elaboración propia, Imagen proporcionada por la empresa.

De igual forma que el suero oral, la etiqueta actual del multivitamínico para adultos es bastante simple y funcional. Por lo tanto, es necesario un mejoramiento visual del producto para captar la atención del consumidor e inducirlo a la compra. Dicho mejoramiento puede desarrollarse a través de un nuevo diseño en la etiqueta mediante cambios en la tipografía e integración de material gráfico; obteniendo la siguiente propuesta:

Figura 20. **Etiqueta propuesta para el multivitamínico**



Fuente: elaboración propia.

- Beneficios de la estrategia:
 - Incentivar el interés de compra en el cliente potencial.
 - Comunicar las ventajas del producto hacia el consumidor.
 - Destacar el nombre de la marca ante el consumidor.
 - Comunicar al consumidor o usuario la información que puede ser de su interés respecto al producto.

- Amenazas de la estrategia:
 - Costos por impresión de nuevas etiquetas.
 - Adaptación de los consumidores acostumbrados al diseño actual del producto.

3.6. Promoción de ventas

La promoción de ventas es un conjunto de actividades dirigidas a los intermediarios, vendedores o consumidores, que, mediante incentivos económicos o materiales, estimulan la demanda a corto plazo para aumentar la eficiencia de los vendedores de farmacia e inducir a los consumidores hacia la compra de los productos del laboratorio.

Esta propuesta incluye: la estrategia de *push money* enfocada a los vendedores de farmacia y la distribución de muestras gratuitas a los clientes potenciales. Cada una de ellas ha sido estudiada para enfocarlas en los grupos de interés de la compañía, de esta forma se minimizan las pérdidas y desperdicios ya que se enfoca únicamente en un público objetivo.

3.6.1. Lineamientos técnicos

Como se mencionó anteriormente, se utilizarán dos estrategias promocionales: incentivos de venta y muestras de producto. La primera se enfoca en el vendedor, brindándole una comisión monetaria al alcanzar un determinado número de ventas en el suero oral, en el multivitamínico y en la crema de bebé del laboratorio. Por otro lado, la segunda estrategia se enfoca en el consumidor final, ya que se pretende persuadirlo para la compra de suero oral a través de la distribución de muestras gratuitas.

Cada una de las estrategias anteriores será descrita a profundidad en los siguientes apartados, incluyendo: su forma de implementación, productos a los que aplica, así como sus beneficios y amenazas.

3.6.2. Incentivos de venta

Como forma de incentivo de venta se utilizará la estrategia de *push money*, la cual se encuentra en ejecución en la compañía actualmente. Sin embargo, conviene brindar ciertas oportunidades de mejora para este método promocional.

El *push money* es una comisión que se le brinda al vendedor de farmacia como recompensa a su esfuerzo personal por estimular la venta al consumidor final de los productos. Actualmente, dicha comisión se canjea al juntar un determinado número de estampillas por la venta de los productos de la compañía.

Para mejorar la estrategia de *push money*, esta debe enfocarse únicamente en las cadenas de farmacia, ya que son las que presentan mayor competencia entre las diferentes marcas de productos farmacéuticos del mercado y se necesita que las marcas de la compañía sobresalgan en ellas.

A través del *push money* el vendedor de farmacia puede comunicar las ventajas de los productos del laboratorio al consumidor final, obteniendo así, una persuasión para realizar la venta con el mismo. Si el producto logra satisfacer las expectativas del consumidor, este será capaz de compartir su aprobación por los productos de la compañía hacia sus círculos sociales, generando así una publicidad de boca en boca.

La estrategia de incentivos de venta involucra un conjunto de beneficios y amenazas, los cuales se describen a continuación:

- Beneficios:
 - Estimulación hacia el incremento de ventas en los centros de distribución de la compañía.
 - Consumidores con conocimiento de las ventajas de los productos del laboratorio.
 - Creación de vínculos positivos entre la compañía y los vendedores de farmacia.
 - Desarrollo de publicidad de boca en boca, como resultado de la comunicación de clientes satisfechos con sus círculos sociales.

- Amenazas:
 - Posible tendencia del vendedor de farmacia a promocionar el producto únicamente cuando reciba comisión.
 - Desarrollo de estrategias similares por parte de la competencia.
 - Dificultades en el poder de negociación del valor de comisión monetaria con los propietarios de las cadenas de farmacia.

3.6.3. Muestras de producto

La segunda forma de promoción a utilizar es la distribución de pequeñas muestras de suero oral, específicamente en presentaciones de 125 ml, en los puntos de venta de la compañía. Esta estrategia consiste en un acercamiento al cliente potencial para brindarle muestras gratuitas de producto a través de una impulsadora de ventas, la cual tendrá la responsabilidad de presentarle el producto al cliente, informarlo de la funcionalidad y ventajas del mismo, y motivarlo hacia la compra.

A través de muestras gratuitas las personas pueden conocer, experimentar y brindar un juicio primario sobre su aprobación hacia el producto. De esta forma, si el cliente aprueba el medicamento el resultado será la compra del mismo, y, por lo tanto, un incremento en las ventas de la compañía.

Sin embargo, debe tenerse un cuidado especial en que la impulsadora de ventas no insista exageradamente en el cliente, ya que el mismo puede sentirse incómodo e incluso molesto, lo cual generará una percepción negativa hacia la marca.

- **Beneficios**
 - Dar a conocer el producto y generar interés del mismo en los clientes potenciales.
 - Inducir a los clientes potenciales a la compra de los productos de la compañía.
 - Incrementar la fidelidad del cliente hacia los productos del laboratorio.

- Recopilar información de los consumidores respecto a la aprobación o rechazo hacia los medicamentos del laboratorio.
- Posicionamiento rápido del producto.
- Amenazas
 - Necesidad de mediana y alta rotación de inventario del producto para garantizar la rentabilidad de la estrategia promocional.
 - Posible uso de la muestra del producto como sustituyente de la presentación completa del mismo.

3.7. Marketing interactivo

Los canales electrónicos son relativamente nuevos y poseen el crecimiento más rápido para vender y comunicarse con los consumidores. Pronto, los programas de *marketing* se verán obligados a implementar por lo menos un componente significativo *online*.

En Guatemala, según el Censo Nacional de Población y Vivienda realizado en el año 2018, casi un 29 % de la población utiliza Internet; teniendo aproximadamente 12 528 937 personas comprendidas en las edades de siete o más años, el dato de internautas a nivel nacional se aproxima a 3 633 392 usuarios. Siendo los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez, Quetzaltenango, Huehuetenango, Santa Rosa y Retalhuleu; las áreas con mayor porcentaje de utilización.

Tabla VII. **Usuarios de internet mayores a siete años de edad**

Puesto	Departamento	Usuarios de internet	Población mayor a siete años de edad	Porcentaje de usuarios
1	Guatemala	1 439 440	2 641 109	54,50 %
2	Sacatepéquez	110 223	287 301	38,36 %
3	Quetzaltenango	219 112	680 558	32,20 %
4	Santa Rosa	97 279	336 320	28,92 %
5	Retalhuleu	77 934	274 349	28,41 %
6	Jutiapa	118 015	415 727	28,39 %
7	El Progreso	42 613	151 201	28,18 %
8	Zacapa	55 984	209 192	26,76 %
9	Escuintla	165 234	623 009	26,52 %
10	Chimaltenango	133 432	517 360	25,79 %
11	Suchitepéquez	119 290	463 564	25,73 %
12	Izabal	85 096	342 614	24,84 %
13	Chiquimula	84 267	343 834	24,51 %
14	Petén	104 425	449 331	23,24 %
15	Jalapa	62 353	283 478	22,00 %
16	Sololá	74 137	358 457	20,68 %
17	Baja Verapaz	50 488	248 176	20,34 %
18	San Marcos	163 458	848 315	19,27 %
19	Totonicapán	65 502	350 819	18,67 %
20	Huehuetenango	175 290	946 716	18,52 %
21	Alta Verapaz	129 070	984 235	13,11 %
22	Quiché	101 337	773 272	13,10 %

Fuente: INE. *Características generales de la población*. <https://www.censopoblacion.gt/graficas>.

Consulta: 20 de marzo de 2020.

Además de conocer el número de usuarios de Internet a nivel nacional, también resulta conveniente identificar los horarios de utilización de este medio de comunicación. Según un estudio llevado a cabo por *Online Publishers Association*, existen cinco horarios de Internet distintos:

- Temprano en la mañana: Horario de lunes a viernes comprendido entre las 6 a.m. a 8 a.m.
- Diurno: Horario de lunes a viernes que abarca desde las 8 a.m. hasta las 5 p.m.
- Tarde-noche: Horario de lunes a viernes comprendido desde las 5 p.m. hasta las 11 p.m.
- Nocturno: Horario de lunes a viernes que se extiende desde las 11 p.m. hasta las 6 a.m. del día siguiente.
- Fines de semana: Horario que comprende las 24 horas de los días sábado y domingo.

Las páginas de contenido experimentan algunas diferencias en su uso por horario, por ejemplo, el horario temprano en la mañana y diurno tienen una mayor concentración en las noticias e información, en comparación con otros horarios. Los horarios de tarde-noche y de fin de semana muestran un aumento en la concentración de entretenimiento en relación al horario diurno. El uso de Internet en el trabajo es más alto entre las 10 a.m. y el mediodía, mientras que en el hogar la mayor utilización se da entre las 5 p.m. y las 9 p.m.

3.7.1. Descripción técnica

Considerando el creciente desarrollo de tecnologías de comunicación electrónica y el aumento gradual de internautas a nivel nacional, resulta conveniente incluir los medios digitales de Internet en la presente propuesta promocional.

Actualmente, existen diversos medios de comunicación *online*, sin embargo, para la presente propuesta se han elegido tres medios digitales: publicidad a través de buscadores de internet, desarrollo de páginas web de la

compañía y redes sociales de la misma. Cada una de las cuales será descrita con detenimiento en las siguientes secciones.

El fin de la propuesta digital radica en implementar los medios anteriormente mencionados y enfocarlos en penetrar nuevas oportunidades de clientes en el mercado, de modo que permitan un crecimiento en las ventas de la compañía.

3.7.1.1. Publicidad en buscadores de internet

Un término de búsqueda es la palabra exacta o el conjunto exacto de palabras que un usuario ingresa al realizar una búsqueda *online*. Por otro lado, una palabra clave es la palabra o el conjunto de palabras que los anunciantes crean para un grupo de anuncios determinado con el fin de orientar dichos anuncios a sus clientes potenciales.

El método de búsqueda pagada consiste en que al momento que el consumidor realice una búsqueda en Internet utilizando las palabras clave, el anuncio de la compañía aparecerá por encima o en el mismo nivel que los resultados de búsqueda, lo cual dependerá de la cantidad ofrecida por la empresa y del algoritmo que el buscador emplee para determinar la relevancia de un anuncio para una búsqueda específica. Una aplicación que gestiona este tipo de publicidad en el mayor buscador del mundo se llama Google Ads.

Dentro de los servicios técnicos que brinda la plataforma de Google Ads se encuentran los siguientes:

- Establecimiento de objetivos estratégicos de la herramienta de publicidad, es decir, si el objetivo de la empresa es obtener llamadas al centro de

ventas, incrementar las visitas en tiendas, o bien, aumentar las acciones en la página web de la compañía.

- Desarrollo de presupuestos con límites establecidos por el anunciador.
- Delimitación de los anuncios publicitarios a un área específica.
- Estimación de resultados de acuerdo a la inversión realizada.
- Desarrollo de informes, estadísticas y consejos, enfocados al seguimiento y mejora continua del rendimiento sobre la inversión publicitaria.

El primer paso para desarrollar la publicidad en Google Ads consiste en definir el objetivo principal de los anuncios. En este caso el objetivo es aumentar el número de visitas a su página web e incrementar el número de llamadas al centro de ventas. Por lo tanto, un anuncio ideal en esta plataforma debe integrar la información principal de la compañía, sus principales productos y sus medios de contacto, tanto con la oficina central como con el personal de ventas.

Una vez definida la información anterior, se procede a establecer las palabras clave que el algoritmo de la plataforma reconocerá para la búsqueda realizada. Una propuesta de palabras clave potencialmente a utilizarse es la siguiente:

- Laboratorios farmacéuticos en Guatemala.
- Productos farmacéuticos.
- Medicamentos al mayoreo.
- Medicamentos genéricos en Guatemala.
- Industria farmacéutica en Guatemala.
- Medicina genérica y de marca.

Finalmente, se procede a delimitar el área en la que estarán disponibles los anuncios de la compañía. El costo del anuncio incrementará a medida que el área abarcada también aumente.

Un ejemplo de anuncio en Google Ads podría ser el siguiente: el usuario ingresa las palabras de búsqueda, posteriormente, el algoritmo de Google reconoce las palabras clave y finalmente el anuncio se verá en la pantalla. La posición del anuncio dentro de los resultados de búsqueda dependerá del sistema de pujas que la compañía determine para las palabras clave.

Figura 21. **Ejemplo de anuncio en Google Ads**

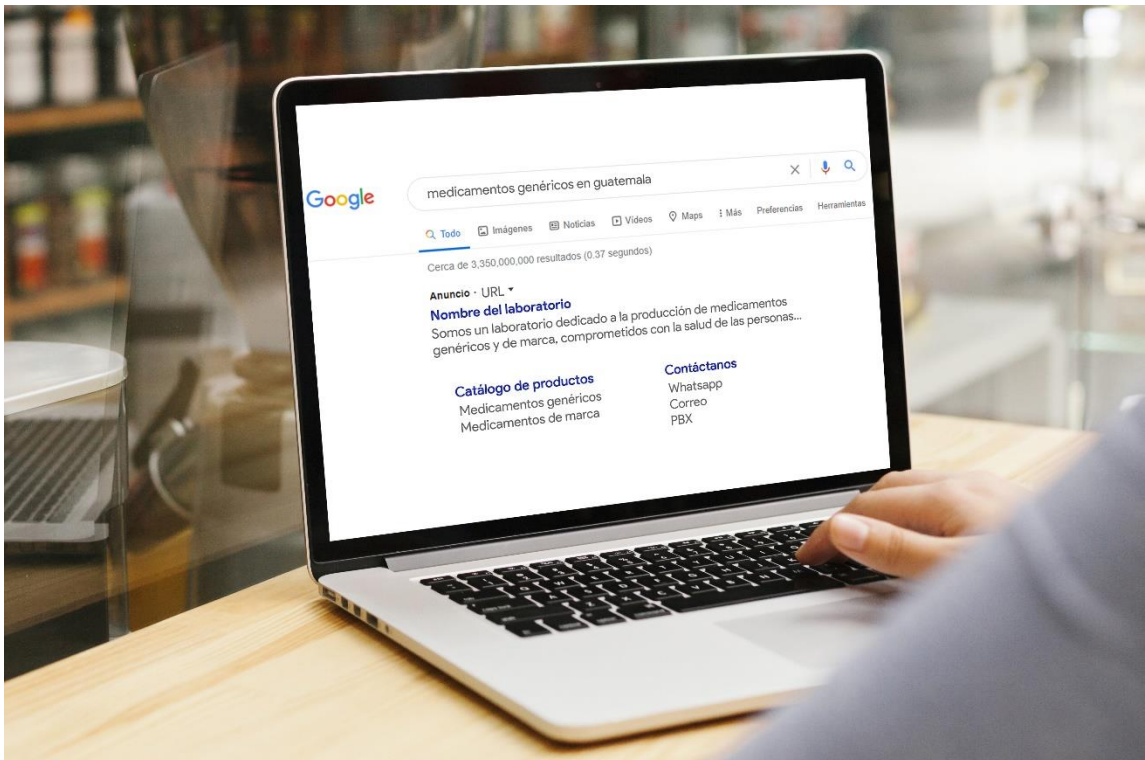


Fuente: elaboración propia, con fines ilustrativos.

