



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
PARA FORTALECER EL
LIDERAZGO DE ONICIT
(PALONOSETRÓN) DE
LABORATORIOS MERCK SHARP &
DOHME EN EL MERCADO
VENEZOLANO**

Autores:

Márquez O. Javier E.

Rodríguez P. Auri C.

Tutora: Párraga Castillo, Elsa Cecilia

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE MERCADEO

CARRERA MERCADEO

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO
DE ONICIT (PALONOSETRÓN) DE LABORATORIOS MERCK SHARP &
DOHME EN EL MERCADO VENEZOLANO**

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Mercadeo

Autores:

Márquez O. Javier E.

C.I. 7.130.617

Rodríguez P. Auri C.

C.I. 20.161.070

Tutora: Párraga Elsa

San Diego, Octubre 2015



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Elsa Cecilia Párraga, portadora de la cédula de identidad N° 5.384.851, en mi carácter de tutora del trabajo de grado presentado por los ciudadanos Márquez Javier, Auri Rodriguez, portadores de la cédula de identidad N° 7.130.617, 20.161.070, titulado **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO DE ONICIT (PALONOSETRÓN) DE LABORATORIOS MERCK SHARP & DOHME EN EL MERCADO VENEZOLANO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Mercadeo, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 22 días del mes de Octubre del año 2015.

Elsa Cecilia Párraga
V-5.384.851

AGRADECIMIENTO

Ante todo debo agradecer a mi Dios todopoderoso por la vida, a mi Señor Jesucristo y al Espíritu Santo por guiarme siempre por el camino correcto, por darme la fuerza y la voluntad para sobrellevar las dificultades, y sobre todo agradecerles por la sabiduría durante este camino que decidí emprender para alcanzar uno de los tanto objetivos personales y profesionales, gracias Padre celestial por cuidarme siempre.

Debo agradecer a mi madre, sin ella no estuviera donde estoy y sin ella no hubiese aprendido que la vida es una constante lucha, que los sacrificios son recompensados y que debemos mantenernos de pie en todo momento, gracias madre por tus desvelos, tu amor incondicional y tu entrega total.

Agradezco a mis familiares y amigos, aquellos quienes me apoyaron y me ayudaron cuando más lo necesite, a mi amado hermano Johan por sus valiosos consejos, gracias a todos por creer en mí.

A la Universidad José Antonio Páez, mi alma máter por abrirme las puertas y ofrecerme construir una pequeña parte de mi futuro como profesional universitario, a mis profesores quienes dejaron una huella de cariño, aprendizaje, momentos gratos y amargos, aquellos quienes me guiaron para llegar hasta este importante punto de mi vida, en especial a la Profesora Elsa Párraga, por ser amiga, profesora y tutora, a todos un merecido reconocimiento.

A mis compañeros de clase, en especial a Javier Márquez y Wilfredo Calderón, quienes estuvieron día a día apoyándome y ayudándome incondicionalmente sin esperar nada a cambio, debo agradecerles por su cariño, comprensión y sobre todo la paciencia que tuvieron para sobrellevar este pequeño trayecto juntos, sin ustedes no hubiese sido comfortable llegar a la meta.

¡A todos muchas gracias!

Auri C. Rodríguez P.

DEDICATORIA

Debo dedicar este trabajo de grado principalmente a mi Dios Todopoderoso, no me alcanzará la vida para agradecerte y dedicarte un poco de lo mucho que me das todos los días mi Señor.

A mi madre, a quien le debo más que la vida, esta dedicatoria va especialmente para ti Aura Pérez, te amo mamá.

A mis sobrinos Johan de Jesús, Laura Elena y Laura Johanna, quienes son un motor importante en mi vida para salir adelante, les dedico este y muchos logros que vendrán y de los cuales disfrutaremos juntos, los amo inmensamente mis niños.

También dedico este trabajo de grado a todos aquellos que no creyeron en mí, a aquellos que esperaban mi fracaso, una vez más gracias por darme el coraje de demostrar que si se puede.

Auri C. Rodríguez P.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
ÍNDICE GENERAL.....		vi
RESUMEN INFORMATIVO		xiv
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
	1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
	1.3 OBJETIVOS	9
	1.4 JUSTIFICACIÓN	9
II	MARCO TEÓRICO	11
	2.1 ANTECEDENTES	11
	2.2 BASES TEÓRICAS.....	15
	2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	31
III	MARCO METODOLÓGICO	33
	3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	33
	3.2 FASES METODOLÓGICAS.....	34
IV	RESULTADOS.....	41
	4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	41
	4.2 INTERPRETACIÓN DE LAS FASES.....	41
V	PROPUESTA	81

5.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	81
5.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	81
5.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	82
5.4 VENTAJA DE LA PROPUESTA.....	83
5.5 BENEFICIO DE LA PROPUESTA.....	83
5.6 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	84
5.7 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	85
5.8 CONCLUSIONES.....	92
5.9 RECOMENDACIONES.....	93
REFERENCIAS.....	95
ANEXOS.....	98

LISTA DE TABLAS

CLIENTE EXTERNO

TABLA		pp.
1	Evaluación de compra	42
2	Importancia de los indicadores de gestión.....	43
3	Creación de un comité de evaluación.....	44
4	Garantía de Onicit.....	45
5	Eficacia de otros antieméticos.....	46
6	Prescripción de la copia de Onicit.....	47
7	Otros tratamientos antieméticos.....	48
8	Adherencia a un antiemético.....	49
9	Representante de Oncología de MSD.....	50
10	Satisfacción del servicio brindado por MSD.....	51
11	Empatía mostrada.....	52
12	Educación médica brindada.....	53
13	Apoyo en la educación médica.....	54

LISTA DE TABLAS

CLIENTE INTERNO

TABLA		pp.
1	Recursos y material de apoyo	55
2	Recursos utilizados	56
3	Comunicación interna.....	57
4	Alineación con las estrategias de mercadeo	58
5	Importancia de los indicadores de gestión.....	59
6	Estrategia necesaria.....	60
7	Estrategia acertada.....	61
8	Realización de presentaciones.....	62
9	Costo del producto Vs. La competencia.....	63
10	Alineación entre departamentos internos.....	64
11	Distribución del producto.....	65
12	Atención personalizada.....	66

LISTA DE GRÁFICOS

CLIENTE EXTERNO

GRÁFICO		pp.
1	Evaluación de compra	42
2	Importancia de los indicadores de gestión.....	43
3	Creación de un comité de evaluación.....	44
4	Garantía de Onicit.....	45
5	Eficacia de otros antieméticos.....	46
6	Prescripción de la copia de Onicit.....	47
7	Otros tratamientos antieméticos.....	48
8	Adherencia a un antiemético.....	49
9	Representante de Oncología de MSD.....	50
10	Satisfacción del servicio brindado por MSD.....	51
11	Empatía mostrada.....	52
12	Educación médica brindada.....	53
13	Apoyo en la educación médica.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

CLIENTE INTERNO

GRÁFICO		pp.
1	Recursos y material de apoyo	55
2	Recursos utilizados	56
3	Comunicación interna.....	57
4	Alineación con las estrategias de mercadeo	58
5	Importancia de los indicadores de gestión.....	59
6	Estrategia necesaria.....	60
7	Estrategia acertada.....	61
8	Realización de presentaciones.....	62
9	Costo del producto Vs. La competencia.....	63
10	Alineación entre departamentos internos.....	64
11	Distribución del producto.....	65
12	Atención personalizada.....	66

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Factores políticos	68
2	Factores económicos.....	69
3	Factores sociales	70
4	Factores geográficos	71
5	Factor competencia.....	72
6	Capacidad directiva.....	73
7	Capacidad de talento humano.....	74
8	Capacidad competitiva.....	75
9	Capacidad financiera.....	76
10	Capacidad tecnológica.....	77
11	Análisis DOFA.....	78
12	Factibilidad económica de la propuesta.....	85
13	Desarrollo de la propuesta.....	89

LISTA DE FIGURAS

FIG.		pp.
1	Las cinco fuerzas que le dan forma a la competencia	21
2	Ventaja competitiva.....	22



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA MERCADEO

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO
DE ONICIT (PALONOSETRÓN) DE LABORATORIOS MERCK SHARP &
DOHME EN EL MERCADO VENEZOLANO**

Autores: Auri C. Rodríguez P.
Javier E. Márquez O.
Tutora: Elsa Cecilia Párraga
Fecha: Junio 2015

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tiene como objetivo principal desarrollar estrategias competitivas, con el fin de mantener el liderazgo del medicamento Onicit de Laboratorios Merck Sharp & Dohme en el mercado venezolano, el cual en la actualidad tiene un alerta de competencia que entrará en dicho mercado, ofreciendo un producto de baja calidad que pone en riesgo no solo el liderazgo de Onicit sino la salud de los pacientes oncológicos que ameritan contar con la eficacia y seguridad que ofrece el medicamento original. Al aplicar estas estrategias competitivas se espera alcanzar los objetivos deseados, realizando una buena conexión entre el entorno, los recursos de la organización y la competencia, que igual es apropiada, para poder proporcionarle a la organización una ventaja competitiva. Esta indagación se realizó de acuerdo al propósito de la investigación, en este sentido el estudio metodológico es tipo proyecto factible y su diseño se basó en una investigación de campo, ya que presenta de forma clara la situación real en la empresa, cuyos datos fueron recolectados por medio de cuestionarios con preguntas dicotómicas. Para la aplicación se asumió una población (B) de clientes internos que son los representantes de ventas de la división oncológica y su Gerente; más de 200 clientes externos que representarán la población (A) constituida por los médicos Oncólogos. De acuerdo a los resultados que arrojó la práctica de los instrumentos de recolección de datos, se diseñaron estrategias competitivas para lograr mantener el liderazgo y fidelización de los médicos hacia el medicamento Onicit.

Descriptor: Estrategias competitivas, liderazgo.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha incrementado la entrada de productos oncológicos copia en el mercado venezolano a través del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales los cuales han demostrado en la práctica que no ofrecen la eficacia de los productos originales. Como consecuencia, esto ocasiona falla en el tratamiento, no logrando los resultados esperados y por ende las expectativas y calidad de vida decrecen. A través de la siguiente investigación se proponen estrategias competitivas para fortalecer el liderazgo de Onicit (palonosetrón) de laboratorios Merck Sharp & Dohme en el mercado venezolano, para mantener el producto original que brinda la eficacia y seguridad que requieren los pacientes con tratamientos oncológicos.

El centro de las estrategias competitivas de una empresa consta de sus iniciativas internas para ofrecer valor superior a los clientes. Pero también incluyen las medidas ofensivas y defensivas para contrarrestar a sus rivales. Si bien, la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de la empresa, entonces, se puede decir que la competencia determina las características de las actividades de una empresa y que la implementación o no de una estrategia competitiva puede determinar el nivel de competitividad y desempeño en el mercado. Por ende, esta investigación se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, ya que refiere la elaboración y desarrollo de una propuesta, es decir, de un modelo operativo viable para solucionar una necesidad en los pacientes que retiran medicamento en el IVSS, el cual se realizó usando herramientas de investigación como las entrevistas y la encuesta.

La presente investigación consta de cinco (05) capítulos estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema; que contiene el planteamiento del problema, donde se realizará un estudio de la problemática seleccionada lo cual dio origen a la presente

investigación, además se contempla la formulación del problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

Capítulo II: Constituido por el Marco Teórico; desarrollándose aspectos tales como: antecedentes de la investigación, es decir, aquellas investigaciones realizadas anteriormente y que guardan relación con el presente estudio; bases teóricas y la definición de términos básicos que sustentan dicha investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico, compuesto por la definición del tipo y diseño de la investigación, y las fases de la investigación donde se tomará en cuenta los objetivos específicos.

Capítulo IV: Que contiene el análisis de los resultados obtenidos en la recolección de los datos, para darle validez a la problemática expuesta y formular las estrategias competitivas para fortalecer el liderazgo de Onicit.

Capítulo V: Se basa en la propuesta planteada por los autores para darle solución al problema, esta propuesta está dirigida a fortalecer el liderazgo de Onicit en el mercado venezolano, a mejorar la participación, posicionamiento e incremento de las ventas de la empresa, mediante el diseño de estrategias competitivas y así combatir la penetración de la copia.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones en la actualidad, se apoyan en diversas estrategias para posicionarse en el mercado al que pertenecen, con el fin de lograr un rendimiento óptimo en sus operaciones, basándose en la calidad de los bienes comercializados y la satisfacción del cliente.

Por consiguiente, el mercadeo bien concebido es un factor clave para generar éxito en la implementación de tales estrategias. Dentro de este orden de ideas, las estrategias de mercadeo presentan el enfoque general que se utilizará para lograr los objetivos de mercadeo que se ha propuesto la empresa o unidad de negocios.

Lo anterior se sustenta en lo dicho por Kotler y Armstrong (2003) autores del libro Fundamentos de Marketing, que afirman que la estrategia de mercadeo es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia" (p.43).

De esta manera, se puede inferir que las estrategias de mercadeo van más allá de vender o promocionar productos, ya que son especialmente útiles para fijar un norte hacia donde la gerencia encauce todas sus acciones y en donde todos los departamentos se alinean, y de manera sincronizada permitan alcanzar los objetivos que se haya propuesto en términos de captación de clientes, satisfacción del mismo, posicionamiento, fortalecimiento de marca, labores logística y otras que buscan el éxito en la entidad.

Siendo las cosas así, resulta claro que una vez que se ha identificado y evaluado a los principales competidores, la compañía debe diseñar amplias

estrategias de marketing, que le permitan lograr una ventaja competitiva ofreciendo un valor superior al cliente.

Dos consultores de marketing, M. Treacy y F. Wiersema (1993), ofrecen una clasificación de las estrategias de marketing competitivas más centradas en el cliente, ellos consideran que las compañías logran posiciones de liderazgo al entregar un valor superior a sus clientes, llamadas disciplinas de valor.

Estas son: excelencia operativa, liderazgo de producto e intimidad con los clientes.

Intimidad con los clientes: ofrece un valor superior al segmentar con precisión sus mercados y ajustar sus productos o servicios para que coincidan con las necesidades de los clientes meta, es decir, la compañía se especializa en satisfacer las necesidades únicas de los clientes por medio de una relación cercana con ellos y un conocimiento íntimo de los mismos; conformando bases de datos detalladas para segmentar y ubicar sus metas así como fortalecer a su personal de marketing para responder con rapidez a las necesidades de los clientes. Las compañías que establecen relaciones íntimas con los clientes atienden aquellos que están dispuestos a pagar un precio alto por obtener justamente lo que desean (p.84-93).

También fue necesario referir la relacionada con las distintas aproximaciones que se han divulgado sobre diferentes tipologías estratégicas de nivel competitivo. Además de la clasificación de Porter, que describe tres estrategias, liderazgo en costes, diferenciación y enfoque, en la literatura al respecto existen otras tipologías que se han centrado en otros aspectos, como la conocida tipología de Ansoff (1965) que señala cuatro tipos de estrategias, a saber; penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado, y diversificación; o la propuesta de Mintzberg (1988) con cinco posibles elecciones estratégicas: ubicación del negocio medular, diferenciación del negocio medular, elaboración del negocio medular, ampliación del negocio medular y reconsideración del negocio medular. También podríamos señalar otras propuestas generadas en otros ámbitos como las de Thompson (2004).