La figura anterior representa un modelo ilustrativo de un anuncio en Google Ads. En este ejemplo se realizó la búsqueda “medicamentos genéricos en Guatemala” posteriormente la plataforma reconoce las palabras clave de la misma y presenta en pantalla, dentro de la sección de resultados, el anuncio diseñado. Recuerde que el anuncio únicamente estará disponible para el área que el encargado de publicidad haya especificado con anterioridad.

Si un usuario estuviera realizando una búsqueda en internet desde su computadora, entonces el anuncio se podría visualizar de la siguiente forma:

Figura 22. **Mockup de anuncios en el buscador de Google**



Fuente: elaboración propia, con fines ilustrativos.

3.7.1.2. **Página web de la empresa**

Un sitio web es una colección de páginas web, imágenes, videos y otros contenidos digitales que se mantiene en un servidor web. El propósito principal de este medio de comunicación consiste en que el cliente pueda acceder a un espacio digital en el que obtenga información importante de la empresa, y, sobre todo, facilitarle los medios de contacto con el personal de ventas y asistencia de la misma.

Esta estrategia consiste en diseñar el sitio web de la compañía, que incluya el siguiente contenido: ventana de inicio, historia del laboratorio, misión, visión, valores centrales, catálogo *online* de productos, puntos de venta en el país, medios de contacto por chat y llamada directa, entre otros.

Los visitantes juzgarán la página web de la empresa con base en distintos criterios, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- Rapidez con la que se descarga el sitio web.
- Facilidad de navegación dentro de la página.
- Moderación de contenido en las páginas individuales.
- Tipografía y fuentes legibles.
- Combinación atractiva de colores.
- Contenido multimedia.
- Seguridad online y protección de la privacidad.

Para ejemplificar la propuesta del sitio web de la compañía visualice la siguiente imagen:

Figura 23. **Propuesta de inicio del sitio web de la compañía**



Fuente: elaboración propia.

La figura anterior ejemplifica la página de inicio del sitio web de la compañía. En la parte superior se cuenta con una barra de navegación que permite desplazarse en las ventanas de inicio, información, catálogo de productos y puntos de venta. En el lateral izquierdo se cuenta con una barra con los medios de contacto a través de WhatsApp y PBX, además se provee un vínculo que redirige al usuario hacia la página de Facebook de la compañía para que pueda obtener información adicional del laboratorio.

El desarrollo de la página web de la compañía involucra distintos beneficios y amenazas, los cuales se describen a continuación:

- Beneficios de la estrategia:
 - Abarcar nuevos segmentos de mercado que permitan el crecimiento de ventas.
 - Desarrollo de la identidad de marca a través de contenidos digitales.
 - Exhibir los productos y servicios de la compañía de una forma original.
 - Una tienda en línea tiene menos barreras con respecto a los horarios de atención.
 - Costos de publicidad moderados.
 - Mejorar la atención al cliente a través de medios de contacto por chat o llamada directa.
 - Obtener información de los clientes actuales y potenciales a través de formularios y encuestas *online*.

- Amenazas:
 - Limitaciones en el acceso a Internet, principalmente en las aldeas y caseríos del país.

- Estricta planificación para el diseño del sitio web. Un diseño poco estudiado tiene menos probabilidades de ser exitoso en los usuarios.
- Un sitio web con demasiado contenido disminuye la rapidez de carga en el navegador del usuario.

3.7.1.3. Redes sociales de la compañía

En la actualidad, las redes sociales desempeñan una fuerza de comunicación importante tanto entre la compañía y el consumidor final, como en el *marketing* entre empresas. Las redes sociales permiten que los clientes participen con una marca en un nivel más profundo y amplio que nunca antes se había visto.

Dentro de la propuesta de redes sociales se pretende implementar una página de Facebook de la compañía. A través de ella, el usuario podrá acceder a datos importantes de la organización, tales como: nombre de la empresa, dirección, horarios de atención, teléfonos de contacto, página web, entre otros. Además de la información anteriormente mencionada, el perfil de Facebook incluirá publicaciones de dos tipos: de salud general y de promoción hacia sus productos farmacéuticos. El primer tipo se refiere a aquellos *posts* dedicados a informar sobre situaciones de prevención y cuidado de la salud humana. Por otro lado, las publicaciones dedicadas a promoción son espacios que se pueden aprovechar para incluir un breve mensaje publicitario de los distintos productos de la compañía. Cabe mencionar que también pueden desarrollarse publicaciones que combinen los dos tipos anteriormente mencionados.

Figura 24. Propuesta visual del sitio de Facebook de la compañía



Fuente: elaboración propia, con fines ilustrativos.

En la figura anterior se puede visualizar el sitio de Facebook de la empresa, en dicha ventana se puede observar la información relevante de la compañía, tal como: nombre de la organización, correo electrónico, sitio web, comunidad, interacciones destacadas, entre otras. Además, los usuarios pueden acceder a todas las publicaciones que se han hecho en la página, de esta forma se permite la interacción digital de la marca de la empresa con sus clientes potenciales.

Para el desarrollo de publicaciones en la página de Facebook, se hará uso de herramientas visuales, tales como: fotografías, videos, infografías, *clips*, entre otras. Dichas publicaciones se realizarán de forma periódica y atendiendo a la aprobación de anuncios dentro de la plataforma de Facebook. Para ejemplificar esta herramienta digital visualice la siguiente figura:

Figura 25. **Ejemplo de una publicación en la red social de la compañía**



Fuente: elaboración propia, con fines ilustrativos.

Las publicaciones en Facebook permiten la interacción de la empresa con sus clientes potenciales, así como la difusión de sus productos y la obtención de información a través de los comentarios y mensajes de los usuarios de dicha red social.

3.8. Capacitaciones de *marketing* promocional

La comercialización de los productos debe ser un aspecto crucial en las todas las organizaciones. De nada sirve tener un buen concepto del satisfactor a desarrollar, un precio cuidadosamente estudiado, y diversos canales de distribución a lo largo del territorio, si no existe un compromiso integral hacia el incremento de las ventas. Es por ello que surge la necesidad de concientizar al recurso humano interno que interviene en el desarrollo y entrega del producto al cliente, esto es: el departamento de producción y el departamento de ventas. En los siguientes apartados se describirá la función de la capacitación en estas dos áreas.

3.8.1. Capacitación al personal de producción

El departamento de producción desarrolla una función primordial en las empresas manufactureras, ya que a través de esta área se ejecuta la manipulación de las diversas materias primas, que, mediante la manipulación manual y tecnológica, resulta en producto terminado que satisface diversas características de calidad.

Sin embargo, el área de producción se ha limitado en muchas ocasiones a cumplir con las cuotas de producción establecidas según los pronósticos de venta, olvidando la flexibilidad que se debe tener si existiera un cambio en la demanda de los productos de la compañía o manteniendo diseños conservadores en los mismos.

Por ejemplo, suponga que los multivitamínicos se han vendido con normalidad durante el último trimestre, sin embargo, la crisis de salud promueve el consumo de vitaminas para el incremento de las defensas ante la viralización

de enfermedades. Seguramente es un cambio en la demanda que nadie visualizó, pero que presenta una gran oportunidad para las ventas. Es ahí donde el área de producción debe tomar decisiones para cumplir con el incremento de la demanda y mantener los inventarios de seguridad adecuados por si existieran pedidos extraordinarios, recordando que las ventas que pierde la compañía por falta de inventario serán las ventas ganadas por la competencia.

Entonces, el desarrollo de las capacitaciones al personal de producción debe enfocarse en concientizar la importancia de la comercialización para el incremento de ventas de la empresa y la centralización en las necesidades del cliente, lo cual resulta en un beneficio para todos los miembros de la compañía, ya que mientras más movimiento de inventario se tenga, mayor será la liquidez de la organización, permitiendo un cumplimiento óptimo de sus obligaciones, dentro de las cuales se incluye el pago de salarios.

3.8.2. Capacitación en el departamento de ventas

Los clientes de hoy esperan que los vendedores tengan un profundo conocimiento del producto, que brinden ideas para mejorar la experiencia de la compra y gestionen procedimientos enfocados en sus necesidades.

Las capacitaciones en el departamento de ventas, relativas a las comunicaciones de *marketing*, pretenden concientizar al personal del área sobre la importancia de la promoción y publicidad para el incremento de las ventas. En este sentido, la mezcla promocional brinda un apoyo estratégico para que los vendedores puedan cumplir con sus cuotas de venta mensuales y motivarlos en el desarrollo de sus labores. Asimismo, también le permitirá al gerente de ventas establecer un nuevo método de establecimiento de metas, enfocándolas a un crecimiento por etapas.

3.9. Costos de comunicaciones integradas

La propuesta de comunicación de *marketing* integra distintas estrategias promocionales y publicitarias, y, por lo tanto, implica diversos costos aplicables a cada una de ellas. En el presente apartado se describen las inversiones necesarias para la implementación de cada estrategia, así como su periodicidad de pago.

3.9.1. Costos de publicidad

Las estrategias de publicidad consideradas en esta categoría son las relativas al empaque y a la etiqueta del producto. Estas oportunidades de publicidad implican costos de impresión y diseño, los cuales dependen del tamaño del área impresa y del material en el que se pretende realizar.

3.9.1.1. Costos relativos al empaque

Como se mencionó anteriormente, la propuesta de empaque se basa en aprovechar el espacio de la rosca del suero oral e imprimir en ella la marca del laboratorio farmacéutico.

- **Costos de impresión:** la impresión del logotipo del laboratorio se realizará por medio de sublimación en las tapaderas del suero oral. Este costo implica un aumento en el costo de producción, ya que será catalogado como un monto correspondiente a las compras de material de empaque. Para minimizar el costo de las tapaderas, se sugiere que la gerencia de operaciones considere su demanda anual, relativa al suero oral, y minimice la función de costo total para conocer la cantidad económica a pedir y en qué fechas se debe ordenar cada pedido.

Lo anterior supone una ventaja para la compañía, ya que, a través de un pacto con el proveedor, se podría optar a descuentos cuantitativos por montos de órdenes de compra solicitados, disminuyendo aún más el costo total relativo a las roscas de empaque del producto.

3.9.1.2. Costos relativos a etiquetas

La estrategia de etiquetas propone realizar un cambio en el diseño gráfico de las mismas, tanto para el suero oral como para el multivitamínico para adultos. Para ello, se cotizaron en una empresa litográfica algunos precios relativos a impresiones de las etiquetas.

- Costos de etiquetas en el suero oral:
 - Costos por impresión: se utilizará papel acetato para imprimir las etiquetas del producto, la cual se realizará de forma digital. Cada hoja impresa, a una sola cara y con medidas de 13 x 13", tiene un valor de aproximadamente Q. 2,25.

- Costos de etiquetas en el multivitamínico para adultos:
 - Costos por impresión: la impresión de etiquetas del multivitamínico se realizará en papel texcote. Cada pliego de 25 x 38" tiene un costo aproximado de Q. 0,90.

De igual forma que el empaque, se sugiere que la compañía considere la demanda anual, de suero oral y multivitamínico de adultos, para establecer la cantidad económica de cada pedido y las fechas de orden de los mismos.

Asimismo, se podría negociar con el proveedor, para la obtención de descuentos debido a los volúmenes de compra que solicite la empresa y que de esta forma el disminuya el costo total de las etiquetas.

3.9.2. Costos de promoción de ventas

La propuesta de promoción de ventas implica un costo aproximado para su posterior evaluación financiera. En el presente apartado se estudiarán los costos asociados a los incentivos de ventas y a la distribución de muestras gratuitas. En los incentivos se consideran los costos por comisión de los vendedores de farmacia y la cotización por las impresiones de cartillas y calcomanías. Por otro lado, en las muestras de producto se calcula el costo aproximado por cada muestra individual y el salario correspondiente a la persona encargada de expedir las muestras a los clientes potenciales.

3.9.2.1. Costos de incentivos de ventas

La estrategia de incentivos de ventas propone brindar una comisión monetaria al vendedor de farmacia como recompensa a su esfuerzo personal por estimular la venta al consumidor final de los productos. Dicha comisión se canjea al juntar 10 estampillas por la venta de: suero oral, multivitamínicos y crema de bebé.

El valor de cada estampilla será de Q. 5,00, por lo que el valor total al completar una cartilla de 10 estampillas ascenderá a un monto de Q. 50,00. Para canjear la promoción, el vendedor de farmacia deberá notificarle al vendedor del laboratorio y que de esta forma, en la próxima entrega de producto se le pueda cancelar el monto correspondiente.

Además de los costos anteriormente mencionados, también se deben considerar los costos de impresión de la cartilla y de las estampillas. Para dichos costos, se cotizó en una empresa litográfica a fin de obtener precios de referencia aproximados.

- Costo de impresión de la cartilla: la impresión de la cartilla será realizada en papel cushé de 180 g. Cada pliego de 30 x 40" tiene un valor aproximado de Q. 2,50.
- Costos de impresión de estampilla: la impresión de las estampas será realizada en papel adhesivo. Cada pliego de 16 x 24" tiene un valor de aproximadamente Q. 0,60.

Los costos anteriormente mencionados, son susceptibles de modificaciones, debido a las variaciones de los precios en el mercado, la inflación y otros efectos económicos. También es necesario considerar las estrategias que desarrolla la competencia, en ese sentido es útil conocer las formas de incentivos de venta que tengan los demás laboratorios farmacéuticos del país en los centros de distribución, ya que, si algún competidor mantiene algún sistema de incentivos con los vendedores de farmacia, estos últimos tendrán cierta tendencia a promocionar los productos de la compañía que les brinde un mayor beneficio. Lo anterior, significaría una desventaja para los laboratorios pequeños, ya que no podrían aumentar constantemente el monto de incentivo a los vendedores de las farmacias, debido a la limitación de recursos económicos.

3.9.2.2. Costos de muestras de producto

La estrategia de muestras de producto consiste en la distribución de pequeñas muestras de suero oral, específicamente en presentaciones de 125 ml, en los puntos de venta de la compañía. Para ello, es necesario considerar los siguientes costos:

- Costo de cada muestra de producto: considerando un precio de referencia para el suero oral de Q. 11,00, el costo de cada muestra de 125 ml viene dado al aplicar la proporcionalidad directa:

$$C = (125 \text{ ml}) * \frac{Q. 11,00}{500 \text{ ml}} = Q. 2,75$$

- Costo por pago a promotora de ventas: es el costo correspondiente al pago de la persona que realizará la labor de distribuir muestras de producto en un punto de venta específico. Se propone adquirir dicho servicio a través de un intermediario, que en específico puede ser una empresa de reclutamiento de servicios temporales. Esto debido a que el *outsourcing* ayuda a minimizar los costos de operación en el manejo de recursos humanos debido a los ahorros significativos de reclutamiento, selección y administración de personal.

El costo estimado bajo este rubro no debe ser menor al salario mínimo para el año 2020, el cual es de Q. 3 075,10. Además se debe sumar el costo de gestión por la empresa de *outsourcing*, por lo que se estima que el costo total por cada señorita que dispense muestras de producto es de aproximadamente Q. 4 000,00.

3.9.3. Costos de *marketing* interactivo

Los costos relativos a *marketing* interactivo corresponden a las siguientes estrategias: publicidad en buscadores de Internet, página web de la compañía y redes sociales de la misma. Cada una de las anteriores ha sido estudiada en los siguientes apartados, describiendo la forma en que varían los costos y su periodicidad de pago.

3.9.3.1. Costos de publicidad en buscadores

Los costos de una campaña en Google Ads varían según el objetivo fijado, las palabras clave empleadas, entre otros. A diferencia de la publicidad convencional, en Google Ads sólo se paga si el usuario hace clic.

El primer paso consiste en definir un presupuesto diario para la campaña, a partir de ahí, se establecerá el precio que se pagará por clic. Este procedimiento funciona mediante un sistema de puja, en el cual cada competidor establece el precio máximo que está dispuesto a pagar por un clic. El sistema de puja puede realizarse de forma manual o automática. El sistema manual permite tener un mayor control sobre las pujas y la inversión en cada palabra clave. Sin embargo, requiere un trabajo más minucioso, al tratarse de pujas individuales que necesitan ajustes continuos para mantener la campaña optimizada. Por otro lado, el sistema automático es mucho más sencillo, puesto que requiere menor tiempo de dedicación, no obstante, supone dejar las pujas en responsabilidad del algoritmo de la aplicación.

- Presupuesto diario: el presupuesto diario es el monto que la compañía está dispuesta a pagar de forma diaria relativa a clics que obtenga en sus anuncios. Se recomienda que este presupuesto inicie con un máximo de

Q. 100,00, este monto puede modificarse en cualquier momento, según convenga.

- Costo por clic: el sistema de Google Ads muestra el potencial de la campaña -número de impresiones y clics diarios- en función de su configuración -palabras clave y relevancia- y a esto se debe agregar el sistema de puja. El precio por clic aumenta a medida que exista mayor competencia por la palabra clave. Se recomienda que se inicie con una oferta de Q. 4,00 por clic, la cual es susceptible de modificaciones a lo largo del tiempo.

Una ventaja de la aplicación de Google Ads es que muestra presupuestos recomendados para las campañas que alcanzan su límite diario de forma reiterada, pero que podrían obtener más impresiones y clics.

3.9.3.2. Costos de página web de la empresa

El sitio web de la compañía incluirá el siguiente contenido: ventana de inicio, historia del laboratorio, misión, visión, valores centrales, catálogo *online* de productos, puntos de venta en el país, medios de contacto por chat y llamada directa, entre otros.

Considerando las características que desean añadirse en el desarrollo del sitio, es necesario desglosar los costos implicados:

- Desarrollo sitio web *Front-end*: este costo se refiere al desarrollo de las herramientas necesarias para que el sitio web interactúe con los usuarios. Este costo asciende aproximadamente a US\$ 750,00 anuales.

- Desarrollo sitio web *Back-end*: Es el costo que considera la conexión con la base de datos y el servidor que utiliza dicho sitio web. Este servicio de desarrollo está valorado en aproximadamente US\$ 650 anuales.
- Integración *eCommerce*: Es el costo que implica el desarrollo de las funciones de comercio electrónico. Este costo está valuado en aproximadamente US\$ 250 anuales.
- Diseño para celulares y computadoras: Conjunto de funciones que permiten visualizar el sitio web desde un celular o desde una computadora. El costo de estas funciones asciende a US\$ 150 anuales.
- Optimización para la indexación dentro de motores de búsqueda: Es el conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento del sitio web en la lista de resultados de un buscador. El costo de estas funciones está valuado en aproximadamente US\$ 25 anuales.
- Certificado SSL: Es un servicio de seguridad que permite la transferencia de datos cifrados entre un navegador y un servidor web. Esta característica autentica la identidad del sitio web, garantizando a los visitantes que no están en un sitio falso. El costo del certificado SSL para una web básica es de aproximadamente US\$ 50 anuales.
- Costo de *host*: Es el costo relativo al alojamiento de la página web en Internet. Dicho costo se aproxima a US\$ 120 anuales.
- Costo del dominio: Es el precio de activación del nombre para el sitio web. Este costo asciende a un valor aproximado de US\$ 15 anuales.

Los costos anteriores están dados en dólares (US\$) por lo tanto se debe hacer la conversión a quetzales (Q), para ello se utilizará la tasa de cambio promedio durante los meses de enero a junio del año 2020, la cual es de Q. 7,69 por dólar.

Tabla VIII. **Costos de sitio web de la compañía**

Costo	Valor en dólares	Valor en quetzales
Desarrollo sitio web <i>Front-end</i>	US\$ 750,00	Q. 5 767,50
Desarrollo sitio web <i>Back-end</i>	US\$ 650,00	Q. 4 998,50
Integración <i>eCommerce</i>	US\$ 250,00	Q. 1 922,50
Diseño para celulares y computadoras	US\$ 150,00	Q. 1 153,50
Optimización para la indexación dentro de motores de búsqueda	US\$ 25,00	Q. 192,25
Certificado SSL	US\$ 50,00	Q. 384,50
Costo de host	US\$ 120,00	Q. 922,80
Costo del dominio	US\$ 15,00	Q. 115,35

Fuente: elaboración propia, con datos del proveedor de sitio web.

Todos los costos anteriormente mencionados son erogaciones monetarias que deben realizarse de forma anual y que se pagan de forma recurrente durante el tiempo de vida del sitio web.

3.9.3.3. Costos de redes sociales

Actualmente, la plataforma Facebook no cobra por crear una página de negocio en su red social. Sin embargo, las actividades publicitarias a través de este medio involucran distintos costos.

Los costos involucrados pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- **Importe total invertido:** es el costo total que se invierte en la campaña. El usuario tiene la oportunidad de indicar a Facebook el monto que se desea invertir en publicidad. Posteriormente, la plataforma intenta proporcionar el mayor número posible de resultados por el importe especificado. Se recomienda establecer un importe de Q. 100 por cada anuncio que se publique.
- **Costo por resultados obtenidos:** para lograr un mejor alcance del público objetivo de la campaña, los anuncios publicitarios se basan en un sistema de pujas. Se recomienda establecer el modo de pujas automático para que la plataforma de Facebook gaste el presupuesto uniformemente, esto debido a que es la primera campaña digital de la compañía.
- **Costo por diseño de publicaciones:** en este rubro se incluyen los costos por el diseño de la línea gráfica para las publicaciones de la compañía en sus redes sociales. Este servicio puede tercerizarse a través de una agencia de publicidad, la cual se encargará de brindar la propuesta gráfica a la compañía y corregir aquellas características que la misma solicite.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En el capítulo tres se describió la propuesta de comunicaciones integradas de *marketing* que servirán de base para la publicidad y promoción de los productos destacados del laboratorio. En el presente capítulo se toma esa propuesta realizada y se brindan los lineamientos técnicos para su implementación en la compañía.

4.1. Plan de acción promocional

El plan de acción promocional pretende organizar las actividades a desarrollar para la implementación de la propuesta de comunicaciones de *marketing*. Dicho plan es de tipo direccional, lo cual permitirá flexibilidad y adaptación para reaccionar ante la incertidumbre y cambios inesperados del entorno y de la organización. Además, su horizonte temporal es de un año, por lo que se considera un plan de corto plazo.

4.1.1. Objetivos del plan de acción

El plan de implementación incluye los siguientes objetivos:

- Brindar un marco de correcta planificación de las comunicaciones de *marketing*.
- Programar las actividades a desarrollar para la correcta implementación de las estrategias promocionales.
- Definir los recursos a utilizar y su distribución a través del establecimiento presupuestario.

- Describir los resultados esperados de las estrategias de comunicación.
- Definir los plazos de ejecución del proyecto promocional.

4.1.2. Alcance técnico

El plan de acción programa las actividades a realizar correspondientes a la propuesta de comunicaciones de *marketing* durante un plazo de ejecución de un año. Dentro de este propósito se incluye la distribución de tareas entre el recurso humano necesario para la implementación del proyecto.

Además de ello, se definen los recursos económicos a utilizar mediante la integración de los costos de cada estrategia de comunicación. De esta manera se permite analizar la asignación presupuestaria para el proyecto.

Finalmente, se describen los resultados esperados al final del plazo de ejecución del proyecto, el cual es de un año, como se mencionó anteriormente. Estos resultados servirán de base para la mejora continua del mismo, tema que se analizará a profundidad en el capítulo cinco.

4.1.3. Supuestos de la implementación

El proyecto de comunicaciones integradas considera los siguientes supuestos:

- Los costos publicitarios se considerarán constantes a lo largo del plazo de ejecución del proyecto. Esto es un caso ideal, ya que la fluctuación de precios es inevitable.
- El mercado farmacéutico continuará en constante crecimiento y competencia.

- El uso de Internet se encuentra en constante crecimiento, esto de acuerdo al análisis que se realizó en el capítulo tres.
- El plan de acción es susceptible de experimentar cambios durante la ejecución del proyecto.

4.2. Actividades a desarrollar

La implementación de comunicaciones de *marketing* implica distintas actividades, abarcando desde la concepción de ideas creativas para publicidad hasta cotizaciones, aprobaciones presupuestarias y control de resultados. En los siguientes apartados se describirán las actividades a desarrollar con su respectiva jerarquía para posteriormente programarlas en un calendario y evaluar los tiempos de implantación de la propuesta.

4.2.1. Actividades del proyecto de CIM

El proyecto de CIM inicia con la investigación de medios publicitarios y su respectivo costeo. Posteriormente se proceden a realizar las negociaciones con los proveedores de medios a fin de disminuir costos y maximizar beneficios. El último paso de esta etapa consiste en seleccionar los medios más adecuados de acuerdo a los factores que se mencionaron en el capítulo tres, los cuales son: viabilidad, alcance, impacto, frecuencia y afinidad. Para finalizar esta fase de actividades se procede a seleccionar los medios que presenten los mejores puntajes (tal y como se ejemplificó en la sección 3.3.2).

Una vez seleccionados los medios, se procede a realizar una calendarización a fin de obtener un cronograma de medios que indique ¿qué medios se emplearán? y ¿cuándo se utilizarán? Posteriormente se integran los

costos e ingresos previstos para obtener un presupuesto teórico de promoción y publicidad.

La siguiente etapa consiste en presentar la propuesta de CIM a la alta gerencia y realizar las correcciones correspondientes hasta lograr la aprobación del proyecto. Finalmente se procede a firmar las negociaciones con los medios publicitarios para la implementación del programa en la compañía.

Para comprender de mejor forma las actividades de implementación de la campaña publicitaria, visualice la siguiente tabla:

Tabla IX. **Actividades de la propuesta de CIM**

Suceso	Descripción	Precedente
A	Investigación de medios publicitarios	Ninguna
B	Costeo de medios	Ninguna
C	Negociaciones con los medios de CIM	A y B
D	Selección de medios	C
E	Plan de medios	D
F	Presupuesto de CIM	D
G	Evaluación financiera	F
H	Propuesta de las CIM a la alta gerencia	G
I	Autorización de la campaña publicitaria	H
J	Firma de negociaciones con los medios de promoción y publicidad	I

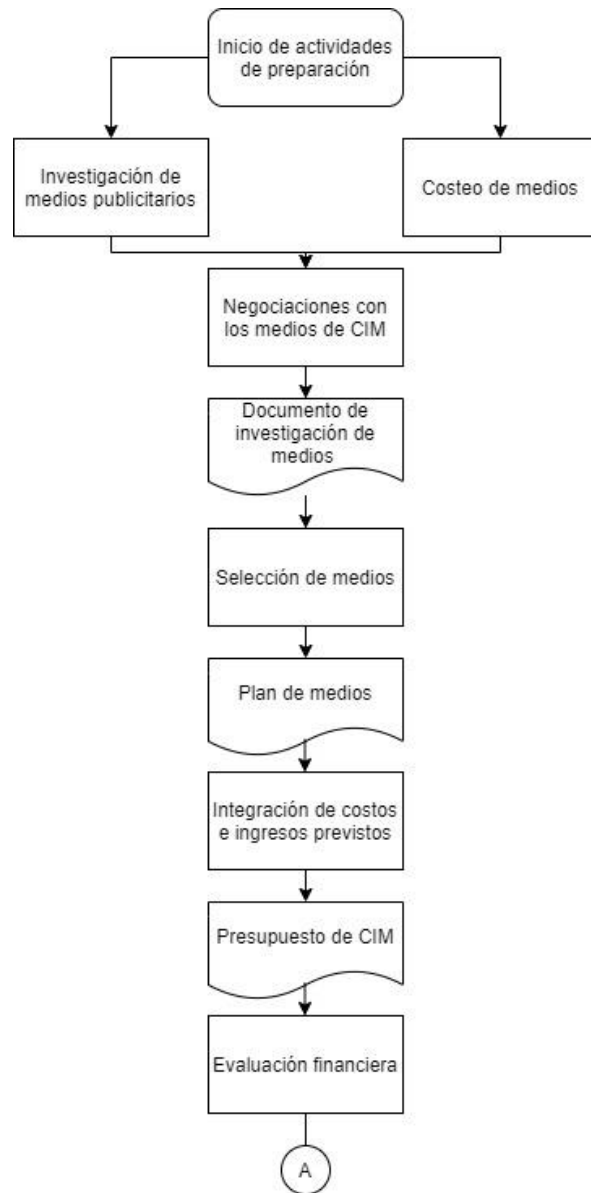
Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se resumieron las actividades necesarias para la implantación de las CIM en la empresa. Esta información será la base para el desarrollo del diagrama PERT, tal y como se verá más adelante.

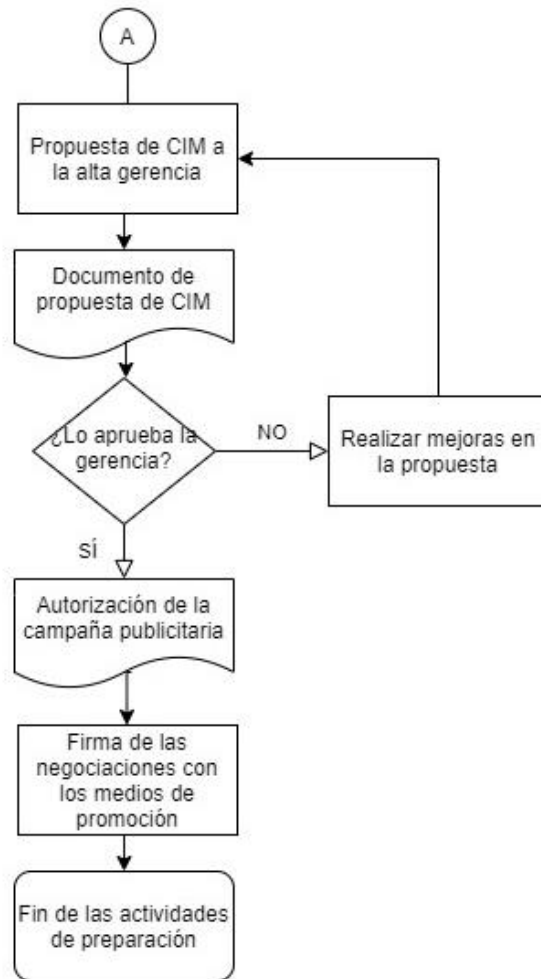
4.2.2. Jerarquía de ejecución de actividades

Para comprender la jerarquía de las actividades mencionadas en el apartado anterior, resulta útil esquematizarlas a través de un flujograma, tal y como se muestra a continuación:

Figura 26. **Flujograma de actividades**



Continuación figura 26.



Fuente: elaboración propia.

4.3. Planificación de actividades

Las actividades son sucesos relacionados con un período de tiempo. El cumplimiento de todas las actividades programadas da como resultado la implementación del proyecto.

El principal interés en cuanto a la ejecución de las actividades radica en: desarrollar la tarea en el mínimo tiempo y de la mejor forma posible. Para ello, se debe iniciar con el establecimiento de las actividades principales para el desarrollo del proyecto, describiendo cada una de ellas y determinando su tiempo estimado de duración. Posteriormente, se procede a evaluar la ruta crítica de las actividades y a obtener el tiempo esperado de finalización. Finalmente, se debe evaluar el tiempo obtenido y compararlo con el tiempo de ejecución en la práctica real.