En otro orden de ideas, relacionado al tema de investigación, en Venezuela la protección de la salud es un derecho establecido por la Constitución de la República, como lo establecen en sus artículos:

Artículo 83: “La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios...”

Artículo 84: “Para garantizar el derecho a la salud, el Estado creará, ejercerá la rectoría y gestionará un sistema público nacional de salud, de carácter intersectorial, descentralizado y participativo, integrado al sistema de seguridad social, regido por los principios de gratuidad, universalidad, integralidad, equidad, integración social y solidaridad. El sistema público de salud dará prioridad a la promoción de la salud y a la prevención de las enfermedades, garantizando tratamiento oportuno y rehabilitación de calidad...”

Artículo 85: “...El Estado garantizará un presupuesto para la salud que permita cumplir con los objetivos de la política sanitaria...”

Artículo 86: “Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo, que garantice la salud y asegure protección en contingencias de maternidad, paternidad, enfermedad, invalidez, enfermedades catastróficas, discapacidad, necesidades especiales, riesgos laborales, pérdida de empleo, desempleo, vejez, viudedad, orfandad, vivienda, cargas derivadas de la vida familiar y cualquier otra circunstancia de previsión social. El Estado tiene la obligación de asegurar la efectividad de este derecho, creando un sistema de seguridad social universal, integral, de financiamiento solidario, unitario, eficiente y participativo, de contribuciones directas o indirectas...”

En la actualidad, la mayoría de la población venezolana está cubierta por el sistema público de seguridad social, que ofrece asistencia farmacéutica, médica y hospitalaria.

El vigente sistema de prestaciones sanitarias, donde se generaliza la cobertura asistencial médico-farmacéutica, tiene sus raíces en un modelo establecido en las décadas centrales del siglo XX, en este nuevo siglo, con el crecimiento de la población venezolana y diferentes factores sociales, políticos y económicos se ha originado un elevado número de pensionistas, no cotizantes y con una mayor

necesidad de prestaciones sanitarias, lo que plantea serios problemas económicos al correcto funcionamiento de nuestro modelo de sistema sanitario donde, tanto la financiación del medicamento como de otros gastos sanitarios es, mayoritariamente, de financiación pública.

Ante la presión de los diversos factores que empujan al crecimiento del gasto sanitario en medicamentos, la administración pública venezolana al igual que la de otros países de nuestro entorno diseñó un conjunto de medidas destinadas a contener el crecimiento de este gasto.

Y por ello, progresivamente, pasaron de una situación caracterizada por una asistencia farmacéutica con pocas restricciones, financiada en su totalidad con fondos públicos, a otra en que la restricción presupuestaria impone seleccionar paquetes esenciales de medicamentos, de acceso garantizado, a todos los beneficiarios del Sistema Nacional de Salud.

Dentro de esta perspectiva, en la que Venezuela se encuentra inmersa como el resto de los países de Suramérica, y en un intento de conjugar el control del gasto farmacéutico público con el afán de preservar, al máximo, la cobertura de carácter universal, el estímulo y promoción del mercado de medicamentos genéricos es una de las medidas que gozan de mayor apogeo.

Según la ley de medicamentos en Venezuela en su artículo 8 define como medicamento genérico "... aquellos que se corresponden con la denominación Común Internacional (DCI) de la droga activa que los compone; que tienen igual forma farmacéutica y una formulación o composición equivalente en principio activo, de igual o similar acción o eficacia terapéutica en condiciones similares de uso.

Medicamento de propiedad o titularidad de un nuevo principio activo corresponde al fabricante que lo ha desarrollado e investigado y que, en consecuencia, obtiene unos derechos de patente sobre el producto que le permitirán resarcirse de los gastos incurridos y obtener, en su caso, unos legítimos beneficios.

Actualmente, la protección que sobre el producto otorga la patente es temporal, de manera que transcurrido ese periodo de blindaje, otras compañías podrán fabricar copias del principio activo.

Los productos “esencialmente similares” a otros ya autorizados son medicamentos que aparecen en el mercado una vez que ha concluido el período de protección de datos del producto original. Al carecer de ensayos clínicos propios, basan los datos requeridos de calidad, seguridad y eficacia, en la documentación publicada que existe sobre dicho principio activo. La fabricación de una copia de un medicamento no asegura que su comportamiento clínico vaya a ser igual que el del original, hasta tanto no se demuestre expresamente con los correspondientes ensayos clínicos y/o farmacocinéticas. Cuando estos productos copia se comercializan usando como denominación el nombre del principio activo seguido por el nombre del laboratorio estamos ante lo que se conoce como un falso genérico.

En la categoría de productos copia se pueden agrupar todas aquellas especialidades que salen al mercado después del innovador, conteniendo su mismo principio activo, pero sin consentimiento expreso del antiguo laboratorio propietario de la patente. En este grupo se entremezclan una gran miscelánea de productos y es el origen de la confusión existente sobre los genéricos, fundamentalmente por dos aspectos: el nombre comercial y la demostración de equivalencia terapéutica con el innovador.

La mayoría de los medicamentos copia se denominan empleando una marca o nombre de fantasía que les permite, una vez en el mercado, competir con el innovador y sus licencias. También existen copias cuyo nombre es el del principio activo, bajo Denominación Común Internacional (DCI) seguido del nombre del titular o fabricante de la especialidad; por extrapolación de la situación existente en otros países, este subgrupo fue considerado globalmente como medicamentos genéricos, sin otras consideraciones más que el nombre (DCI) y el precio, generalmente inferior al de los anteriores en el mercado. Este planteamiento no es

suficiente, ya que a partir del nombre de una especialidad no se puede discernir si ésta es bioequivalente o no con el innovador, requisito indispensable para ser considerado genérico.

En el caso del registro de los medicamentos genéricos no es necesario demostrar su seguridad ni su eficacia, porque ya lo ha demostrado el medicamento de referencia o innovador, pero sí debe realizarse un estudio que permita demostrar que el producto que se quiere comercializar es bioequivalente con el de referencia y, por lo tanto, intercambiable.

Una de las diferencias fundamentales entre un medicamento original y una copia es el precio, razón por la cual en algunos casos se prefiere el uso de medicamentos genéricos ya que son más accesibles y es fácilmente justificable debido al alto costo de la vida.

El mercado de los productos oncológicos en Venezuela está dividido en dos partes desiguales, una parte pública representada por el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), el cual compra Onicit de MSD, antiemético para pacientes con quimioterapia así como demás productos oncológicos que se comercializan en el país en un 95% aproximadamente y una parte privada representada por el Banco de Drogas Antineoplásicas (BADAN) los cuales complementan el mercado total con un 5% aproximadamente.

Por el departamento de Inteligencia de Mercado de MSD, se tiene la información de la introducción de la copia de Onicit, palonosetrón, al mercado venezolano a través de la licitación del IVSS correspondiente a este año. Esto representa una venta de 172.000.000 Bs que se ponen en riesgo con la entrada de esta copia, con la eventual desaparición del Onicit del mercado venezolano ya que al no contar con una rentabilidad importante se dejaría de importar.

Dentro de este marco de ideas, se planteó como fundamento de investigación la situación que presenta la empresa Merck Sharp & Dohme de Venezuela, ubicada en el Edificio Procter and Gamble, Urbanización La Trinidad, Caracas y

dedicada a la investigación, fabricación, distribución y comercialización de productos farmacéuticos.

Según las consideraciones expuestas se formuló la siguiente interrogante.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son las estrategias de competitivas para fortalecer el liderazgo de Onicit (palonosetrón) de laboratorios Merck Sharp & Dohme en el mercado venezolano?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias competitivas para fortalecer el liderazgo de Onicit (palonosetrón) de laboratorios Merck Sharp & Dohme en el mercado venezolano.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del liderazgo de Onicit en el mercado venezolano.
- Identificar las estrategias competitivas factibles para minimizar el impacto de la copia de Onicit (palonosetrón) de laboratorios MSD en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales.
- Diseñar estrategias competitivas para diferenciar el producto original Onicit (palonosetrón) de la copia.

1.4 Justificación de la Investigación

La presente línea de investigación se enfocó, en el desarrollo y diseño de estrategias competitivas eficaces para así minimizar el impacto de la penetración de la copia de Onicit (palonosetrón) en el mercado venezolano. Igualmente se buscó medir el impacto que tiene la entrada de dicha copia para el Laboratorio MSD y la gran población oncológica que retira medicamentos por el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales y el Banco de Drogas Antineoplásicas.

Esta investigación representa un aporte desde el punto de vista práctico para la empresa MSD Venezuela, ya que los resultados que se obtuvieron son de interés

para la orientación de los ejecutivos en el proceso de toma de decisiones con respecto a la planificación de estrategias efectivas que mejoren la calidad de servicio ofrecido, mejorar la capacitación de las personas quienes ejecutan el servicio y racionalización de los recursos disponibles.

Por otra parte, ofrece un aporte a los pacientes, ya que, si se logra reducir el impacto de la copia en los canales de distribución manteniéndose el medicamento original va a brindar una mayor y mejor calidad de vida a los pacientes. Sabiendo que en los últimos años se ha incrementado la entrada de productos oncológicos copia en el mercado venezolano a través del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales y el Banco de Drogas Antineoplásicas, los cuales han demostrado en la práctica que presentan eventos adversos e ineficacia, con respecto a los productos originales, la razón para la compra que se argumenta son los precios. Como consecuencia, esto ocasiona falla en el tratamiento, no logrando los resultados esperados y por ende las expectativas y calidad de vida decrecen.

Para los investigadores, representa un aporte muy valioso para el desarrollo como estudiantes de mercadeo, ya que nos permite nutrir más nuestros conocimientos y así de acuerdo a los resultados aportados ponerlos en práctica en el campo de trabajo.

Asimismo, esta investigación constituye un aporte importante tanto para la Universidad José Antonio Páez como para cualquier investigador que necesite información pertinente sobre las estrategias competitivas y sus diferentes perspectivas, lo cual, es atractivo para su investigación y marca un antecedente importante que pueda servir de apoyo o punto de partida para posteriores investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La elaboración de un marco teórico es fundamental en todo proceso de investigación, pues es el que orienta y guía dicho proceso, lo que nos permite reunir, depurar y explicar los elementos conceptuales y teorías existentes sobre el tema a estudiar.

El marco teórico implica analizar y exponer las teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre de una investigación; es útil porque describe y permite predecir el fenómeno de investigación, además organiza el conocimiento al respecto y orienta la investigación que se lleva a cabo sobre determinado fenómeno.

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2007) el marco teórico es "un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente." (p.64)

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para la elaboración del presente proyecto de investigación, se tomaron como antecedentes, investigaciones afines, consideradas relevantes para sustentarlo y así lograr obtener mayor solidez al establecer las titulado Estrategias competitivas para fortalecer el liderazgo de Onicit (palonosetrón) de laboratorios Merck Sharp & Dohme en el mercado venezolano.

La investigación internacional realizada por Ignacio Llorente García (2013) en su Trabajo Doctoral titulado **“Análisis de Competitividad de las Empresas de Acuicultura. Aplicaciones empíricas al cultivo de La Dorada (Sparus Aurata) y**

la Lubina (Dicentrarchus Labrax)” para optar al título de Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Cantabria de España. En una investigación descriptiva y diseño de campo. El autor señala en su tercer capítulo que la competitividad de las empresas se ve afectada tanto por factores externos, como por factores internos asociados a su proceso de producción. Las teorías sobre organización industrial señalan a los factores de mercado como los determinantes de la competitividad de una empresa, distinguiendo entre; el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y la competencia actual en el sector. Por otra parte, el análisis de los factores internos se desarrolla a través de la visión de la empresa basada en los recursos, la cual afirma que los recursos y las capacidades de la empresa son los factores que más afectan a la rentabilidad empresarial, y a través de las teorías sobre gestión de operaciones, las cuales señalan a los procesos de producción como una importante fuente de ventajas competitivas de la actividad empresarial. Si bien los factores externos pueden ser genéricos en un sector de actividad o incluso en varios sectores, los factores internos que deben ser considerados dependen de la actividad económica que se realiza en cada empresa y de las variables que influyen sobre su proceso productivo.

El aporte de esta investigación es de gran utilidad ya que complementa nuestro trabajo de investigación, debido a que su enfoque desde el punto de vista teórico es similar al que deseamos plantear, buscando desarrollar estrategias competitivas que nos sirvan de apoyo para dar solución a la problemática planteada.

La investigación realizada por Hernández, María E. (2011) en su Trabajo de Grado titulado como **“Lealtad de marca de los consumidores de medicamentos genéricos”**. Presentado para optar al título de Magíster Scientarum en Gerencia de Empresas Mención Mercadeo en la Universidad del Zulia (LUZ); en una investigación descriptiva y un diseño de campo. La autora señala en su introducción que si nos ubicamos en el mercado de medicamentos podemos encontrar que existen

diferentes alternativas de productos, unas son marcas originales, otras son marcas seguidoras (copias) y los genéricos, por los cuales una persona se puede decidir, por supuesto partiendo del hecho que sean equivalentes terapéuticos; adicionalmente el precio juega un rol muy importante en virtud de la inflación que actualmente existe en el país. Sin embargo, si existe lealtad a una determinada marca es poco probable que exista la sustitución.

Esta investigación brindó un gran aporte debido a que cuando existe una lealtad de marca en los consumidores, difícilmente la competencia se apodere de ella, más sin embargo se tiene que mantener dicha lealtad con estrategias que refuercen los atributos y beneficios del producto. En el caso de MSD se busca reforzar las estrategias competitivas para minimizar o bloquear el impacto de la entrada de la copia del medicamento Onicit, manteniendo así el liderazgo que hasta los momentos tiene la marca sobre los médicos oncólogos que prescriben el medicamento.

Por otra parte, Acosta, M (2010) en su Trabajo de Grado titulado como **“Estrategias promocionales para incrementar las ventas de la crema Colgate Sensitive Blanqueadora”**. Presentado para optar al título de Licenciado en Mercadeo en la Universidad José Antonio Páez (UJAP); en una investigación de campo y documental. El autor describe en este estudio la necesidad que tiene la empresa de aumentar el margen de ventas de este producto en específico, el cual presentaba una oferta mayor a la demanda durante el momento del desarrollo de la investigación. En cuanto a la metodología usada, se realizó bajo la modalidad de proyecto factible con apoyo aplicó una entrevista estructurada a una muestra donde se ubican los cinco (5) Farmatodo del Municipio Valencia, así como una observación directa. La investigación llega a la conclusión que los clientes de la zona en estudio conocen el producto y sus beneficios, sin embargo por falta de información y promoción, no se generan las ventas esperadas.