En los siguientes apartados se brindará la programación de actividades relativas a la preparación de las comunicaciones de marketing, incluyendo: el orden jerárquico de las actividades, la estimación de tiempos (optimistas, pesimistas y normales), la calendarización respectiva y el análisis del tiempo de ejecución obtenido teóricamente.

4.3.1. Diagrama PERT

Para la implementación del proyecto de CIM, es necesario coordinar distintas actividades, algunas de las cuales pueden realizarse simultáneamente con otras, y otras cuantas que no pueden iniciarse hasta haber completado las precedentes. Para esta programación de actividades se utilizará el método PERT, el cual consiste en identificar la secuencia de actividades para el desarrollo del proyecto y el tiempo esperado de cada una de ella, para finalmente encontrar el tiempo esperado de finalización del mismo.

El primer paso de la metodología consiste en identificar las principales actividades que deben realizarse para poner en marcha el proyecto. Para ello se tomó como base la Tabla VIII, en la cual se muestran las actividades a desarrollar con su respectiva precedencia.

Una vez definidas las actividades de preparación del proyecto, se procede a definir los tiempos de cada una de ellas. El tiempo esperado (t_e) para cada actividad se obtuvo a través de un promedio ponderado de una estimación optimista (t_o) que implica condiciones ideales, la estimación del tiempo normal (t_m) y una estimación pesimista (t_p) que representa el tiempo que tardaría la actividad en peores condiciones. Para ello se utilizó la siguiente fórmula:

$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

Para establecer el tiempo normal (t_m) se utilizó el promedio simple del tiempo optimista (t_o) y el tiempo pesimista (t_p). Es decir:

$$t_m = \frac{t_o + t_p}{2}$$

Las actividades de preparación del proyecto, junto con sus respectivos tiempos, se muestran en la siguiente tabla:

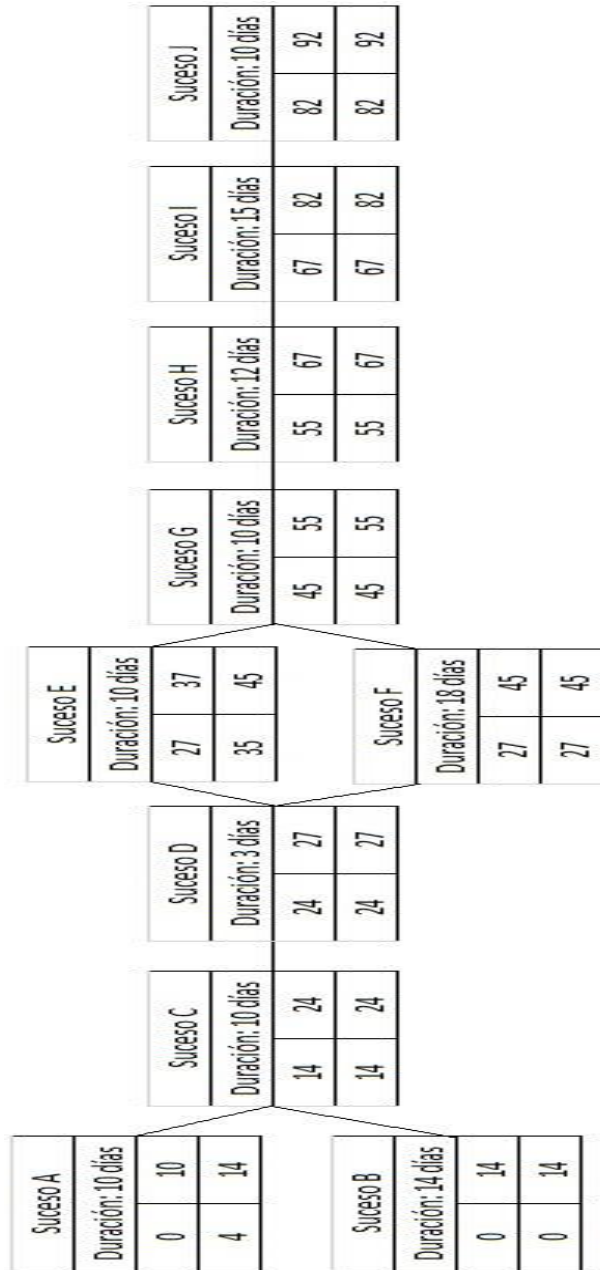
Tabla X. **Tiempos de ejecución para cada actividad**

Suceso	Descripción	Tiempo optimista (días)	Tiempo normal (días)	Tiempo pesimista (días)	Tiempo esperado (días)
A	Investigación de medios publicitarios	8	10	12	10
B	Costeo de medios	12	14	16	14
C	Negociaciones con los medios de CIM	8	10	12	10
D	Selección de medios	2	3	5	3
E	Plan de medios	8	10	12	10
F	Presupuesto de CIM	16	18	20	18
G	Evaluación financiera	7	10	13	10
H	Propuesta de las CIM a la alta gerencia	10	12	15	12
I	Autorización de la campaña publicitaria	13	15	17	15
J	Firma de negociaciones con los medios de promoción y publicidad	8	10	12	10

Fuente: elaboración propia.

Una vez obtenidos los tiempos de ejecución para cada una de las actividades, se procede a realizar el diagrama PERT, el cual muestra cada suceso junto a su tiempo acumulado con respecto al mismo.

Figura 27. Diagrama PERT



Fuente: elaboración propia.

A partir del diagrama anterior se obtiene que el tiempo total esperado para desarrollar las actividades de preparación es de 92 días. Este tiempo debe

calendarizarse con base en los días hábiles disponibles a lo largo del año iniciando en enero. Además, se obtuvo que la ruta crítica es la siguiente:

- Suceso B: Costeo de medios.
- Suceso C: Negociaciones con los medios de CIM.
- Suceso D: Selección de medios.
- Suceso F: Presupuesto de CIM.
- Suceso G: Evaluación financiera.
- Suceso H: Propuesta de las CIM a la alta gerencia.
- Suceso I: Autorización de la campaña publicitaria.
- Suceso J: Firma de negociaciones con los medios de promoción y publicidad.

Estas actividades son primordiales para el cumplimiento puntual de la preparación del proyecto de CIM, es por ello que se debe enfatizar un esfuerzo especial sobre las mismas a fin de evitar retrasos o demoras durante la preparación de estrategias promocionales.

4.3.2. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una gráfica de barras cuyo eje horizontal simboliza el tiempo (horas, días o meses) y el eje vertical representa todas las actividades a programar. Esta herramienta gráfica, permite comparar rápidamente el avance del proyecto en un momento determinado y facilita la asignación de recursos para la ejecución de cada actividad.

Para aplicar el diagrama de Gantt se consideraron las actividades de preparación del proyecto de CIM, las cuales fueron descritas en el apartado

4.4. Plan de medios

Una vez programadas las actividades de implantación del proyecto, se procede a calendarizar los medios a utilizar en la campaña publicitaria, para ello se utilizó la herramienta del plan de medios.

El plan de medio permite visualizar las fechas de utilización de cada uno de los medios publicitarios. A continuación, se muestra la propuesta de la pauta de medios para el laboratorio farmacéutico:

Figura 29. Plan de medios para CIM

Mes	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Medio							
Publicidad en empaques							
Publicidad en etiquetas							
Incentivos de venta							
Muestras de producto							
Publicidad en buscadores							
Página web							
Redes sociales							

Fuente: elaboración propia.

El esquema anterior indica que la ejecución de publicidad en los medios seleccionados inicia en el mes de junio, principiando con la publicidad en empaques y etiquetas, incentivos de venta y muestras de producto. La estrategia de muestras de producto se realizará en el último mes de cada trimestre iniciando en el mes de junio, esto debido a que es un medio promocional que puede incrementar las ventas para la consecución de metas trimestrales.

A partir del mes de julio hasta diciembre, se tiene contemplado iniciar con la estrategia de *marketing* digital en buscadores, página web y redes sociales de

la compañía. Para ello se debe considerar que la página web se mantendrá de forma continua, es decir sin interrupción alguna, durante los meses anteriormente mencionados. Los anuncios en los buscadores serán de lunes a viernes en los horarios hábiles de atención de las oficinas centrales de la compañía y las publicaciones en la red social de Facebook se realizarán una vez al día de lunes a viernes, teniendo un total de cuarenta y ocho publicaciones desde el mes de julio a diciembre.

Durante los meses de enero a mayo se tienen contempladas las actividades de implantación del proyecto de CIM, es por ello que estos meses no aparecen en el plan de medios.

4.5. Recursos para la implementación de la campaña promocional

El desarrollo de comunicaciones de *marketing* implica la utilización de distintos tipos de recursos. Los cuáles serán clasificados como: recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos financieros. A través del presente apartado se pretende describir cada uno de ellos.

4.5.1. Recursos humanos

El recurso humano es un elemento crucial en todas las organizaciones, a través de ellos se logra la ejecución de actividades enfocadas al alcance de los objetivos de la compañía.

4.5.1.1. Personal interno

En esta categoría se incluye el personal de la compañía cuyos objetivos se encuentran alineados con los de la organización.

- Departamento de ventas. El cual incluye:
 - Gerente de ventas: profesional encargado de planificar, dirigir, supervisar y controlar el desarrollo de las ventas de la compañía con sus distintos clientes.
 - Personal de ventas (visitadores médicos): son las personas encargadas de establecer las negociaciones con los clientes, brindarles la asistencia técnica y el servicio postventa.

Además, dentro del mismo departamento, se propone la creación de dos nuevas plazas laborales, las cuales se describen a continuación:

- Jefe de publicidad: persona encargada de planificar, dirigir y controlar las actividades de promoción y publicidad de la compañía con sus diversos clientes objetivo. Asimismo, será el responsable de brindar las capacitaciones sobre la importancia de las CIM en la compañía.
 - Asistente de publicidad: personal de apoyo encargado de gestionar y desarrollar actividades de cotización, comparaciones de costos relativas a publicidad.
- Departamento financiero. será la división encargada de controlar las erogaciones de efectivo correspondientes a publicidad, y de brindar el financiamiento de la campaña siempre y cuando se cumplan los límites presupuestarios de la misma.
 - Gerencia de operaciones. será el área encargada de supervisar la ejecución del programa de comunicaciones, así como supervisar que las actividades correspondientes a publicidad se estén desarrollando

conforme a lo planificado. De lo contrario, se le deberá de informar de los cambios establecidos.

- Junta Directiva. profesionales encargados de realizar las aprobaciones presupuestarias y evaluar los de resultados obtenidos de la campaña publicitaria.

4.5.1.2. Personal externo

Esta rama incluye a los participantes de la propuesta que no forman parte de la compañía, pero que son de vital importancia debido a que desempeñan actividades críticas para el desarrollo de la campaña promocional.

- Empresas de servicios tercerizados (*outsourcing*). Dentro de estas pueden mencionarse agencias de publicidad, imprentas, organizaciones de personal temporal para áreas operativas y administrativas.
- Profesionales de asesoría. Como: publicistas, diseñadores gráficos, desarrolladores de aplicaciones web, analistas financieros y similares.

4.5.2. Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos son los medios tangibles e intangibles que permiten el desarrollo de las actividades de planificación, ejecución y control de la campaña promocional de *marketing*.

- Recursos tangibles:
 - Sistemas de cómputo en las diferentes áreas de la compañía.
 - Instalación de redes de comunicación en el edificio industrial, lo cual incluye: redes de internet y servicio telefónico.

- Equipos varios. Aquí se incluyen las impresoras, escáneres, fotocopiadoras y otros equipos disponibles que son de utilidad en las actividades administrativas de la publicidad.
- Recursos intangibles:
 - Software de planificación y control de actividades. Aquí se incluyen los distintos programas de cómputo que permiten planificar y administrar proyectos, tales como: *Microsoft Excel* y *Microsoft Project*.
 - Programas de edición gráfica. Son paquetes de software dotados de herramientas especializadas en la gestión gráfica de diseños. A través de estos programas, se pueden crear las líneas gráficas de los anuncios publicitarios, manipular y editar imágenes y establecer las combinaciones tipográficas correspondientes. Dentro de los programas de edición gráfica más utilizados se encuentran *Adobe Photoshop* y *Adobe Illustrator*.
 - Servidores de archivos central. Son servidores que almacenan información en la nube. Actualmente se tienen distintas opciones con alta capacidad de almacenamiento, como lo son: *Google Drive* o *Dropbox*.
 - Otros programas. Aquí se incluyen todos los programas que se utilizan como apoyo para la realización de ciertas actividades específicas no recurrentes. Algunos de estos programas pueden ser: *Microsoft Power Point*, *Microsoft Visio*, *Minitab*, entre otros.

4.5.3. Recursos financieros

El desarrollo de todo proyecto involucra la inversión de capital financiero, y su subsiguiente asignación para cada una de las actividades a desarrollar. Para la propuesta de CIM, se deben de considerar sus fuentes de financiamiento y el establecimiento de su presupuesto correspondiente. Posteriormente, se procede a establecer la asignación porcentual de ese presupuesto, a las distintas estrategias de comunicación elegidas.

Se debe hacer un énfasis especial en que, a pesar de los distintos métodos presupuestarios para publicidad, la decisión final es una opinión de la gerencia corporativa de la compañía.

4.5.3.1. Financiamiento de la campaña promocional

Los fondos para la planificación, implementación, mantenimiento y mejora del programa de comunicaciones integradas serán proporcionados a partir de la asignación presupuestaria anual aprobada para la ejecución de la propuesta. Debido a que el programa de comunicaciones integradas es totalmente nuevo, el mismo debe financiarse considerando un ratio sobre ventas del período anterior. Se recomienda que inicialmente este porcentaje sea de 5 %, con la salvedad de que pueda incrementarse a medida que las estrategias desarrollen éxito en su ejecución.

Además de la fuente de financiamiento anterior, también podrían solicitarse préstamos bancarios otorgados por las diferentes instituciones financieras, siempre y cuando se evalúe el préstamo a través de un estudio de ingeniería económica que considere: la tasa de interés, la tasa de inflación, la cuantía de la cuota y el horizonte de tiempo al que se proyecta el préstamo.

4.5.3.2. Presupuesto de comunicaciones integradas

Debido a que el programa CIM será implementado por primera vez en la compañía, no se cuentan con registros históricos relativos al incremento de ventas que puedan generar dichas estrategias publicitarias. Por lo tanto, se propone que para el primer año de ejecución del programa se utilice el método de porcentaje de ventas; el cual se basa en determinar un ratio de las ventas netas del periodo anterior (5 %) para utilizarlo en inversiones de la campaña publicitaria. Por ejemplo, si durante el año 2019 se obtuvo un monto de Q. 4 000 000,00 correspondiente a las ventas netas, entonces el monto total destinado a promoción para el siguiente periodo (año 2020) debe ser el 5 % de esas ventas, es decir Q. 200 000,00.

A través de este método se asegura que la compañía no gaste más allá de sus posibilidades, ya que el presupuesto de publicidad solamente aumentará cuando incrementen las ventas. Otra ventaja de este método presupuestario es la sencillez en sus cálculos e implementación práctica.

Sin embargo, los periodos de ventas en declive pueden ser precisamente el momento en que la compañía necesite incrementar la inversión de publicidad. Pero si se utiliza un método presupuestario basado en porcentaje de ventas esto no sucederá siempre, ya que cuando las ventas de una empresa disminuyen, el presupuesto de publicidad disminuirá automáticamente.