Como aporte para el desarrollo de la propuesta, se utilizó como guía las estrategias aquí planteadas; en donde se aplicó una serie de criterios basados en

promociones evaluadas por un instrumento estadístico como lo es la distribución de frecuencia simple, dando como resultado que en el primer orden de prioridad las exhibiciones son el medio promocional preferido por los clientes.

La presente investigación fue necesaria para el desarrollo de nuestra investigación, ya que el caso de estudio es similar debido a que se necesita aumentar las ventas del producto estudiado, además de tener la mayor participación en el IVSS. A su vez el producto estudiado también le hace falta la aplicación de estrategias para ser aún más conocido por los consumidores.

La investigación realizada por Rivero, A (2010) en su Trabajo de Grado titulado **“Estrategias promocionales para optimizar el posicionamiento de la empresa Tuna Rivero Producciones F.P. en el estado Carabobo”** Presentado para optar al título de licenciado en Mercadeo en la Universidad José Antonio Páez (UJAP); en una investigación de proyecto factible apoyado en una investigación de campo. Las técnicas de recolección de datos que se implementaron fueron observación directa y la encuesta, las cuales fueron aplicadas a clientes activos y potenciales a la organización.

Esta investigación señala en el Planteamiento del Problema, la necesidad por parte de la empresa de darse a conocer entre el público carabobeño y promocionar la calidad de sus productos, todo esto con la finalidad de lograr una posición respetable en el mercado competitivo de la actualidad.

Las conclusiones que se obtuvieron una vez desarrollado el estudio destacan la importancia de continuar la búsqueda de la diferenciación de la organización con su entorno.

En cuanto a los aportes, en el mencionado estudio se realizó un procedimiento investigativo y analítico cuyos resultados permitieron determinar el mercado potencial de la empresa; lo cual ayudó a diseñar las estrategias de promoción a fin de mejorar el posicionamiento de la organización MSD, referencia que se tomará en consideración para el estudio de las estrategias de marketing que se implementaran.

Por otro lado, el Trabajo Doctoral de Jesús Peña (2010) titulado **“Factores determinantes de la competitividad internacional”** presentado para la obtención del Grado de Doctor en la Universidad de Sevilla de España. En su resumen el autor busca, en primer lugar, llevar a cabo un análisis de las diversas teorías que han contribuido al desarrollo de los conocimientos sobre la competitividad internacional a nivel de empresas. Se ha pretendido esclarecer los conceptos existentes debido a la aparente confusión generada entre competitividad internacional de las naciones y competitividad internacional de las empresas, y el concepto más reciente de ventaja competitiva internacional. Por tanto, centramos nuestra atención en la revisión de la literatura más actual sobre dichos temas; lo que nos conduce a fijarnos objetivos más concretos. Se realizó un profundo análisis de las diversas teorías que han contribuido en este campo de estudio, y que derivan de diferentes ramas de las ciencias sociales como: la economía internacional, la economía industrial, la geografía económica, y la teoría de los negocios internacionales. Todas ellas han sido analizadas, por supuesto desde un enfoque del International Management. El análisis de estas teorías nos permitió conocer los pilares sobre los cuales se construye la competitividad internacional a nivel de empresa.

Como se observó, el aporte de este trabajo, fue considerar la economía de escala que se encuentra prácticamente en todas las actividades de la cadena de valor la importancia de cada una depende del sector donde se esté trabajando, constituyéndose en una barrera de entrada para los nuevos competidores y a su vez complementar conceptos y conocimientos sobre la competitividad que van más allá de nuestras fronteras.

2.2 Bases Teóricas

A continuación se presentará como referencia aquellas teorías y conceptos que tienen relación con la investigación que se llevó a cabo con el propósito de entender el análisis que se realizó. Es importante destacar que para llevar a cabo la investigación, se deben definir términos y teorías relacionadas con los objetivos

planteados anteriormente, a fin de contextualizar lo que se desea plasmar, haciéndolo entendible y coherente para la fluida comprensión de lector.

De acuerdo a esto; Fidias. A (1999) define las bases teóricas como: “Comprende un conjunto de conceptos y proporciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas” (p.14). Por esta razón a continuación se presentan algunos autores cuyas teorías brindan el respaldo necesario para la presente investigación.

2.2.1 Estrategias

La ausencia de una estrategia es boleto seguro para que una organización vaya a la deriva de una mediocridad competitiva y a un desempeño inferior, lo cual crea una apremiante necesidad de implementar estrategias que reflejan las elecciones administrativas entre diversas opciones y que expresen el compromiso organizacional con el mercado, el enfoque competitivo y las formas de operar en particular de la empresa. Para que dicha estrategia sea exitosa debe ser una estrategia administrativa prioritaria para cada organización.

En ese sentido, Thompsom (2001), define estrategia como: “El patrón de acciones y de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales; la estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes” (p.26).

Bajo la misma perspectiva, describe calidad como la manera que tuvo la empresa de conseguir sus objetivos, a partir de su misión, conforme a sus valores.

Asimismo, fue necesario identificar una estrategia, siendo esta precisamente los cursos de acción generales, que permitieron definir y alcanzar los objetivos organizacionales.

Los historiadores del mundo de los negocios, plantearon que estrategia se define como, “La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”. Por lo tanto, la creación de una estrategia es esencialmente una acción de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente; la creatividad en el negocio, la atención para detectar nuevas oportunidades de mercado, una observación perspicaz de las necesidades del cliente y un deseo de correr riesgos, son aspectos inherentes de la tarea de crear las estrategias.

De esta concepción, y de la naturaleza misma de toda estrategia, se puede deducir que:

- Toda estrategia constituye un proceso de planificación de recursos y acciones que habrá de utilizarse y ejecutarse en el futuro: la visión fundamental de toda estrategia es el futuro.
- Toda estrategia implica un plan de trabajo que ha de desglosarse en acciones concretas y precisas en el terreno práctico.
- Toda estrategia supone la existencia de un ámbito conflictivo en el que contribuyen y se enfrentan intereses distintos y contrapuestos: toda estrategia fue diseñada para afrontar con éxito una batalla.
- El propósito de toda estrategia es el logro de un objetivo previamente establecido: los objetivos señalan hacia dónde vamos, las estrategias indican cómo vamos a llegar.
- Toda estrategia implica el uso de recursos variados: físicos, humanos e intelectuales.

Por otro lado, al hacer referencia a estrategias, se deben incluir los cinco factores básicos que integran toda estrategia:

- Recursos: ¿De qué elemento se dispone para alcanzar el objetivo previamente establecido? ¿Están disponibles? Si no se dispone de ellos, ¿Se pueden conseguir? ¿Se pueden realmente controlar?
- Acciones: ¿Qué pasos se deben dar para lograr el objetivo establecido? ¿Cuál es la secuencia? ¿Cuál es su interrelación? ¿Cuál es el orden de prioridades?
- Personas: ¿Cuáles, cuantas y de que características se requieren? ¿Qué acciones debe ejecutar cada persona? ¿Están disponibles estas personas?
- Controles: ¿Qué mecanismos se deben establecer para medir el cumplimiento de las acciones?
- Resultados: ¿Qué resultados reales y concretos se pretenden alcanzar con la o las estrategias? ¿Pueden ser cuantificados? ¿Se han definido con suficiente especificidad? Estos resultados, en conjunto, ¿Aseguran el logro del objetivo global previamente establecido?

Ahora bien, una estrategia de marketing detalla cómo se logrará un objetivo de marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

Entendiendo que las estrategias son el plan macro en la que nos vamos a apoyar para diseñar programas tácticos que son los que en conjunto nos va hacer alcanzar los objetivos a nivel de los consumidores, usando como herramientas el posicionamiento, los conocimientos que obtengamos del mercado mediante un estudio de este y la ejecución de los mismos.

2.2.2 Estrategias de Marketing

También conocida como estrategias de mercadeo siendo que, las estrategias de marketing son indispensables para conocer las necesidades de los clientes y así

mismo satisfacerla, para lograr el posicionamiento de cualquier marca o producto o la penetración en el mercado o la mente del consumidor. A través de este concepto se formularan las estrategias para el desarrollo de uno de los objetivos específicos planteados en la investigación.

Por otra parte, Francés (2001) define las estrategias de marketing como: “Las estrategias de esta función centra sus objetivos en los clientes. Identificar las necesidades de los consumidores, inducir nuevas necesidades y analizar su comportamiento en la compra, son tareas básicas para el logro de ventajas competitivas.

En la formulación de la estrategia de mercadeo debemos tener presentes las estrategias competitivas de Porter, los conceptos de competencia y las estrategias de hipercompetencia el campo de calidad”. (p.187)

En esta intención de brindar un equilibrio entre la necesidad y su satisfacción es importante aplicar las estrategias de marketing las cuales nos van a apoyar en la consecución del posicionamiento y las diferencias con la competencia que realmente son relevantes y que nos interesan. Es mediante la ejecución y seguimiento de estas que vamos a lograr los objetivos planteados.

2.2.3 Estrategias Competitivas

El centro de la estrategia competitiva de una empresa consta de sus iniciativas internas para ofrecer valor superior a los clientes. Pero también incluyen las medidas ofensivas y defensivas para contrarrestar sus rivales. Si bien, la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de la empresa, entonces, se puede decir que la competencia determina las características de las actividades de una empresa y que la implementación o no de una estrategia competitiva puede determinar el nivel de competitividad y desempeño en el mercado.

Es por eso que Thompson (2004), dice que “la estrategia competitiva de una empresa consiste en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado” (p.152).

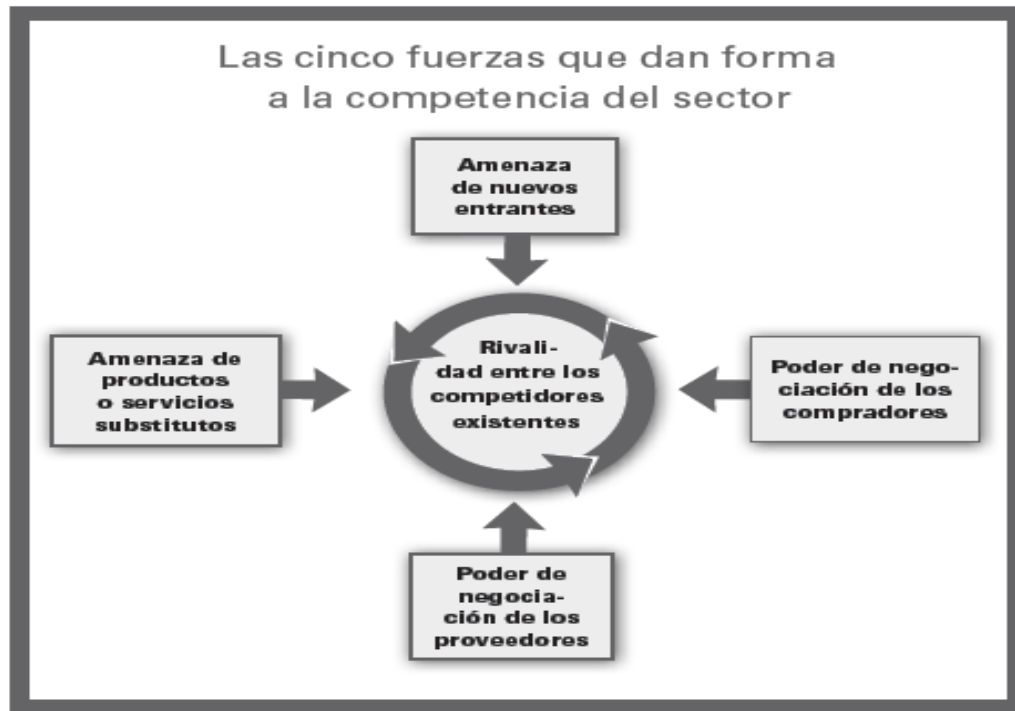
De ahí que, la estrategia, es cada vez más efectiva a medida que proporcione una buena defensa, donde transforme las presiones competitivas a favor de la empresa y ayuda a crear una ventaja competitiva sostenible.

Por su parte, Porter (1995), dice que “la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (p.16).

Asimismo, Porter (1995), señala que el objetivo de la misma, para una empresa en un sector, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra las fuerzas competitivas o puedan inclinarse a su favor, donde el estado de la competencia en una empresa es una combinación de las cinco fuerzas competitivas.

1. El antagonismo entre vendedores rivales.
2. El ingreso potencial de nuevos competidores.
3. Los intentos mercadológicos de algunas compañías de otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos.
4. Las presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores.
5. Las presiones competitivas que surgen de la colaboración entre vendedores y compradores.

Fig. 1



Fuente: M. Porter (1995)

También Kotler y Armstrong (2007) definen las estrategias competitivas como “Estrategias que posicionan con firmeza a la compañía en contra de sus competidores y que le proporcionan a la compañía la ventaja estratégica más fuerte posible”. (p.531)

En este sentido, para que la estrategia competitiva de la empresa sea ampliamente entendida, se debe considerar su análisis desde una perspectiva integradora, considerando, por un lado, la forma de competir que analiza los movimientos competitivos de la empresa en su conjunto, examinando con intensidad cómo va compitiendo en un determinado periodo de tiempo; por otro lado, considerar la relación existente entre las distintas acciones competitivas de la empresa y las diferentes conductas utilizadas por las empresas competidoras.

2.2.4 Tipos de Estrategias Competitivas

Hace más de dos décadas, Porter (1996) sugirió cuatro estrategias básicas competitivas de posicionamiento que las compañías podían adoptar. (Fig. 2)

Definidas de la siguiente manera:

- Liderazgo de costo completo: En este caso, la compañía trabaja arduamente para lograr los costos de producción y distribución más bajos. Los menores costos le permiten fijar precios más bajos que sus competidores y con un amplio margen de participación de mercado.
- Diferenciación: Aquí la compañía se concentra en crear una línea de producto y un programa de marketing altamente diferenciados para surgir como líder de clase de la industria. La mayoría de los clientes prefieren poseer esta marca si su precio no es demasiado alto.
- Enfoque o concentración: En este caso, la compañía concentra sus esfuerzos en atender bien a unos cuantos segmentos de mercado, en lugar de ir en busca de todo el mercado. (p.61)

Fig. 2

		VENTAJA COMPETITIVA	
		<i>BAJO COSTO</i>	<i>DIFERENCIACIÓN</i>
MERCADO	<i>TODO EL MERCADO</i>	LIDERAZGO DE COSTOS	DIFERENCIACIÓN
	<i>ALGÚN SEGMENTO</i>	CONCENTRACIÓN (EN COSTOS)	CONCENTRACIÓN (EN DIFERENCIACIÓN)

Fuente: M. Porter (1996)

Estas tres estrategias competitivas que describe Porter, fueron útiles para guiarnos en la búsqueda de la posible solución a la problemática que se plantea, sin embargo tal como él lo sugiere la empresa debe elegir una estrategia competitiva

básica y renunciar a otra, pues corre el riesgo de quedarse atrapada a la mitad y quedarse sin ninguna de ellas. Se impone la necesidad de optar cuando unas actividades son incompatibles con otras, es decir, para tener más de una cosa es necesario tener menos de otra.