Para solucionar el efecto anterior, conviene que a largo plazo se implemente un presupuesto basado en objetivos. Para ello se debe analizar el crecimiento de ventas obtenido en los últimos años, y la eficiencia de los medios de comunicación implementados.

El presupuesto aproximado de costos de la campaña de CIM se presenta en la siguiente figura:

Figura 30. **Costos asociados a la campaña de CIM**

Presupuesto de costos de las CIM del Laboratorio Farmacéutico del 1 de junio al 31 de diciembre de 2021				
Cifras en Quetzales				
Descripción	Costo unitario	Cantidad	Costo	Total
Costos Fijos				
<u>Costos de publicidad en empaque y etiqueta</u>				
* Costos de diseño gráfico	200.00	4	800.00	800.00
<u>Costos del sitio web</u>				
* Desarrollo <i>Front-end</i>	5767.50	1	5767.50	
* Desarrollo <i>Back-end</i>	4998.50	1	4998.50	
* Integración <i>eCommerce</i>	1922.50	1	1922.50	
* Diseño para celulares y computadoras	1153.50	1	1153.50	
* Optimización para la indexación en motores de búsqueda	192.25	1	192.25	
* Certificado SSL	384.50	1	384.50	
* Costo de host	922.80	1	922.80	
* Costo de dominio	115.35	1	115.35	15456.90
Costos Variables				
<u>Costos de incentivos de ventas</u>				
* Costo por incentivos a vendedores de farmacia	50.00	70	3500.00	
* Costo de impresión de cartillas	2.50	50	125.00	
* Costo de impresión de estampillas	0.60	500	300.00	3925.00
<u>Costos de muestras de producto</u>				
* Costo de muestra de producto	2.75	1500	4125.00	
* Costo por salarios	4000.00	15	60000.00	64125.00
<u>Costos de publicidad en buscadores</u>				
* Presupuesto diario por clicks	100.00	130	13000.00	13000.00
<u>Costos de redes sociales</u>				
* Importe invertido por difusión de anuncio	100.00	240	24000.00	24000.00
TOTAL				121306.90

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, dentro de los costos de publicidad en empaques y etiquetas únicamente se tiene el costo por diseño, el cual tiene un valor de Q. 200,00 por cada uno; dado que se pretende implementar un nuevo diseño en el suero oral y en el multivitamínico para adultos y considerando que cada uno de estos productos tiene dos presentaciones diferentes, el costo debe multiplicarse por cuatro obteniendo un costo resultante de Q. 800,00.

Los costos del sitio web son fijos porque los establece el proveedor del mismo y se pagan anualmente, considerando algunas modificaciones que pudieran existir por el alza de precios y algunas mejoras de carga y diseño que podrían implementarse.

Dentro de los costos de incentivos de ventas se tiene que cada cartilla completa de diez estampillas puede cobrarse por Q. 50,00. Considerando que la estrategia se estableciera únicamente en las cinco farmacias más importantes para la compañía, que se tiene un promedio de dos cartillas canjeables por cada una de ellas y que los incentivos se desarrollan desde los meses de junio a diciembre, el costo resultante sería de aproximadamente Q. 3 500,00, a esto se suma el costo por impresión de las cartillas y estampillas.

En el rubro de costos relativos a muestras de productos se tiene el costo de muestras de producto, el cual se calculó que tiene un valor de Q. 2,75 para cada muestra. Considerando que la muestras se distribuyeran en las cinco farmacias más importantes para el laboratorio, que se tiene un aproximado de cien muestras máximas y que la estrategia se desarrolla en tres meses durante junio a diciembre, el costo resultante es de Q. 4 125,00, a este se le debe sumar el costo por salarios al personal encargado de distribuir la muestras con el consumidor final; de esta forma se obtiene un costo de aproximadamente Q. 64 125,00.

Finalmente, en el *marketing* digital se propone establecer un presupuesto diario de Q. 100,00 y considerando que se pretende realizar un anuncio semanal en Google Ads y ocho anuncios mensuales en Facebook desde julio hasta diciembre, los cuales tendrán cinco días hábiles de difusión en dichas plataformas, el monto total obtenido por estos medios es de aproximadamente Q. 37 000,00.

4.5.3.3. Flujo de costos de la estrategia promocional

El flujo de costos proyectados para la ejecución de las propuestas promocionales se basa en el plan de medios y en las aproximaciones de costos realizadas. De esta forma, se puede realizar un pronóstico de los egresos mensuales durante el período de ejecución.

La siguiente figura muestra el flujo de egresos proyectado para las comunicaciones de marketing:

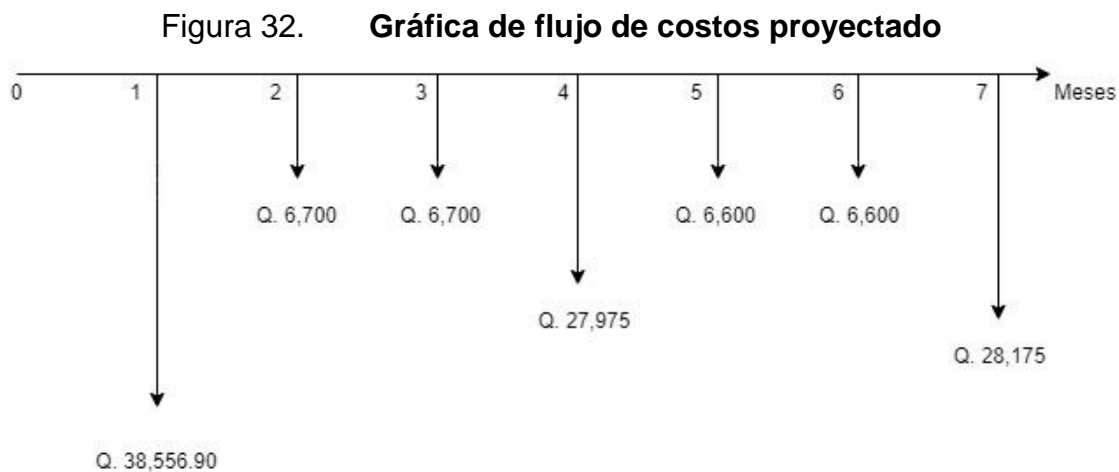
Figura 31. Flujo de costos proyectado

Flujo de costos asociados a las CIM del Laboratorio Farmacéutico del 1 de junio al 31 de diciembre de 2021								
Cifras en Quetzales								
Descripción de costos	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Publicidad en empaques y etiquetas								
Costo por diseño	800							
Incentivos de venta								
Incentivos a vendedores	500	500	500	500	500	500	500	
Impresión de cartillas	125							
Impresión de estampillas	300							
Muestras de producto								
Muestra	1375			1375			1375	
Salarios	20000			20000			20000	
Página web								
Costos totales por página web	15456.9							
Publicidad en buscadores								
Google Ads		2200	2200	2100	2100	2100	2300	
Redes Sociales								
Facebook		4000	4000	4000	4000	4000	4000	
TOTAL	38556.9	6700	6700	27975	6600	6600	28175	
								121306.9

Fuente: elaboración propia.

La figura anterior muestra el detalle de los desembolsos correspondientes a los costos de las estrategias de comunicación de los meses de junio a diciembre. Note que durante el primer mes se da la mayor inversión debido a que se incluye el costo de apertura y habilitación de la página web de la compañía. En los siguientes meses los costos únicamente aumentan debido a la implementación de la distribución de muestras en los meses de septiembre y diciembre.

De forma gráfica el flujo de costos se puede visualizar de la siguiente manera. Nótese que la escala del mismo viene dada de forma mensual.



Fuente: elaboración propia.

4.6. Resultados esperados de la propuesta

La implementación de la propuesta de CIM trae consigo múltiples resultados de beneficio para la compañía. Algunos de estos se logran en un corto plazo, por ejemplo: mensual, trimestral o anual. Sin embargo, también existen los resultados a largo plazo, los cuales se logran con la implementación continua de la campaña publicitaria y que generalmente tienen un horizonte de tiempo mayor a un año.

4.6.1. Resultados a corto plazo

- Incremento en las ventas mensuales de los siguientes productos: suero oral, multivitamínico y crema de bebé.
- Cumplimiento y posible superación en las cuotas de ventas de los vendedores para los productos anteriormente mencionados.
- Desarrollo de *marketing* de boca en boca.

4.6.2. Resultado a largo plazo

- Fidelización de clientes a través de la interacción continua con las marcas de la compañía.
- Disminución de costos de producción debido a las ventas adicionales obtenidas. Esto se traduce como el desarrollo de una economía de escala en la compañía.
- Incremento en el capital de marca de la compañía. Esto implica un aumento en el activo fijo de la misma.
- Contribución al incremento continuo del EBITDA de la compañía.

4.7. Ética en las comunicaciones de *marketing*

En los últimos niveles de un programa de comunicaciones de *marketing*, se encuentra el asegurarse que el mismo cumpla con los requisitos éticos y legales correspondientes. Es por ello que para la implementación de las CIM orientadas al laboratorio farmacéutico, es necesario comprender estos aspectos sociales, éticos y legales; y que de esta forma el programa de publicidad se apegue a la transparencia profesional.

En la presente sección se pretenden describir las regulaciones legales relativas a publicidad en Guatemala y las tendencias críticas a las que se encuentra sujeta esta actividad de comercialización.

4.7.1. Regulaciones legales en Guatemala

Dentro del marco legal que debe considerarse para la promoción y publicidad de productos farmacéuticos se encuentran: la Ley de protección al consumidor y usuario (Decreto 006-2003) y la Normativa 53-2006 emitida por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS). En la presente sección se pretende describir la importancia de las bases legales anteriormente mencionadas, para el desarrollo de las estrategias de CIM.

- Ley de protección al consumidor y usuario (Decreto 006-2003).

En septiembre del año 1995, se crea la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO) como una dependencia del Ministerio de Economía, según acuerdo gubernativo No.425-95, cuyas atribuciones son: orientar, asistir, e informar al consumidor sobre las características de los productos y servicios que existen en el mercado.

En el año 2003 se presenta el proyecto de ley de protección al consumidor y usuario, considerando la globalización y el desarrollo moderno de la economía a través de la libre competencia y se aprueba finalmente por el Decreto 006-2003; su reglamento se aprobó según el acuerdo gubernativo 777-2003 y ambos fueron proporcionados a la DIACO para su aplicación.

La ley de protección al consumidor y usuario regula los derechos y obligaciones de los consumidores y usuarios, y a su vez determina los

procedimientos aplicables en dicha materia. Esta ley se aplica sobre todos los actos jurídicos que se realicen entre proveedores y consumidores dentro del territorio nacional.

A continuación, se describen los derechos y obligaciones de los consumidores y de los proveedores, relativos a los aspectos promocionales y publicitarios.

- Derechos de los consumidores y usuarios. El artículo cuatro de la ley anteriormente mencionada, describe que son derechos de los consumidores y usuarios, algunos de los cuales son los siguientes:
 - La protección a la vida, salud y seguridad en la adquisición, consumo y uso de bienes y servicios.
 - La libertad de elección del bien o servicio.
 - La libertad de contratación.
 - La información veraz, suficiente y clara sobre los bienes y servicios conociendo si son nuevos, usados o reconstruidos, así como también sobre sus precios, características, cualidades, contenido y riesgos que eventualmente pudieran presentar.
 - La reparación, indemnización, devolución de dinero o cambio del bien por incumplimiento de lo convenido en la transacción o por vicios ocultos que sean responsabilidad del proveedor.
 - La sostenibilidad de precios con el que se oferte, promocióne, publicite o marque el producto en el establecimiento comercial respectivo.

- Utilizar el libro de quejas o medio legalmente autorizado por la DIACO, para dejar registro de su disconformidad con respecto a un bien adquirido.
- Obligaciones del consumidor y usuario. El consumidor tiene derechos que puede ejercer, pero también cuenta con obligaciones que debe cumplir durante la compra de bienes o servicios. El artículo cinco de la ley de la DIACO describe cada una de las obligaciones de los usuarios, las cuales son las siguientes:
 - Pagar por los bienes o servicios en el tiempo, modo y condiciones establecidas en el convenio o contrato.
 - Utilizar los bienes y servicios dentro de su uso normal y de conformidad con las especificaciones proporcionadas por el proveedor.
 - Prevenir la contaminación ambiental mediante el consumo racional de bienes y servicios.
- Derechos de los proveedores: En el artículo catorce de la ley mencionada se establecen los derechos del proveedor, los cuales son:
 - Percibir ganancias o utilidades que por sus actividades económicas apegadas a la ley y a la ética les correspondan.
 - Exigir al consumidor el cumplimiento de los contratos válidamente celebrados.
 - El libre acceso a los órganos administrativos y judiciales para la solución de conflictos que surgieren entre proveedores y consumidores.

- Obligaciones de los proveedores. El artículo quince de la ley de la DIACO establece las siguientes obligaciones para los proveedores:
 - Respetar la vida, la salud y seguridad del consumidor o usuario, al proveerle bienes o servicios.
 - Proporcionar la información básica sobre los bienes y servicios que provee.
 - Utilizar el idioma español en las especificaciones de los productos.
 - Entregar al consumidor o usuario los productos según las especificaciones que se le ofrecen por medio de la publicidad.
 - Incorporar en listados, rótulos, letreros, etiquetas o envases, el precio de los bienes o servicios que se ofrecen al público, incluyendo el Impuesto al Valor Agregado (IVA).
 - Respetar las especificaciones de los productos, así como las ofertas, promociones y liquidaciones hechas sobre los mismos, cumpliendo exactamente con los términos contractuales.
 - Atender los reclamos formulados por los consumidores o usuarios, sin condición alguna.

- Prohibiciones a los proveedores:
 - El cobro de un precio superior al exhibido, informado o publicado. En todo caso, el consumidor tiene el derecho a pagar al proveedor el precio exhibido.

- La adulteración de peso, masa, volumen, calidad o cualquier otra medida especificada en los productos que se ofrecen al público.
- Normativa técnica de publicidad, promoción e información sobre medicamentos y plaguicidas de uso doméstico (Norma 39-2003).

El objetivo de esta normativa consiste en resguardar la salud de los consumidores a través de la regulación de la información que reciben los usuarios acerca de los productos farmacéuticos de venta libre. Específicamente, asegurar que dichos productos se promuevan dentro de las indicaciones para las que fueron autorizados por el Departamento de Regulación y Control de Productos Farmacéuticos y Afines.

La Norma 39-2003 establece en su Artículo 6 que los comerciales (sean anuncios gráficos, radiales o televisivos) de los productos farmacéuticos de venta libre deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud en hoja membretada de la empresa solicitante en original y copia, incluyendo: dirección y teléfono de la empresa, dicha solicitud debe estar firmada por el representante legal o la persona responsable.
- Fotocopia vigente de los certificados de registro de los productos a publicarse.
- Original y copia del *story-board* para anuncios televisivos y proyectados en medios similares.
- Original y copia del *story-line* para anuncios escritos.
- Original y copia del arte o boceto y texto para los anuncios escritos.

- Fotocopia legible del registro sanitario vigente de los productos que aparecen en los comerciales.
- Texto obligatorio que debe incluirse en los comerciales de medicamentos de venta libre: Consulte a su médico si los síntomas persisten.

Cuando la promoción se dirige a los profesionales de la medicina, además de satisfacer los requisitos anteriormente mencionados, se deben cumplir los siguientes lineamientos:

- La promoción de este tipo deberá ser divulgada por agentes debidamente autorizados (visitadores médicos).
- Texto obligatorio para promoción dirigida a los médicos: Para uso exclusivo del profesional.

La solicitud presentada para su autorización tendrá respuesta en un término de 48 horas hábiles. Una vez autorizada se tendrá una vigencia de seis meses.