Por otro lado, Kotler (2012) comenta que para mantener en el liderazgo, las empresas deben actuar en tres frentes. En primer lugar, es preciso que encuentren formas de incrementar la demanda total del mercado; en segundo, deben proteger su participación de mercado actual con acciones defensivas y ofensivas; y en tercero, tendrán que intentar incrementar su participación de mercado, aun en el caso de que el tamaño del mercado permanece constante.

Al analizar cada una de las estrategias competitivas de Kotler:

1. Expansión de la demanda total del mercado: En términos generales, cuando la demanda total del mercado aumenta, la empresa dominante es la que más se beneficia. El líder del mercado debe buscar nuevos consumidores y tratar de que los actuales clientes lo usen más.
 - 1.1 Nuevos clientes: Cualquier producto tiene potencial para atraer a compradores que no lo conocen, o que se resisten a adquirirlo por su precio o porque carece de algún atributo.
 - 1.2 La empresa puede buscar nuevos usuarios dentro de tres grupos de consumidores: los que estarían dispuestos a utilizar el producto pero que no lo hacen (estrategia de penetración de mercado), los que nunca lo han utilizado (estrategia de nuevo segmento de mercado) y los que viven en otro lugar (estrategia de expansión geográfica).
 - 1.3 Mayor uso: Los especialistas en marketing pueden tratar de aumentar la cantidad, el nivel o la frecuencia de consumo de un producto. En ocasiones tendrán la posibilidad de incrementar la *cantidad* de consumo mediante el rediseño del envase o del producto mismo. Cuanto mayor es el

tamaño de los envases, más producto se consume en cada uso. Los consumidores usan mayor cantidad de los productos de “impulso”, como las bebidas refrescantes y los aperitivos, cuando se aumenta el nivel de accesibilidad a las mismas.

Por otro lado, para aumentar la frecuencia de consumo, se requiere identificar oportunidades adicionales para usar el producto en la misma forma básica, o identificar formas completamente nuevas y diferentes de hacerlo.

Oportunidades adicionales de uso de la marca. El programa de marketing puede comunicar la conveniencia y las ventajas de usar el producto. Otra oportunidad se presenta cuando la percepción de los consumidores respecto del uso de un producto

Formas completamente nuevas de uso. Un segundo enfoque para aumentar la frecuencia de consumo es identificar aplicaciones totalmente nuevas y diferentes.

2. Protección de la cuota de mercado: Además de tratar de ampliar el tamaño total del mercado, la empresa líder debe defender activamente su negocio actual. La empresa líder debe impulsar la industria hacia el desarrollo de nuevos productos y servicios para los clientes, la distribución eficaz y la reducción de costos. Las soluciones integrales aumentarán su fuerza competitiva y su valor para los clientes.

2.1. Marketing proactivo: Respecto de la satisfacción de las necesidades de los consumidores, podemos establecer una distinción entre el marketing reactivo, el marketing anticipativo y el marketing creativo. El especialista en marketing reactivo detecta una necesidad expresada y la satisface. El especialista en marketing anticipativo se adelanta a las necesidades que los consumidores podrían tener en un futuro próximo. El especialista en marketing creativo descubre y genera soluciones que los consumidores no han solicitado, pero a las que responden con entusiasmo. Las empresas creativas son las que se muestran proactivas e impulsan el mercado, en lugar de sólo dejarse llevar por él.

La empresa debe poseer dos habilidades proactivas: la anticipación receptiva, que le permite anticipar los y la anticipación creativa, que le permite idear soluciones innovadoras.

En este sentido, se tiene en cuenta que la anticipación receptiva tiene lugar antes de un cambio determinado, mientras que la respuesta reactiva ocurre después de que el cambio se ha llevado a cabo.

Las empresas proactivas crean nuevas ofertas para dar cumplimiento a las necesidades insatisfechas, y tal vez incluso desconocidas, de los consumidores.

Por otro lado, es preciso que las empresas pongan en práctica la “gestión de la incertidumbre”. En resumen, las empresas proactivas:

- Están dispuestas a asumir riesgos y cometer errores.
- Tienen una visión de futuro y quieren invertir en él.
- Cuentan con la capacidad de innovar.
- Son flexibles y no burocráticas.
- Tienen muchos gerentes que piensan de manera proactiva.

Esta teoría indica que laboratorios MSD se va a beneficiar con esta investigación y desarrollo de propuesta debido que no sólo asumen que su trabajo consiste en adaptarse a las necesidades del cliente y mostrarse reactivos como si lo hacen otras empresas de la industria farmacéutica, principalmente porque son demasiado fieles al paradigma de la orientación al cliente y son víctimas de la “tiranía del mercado atendido”. En cambio, MSD ha demostrado que moldea proactivamente el mercado, de manera que responda a sus propios intereses como lo hacen las empresas de éxito, en lugar de intentar buscar ser el mejor jugador, lo que hacen es cambiar las reglas del juego. Tal como lo sugiere la estrategia proactiva de Kotler, al anticiparnos a las estrategias de la competencia y así mantener la posición de líder en el mercado, estableciendo la manera de hacer las cosas y los que deseen competir las sigan.

En todo caso Mintzberg (1988) señala seis tipos de estrategias, atendiendo a la idea de que las empresas pueden tener una estrategia de indiferenciación o que la empresa puede diferenciarse de las otras empresas en imagen, calidad, diseño, precio y soporte.

- La estrategia de indiferenciación se identifica en aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores.
- En la estrategia de diferenciación en imagen, las empresas buscan la diferenciación mediante la publicidad tratando de alcanzar la lealtad de sus clientes. El objetivo es crear una percepción distintiva de los productos o servicios en la mente de los clientes.
- La diferenciación en calidad se logra mediante altas prestaciones de sus productos. Requiere de fiabilidad, duración y un desempeño superior del producto en relación con el precio.
- La diferenciación en diseño por su parte exige a la empresa un énfasis en I+D de nuevos productos. La idea es perfeccionar las características del producto y del diseño a través de la investigación y desarrollo.
- La estrategia de diferenciación en precio es viable sólo a través de la consecución de costes bajos, para luego poder ofrecer precios bajos.
- En la diferenciación en soporte, las empresas crean un grupo de productos complementarios a los principales, con el objetivo de ofrecer una atención más amplia para atender las necesidades de sus clientes en el segmento.

Para la estrategia competitiva a desarrollar en la propuesta hay que tener presente el aspecto de la diferenciación mencionada por Mintzberg, debido a que las diferencias de un producto copia versus un producto original como el de laboratorios MSD, son evidentes pero hay que resaltárselo a la junta de compra del ente comprador como los es el IVSS, para que una compra de un producto copia no se realice tomando en cuenta una simple variable como lo es el precio ya que aquí se

están jugando la vida muchos de los pacientes en tratamiento y con potencial riesgo de muerte.

2.2.5 Posicionamiento

Maestre, (2000) “El posicionamiento de un producto es la forma en que éste será definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes”, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores. Una vez se ha escogido el producto, se debe determinar su ubicación en el mercado. Se trata de dar al producto un significado concreto para un determinado público objetivo a través del concepto definido anteriormente, en comparación con el que puede dar la competencia (p. 43).

Las principales etapas para llevar a cabo el posicionamiento son:

1. El análisis del mercado.
2. La definición del posicionamiento.
3. La definición del concepto del producto.
4. La selección de una propuesta de posicionamiento.

Trout & Rivking. (2001) en su obra “El nuevo posicionamiento”, señala, “Es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta”. El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado (p.307).

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que

se quiere que los clientes meta. Por lo general, la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta.

El principio fundamental del mercadeo como lo es el posicionamiento nos va apoyar en fijar en la mente del cliente nuestro mensaje como producto o medicamento original y poder marcar la diferencia con el medicamento copia (el cual nos ocupa en este trabajo de investigación) y el genérico; en lo que se refiere a atributos que no son palpables a simple vista pero que posiblemente se puedan observar durante el tratamiento. Por lo que se hace imperante entender y transmitir estas diferencias, ya que nos haría más fácil alcanzar los objetivos planteados.

2.2.6 Mercado

En la terminología económica, un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de un producto o servicio mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse. Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

Para Patricio Bonta y Mario Farber, (2003) autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", el mercado es "donde confluyen la oferta y la

demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio" (p. 34)

Conocer el mercado de los medicamentos oncológicos en Venezuela es hablar del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, dependiente del gobierno Nacional y el cual representa el 95% del mercado. Por lo que es importante conocer su proceso de compra (tomadores de decisión del IVSS), distribución y entrega (farmacéutica y auxiliar de farmacia) así como el cliente indirecto (el médico oncólogo) y los consumidores finales (el paciente). El conjunto de estas variables son los que se van a evaluar en el estudio de mercado.

2.2.7 El Estudio de Mercado

Vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y que puede aplicarse en la práctica de campos definidos, de los cuales se mencionan algunos de los aspectos más importantes a analizar.

El consumidor.

- Sus motivaciones de consumo.
- Sus hábitos de compra.
- Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.
- Su aceptación de precio, preferencias, entre otros.

El producto.

- Estudios sobre los usos del producto.
- Test sobre su aceptación.
- Test comparativo con los de la competencia.
- Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.

El mercado.

- Estudios sobre la distribución.
- Estudios sobre cobertura de producto en tiendas.
- Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
- Estudios sobre puntos de venta, etc.
- La publicidad.
- Pre-test de anuncios y campañas

Por otra parte se define estudios de mercado de una manera más específica según Malhotra, (1997) "los estudios de mercado describen el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor " (p. 81).

El estudio del comportamiento de las variables del mercado como lo son los tomadores de decisión de compra del IVSS así como los clientes indirectos, es decir, los médicos oncólogos, son los que nos ayudaron en gran parte a lograr buena parte de los objetivos. Una vez cubiertos estos mediante planes específicos podemos,

como paso siguiente evaluar la distribución desde su sede principal en Caracas, a los diferentes sitios de la misma y al interior del país. Con esto logramos una rotación y uso adecuado del medicamento y demostramos nuestras diferencias con la copia.

2.3 Definición de términos

Antieméticos: es un tratamiento que permite aliviar o inhibir de forma preventiva los vómitos y náuseas, en el caso que nos ocupa los ocasionados por quimioterapia.

Biodisponibilidad: Expresa la velocidad y cantidad en la cual la estructura molecular activa, alcanza la circulación sistémica desde su sitio de administración.

Bioequivalencia: Expresa la comparación de la biodisponibilidad de equivalentes o alternativas farmacéuticas, al ser administrados en dosis equimolares y en condiciones experimentales similares.

Farmacéutico: es el profesional de la salud experto en medicinas y fármacos y en la utilización de los medicamentos con fines terapéuticos en el ser humano.

Medicamento Copia: son todos aquellos medicamentos que salen al mercado después del innovador, conteniendo el mismo principio activo, pero sin la licencia del medicamento original. (Los medicamentos copia no son lo mismo que los medicamentos genéricos).

Medicamento Genérico: aquellos que se corresponden con la denominación Común Internacional (DCI) de la droga activa que los compone; que tienen igual forma farmacéutica y una formulación o composición equivalente en principio(s) activo(s), de igual o similar acción o eficacia terapéutica en condiciones similares de uso. Son medicamentos que aparecen en el mercado una vez que ha concluido el período de protección de patente del producto original.

Medicamento Original: es aquel que contiene un principio activo nuevo y con el que se ha realizado una investigación y desarrollo completo.

Médico Oncólogo: Médico que se especializa en el diagnóstico y tratamiento del cáncer mediante quimioterapia, terapia con hormonas, terapia biológica y terapia dirigida. A menudo, un oncólogo médico es el proveedor principal de atención de la salud de alguien que padece de cáncer. Un oncólogo médico también brinda cuidados médicos de apoyo y puede coordinar el tratamiento administrado por otros especialistas.

Productos Bioequivalentes: Son alternativas o equivalentes farmacéuticos, con Biodisponibilidades comparables, cuyos efectos clínicos se asumen que sean esencialmente iguales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según Tamayo y Tamayo (2003) definen al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p.37), dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados. En este mismo sentido, Hurtado (2007) señala que “la metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos”. (p.97).

Basándose en lo expuesto se tiene que en este capítulo se describe cual es el método a utilizar para diseñar las fases de los objetivos anteriormente planteados, indicando los instrumentos que permitirán desarrollar las estrategias de competitivas para fortalecer el liderazgo de Onicit (palonosetrón) de laboratorios Merck Sharp & Dohme en el mercado venezolano. El mismo se considera proyecto factible y se apoya en un diseño de campo.

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

Esta investigación, se desarrolló bajo la modalidad de tipo de proyecto factible, el cual según el Manual de Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2007) consiste en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requisitos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.5).

De acuerdo con Hurtado (2007) “este tipo de investigación propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación” (p.114). Dentro de este orden de ideas, Santa y Martins (2010) indican que todo proyecto factible se encuentra apoyado en un diseño de campo, definido como: “El diseño de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta”. (p.88).

Dentro de este marco, la presente investigación en referencia se desarrolló como un proyecto factible, ya que, se enfoca en dar solución al problema planteado en un corto, mediano o largo plazo y se define como diseño de investigación de campo, debido a que los investigadores se trasladarán a recolectar los datos in situ, usando las técnicas necesarias con el objetivo de evaluar, analizar y aplicar las estrategias competitivas para fortalecer el liderazgo de Onicit (palonosetrón) de laboratorios Merck Sharp & Dohme en el mercado venezolano.

3.2 Fases Metodológicas

A fin de explicar cómo se efectuó la presente investigación, se desarrollarán detalladamente los objetivos propuestos, a través de las siguientes tres fases que dan alcance a los objetivos específicos planteados:

3.2.1 FASE I: Diagnosticar la situación actual del liderazgo de Onicit en el mercado venezolano

Para el desarrollo de esta fase, será necesario identificar la población y la muestra, teniendo en cuenta como cliente externo (Población A) el universo de Médicos con especialidad Oncológica registrados en la bases de datos de MSD que son 204 Médicos Oncólogos y como cliente interno (Población B) 5 representantes de

ventas y un Gerente de la división oncológica de MSD, siendo ambas una población finita conocida.

Según Balestrini (2002) define a la población como: “cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.137), y para este trabajo de investigación se tomó una población de tipo finita puesto que Arias (2006) determina que es “aquella agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran” (p.82).

Por otro lado, para comprender lo que es una población finita, Hurtado (2000), define “una población finita es aquella que todos sus integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad”. (p.153)

Así mismo, la población se catalogó como accesible, y la muestra se consideró censal pues se seleccionó el 100% de la población por considerarse un número manejable de Médicos Oncólogos (204) que pueden ser encuestados.

En este sentido Ramírez (1997) establece que “la muestra censal es aquella donde todas la unidades de investigación son consideradas como muestra” (p.94). De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra. Tomando en cuenta los términos anteriores se va a considerar aplicar la técnica de encuesta a la totalidad de Médicos Oncólogos, ubicados en el territorio nacional.

Después de las consideraciones anteriores y para darle validez a esta fase metodológica, en el cual se indagó acerca del primer objetivo específico, se debieron aplicar las diferentes técnicas de recolección de datos que según plantea Arias (1999), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (P.53).

En este caso se estructuró un conjunto de preguntas destinadas a conocer la opinión de los especialistas en oncología planteada en este estudio, luego que se recolectó la información el instrumento de interpretación de datos fue el resumen. Con este se buscó sintetizar la información suministrada por los encuestados extrayendo los elementos más relevantes y significativos para el caso en estudio.

Entonces, se presentó la técnica de encuesta, la cual se define según Arias (2006) como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos o, en relación con un tema en particular” (p.72). Como instrumento se utilizó el cuestionario, el cual según Arias (2006) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p.74).

El objetivo principal de esta fase fue diagnosticar la situación actual de la división oncológica de MSD con los oncólogos, con el fin de mantener el liderazgo de Onicit en el mercado venezolano, resaltando que este está concentrado en un 95% en el IVSS. Con ocasión de ello, se consideró que la fuente más indicada para la obtención de estos datos son los especialistas en oncología, los cuales conocen sobre la problemática objeto de estudio, estos brindó información mediante un cuestionario que nos sirvió de referencia para evaluar y así se identificó y se aplicaran las estrategias competitivas para fortalecer el liderazgo de Onicit (palonosetrón) de laboratorios Merck Sharp & Dohme.

Haciendo referencia a lo anterior, se planteó un cuestionario de diez preguntas dicotómicas que según Hernández, Fernández y Baptista (1991), plantean que las preguntas dicotómicas “son aquellas con dos alternativas de respuesta”. (p.285)

Los instrumentos metodológicos descritos, fueron aplicados a través de unos análisis de datos representados por tablas y gráficos para obtener mayor soporte e indagar de forma amplia sobre la información requerida buscando bases para nuestro trabajo de investigación y lograr desarrollar claramente las estrategias competitivas

para fortalecer el liderazgo de Onicit (palonosetrón) de laboratorios Merck Sharp & Dohme en el mercado venezolano.

3.2.2 FASE II: Identificar las estrategias competitivas factibles para minimizar el impacto de la copia de Onicit (palonosetrón) de laboratorios MSD en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales

En esta fase, los resultados que se obtuvieron del objetivo anterior con respecto a la necesidad de minimizar la entrada de la copia de Onicit (palonosetrón), sirvió de apoyo para la identificación de las estrategias competitivas factibles, dando cumplimiento a esta etapa. Se evaluaron cuáles son las estrategias más efectivas para mantener la confianza del producto original Onicit (palonosetrón) de laboratorios MSD en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales y seguir ofreciendo calidad de vida a los pacientes que requieren este medicamento.

Para lo anterior, se realizó un estudio de la situación interna y externa que pudiera afectar o favorecer el desarrollo de estrategias competitivas, que permita mantener el liderazgo de Onicit, palonosetrón en el IVSS.

Para los efectos del beneficio de este objetivo, se realizó una matriz DOFA, a partir de los análisis internos, enfocado en el Perfil de Capacidad Interna de la Compañía que definió debilidades y fortalezas de laboratorios MSD y análisis externo a través del examen del medio y del perfil de oportunidades y amenazas de la empresa.

Para Dvoskin (2004) Matriz DOFA “es un instrumento estratégico que permite relacionar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del ambiente” (p. 86)

A través del uso de este instrumento se obtuvo información de relevancia sobre el entorno interno y externo de la empresa, así mismo se determinaron los factores de impacto que perturban al negocio, de mayor a menor grado de

importancia, suministrando de esta manera, procedencia a los puntos más críticos a los cuales se abordó, para la formulación del plan estratégico para mantener el liderazgo de Onicit, palonosetrón el IVSS.

Cuando se habla de Análisis Interno Serna (2007) “indica que el análisis interno corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) de la organización” (p. 147)

Para diagnosticar el entorno interno de la empresa se empleó un análisis a través del Perfil de Capacidad Interna (PCI), el cual según Serna (2007) “sirve para evaluar la situación presente de los factores; capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano que afectan sus operaciones corporativas” (p. 169)

Cuando se habla de Análisis Externo, Serna (2007), “sostiene que se refiere al monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambios a través del tiempo condicionan o afectan su comportamiento. Como conclusión de este análisis se identifican las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno a la empresa” (p.149)

Siguiendo el orden de ideas, para que el diagnóstico de la empresa sea cabal se aplicó un análisis externo o Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio (POAM), el cual Serna (2007) define como, “la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa estudiando así los factores externos que afectan el entorno como la política, economía, sociales, culturales y tecnológicos, además de las demandas y necesidades del consumidor” (p.150).

El resultado de lo nombrado anteriormente, no es más que un análisis que determinó el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando a la empresa, tanto interna como externa. Es importante destacar que

en esta fase se consideró directamente los resultados obtenidos al lograr el alcance de la primera fase y fue la base para la formulación de la propuesta de la investigación.

Según Tamayo y Tamayo (2005) la revisión documental “amplía la descripción del problema e integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas” (p.177).

Según Squires (1994) “la revisión descriptiva proporciona al lector una puesta al día sobre conceptos útiles en áreas en constante evolución. Este tipo de revisiones tienen una gran utilidad en la enseñanza y también interesará a muchas personas de campos conexos, porque leer buenas revisiones es la mejor forma de estar al día en nuestras esferas generales de interés. (p. 5)

Estas técnicas nos orientaron a la revisión de los diferentes estudios realizados en el área, por otra parte se recurrió a libros, enciclopedias y referencias bibliográficas, todo esto con la finalidad de recopilar la mayor cantidad de información y así, tener una mejor comprensión del tema tratado.

3.2.3 FASE III: Diseñar estrategias competitivas para diferenciar el producto original Onicit (palonosetrón) de la copia

Esta fase se enfocó en determinar la propuesta que consistió en diseñar un plan de estrategias competitivas que ayudaron claramente a diferenciar y resaltar los beneficios y características que tiene un producto original versus una copia, que no es más que brindar eficacia y seguridad, obteniendo buenos resultados durante un tratamiento oncológico.

De igual forma, en atención a los resultados que se obtuvieron de la primera y segunda fase, respectivamente; al conocer la situación actual del laboratorio MSD, además de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, se propuso un plan estratégico basado en la mezcla adecuada de las diferentes estrategias competitivas y son desarrolladas en el capítulo pertinente como propuesta.

Posteriormente, se realizó el plan a perseguir para la ejecución de la propuesta, la misma se formalizó siguiendo el siguiente esquema:

- Presentación de la propuesta.
- Justificación de la propuesta.
- Objetivos de la propuesta.
- Objetivo general.
- Objetivos específicos.
- Ventajas de la propuesta.
- Beneficios de la propuesta.
- Factibilidad técnica.
- Factibilidad económica.
- Factibilidad operativa.
- Desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados

Una de las principales actividades que se debe realizar en una investigación es el análisis de los datos, debido que en éste se explica toda la información obtenida en el proceso de recolección de datos y se detallan los resultados, con la finalidad de llevar a cabo el objetivo de la investigación, el cual consistió en proponer estrategias competitivas para fortalecer el liderazgo de Onicit (palonosetrón) de laboratorios Merck Sharp & Dohme en el mercado venezolano. Así mismo, Ortiz y García (2005) señalan que “los resultados de la investigación fundan su valor tanto en el contenido como en la forma” (p.151). Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, los investigadores tuvieron acceso a información que permitió llegar a conclusiones para así esclarecer el problema formulado en la investigación. El análisis de la información se realizó mediante cada uno de los objetivos específicos y el diseño metodológico indicado en cada una de las fases, por cuanto es una información cualitativa y cuantitativa que procede del cuestionario tipo encuesta aplicado a las poblaciones seleccionadas.

4.2 Interpretación de las Fases

4.2.1 FASE I: Diagnosticar la situación actual del liderazgo de Onicit en el mercado venezolano

Para llevar a cabo este objetivo, se realizaron dos cuestionarios, uno fue dirigido a la población A y otro a la población B (Ver Anexo A) para poder determinar la situación actual del liderazgo de Onicit en el mercado venezolano. Tomando como población 204 médicos oncólogos quienes son el cliente externo (Población A) y 6 integrantes de la fuerza de ventas como cliente interno (Población B), a quienes se le aplicó de manera conjunta dichos instrumentos.

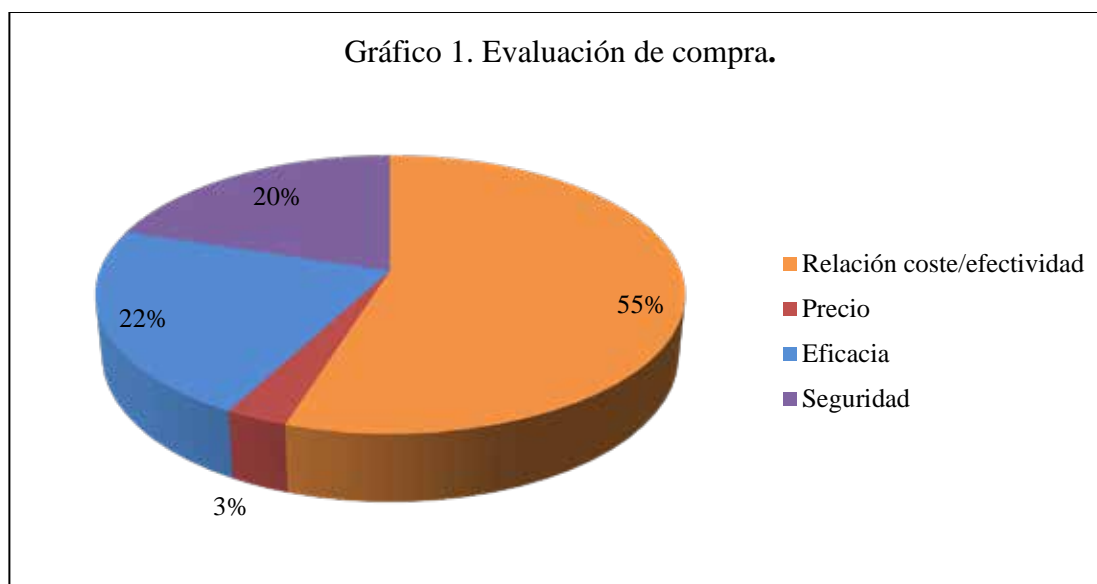
RESULTADOS CLIENTE EXTERNO

1. ¿Cuáles considera Ud. son los elementos que debería tomar en cuenta el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales para evaluar y decidir la compra de un tratamiento oncológico?

Tabla 1. Evaluación de compra.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Relación coste/efectividad	112	55%
Precio	6	3%
Eficacia	45	22%
Seguridad	41	20%
Total	204	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

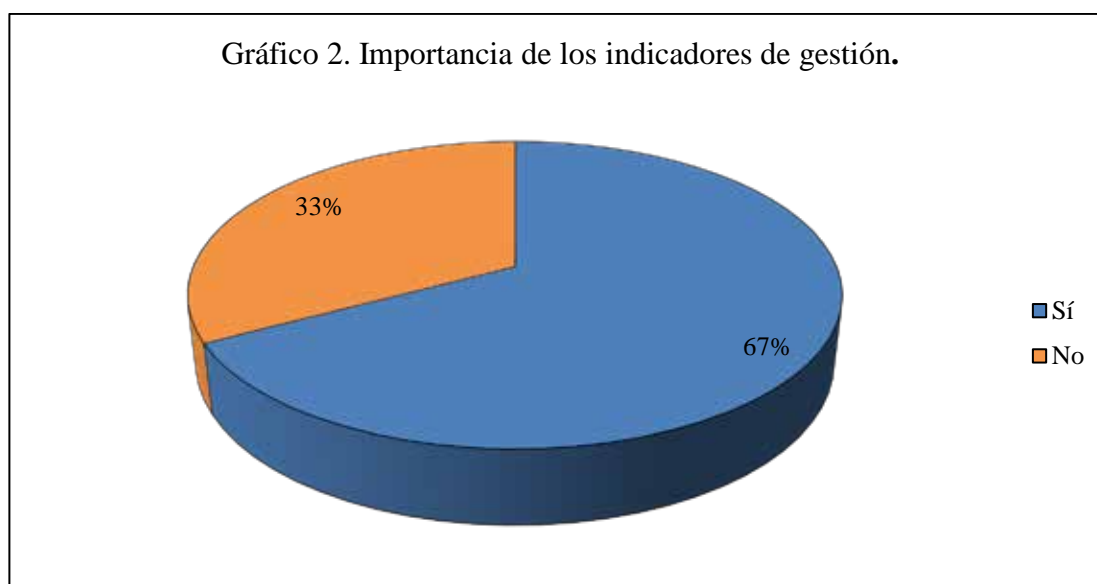
Análisis: En relación a los elementos que se deben tomar en cuenta para que el IVSS evalúe y decida la compra de un tratamiento oncológico, según los resultados arrojados por encuesta realizada a los oncólogos: un 55% que corresponde a 112 especialistas contestó que se debe a la Relación coste/efectividad, mientras que un 22% que representa 45 especialistas contestó Eficacia, un 20% representados por 41 oncólogos, respondió Seguridad y sólo un 3% que representa 6 especialistas en oncología respondió Precio. Es importante destacar las variables de decisión de compra al decidir adquirir un tratamiento oncológico, para los pacientes del IVSS.

2. ¿Conoce Ud. la importancia de los indicadores de gestión?

Tabla 2. Importancia de los indicadores de gestión.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	137	67%
No	67	33%
Total	204	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

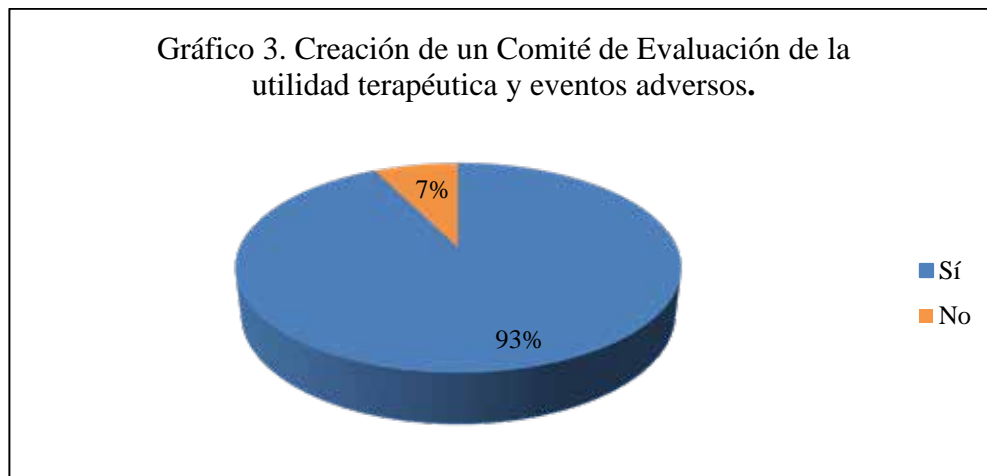
Análisis: Del total de los encuestados, es decir, 204 especialistas en oncología, respondieron que sólo 137 que representa un 67% de la muestra, conocen la importancia de los indicadores de gestión entretanto 67 especialistas, es decir, un 33% reconoce no saber acerca de la importancia de estos indicadores. Estos resultados son interesantes como indicativo importante, en vista de que como elementos de la planificación estratégica, los indicadores de gestión nos sirven para medir, validar, convalidar como se desarrolla a nivel financiero y de recursos humanos, como es la efectividad de un proceso dentro de una organización. Condición por la cual se debe capacitar y adiestrar al personal que pertenece a la organización y realizar evaluaciones al inicio, durante y al final del proceso de compra, de dichos indicadores. Para así adecuarse a presupuesto del IVSS pero también cumplir con medicamentos oncológicos que posean las características que solicita y espera el oncólogo, para beneficiar a su paciente, curándolo o logrando una enfermedad libre de progresión y así brindar calidad de vida.