4.7.2. Críticas a la publicidad

A continuación, se enlistan las críticas más comunes hacia la publicidad:

- El impacto de la publicidad en el estándar de vida. Algunos críticos reclaman que la publicidad crea necesidades y hace que las personas compren artículos que en realidad no necesitan.

Para disminuir el efecto de esta crítica debe promoverse que la publicidad se establece de acuerdo a las necesidades del ser humano, que según Abraham Maslow son: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades

de pertenencia, necesidades de afecto, y en el nivel más alto las necesidades de autorrealización.

- La publicidad promueve el materialismo. Es común escuchar que en las sociedades con grandes cantidades de publicidad se promueve la búsqueda de artículos cuyas marcas proveen estatus o éxito, y esto a su vez contribuye al materialismo y a la superficialidad en la sociedad.

A pesa que la publicidad está en el negocio de promover la comodidad y la buena vida, no debe considerarse bajo un enfoque materialista, sino únicamente comercial. Su función es comunicar el beneficio transparente de un satisfactor específico. Es ahí donde el creador de contenido de publicidad debe ser ético en el desarrollo de anuncios publicitarios que sean respetuosos, objetivos y honestos.

- La publicidad incrementa los costos de los productos. Algunas personas consideran que el desarrollo de publicidad en algunas marcas de productos incrementará los costos de los mismos, perjudicando directamente a dos sujetos económicos: a las empresas y a los clientes. El primer sujeto tiende a considerar que la publicidad es un gasto innecesario ya que los productos pueden venderse únicamente con un personal de ventas altamente competente. Por otro lado, los clientes pueden pensar que el precio de los productos incrementará debido al uso de estrategias de publicidad, desencadenando una limitante para la adquisición de estos bienes.

Sin embargo, si las compañías no invirtieran en publicidad, las ventas serían muy escasas, porque los consumidores no estarían enterados de la existencia de sus productos. Además, la publicidad amplía la base de clientes potenciales y

tiende a aumentar las ventas en el mercado. Finalmente, las ventas adicionales producen economías de escala y precios más bajos, debido a la reducción de costos de producción. Por lo tanto, si los costos se reducen también bajarán los precios en el mercado para los consumidores.

4.8. Limitantes de la campaña promocional

La implementación de las estrategias de publicidad implica una serie de limitantes, las cuales pueden agruparse en internas o externas, según su naturaleza.

4.8.1. Limitantes internos

- El presupuesto destinado a publicidad puede verse limitado debido a modificaciones o ajustes que deban realizarse durante el periodo de ejecución de la campaña.
- Carencia de datos históricos relativos a publicidad debido a que la campaña será integrada por primera vez en la compañía. Esto implica que no existe un memorial de referencia sobre el desarrollo de publicidad en la empresa.
- Procedimientos lentos que ralenticen el desarrollo de las actividades de marketing.

4.8.2. Limitantes externos

- Aumento considerable en los precios de publicidad y promoción. Los costos promocionales son considerablemente sensibles, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

- Incremento de estrategias publicitarias de la competencia. El aumento de publicidad por parte de los competidores implica que la compañía deba esforzarse por acrecentar sus inversiones promocionales; sin embargo, para las PYMES esto se convierte en un problema debido a sus recursos limitados.
- Ingreso de nuevos competidores al mercado farmacéutico. El aumento de competencia en la industria farmacéutica acrecienta la división de los consumidores entre las diferentes marcas del mercado.
- Disponibilidad limitada de espacio en los medios de promoción y publicidad. Por ejemplo, la compañía podría estar interesada en distribuir muestras de producto en determinado punto de venta; sin embargo, puede darse el caso en el que la farmacia ya tenga un convenio de arrendamiento del espacio a otra compañía para el mismo propósito.

5. SEGUIMIENTO

El control es el proceso que consiste en supervisar las actividades de un proyecto para garantizar que las mismas se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Esta etapa del proceso administrativo tiene como fin: el brindar un seguimiento adecuado a las estrategias de comunicación para su mejora continua.

En el presente capítulo se pretende brindar los lineamientos para el seguimiento de las CIM. El lector notará que dicho procedimiento se basa en la metodología del ciclo Deming. Para ello, se inicia con la determinación de los resultados esperados a corto y largo plazo y las estrategias de mejora a utilizar (fase de planeación). Luego, se describen los procedimientos de ejecución sugeridos, tales como: auditorías internas y externas, pruebas de eficiencia de anuncios, entre otras (fase de hacer). Posteriormente, se definen las métricas técnicas y financieras que son fundamentales para la evaluación de la propuesta, así como las fuentes de obtención de datos (fase de verificación). Finalmente, se describen las acciones de retroalimentación sugeridas que permiten corregir un problema, anticiparse al mismo, o aprovechar oportunidades de mejora (fase de acción).

5.1. Resultados esperados

La implementación de la propuesta de CIM trae consigo múltiples resultados de beneficio para la compañía. Algunos de estos se logran en un corto plazo, por ejemplo: mensual, trimestral o anual. Sin embargo, también existen los resultados

a largo plazo, los cuales se logran con la implementación continua de la campaña publicitaria y que generalmente tienen un horizonte de tiempo mayor a un año.

5.1.1. Resultados a corto plazo

- Incremento en las ventas mensuales de los siguientes productos: suero oral, multivitamínico y crema de bebé.
- Cumplimiento y posible superación en las cuotas de ventas de los vendedores para los productos anteriormente mencionados.
- Respuestas afectivas que incluyen la simpatía por la empresa e imagen de marca positiva.
- Desarrollo de *marketing* de boca en boca.

5.1.2. Resultados a largo plazo

- Fidelización de clientes a través de la interacción continua con las marcas de la compañía.
- Disminución de costos de producción debido a las ventas adicionales obtenidas. Esto se traduce como el desarrollo de una economía de escala en la compañía.
- Incremento en el capital de marca de la compañía. Esto implica un aumento en el activo fijo de la misma.
- Contribución al incremento continuo del EBITDA de la compañía.

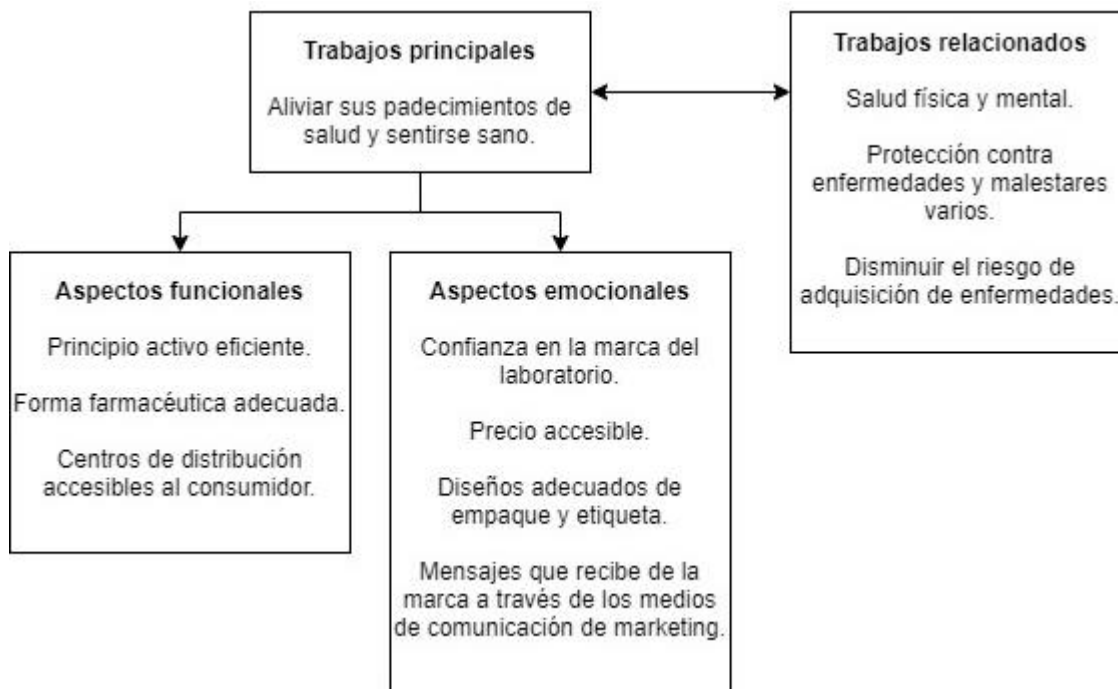
5.2. Metodología *Jobs to be done*

Jobs to be done (por sus siglas en inglés, JTBD) es una metodología de innovación en los procesos de *marketing* que permite conocer mejor a los

consumidores y entender sus necesidades de una forma más profunda, para ello analiza los aspectos funcionales y emocionales que implican sus necesidades.

La metodología JTBD define que un *job* es un problema que un cliente desea resolver o una tarea que una persona necesita realizar bajo circunstancias específicas de carácter funcional y emocional. En el ámbito de productos farmacéuticos OTC, se debe entender que el cliente no compra medicamentos únicamente para aliviarse, esta necesidad trasciende esta problemática y debe de profundizarse a fin de innovar los procesos de mercadotecnia de la compañía.

Figura 33. **Necesidades de acuerdo a JTBD**



Fuente: elaboración propia.

Un JTBD es una guía para pensar más allá de las soluciones actuales de los competidores e innovar. A medida que un satisfactor pueda responder a los trabajos funcionales y emocionales de los consumidores, tendrá una mayor

oportunidad en el mercado. Por lo tanto, una solución pensada a través de JTBD no solo satisface las necesidades del cliente, sino también es una innovación.

Los JTBD ofrecen también dos tipos de espacios de innovación, funcionales a través de mejor funcionamiento (ingeniería) y emocionales a través de mejores diseños. La empresa puede diferenciarse en ambos espacios o solo en uno, y aun así innovar y diferenciarse de sus competidores.

La implementación de JTBD pretende mejorar los procesos y funciones de la mercadotecnia, entre ellos se mencionan los siguientes:

Figura 34. **Campos de innovación mediante JTBD**



Fuente: elaboración propia.

Es importante notar que, un cambio en el satisfactor implica una reacción en cadena en las otras áreas de *marketing*. Por lo tanto, la innovación en los productos de la empresa también implica innovar en los medios de comunicación

que se utilicen para promocionar a los mismos. Por ello, la investigación profunda y continua de nuevos medios es fundamental para que la empresa continúe siendo competitiva en su *marketing* estratégico.

5.3. Auditorías de *marketing*

Las auditorías son elementos esenciales para la evaluación del desempeño de las compañías. Así, una evaluación de *marketing* es una revisión periódica y valoración general de la función de *marketing* en una organización, incluyendo: su filosofía, sus objetivos, sus estrategias y actividades, sus recursos humanos y financieros, y su desempeño.

5.3.1. Elementos de una auditoría de publicidad

Las auditorías de *marketing* relativas a las estrategias de comunicación involucran los siguientes elementos:

- Revisión de los objetivos de publicidad. Se deben evaluar los logros y las desviaciones obtenidas con respecto a los objetivos publicitarios, de esta forma, se puede conocer en qué aspectos se está teniendo un buen desempeño y en cuáles se debe mejorar.
- Revisión del presupuesto de CIM y mejoras propuestas para el establecimiento presupuestario. De forma semanal se debe llevar un control presupuestario de los costos de publicidad, a fin de mantener la campaña publicitaria alineada con los recursos económicos planificados. Como mejora, a largo plazo debe optarse por el método presupuestario de objetivos tomando como base los datos históricos proveídos por los primeros años de implementación de publicidad.

- Evaluación de mensajes publicitarios. La eficacia de las publicaciones realizadas en Facebook y en Google Ads deben evaluarse conforme a las pruebas de concepto, de recordación y de reacción emocional, las cuales fueron descritas en el apartado 5.4 del presente capítulo. Este análisis le permitirá descubrir al creador de contenido, qué tipo de publicaciones son las más aceptadas por el público para producir anuncios de naturaleza similar.
- Métricas de las estrategias promocionales. Para ello se deben medir las variables de cada estrategia por separado y evaluar su desempeño técnico de forma individual. Este análisis, que puede tomar como base las métricas descritas en el apartado 5.3 del presente capítulo, brinda una referencia de cómo se han desempeñado los medios del plan de publicidad para posteriormente evaluar si hay que sustituir algún medio por otro o reinventarse sobre los mismos medios.
- Análisis financiero de las CIM. Consiste en la evaluación de costos y beneficios proveídos por cada medio de publicidad. Este análisis se complementa con las métricas técnicas para determinar si un medio debe reemplazarse por otro o si es necesario reinventarse y mejorar los anuncios publicados en el mismo.
- Acciones de retroalimentación. Es el conjunto de acciones preventivas, correctivas y proactivas que deben realizarse como parte del seguimiento de las comunicaciones de *marketing*.

5.3.2. Auditorías internas

Son auditorías realizadas por un grupo de personas que laboran en la organización y que tienen por objeto evaluar los procesos de *marketing* de la misma y proveer informes detallados con sugerencias para el mejoramiento de los mismos.

En el siguiente cuadro se presentan las ventajas y desventajas de un sistema de auditorías internas de *marketing*:

Tabla XI. Ventajas y desventajas de la auditoría interna de *marketing*

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • El personal conoce las actividades, operaciones y procedimientos de marketing de forma clara y específica. • No incrementa los costos de <i>marketing</i> debido a que el recurso humano es interno. • Permite detectar problemas y desviaciones a tiempo. • Acceso a información específica sobre los clientes de la compañía. • Los informes de carácter interno se dirigen directamente a la gerencia para la ayuda en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La veracidad, alcance y confiabilidad de los informes puede limitarse debido a la intervención interna de autoridades. • Puede presentar vicios en el trabajo del auditor, ya sea en las formas de utilizar las técnicas y herramientas para aplicar la auditoría, como en la forma de evaluar y emitir el informe.

Fuente: elaboración propia.

5.3.3. Auditorías externas

Las auditorías externas de *marketing* son exámenes críticos, sistemáticos y detallados de la situación actual de los procesos de mercadotecnia de la compañía, dicho estudio se lleva a cabo por un profesional sin vínculos laborales con la organización.

A continuación, se detallan los puntos a favor y en contra de un sistema de auditorías externas de *marketing*:

Tabla XII. **Ventajas y desventajas de la auditoría externa de *marketing***

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• El trabajo es desarrollado por expertos de publicidad.• El auditor utiliza técnicas y herramientas que han sido probadas en otras compañías de giro comercial similar, lo cual ejemplifica la experiencia en el control de <i>marketing</i>.• Brinda mejoras y recomendaciones más específicas que las obtenidas con la auditoría interna.	<ul style="list-style-type: none">• Personas externas a la compañía pueden tener acceso a información de la misma.• Al contratar el servicio profesional de personal externo aumentan los costos de <i>marketing</i>.• Alta dependencia de la cooperación de la compañía (sujeto auditado).

Fuente: elaboración propia.

A pesar de las diferencias entre la auditoría interna y externa, no es necesario que el gerente de publicidad decida en utilizar un solo tipo de auditoría. El valor real se obtiene al combinar estos dos tipos de auditoría y de esta forma complementar los estudios para facilitar la toma de decisiones.

5.4. Pruebas de eficiencia o evaluación de anuncios

La evaluación de anuncios comprende un conjunto de pruebas que pretenden analizar el impacto que tiene un anuncio publicitario en su público objetivo a través de la opinión de los mismos. Un programa de evaluación de mensajes considera los componentes cognitivos asociados con el anuncio, como la memoria y el reconocimiento, así como las respuestas emocionales y de actitud en los consumidores.