3. ¿Está de acuerdo con que se cree un *Comité de Evaluación de la utilidad terapéutica y eventos adversos* de los nuevos medicamentos copias por el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales?

Tabla 3. Creación de un Comité de Evaluación de la utilidad terapéutica y eventos adversos.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	189	93%
No	15	7%
Total	204	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

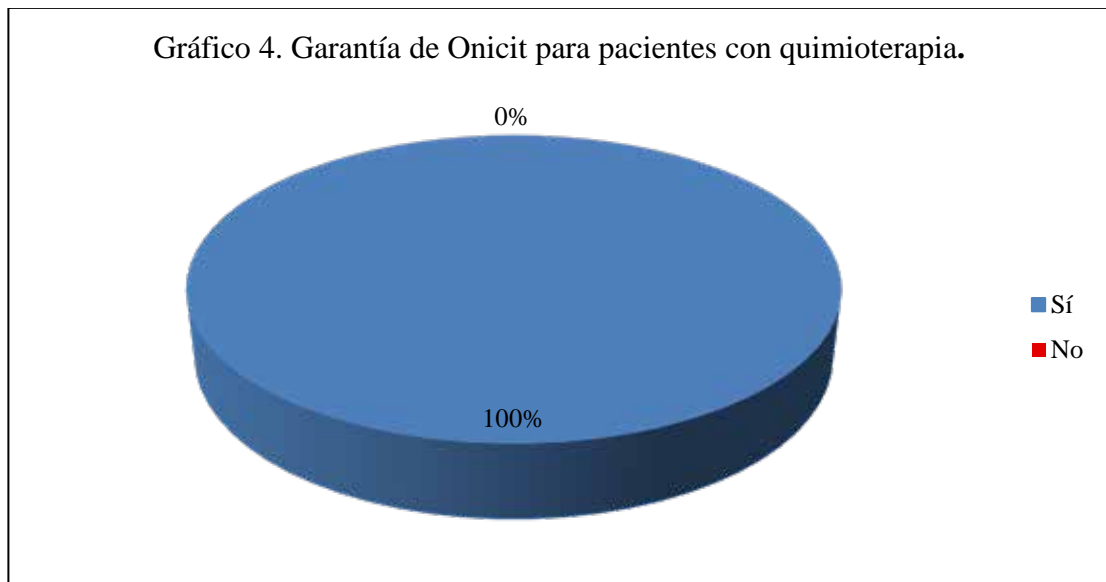
Análisis: En la muestra encuestada, 189 especialistas en oncología que representan un 93% estar de acuerdo en la creación de un Comité de Evaluación de utilidad terapéutica y eventos adversos mientras que 15, es decir, 7% dijo no estarlo. Destacando la importancia de este comité, que este se encargaría de revisar utilidad terapéutica de productos nuevos y copias, brindando a tomadores de decisión y prescriptores información para compra y uso respectivamente. La utilización de un medicamento requiere que el beneficio de su empleo sea superior a los riesgos que pueda generar. Tomando el concepto, aún sin una definición consensuada, de que Utilidad terapéutica es “Todo producto químico que mejora la salud, la calidad de vida, los síntomas, la adherencia y reduce los efectos adverso”. Teniendo en cuenta que la eficiencia de un sistema sanitario depende del hecho que los profesionales sanitarios, fundamentalmente clínicos –los cuales adoptan las decisiones diagnósticas y terapéuticas–, tengan la información y los incentivos necesarios para actuar de forma coste-efectiva y que este Comité pueda brindar esta información.

4. ¿Onicit le garantiza la eficacia y seguridad a su paciente con quimioterapia alta y medianamente emetogénica?

Tabla 4. Garantía de Onicit para pacientes con quimioterapia.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	204	100%
No	0	0%
Total	204	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

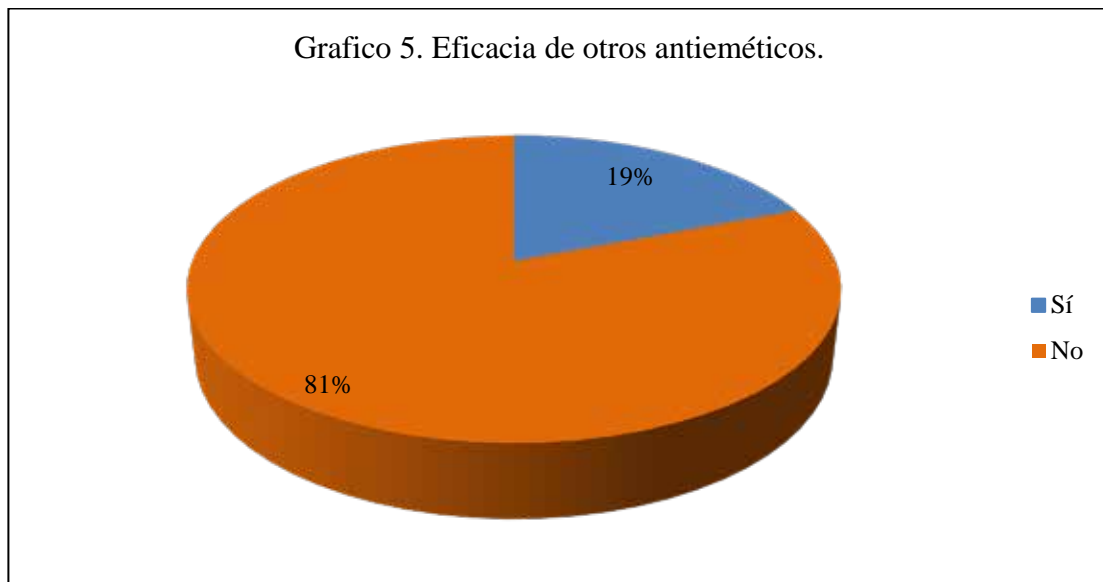
Análisis: La totalidad de los encuestados, es decir, el 100% que representan 204 especialistas están de acuerdo con que Onicit le garantiza la eficacia y seguridad al usarlo en sus pacientes oncológicos con quimioterapia alta y medianamente emetogénica. Es importante destacar este par de elementos, como lo es eficacia y seguridad ya que el primer elemento habla de un producto basado en estudios clínicos realizados bajo estricto control en su incidencia sobre puntos bien definidos y el segundo en sentido positivo la ausencia de toxicidad o riesgos. Los elementos anteriores lo ofrecen medicamentos originales tales como Onicit a diferencia de las copias que no invierten en demostrar los beneficios del producto original mediante estudios y queda sólo para su uso experimental corriendo el gran riesgo que no cumplan con los beneficios que se esperan de ellos.

5. ¿Considera Ud. que otros tratamientos antieméticos para pacientes con quimioterapia son tan eficaces como Onicit?

Tabla 5. Eficacia de otros antieméticos.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	39	19%
No	165	81%
Total	204	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

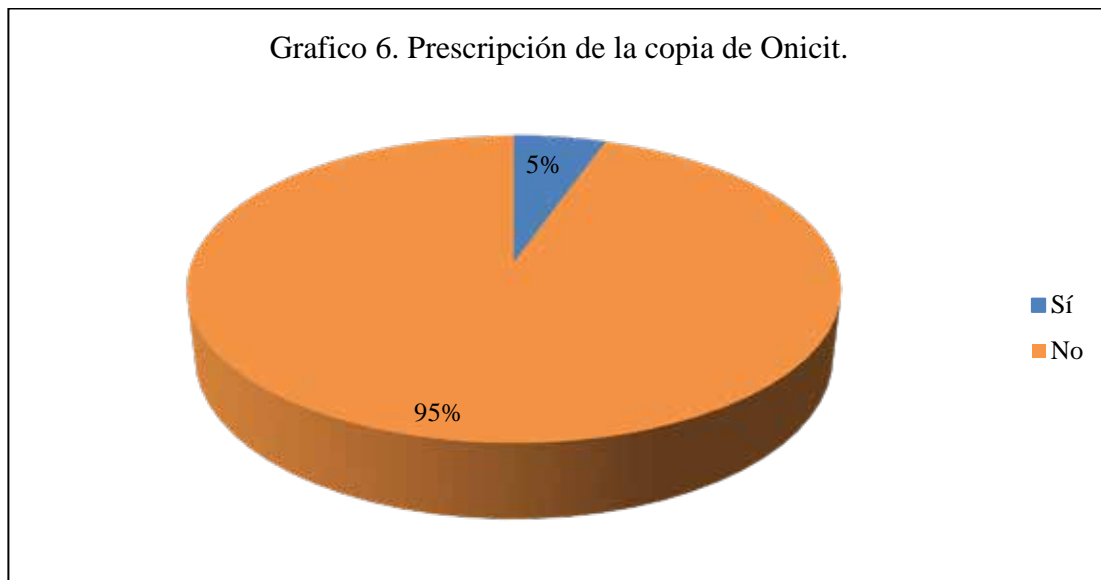
Análisis: En relación a la eficacia de otros tratamientos antieméticos, los médicos especialistas niegan en un 81% lo cual corresponde a 165 médicos oncólogos encuestados, que no hay mayor eficacia en este tipo de tratamientos que supere a la de Onicit, mientras que la población restante la cual equivale a un 19% es decir, 39 médicos oncólogos, afirman que si existe mayor eficacia en tratamientos antieméticos que superen a la de Onicit. De acuerdo a estos resultados podemos destacar que un atributo de Onicit es su eficacia, lo cual lo posiciona como líder en el mercado venezolano, sin embargo se puede realizar una investigación de campo para descubrir cuales son aquellos tratamientos antieméticos que los médicos oncólogos consideran con mayor eficacia a la de Onicit y así evaluar y aplicar un plan de acción de acuerdo a las variables que se puedan obtener de dicha investigación.

6. Si le dijera que existe una copia de Onicit disponible en el mercado ¿Ud. estaría dispuesto a prescribirla?

Tabla 6. Prescripción de la copia de Onicit.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	11	5%
No	193	95%
Total	204	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

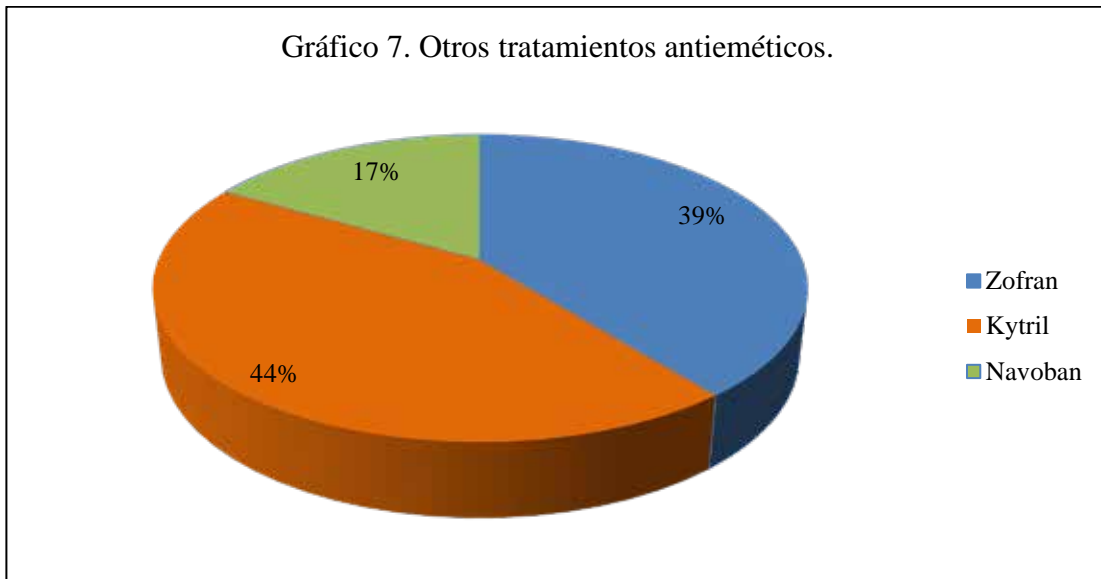
Análisis: Como se puede observar el 95% de los especialistas encuestados, lo cual representa 193 especialistas no están dispuestos a prescribir una copia de Onicit, esto viene soportado de resultados anteriores donde se demuestra que Onicit posee su liderazgo gracias a la eficacia y seguridad que brinda este medicamento a los pacientes que ameritan quimioterapia, es decir, los especialistas consideran un riesgo prescribir un medicamento copia sin antes conocer cuáles serían sus eventos adversos y la reacción que pueda tener cada paciente. El resto de la población encuestada que representa solo el 5%, es decir, 11 especialistas, si estaría dispuesto a prescribir una copia de Onicit, podrá resultar muy pequeña dicha población, sin embargo se puede evaluar a detalle el criterio de cada especialista y ofrecerle una orientación en cuanto a los riesgos de prescribir un medicamento copia, quizás desconozca los factores que influyen en el buen tratamiento que se le puede brindar a los paciente.

7. ¿Cuáles tratamientos antieméticos considera Ud. son tan eficaces como Onicit?