- Pruebas de concepto: son aquellas que examinan el contenido propuesto para un anuncio y el impacto que puede tener en los clientes potenciales, previo al lanzamiento del mismo. Este tipo de pruebas puede desarrollarse a través de grupos de enfoque, los cuales se componen de un número pequeño de personas con características que representan al mercado objetivo de la compañía. Se recomienda que este tipo de pruebas se realicen por medio de terceros, esto debido a que es más probable que una empresa independiente brinde resultados realistas, que alguien que desarrolló el anuncio y tiene intereses creados en él.

Algunas características importantes a evaluar en una prueba de concepto son las siguientes:

- Tipografía.
- Opinión sobre el mensaje transmitido.
- Texto y componentes verbales del anuncio.

- Disposición de los elementos gráficos en el anuncio.
 - Colores utilizados en el arte.
- Pruebas de memoria: el objetivo de este tipo de pruebas radica en verificar la medida en que un espectador recuerda un anuncio (transmitido o impreso). Por lo tanto, las pruebas de recordación implican la investigación de qué tanto recuerda un espectador sobre un anuncio en específico.
 - Prueba de recordación no asistida: Es un método en el cual se pide a un grupo de personas que mencionen, o recuerden, las características de un anuncio, sin darles ninguna pista ni estimular la memoria. Los parámetros de recordación más importantes a investigar a través de esta prueba son los siguientes:
 - Nombre del producto o marca
 - Nombre de la empresa
 - Logotipos
 - Eslogan
 - Atributos del satisfactor
 - Contactos de ventas

Por ejemplo, considere un anuncio publicado en la página de Facebook del laboratorio farmacéutico. Para dicho anuncio se deben de identificar sus conceptos clave a fin de impulsar su recordación en los clientes potenciales.

Figura 35. Conceptos clave de un anuncio



Fuente: elaboración propia.

- Pruebas de reacción emocional: este tipo de pruebas pretenden medir el impacto emocional que un anuncio publicitario provoca en un grupo significativo de su audiencia objetivo. Para dicho propósito se pueden utilizar encuestas y entrevistas en las que se pueda investigar la siguiente información:
 - Estimular las necesidades latentes en el consumidor de acuerdo a la naturaleza del satisfactor.
 - Nivel de interés del espectador ante el anuncio.

- Emociones positivas provocadas en el público, tales como felicidad y confianza.
- Identificación del cliente con la marca.
- Compromiso y transparencia transmitido hacia la audiencia.

El enfoque del *marketing* de emociones permite que las empresas comprendan que las emociones provocadas en su mercado objetivo estimularán el desarrollo de ciertas acciones favorables para la compañía, tales como:

- Contacto de los clientes con el personal de ventas.
- Tendencias en redes sociales de la compañía.
- Incremento de visitas en el sitio web de la empresa.
- Aumento de clics en los anuncios publicados.
- Desarrollo de *marketing* de boca en boca a través de los clientes potenciales.
- Aumento en las ventas de los productos promocionados.

Las compañías deben de comprender que, la implementación de la inteligencia emocional en sus acciones de *marketing*, les permitirá percibir las emociones de su mercado objetivo y ajustar sus acciones a las mismas, a fin de que los consumidores desarrollen las acciones de interés anteriormente mencionadas.

Se debe tener un cuidado especial en que, la mayoría de las veces, las reacciones hacia un determinado anuncio quedan profundamente arraigadas en la memoria de las personas. Por ejemplo, un anuncio que hizo enojar a un espectador puede repetirse cada vez que el individuo recuerda el anuncio o las marcas implícitas en el mismo. Es por ello que se

recomienda intentar descubrir las respuestas emocionales que provocan los anuncios antes de publicarlos.

5.5. Métricas técnicas del desempeño de las CIM

La primera etapa del control es la medición. Para ello, conviene definir qué es lo que se debe medir, en este caso, con respecto al plan de comunicación de *marketing*. Por ello, en los siguientes apartados se describirán las métricas críticas para la evaluación de las distintas estrategias de comunicación.

5.5.1. Métricas de publicidad en empaque y etiqueta

- Porcentaje de aceptación de la nueva imagen: Esta variable mide el grado de aceptación que tiene el empaque y la etiqueta en los consumidores. De esta forma se puede determinar si la nueva imagen en el suero oral y en el multivitamínico tiene un impacto positivo o negativo en el mercado.

5.5.2. Métricas de incentivos de venta

- Cartillas cambiadas por mes: es un valor numérico que únicamente puede tomar valores enteros positivos y que se refiere al número de cartillas que se cambian por motivo de incentivos de venta. Recuerde que el requisito para llenar una cartilla es llenarla con diez estampillas, y cada estampilla representa la venta de una unidad de producto. Por lo tanto, al conocer este indicador se puede determinar el monto de ventas agregado por motivo de la estrategia de incentivos.

Otra funcionalidad de esta métrica es ser una fuente de datos históricos que permitan realizar proyecciones más exactas sobre los costos y beneficios del

programa de incentivos a largo plazo; de forma que el presupuesto de CIM podrá realizarse con mayor exactitud.

- Cartillas cambiadas por vendedor: es un valor que representa el número de cartillas que cambia un vendedor de farmacia. Este dato es útil para conocer la eficacia de cada vendedor y a su vez para determinar el monto a pagarle al mismo.

5.5.3. Métricas de muestras de producto

- Muestras expedidas por mes: es un valor que indica el número de muestras expedidas a los clientes potenciales por cada mes de ejecución de la estrategia. Este indicador es de importancia para el cálculo de los costos implícitos de la promoción y para determinar métricas específicas que se explican a continuación.
- Muestras expedidas por tienda: es la cantidad de muestras que se expiden en una tienda en específico y que es de utilidad para medir la eficacia de la estrategia y mejorar los pronósticos de muestras en cada farmacia.
- Ventas realizadas a través de las muestras: es el monto de ventas provenientes a causa de la estrategia de muestras de producto. Cada promotor de ventas encargado de expedir dichas unidades será el encargado de llevar el registro de ventas que ha realizado como parte de sus atribuciones laborales.
- Horarios de mayor afluencia en las tiendas: son los intervalos de tiempo en los que se presenta una mayor afluencia de personas en las farmacias. Este conjunto de datos permitirá conocer en qué horarios será más conveniente distribuir las muestras en el local.

5.5.4. Métricas de marketing digital

- Conversiones: una conversión se da cuando un cliente completa una acción que el anunciante ha definido como valiosa. Las conversiones más recomendables para la compañía son las siguientes:
 - Compra de productos
 - Llamadas telefónicas y mensajes directos al centro de ventas
 - Acceso al catálogo de productos disponible en el sitio web

Una vez definidas las conversiones se procede a agregar etiquetas de seguimiento o un fragmento de instrucciones en el código del sitio web. De esta forma, cuando un cliente ejecuta una conversión, el sistema de Google Ads reconoce la cookie y registra dicha conversión en la base de datos.

Finalmente, el administrador de la cuenta podrá visualizar los datos sobre conversiones de la campaña publicitaria, grupos de anuncios y palabras clave. Al consultar estos datos, se puede comprender de qué manera este medio de publicidad ayuda a lograr los objetivos de CIM planteados.

- Clics por anuncio: se refiere al número de clics que han dado los usuarios para cada uno de los enlaces de los anuncios publicados. Un clic es el equivalente a una ampliación de información sobre un determinado interés del usuario hacia la empresa y que lo dirige hacia un sitio donde puede encontrar dicha información. Por lo tanto, los clics por anuncio están íntimamente ligados a la generación de tráfico en los sitios de Internet de la empresa.
- Seguidores en redes sociales: es una medida del tamaño de una comunidad en Facebook. Esta métrica permite conocer a cuántas

personas llega, en un nivel primario, un mensaje publicado; de esta forma se podrá calcular el alcance aproximado que puede tener un anuncio en dicha red social.

- Cantidad de reacciones por publicación: se refiere a las reacciones, positivas y negativas, que obtiene cada publicación que realiza la empresa en su página de Facebook. Esta métrica le permitirá al *community manager* conocer qué tipos de publicaciones generan emociones positivas en el mercado objetivo; de esta forma, el contenido de publicidad deberá desarrollarse con base en las características que dichas publicaciones tengan.
- Comentarios por publicación: es el número de comentarios que ha obtenido cada anuncio publicado. Es una medida de interacción que los usuarios han tenido con la marca a través de un anuncio en específico.
- Cantidad de compartidos por publicación: este indicador brinda el número de veces que se ha compartido una publicación en específico. De esta forma permite conocer la viralidad que ha desarrollado un anuncio para que posteriormente se puedan desarrollar contenidos similares.
- Mensajes directos recibidos: es el número de mensajes recibidos por medio del sitio web o la red social de Facebook. Este dato permite que los administradores conozcan la frecuencia con la que los clientes potenciales tienen contacto con ellos a través de estos medios.
- Ventas a través del sitio web: es un indicador de las ventas que han sido realizadas por contacto a través del sitio web. Este dato puede recabarse a través del acceso a la administración del sitio web, el cual debe ser proporcionado por el proveedor del servicio.

5.6. Métricas financieras de las CIM

Además de conocer las métricas técnicas relativas a cada estrategia de comunicación, también es necesario determinar el rendimiento monetario de la campaña de CIM. Para ello, se deben utilizar distintos indicadores financieros, los cuales se explican a continuación:

- Rendimiento sobre la inversión (ROI): es un indicador que muestra la relación porcentual del capital invertido frente a los beneficios obtenidos. Para calcular el valor del ROI se utiliza la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Ventas resultantes de la publicidad} - \text{Inversión total de la campaña}}{\text{Inversión total de la campaña}}$$

El valor del ROI le indica al gerente de publicidad, en qué porcentaje superan los beneficios al capital invertido. El objetivo es obtener valores de ROI mayores a uno, ya que esto le indica al gerente de publicidad que la inversión ha sido recuperada en su totalidad y que se ha generado un beneficio agregado a causa de dicha inversión.

El ROI proporciona una métrica importante para las decisiones de marketing estratégico, ya que un medio publicitario con un ROI muy bajo (0,10, por ejemplo), indica que el medio no es eficaz y que deben innovarse los anuncios publicados o considerar un cambio de medios utilizados.

Dado que se desea un ROI equivalente a cinco, el monto de ventas esperadas de la publicidad se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Ventas esperadas} = \frac{\text{Costos de publicidad}}{\text{publicidad}} * (1 + ROI)$$

$$\text{Ventas esperadas} = Q.121\ 306,90 * (1 + 5) = Q.727\ 84,40$$

Para que se obtenga un valor de útil de retorno de Q. 5 por cada quetzal invertido en publicidad, se debe obtener un monto de ventas mínimo de Q. 727 841,40.

- Ventas incrementales: Son las ventas provocadas a causa de la campaña de CIM. Para el cálculo de este indicador se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas incrementales} = \frac{\text{Ventas resultantes después de la publicidad} - \text{Ventas obtenidas antes de la publicidad}}{\text{Ventas obtenidas antes de la publicidad}} * 100$$

Este indicador proporciona cuánto han incrementado las ventas, en relación al periodo anterior, a consecuencia de la implementación de las estrategias de comunicación. La empresa podrá calcular este desempeño de forma mensual, trimestral, semestral o anual, siempre y cuando conozca los datos de ventas del periodo actual y del anterior.

Es recomendable que el crecimiento de ventas a causa de la publicidad se encuentre entre un 5 % y 10 % de forma anual. Si el porcentaje es demasiado bajo deben evaluarse los medios que se están utilizando y los tipos de mensajes que se están publicando en los mismos.

- Crecimiento de ventas global: el porcentaje de crecimiento en las ventas de soluciones electrolíticas, multivitamínicos y crema de bebé, se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Ventas incrementales} = \frac{Q. 8\,627\,841,40 - Q. 7\,900\,000}{Q. 7\,900\,000} * 100 = 9,21 \%$$

El resultado anterior indica que la implementación de publicidad permite una obtención de 9,21 % ventas adicionales con respecto al año anterior.

De forma específica, es posible identificar las ventas incrementales para los tres tipos de productos, de la siguiente forma:

- Suero oral:

$$\text{Ventas incrementales} = \frac{Q. 5\,436\,704,84 - Q. 5\,000\,000}{Q. 5\,000\,000} * 100 = 8,73 \%$$

- Multivitamínico:

$$\text{Ventas incrementales} = \frac{Q. 1\,645\,568,28 - Q. 1\,500\,000}{Q. 1\,500\,000} * 100 = 9,70 \%$$

- Crema de bebé:

$$\text{Ventas incrementales} = \frac{Q. 1\,545\,568,28 - Q. 1\,400\,000}{Q. 1\,400\,000} * 100 = 10,40 \%$$

- Participación de mercado: la participación de mercado considera la posibilidad de incrementar la competitividad a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos con los que opera la empresa actualmente.

Para el cálculo de la participación de mercado proyectada a través de las estrategias de CIM, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Participación de mercado} = \frac{\text{Ventas crecidas}}{\text{Ventas totales del mercado}} * 100$$

Como se mencionó anteriormente, el monto de ventas resultantes de publicidad y promoción es de aproximadamente Q. 727 841,40 a eso se le suman las ventas actuales de Q. 7 000 000,00. Posteriormente, se divide entre las ventas de suero oral, multivitamínicos y productos dermatológicos en el país, cuyo monto asciende a aproximadamente Q. 169 707 460,80¹.

$$\text{Participación de mercado} = \frac{Q. 8\ 627\ 841,40}{Q. 169\ 707\ 460,80} * 100 = 5,08 \%$$

Con base en la participación de mercado, relativo a los productos de venta libre, la competitividad en los productos de rehidratación oral, multivitamínicos y productos dermatológicos puede aumentarse a un 5,08 %.

De forma específica, es posible identificar la participación de mercado para los tres tipos de productos relevantes para la compañía, de la siguiente forma:

- Suero oral:

$$\text{Participación de mercado} = \frac{Q. 5\ 436\ 704,84}{Q. 117\ 767\ 105,80} * 100 = 4,62 \%$$

¹ Grupo Centroamericano de Política de Competencia. *Condiciones de competencia en el sector de medicamentos de Centroamérica y Panamá.* http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/Inversion%20y%20Competencia/condiciones_de_competencia_en_el_sector_medicamentos_ca_y_pan.pdf.

- Multivitamínico:

$$\text{Participación de mercado} = \frac{Q. 1\ 645\ 568,28}{Q. 30\ 514\ 687,80} * 100 = 5,39 \%$$

- Crema de bebé:

$$\text{Participación de mercado} = \frac{Q. 1\ 545\ 568,28}{Q. 21\ 425\ 667,23} * 100 = 7,21 \%$$

5.7. Fuentes de verificación

Las métricas de desempeño descritas en el apartado anterior deben ser verificables a través de distintas fuentes: internas y externas. Para ello, en los siguientes numerales se describen los medios de verificación internos y externos aplicables a las CIM.

5.7.1. Fuentes internas

Las fuentes de información internas son todas aquellas que la organización puede obtener y explorar por sus propios medios y recursos sin necesidad de acudir a terceros en encargo especial.

Para la propuesta de CIM, se tienen las siguientes fuentes internas:

- Registros de inversión en publicidad y promoción de *marketing*.
- Opiniones brindadas por la alta gerencia y por los visitantes médicos.
- Documentos y estudios de la empresa realizados con anterioridad.

5.7.2. Fuentes externas

Las fuentes de información externas son datos que la empresa puede obtener a través de un proveedor, ya sea de forma gratuita o bajo convenio de pago.