Tabla 7. Otros tratamientos antieméticos.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Zofran (Ondasetrón)	80	39%
Kytril (Granisetrón)	90	44%
Navoban (Tropisetrón)	34	17%
Total	204	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

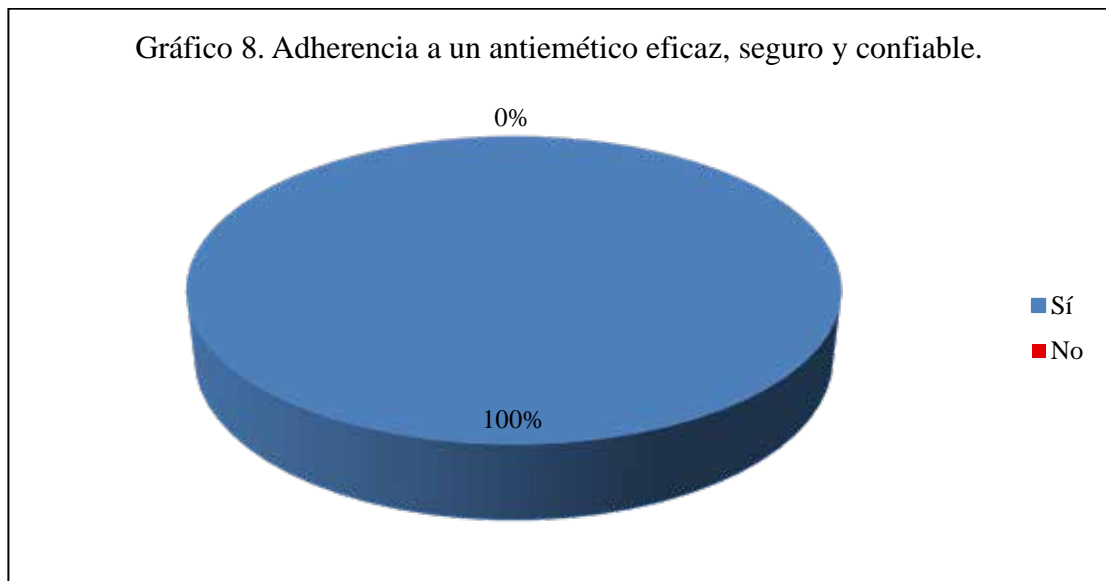
Análisis: De acuerdo a los antieméticos nombrados en la encuesta, quien resulto con mayor votación considerándose tan eficaz como Onicit es Kytril con un 44% representado por 90 médicos encuestados, seguido de Zofran con el 39% representada por 80 médicos y Navoban con el 17% de la población encuestada restante que son 34 médicos, destacando en esta oportunidad que estos antieméticos son originales, ninguno de los nombrados son copias, de no existir en el mercado Onicit pudiéramos inferir que el líder de este segmento en específico seria Kytrill, pues se posiciona como el segundo antiemético prescrito por los médicos especialistas. Adicionalmente hay que comentar que en el momento que los medicamentos copias demuestran mediante estudios de bioequivalencia su eficacia y seguridad, ese día se comenzará a creer y a confiar en ellos.

8. ¿Cree Ud. que un antiemético eficaz, seguro y confiable le puede brindar adherencia a su paciente para la quimioterapia?

Tabla 8. Adherencia a un antiemético eficaz, seguro y confiable.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	100	100%
No	0	0%
Total	204	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

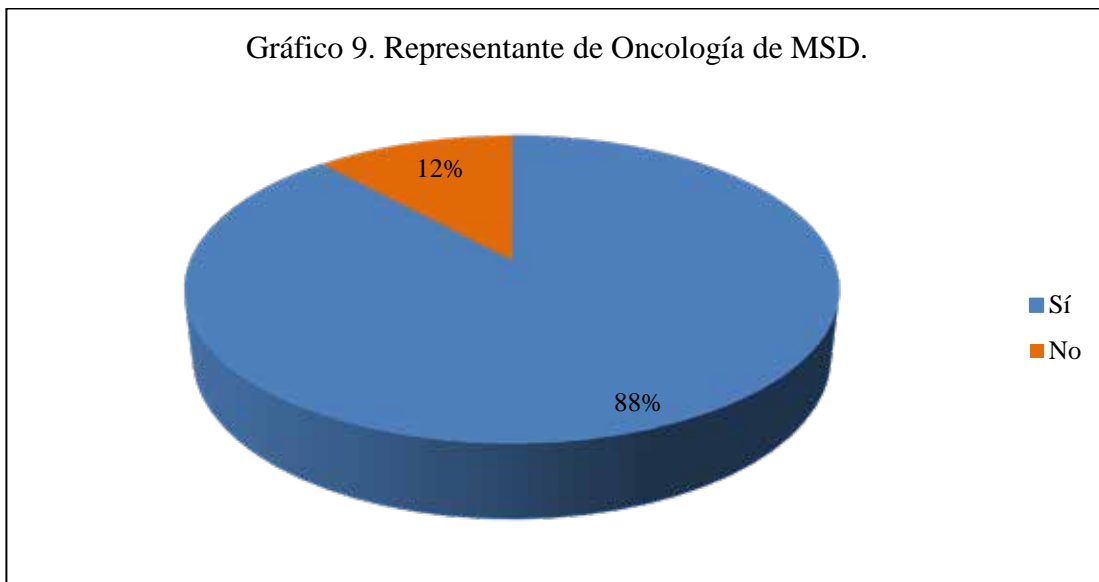
Análisis: La población encuestada en un 100% la cual se representa por 204 médicos oncólogos, consideran que un tratamiento antiemético, eficaz, seguro y confiable le puede brindar adherencia a su paciente oncológico, es decir, que aunque los antieméticos son terapia de soporte para pacientes con quimioterapia, el brindar calidad de vida le ofrece al paciente un visión y expectativa de vida positivo. No podemos olvidar que antes de la aparición de los fármacos de la familia, antagonistas 5HT3 como lo es Onicit, las náuseas y los vómitos estaban entre las primeras cinco preocupaciones de los pacientes con tratamientos quimioterápicos. Por lo que Onicit le brinda eficacia, seguridad y confiabilidad que se traduce en mejor y mayor calidad de vida.

9. ¿Considera Ud. que el Representante de Oncología de MSD que lo visita es un profesional competente?

Tabla 9. Representante de Oncología de MSD.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	180	88%
No	24	12%
Total	204	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Análisis: Un 88% de la población constituida por 180 especialistas, consideran que los representantes oncológicos de MSD que los visitan son competentes, es decir, demuestran que poseen los conocimientos necesarios para brindarle a su cliente, es decir, a los especialistas la información apropiada, actualizada y pertinente para que estos puedan prescribir el Onicit de manera apropiada según las indicaciones aprobadas en Venezuela por los entes regulatorios pertinentes. Por otra parte el 12% restante, es decir 24 especialistas consideran que los representantes oncológicos de MSD que los visitan deberían documentarse mejor en cuanto a la información que proveen, esto nos lleva a realizar una evaluación a la división oncológica que representa MSD para fortalecer este indicador y así lograr que los médicos en 100% reconozcan y confíen en el representante de MSD.

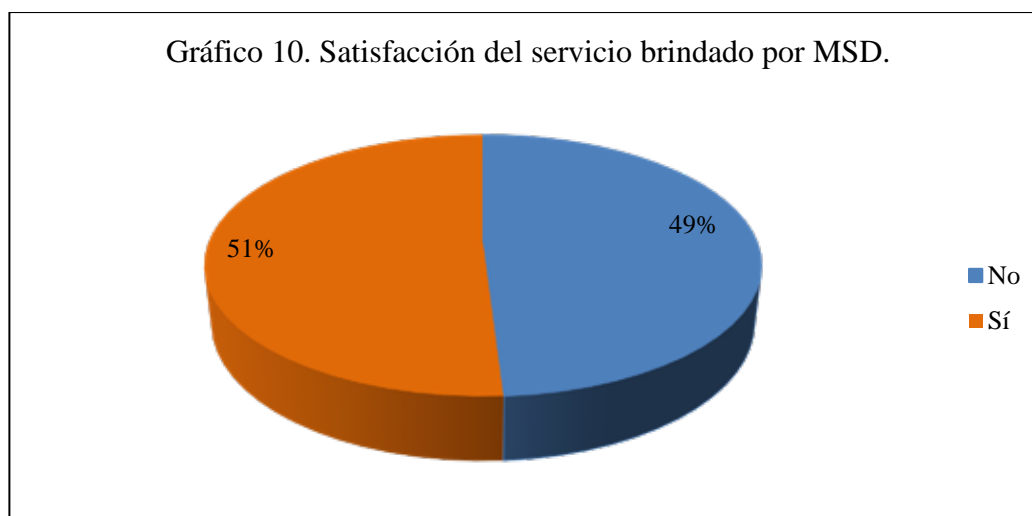
10. Si Servicio al cliente se define como “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes”

¿Se siente satisfecho con el servicio que le brinda MSD por intermedio del Representante de Oncología de MSD?

Tabla 10. Satisfacción del servicio brindado por MSD.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	100	51%
No	104	49%
Total	204	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

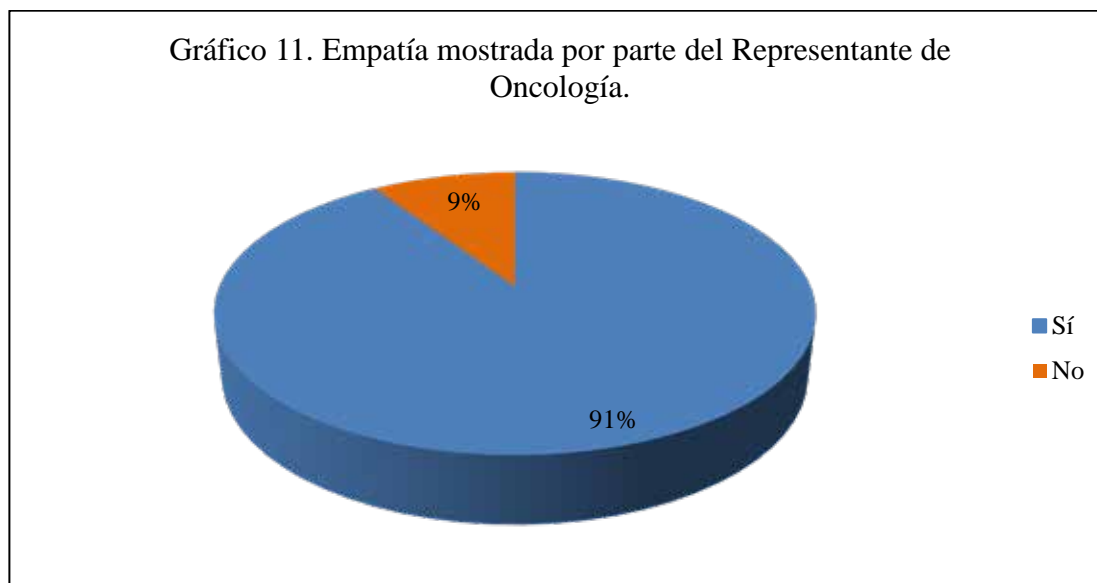
Análisis: Como se puede observar el 51% de la población encuestada que representan a 100 médicos oncólogos se sienten satisfechos por el servicio que le brinda MSD por intermedio de su representante en las visitas, sin embargo un 49% que son 104 médicos oncólogos manifiestan su insatisfacción en el servicio brindado por MSD mediante su representante de oncología, es decir, hay que identificar las necesidades del especialista en oncología, así como, adaptar el conjunto de estrategias diseñadas, para así brindar mediante el representante, un servicio superior al de la competencia y satisfaciendo las expectativas del oncólogo y estos se sientan a gusto con el servicio que brindan, tomando en cuenta que esto influye directamente en la decisión que los médicos tienen a la hora de prescribir un antiemético.

11. ¿Considera Ud. que el Representante de Oncología de MSD que lo visita le muestra empatía en cada una de las entrevistas?

Tabla 11. Empatía mostrada por parte del Representante de Oncología.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	186	91%
No	19	19%
Total	204	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

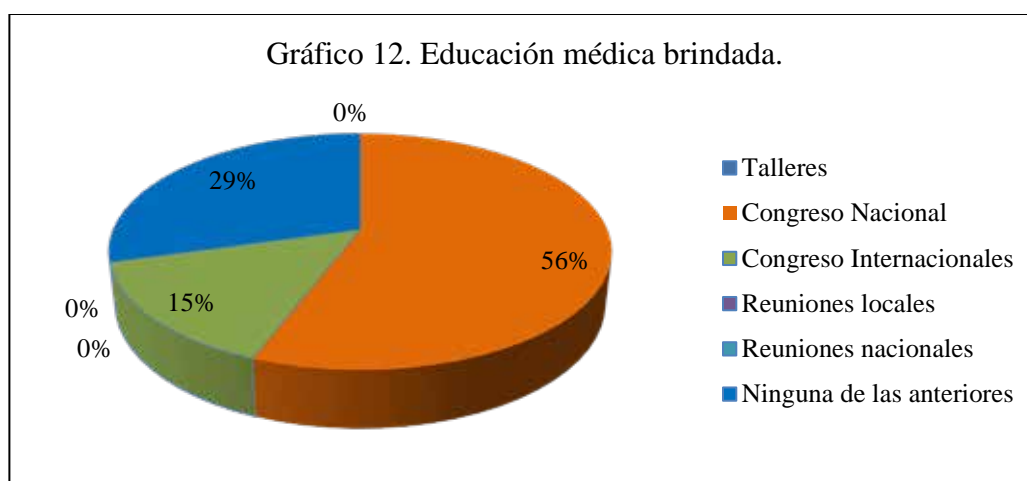
Análisis: Un 91% de la población constituida por 186 médicos oncólogos, consideran que los representantes oncológicos de MSD que los visitan son empáticos, sabiendo que una persona empática puede lograr afectar las energías de otras personas, y tienen una capacidad innata de sentir intuitivamente y percibir a los demás, logrando la mayoría de las veces persuadir a las personas y alcanzando de esta manera los objetivos que se plantean. El 9% restante, es decir 19 médicos oncólogos manifiestan que los representantes no son empáticos en las visitas, por lo que es cuestión de informar a los representantes de la importancia de ponerse en la posición de los especialistas para así entender mejor sus necesidades y expectativas. Esto nos va a ayudar a diseñar mejores estrategias que nos ayuden para combatir la competencia.

12. La división oncológica de MSD le ha ofrecido apoyo en su educación médica mediante:

Tabla 12. Educación médica brindada.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Talleres	0	0%
Congreso Nacional	114	56%
Congreso Internacionales	30	15%
Reuniones locales	0	0%
Reuniones nacionales	0	0%
Ninguna de las anteriores	60	29%
Total	204	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

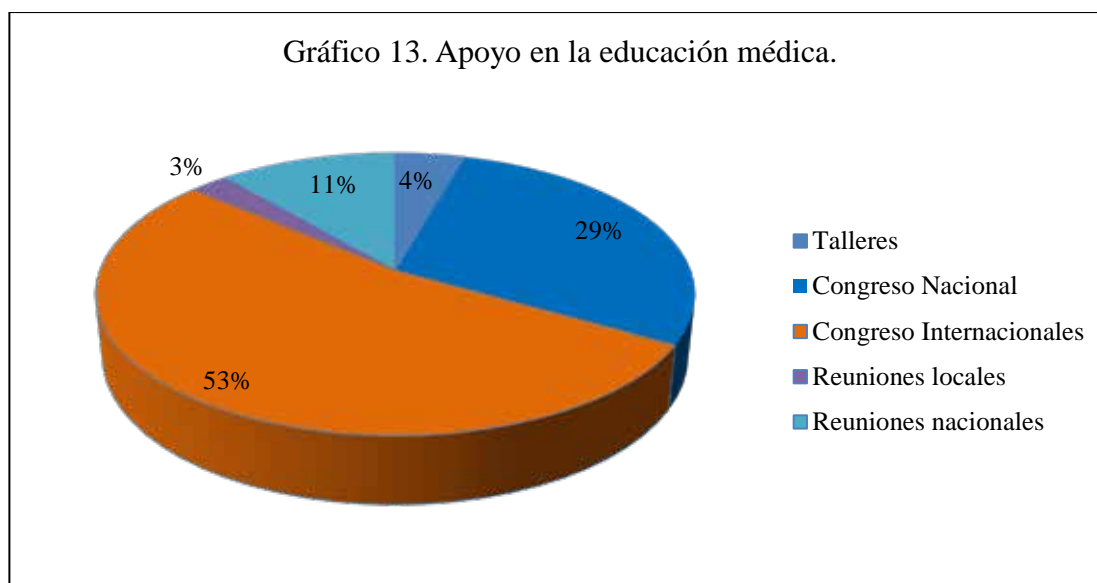
Análisis: Como se puede observar los especialistas encuestados respondieron que han recibido apoyo de MSD en su mayoría, es decir, en un 56% representado por 114 especialistas, Congresos Nacionales y en segundo lugar 29%, representado por 60 especialistas ninguna de las anteriores y en tercer lugar Congresos Internacionales 15% representado por 30 médicos oncólogos. Lo importante a determinar en este aspecto es la oportunidad que existe de hacer reuniones locales que nos ayuden a divulgar la información que recibieron los especialistas que asistieron a los congresos, para de esta manera el grupo de médicos que no tuvieron la oportunidad de ir puedan tenerla de primera mano mediante sus colegas. Esto es importante especialmente en estos tiempos donde los costos para apoyo son muy altos.