Dentro de las fuentes externas aplicables a las CIM, se pueden mencionar las siguientes:

- Datos provenientes de las cadenas de farmacia y demás centros de distribución.
- Opiniones de expertos de marketing y consultores de la materia.
- Encuestas y entrevistas realizadas a grupos de clientes del mercado objetivo.
- Estudios realizados por empresas de investigación de *marketing*.
- Sistemas de información y estadísticas proveídas por Facebook y Google Analytics.

Las fuentes externas, a diferencia de las internas, suelen proveer información más especializada y concreta en relación al tema de *marketing*. Dicha especialización a menudo implica un aumento de costos en la fase de seguimiento.

5.8. Acciones de retroalimentación

Una vez conocidas las métricas de desempeño de las CIM y considerando las auditorías de *marketing* realizadas, se procede a tomar decisiones gerenciales relativas a la campaña de publicidad.

5.8.1. Acciones correctivas

Las acciones correctivas son aquellas que se toman para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación no deseable. En relación a la promoción y publicidad se pueden definir las siguientes acciones correctivas:

- Replantear los objetivos operacionales o estratégicos relativos a la comunicación de *marketing*.
- Cambios en el método presupuestario de CIM y en la asignación de recursos financieros a cada estrategia de comunicación.
- Suprimir o cambiar un medio de comunicación. Este cambio debe analizarse con base en las métricas técnicas y financieras descritas en el presente capítulo.
- Mejorar los diseños de las publicaciones a fin de aumentar la eficacia de los mensajes transmitidos a la audiencia. Este análisis puede apoyarse en las pruebas de concepto, en las pruebas de recordación y en las de reacción emocional.

5.8.2. Acciones preventivas

Las acciones preventivas son aquellas que se ejecutan para disminuir la probabilidad de que una no conformidad potencial u otra situación negativa suceda, o bien para mitigar el efecto de sus posibles consecuencias.

- Análisis de gastos de publicidad y promoción. Son informes detallados de las salidas de efectivo relativas a publicidad. Una revisión periódica de estos gastos le permitirá conocer al analista de publicidad qué parte del presupuesto de publicidad ha sido ejecutado y cuál es el monto restante

en determinado momento. De esta forma, se obtiene una gestión responsable de los recursos económicos y se evita que se sobrepase el límite presupuestario.

- Análisis de ventas. Este análisis consiste en verificar el crecimiento de ventas que ha tenido la compañía a causa de la implementación de estrategias de comunicación. Mediante este informe se pueden conocer los beneficios proveídos por las CIM y verificar el logro de objetivos con respecto a publicidad.
- Análisis de la participación en el mercado. El índice de crecimiento de ventas debe de complementarse con un análisis de participación en el mercado. Esto es, descubrir cuánto es el porcentaje que abarca en ventas la compañía con respecto a sus competidores. De esta manera, la empresa puede conocer en cuánto se ha expandido en el mercado de medicamentos y visualizar a largo plazo dicho crecimiento.
- Estudio de métricas técnicas de CIM. La revisión constante de las métricas técnicas de CIM, le permitirá al gerente de publicidad el conocer en qué medios se está teniendo éxito y en qué otros se necesitan mejorar o sustituirlos, con cierta previsión de tiempo.

5.8.3. Acciones proactivas

La proactividad es un comportamiento anticipatorio y orientado al cambio. Las acciones proactivas permiten aprovechar las oportunidades latentes del entorno y por lo tanto permiten que la empresa potencialice sus funciones de mercadotecnia.

- Investigación de necesidades del consumidor. Es un estudio que permite descubrir las nuevas tendencias y preferencias de los consumidores potenciales. Es un camino de innovación orientado por la metodología

JTBD descrita en el apartado 5.5. De esta forma, a medida que aumenta la comprensión de las necesidades y preferencias de los clientes, es posible innovar en todos los aspectos de *marketing*, desde la concepción del satisfactor hasta las estrategias de comunicación a utilizar.

- Investigación de medios. El hecho de que la compañía cuente con un número de medios utilizados, no implica que estos sean perpetuos o definitivos. La innovación continua en las estrategias de comunicación utilizadas es parte de los procesos de *marketing* globalizado y que a largo plazo le brindarán ventajas competitivas a la empresa. Para ello, la investigación de medios de publicidad es fundamental. Esta investigación incluye descubrir nuevos medios para anunciarse, conocer los costos que implican y sobre todo atendiendo a las tendencias y preferencias de comunicación de los clientes.

CONCLUSIONES

1. Las estrategias de comunicación propuestas permiten incrementar la participación de mercado de los productos de: rehidratación oral, multivitamínicos y productos dermatológicos en 4,62 %, 5,39 % y 7,21 %; respectivamente.
2. La implementación de comunicaciones integradas de *marketing* puede aumentar la competitividad de participación de mercado de las soluciones electrolíticas, multivitamínicos y productos dermatológicos a un 5,08 %, con relación al mercado nacional.
3. El capital de las marcas del laboratorio puede incrementarse en un 9,21 % anual como resultado de un incremento mínimo del 5 % en las ventas de los siguientes productos: suero oral, multivitamínico para adultos y crema de bebé.
4. Los costos asociados a publicidad en empaques y etiquetas son de aproximadamente Q. 800. Por otro lado, para las estrategias de promoción se obtuvo un costo de Q. 68,050. Finalmente, los medios de *marketing* digital se costearon en Q. 52 456,90.
5. El presupuesto de ejecución de las estrategias de comunicación es de aproximadamente Q. 121 306,90; considerando un periodo de ejecución de seis meses, el cual está programado de junio a diciembre del año 2021.

6. El valor de eficiencia de la inversión relativa a las CIM se midió con base en el valor de ROI, el cual es de cinco. Este valor indica que por cada quetzal invertido en publicidad se obtienen Q. 5 de retorno como beneficio.

7. El seguimiento de la propuesta implica el control mediante auditorías internas y externas, pruebas de eficiencia de mensajes publicados y la aplicación de la metodología *Jobs to be done*, de esta forma se satisface un incremento de ventas mínimo de 5 % anual.

RECOMENDACIONES

1. Con los resultados obtenidos en las ventas, considerar la idea de extender las estrategias de comunicación a otros productos, siguiendo un orden jerárquico de relevancia en ventas.
2. Efectuar comparaciones de ventas periódicamente a fin de mantener y mejorar la competitividad de la compañía con respecto a sus competidores del mercado nacional.
3. Realizar investigaciones de mercado anualmente a fin de conocer las ideas y expectativas del consumidor con respecto a las marcas del laboratorio e identificar las futuras oportunidades de crecimiento de las marcas de la compañía.
4. Mantener cotizaciones continuas de costos con distintos proveedores de medios, a fin de obtener alternativas de inversión actualizadas relativas a promoción y publicidad.
5. A largo plazo es recomendable implementar un método presupuestario basado en objetivos. Estos deben de determinarse con base en el crecimiento de ventas que presente la primera ejecución de la campaña publicitaria en los productos del laboratorio.
6. A medida que avance la implementación de comunicaciones de *marketing* en la compañía, es necesario medir la eficiencia de dichos medios de forma anual, con base en el cálculo del ROI.

7. Los procesos de *marketing* no deben considerarse estáticos. Al contrario, deben de innovarse continuamente. Los hábitos de las personas acerca de cómo informarse se modifica de manera constante de acuerdo a la evolución de la tecnología, de esta forma, la investigación continua de medios puede brindar un conjunto de oportunidades en las cuales enfatizar las estrategias de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

1. ASTEGUIETA, Edgar. *Marketing estratégico*. 2a ed. Guatemala: Litografía TT, 2008. 63 p.
2. BLESSINGTON, Mark; O'CONNELL, Bill. *Reingeniería de ventas*. Colombia: McGraw-Hill, 1996. 75 p.
3. CANO, Ana María. *Auditoría y evaluación del Marketing*. Colombia: Centro Editorial Esumer, 2014. 85 p.
4. CLOW, Kenneth; BAACK, Donald. *Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing*. 4a ed. México: Pearson Educación, 2010. 242 p.
5. CHAFFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. *Marketing Digital: Estrategia, implementación y práctica*. México: Pearson Educación, 2014. 77 p.
6. FISCHER, Laura; ESPEJO, Jorge. *Mercadotecnia*. 4a ed. México: McGraw-Hill, 2011. 160 p.
7. GARNICA, Clotilde Hernández; MAUBERT, Claudio Alfonso. *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación, 2009. 285 p.

8. HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan; SLOCUM, John. *Administración*. 11a ed. México: Cengage Learning, 2009. 284 p.
9. JOHNSTON, Mark; MARSHALL, Greg. *Administración de ventas*. 9a ed. México: McGraw-Hill, 2009. 131 p.
10. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Dirección de Marketing*. 14a ed. México: Pearson Educación, 2012. 474 p.
11. LERMA, Alejandro. *Desarrollo de nuevos productos*. 4a ed. México: Cengage Learning, 2010. 187 p.
12. LEVITT, Theodore. *Comercialización Creativa*. México: CECSA, 1994. 131 p.
13. O'GUINN, Thomas; ALLEN, Chris; SEMENIK, Richard. *Publicidad y promoción integral de marca*. 6a ed. México: Cengage Learning. 2013. 164 p.
14. ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. *Administración*. 8a ed. México: Pearson Educación, 2005. 158 p.
15. RUSELL, J. Thomas. *Publicidad*. 16a ed. México: Pearson Educación, 2005. 202 p.
16. STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce. *Fundamentos de Marketing*. 14a ed. México: McGraw-Hill, 2007. 519 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Modelo de tapa propuesta para el suero oral.



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Comparación entre la etiqueta actual y la etiqueta propuesta para el suero oral.



ACTUAL

PROPUESTO

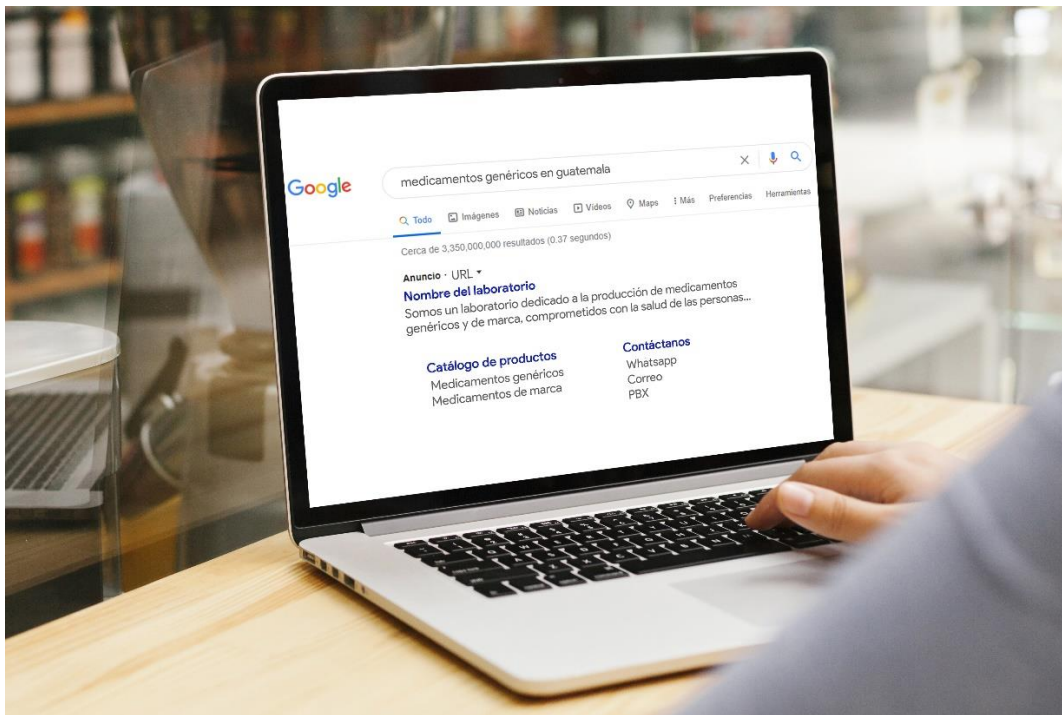
Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. **Comparación entre el empaque actual y el empaque propuesto para el multivitamínico de adultos.**



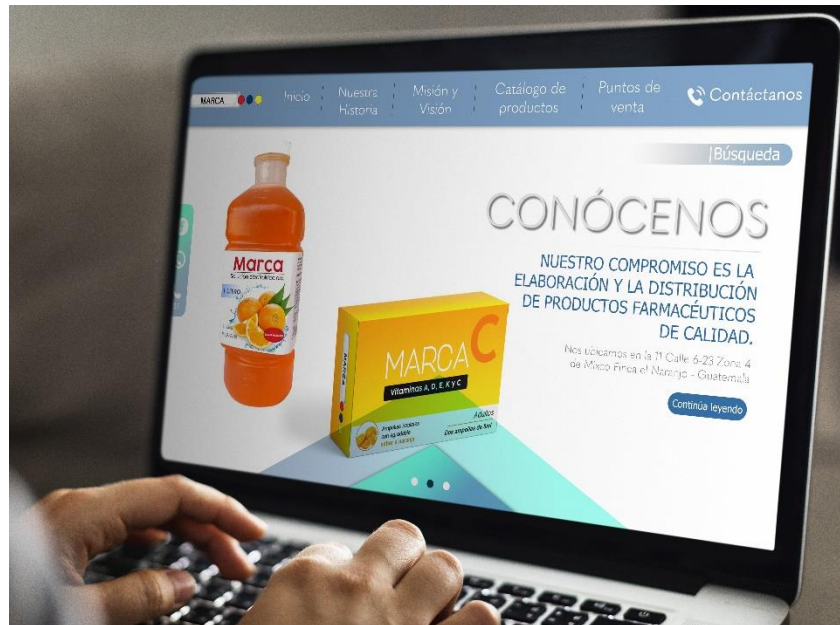
Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. **Mockup de un anuncio en la plataforma Google Ads**



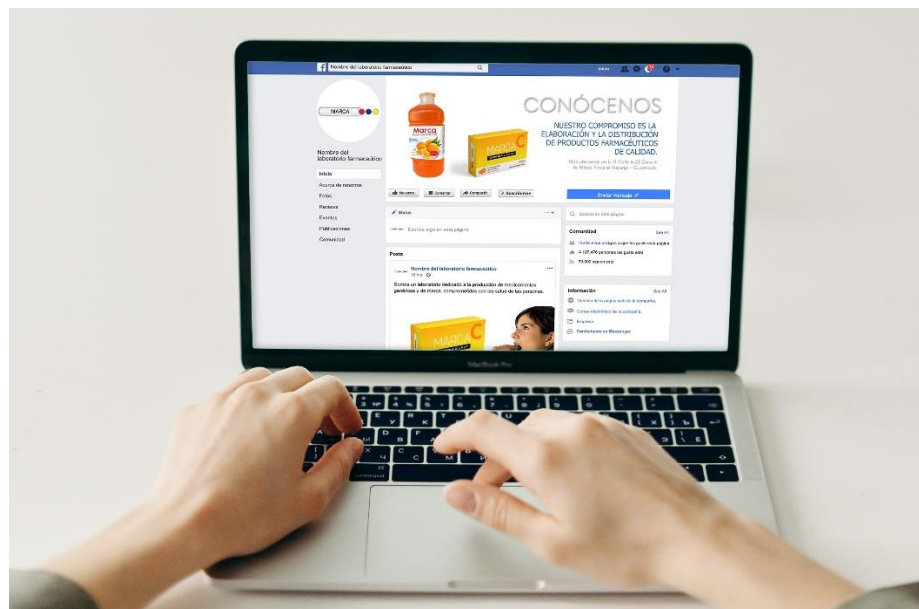
Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. **Mockup del sitio web de la compañía a través de una computadora**



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 6. **Mockup de la página de Facebook de la compañía a través de una computadora.**



Fuente: elaboración propia.