13. ¿Cuál de las alternativas cree Ud. es más importante en recibir apoyo para su educación médica continúa?

Tabla 13. Apoyo en la educación médica.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Talleres	9	4%
Congreso Nacional	59	29%
Congreso Internacionales	108	53%
Reuniones locales	5	3%
Reuniones nacionales	23	11%
Total	204	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Análisis: Los especialistas respondieron que es más importante que el apoyo de MSD sea en Congresos Internacionales 53% representado por 108 especialistas, en segundo lugar nombraron los Congresos Nacionales 29% representados por 59 médicos oncólogos y en tercer lugar Reuniones locales en un 11% representado por 23 de los encuestados. Esta información conjuntamente con la de la pregunta anterior nos brinda la oportunidad de enfocarnos en cuanto al tipo de apoyo de educación médica continua, la inversión a realizar para brindar al médico oncólogo lo que espera de MSD como laboratorio líder en investigación y en el apoyo de sus médicos.

RESULTADOS CLIENTE INTERNO

1. Si entendemos como Recursos: material de apoyo científico, ayuda visual, recordatorios de marca, presupuesto para eventos, plan de acción, e instrucciones de cómo usar el material en el plan de acción. ¿Considera Ud. cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones y prestar un servicio óptimo al oncólogo?

Tabla 1. Recursos y material de apoyo.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Análisis: Los recursos para llevar a cabo sus funciones y prestar un servicio óptimo al oncólogo, según los encuestados opinan en un 83% representado por 5 integrantes de la fuerza de ventas oncológica, no cuentan con ellos y un 17% representado por 1 integrante responde que si cuentan con los recursos. Es importante entonces identificar con que de los recursos se cuenta y la frecuencia de los mismos. Así como también tener la información acerca del manejo de los recursos, dirigidos por el gerente de franquicia para de esta manera estar alineados y todos remar en un mismo sentido.

2. ¿Cuenta Ud. actualmente con recursos para desarrollar sus funciones de promoción con el oncólogo y competir con la copia?

Tabla 2. Recursos utilizados.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Análisis: Los encuestados en un 100%, es decir, los 6 integrantes de la fuerza de ventas de oncología, responden que no cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones de promoción y competir con la copia. Esto es el eje principal del trabajo de un representante de ventas en el campo contar con un plan de acción bien definido, material científico, ayuda audiovisual presupuesto para eventos y otros que apoyen su gestión contribuirán en gran medida a informar a los especialistas sobre las diferencias, características y beneficios de Onicit frente a la copia.

3. ¿Siente Ud. que la comunicación en MSD de la gerencia hacia la fuerza de ventas de oncología fluye de manera adecuada, es decir, es clara, transparente y oportuna?

Tabla 3. Comunicación interna.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Análisis: Los encuestados consideran en un 83% representado por 5 integrante de la división de oncología de MSD que la comunicación interna no fluye adecuadamente y un 17% es decir 1 integrante, consideran que sí. Siempre en la comunicación hay formas de mejorar, especialmente en los momentos apremiantes que vivimos por la situación política- económica del país, que afecta el proceso normal del negocio. Por lo que es necesario que la comunicación fluya y que sea de manera clara, transparente y oportuna para así todos hablar el mismo idioma y brindarle tanto al cliente interno como externo la información precisa que se preste a dudas y se incremente la credibilidad.

4. ¿Es importante para Ud. que todos los departamentos que le brindan servicio a los especialistas junto a la fuerza de ventas estén alineados con las estrategias de mercadeo?

Tabla 4. Alineación con las estrategias de mercadeo.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Análisis: Cuando se les pregunto a los integrantes de la división oncológica si todos los departamentos que le brindan servicio a los especialistas junto a la fuerza de ventas estaban alineados con las estrategias de mercadeo, 4 de ellos que representan el 67% contestaron que no y los otros 2 que representan el 33% dijeron que sí. Es importante resaltar que cuando hablamos de estrategias de mercado enfocadas en el cliente una de las principales implicaciones es que toda la organización, es decir, todos los departamentos debe estar enfocados en brindar lo necesario según sus funciones, para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente externo.

5. ¿Conoce Ud. la importancia de los indicadores de gestión?

Tabla 5. Importancia de los indicadores de gestión.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

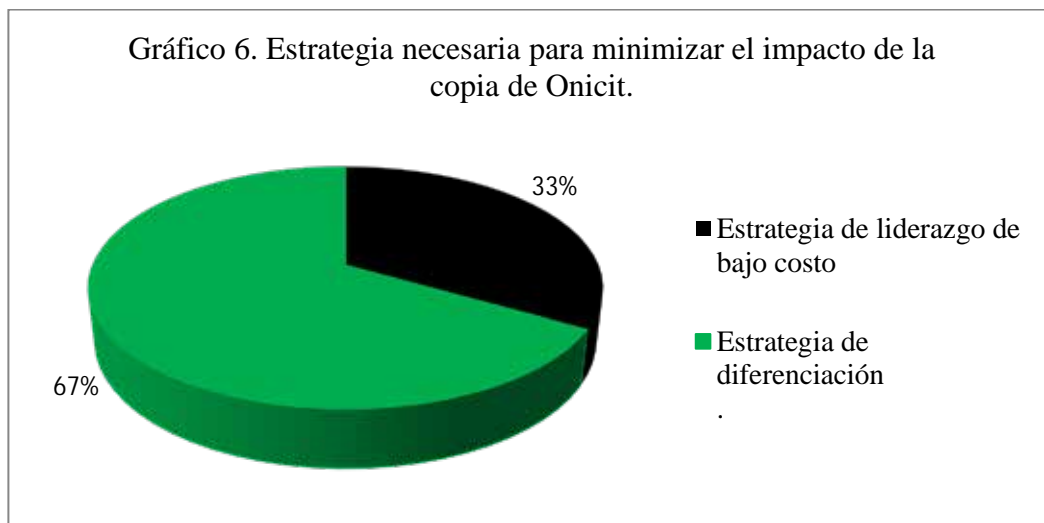
Análisis: Los resultados de los indicadores de gestión, donde los encuestados responden no conocer su importancia en un 50% que representa 3 personas y al contrario sólo el 50%, es decir, la mitad reconoce su importancia. Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones, son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Es importante entrenar y que la fuerza de ventas oncológica maneje estos, ya que, permiten tener control adecuado sobre una situación dada y la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

6. Si la estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.
 ¿Qué tipo de estrategia considera Ud. es necesaria para minimizar el impacto de la copia de Onicit?

Tabla 6. Estrategia necesaria para minimizar el impacto de la copia de Onicit.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Estrategia de liderazgo de bajo costo	2	33%
Estrategia de diferenciación	4	67%
Total	6	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Análisis: Según los encuestados consideran que la estrategia necesaria para minimizar el impacto de la copia de Onicit es la de diferenciación en un 67% representado por 4 integrantes del equipo y sólo un 33% representado por 2 integrantes. Esto nos dice que la fuerza de ventas de MSD reconoce, que Onicit como producto original tiene como marcar diferencia con la competencia de la misma clase originales o copias. Adicionalmente que piensa que bajar el precio no es la solución para competir.

7. ¿Considera Ud. que una estrategia acertada sería usar el concepto de bioequivalencia para diferenciarse de la competencia, con los oncólogos?

Tabla 7. Estrategia acertada.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Análisis: Por unanimidad el 100% de los integrantes del equipo, es decir, los 6 miembros de la fuerza de ventas de oncología considera que haciendo valer el tema de bioequivalencia entre un original y una copia sería un punto de partida para marcar diferencia con el resto de los competidores especialmente las copias, transmitiendo y reforzando con los especialistas en oncología la preocupación de usar un medicamento que no ha sido comprobado sus beneficios como si lo ha hecho en los estudios previos Onicit.

8. ¿Piensa que hacer presentación, usando como base concepto de “Bioequivalencia” a los tomadores de decisión del IVSS los concientice en la compra de copias?

Tabla 8. Realización de presentaciones.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

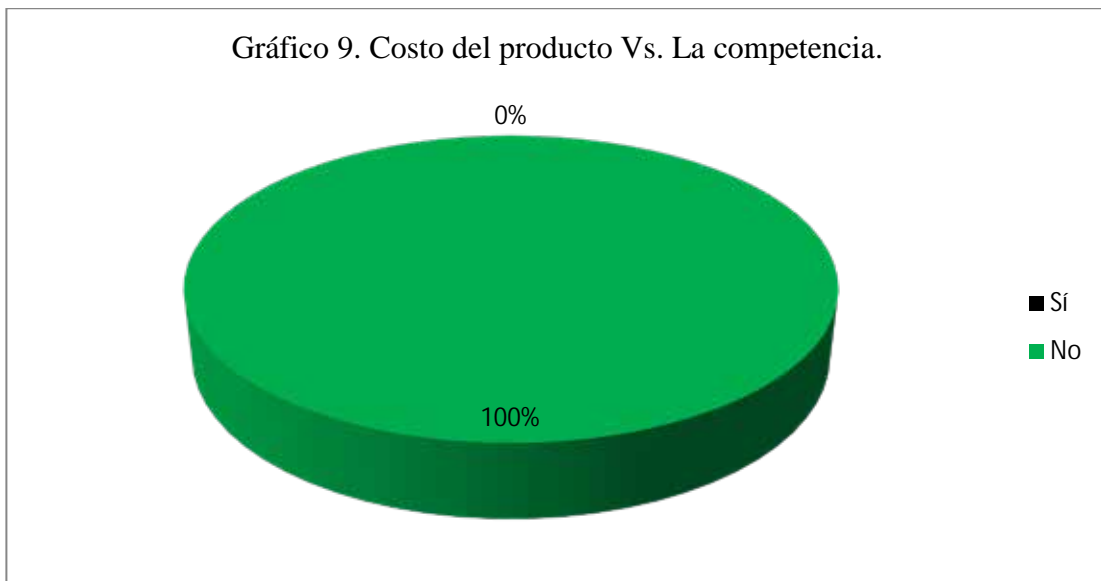
Análisis: Todo el equipo de ventas de oncología en un 100% representado por 6 integrantes piensa, que destacando el tema de Bioequivalencia a los tomadores de decisión del IVSS los puede concientizar acerca del riesgo de comprar o recibir por convenios drogas que no han demostrado mediante un estudio de bioequivalencia, su eficacia y seguridad, lo cual si ha hecho el producto original Onicit en los estudios previos. Esto pudiera ofrecer mayores costos para la institución ya que el riesgo de que una persona se deshidrate por náuseas y vómitos después de la quimioterapia existe y esos pudieran estar asistiendo a las emergencias de los hospitales, donde el uso de insumos y atención de enfermeras y médicos ocasionan un gasto extra a la institución.

9. ¿Considera que el costo de Onicit con respecto a la competencia es demasiado alto y por este motivo está de acuerdo con la decisión de IVSS en comprar la copia?

Tabla 9. Costo del producto Vs. La competencia.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Análisis: El 100% del equipo de ventas representado por 6 integrantes piensa que aunque hay una diferencia de precio entre el producto original Onicit y la copia, no está de acuerdo con la decisión del IVSS de comprar la copia, ya que esto no es un argumento valedero si tomamos en cuenta el riesgo que corren los pacientes en tratamiento con quimioterapia al usar un fármaco que no ha demostrado eficacia y mucho menos seguridad.

10. ¿Es importante para Ud. que todos los departamentos de MSD estén alineados a la fuerza de ventas para brindarle un mejor servicio a los especialistas?

Tabla 10. Alineación entre departamentos internos.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

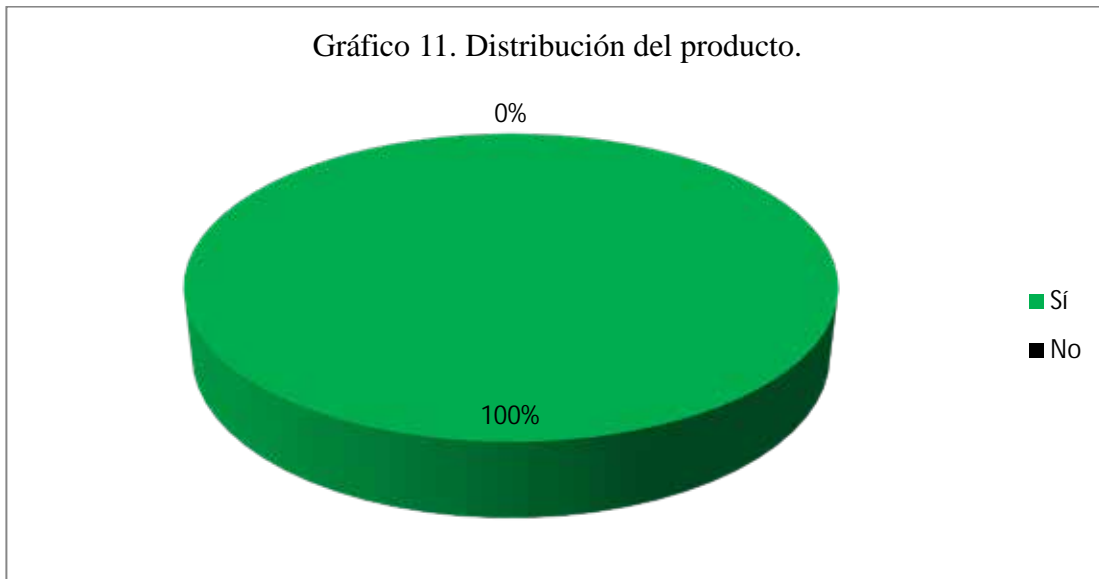
Análisis: Es importante que todos los departamentos de MSD estén alineados a la fuerza de ventas para brindarles un óptimo desempeño a los especialistas en oncología el 83% de los integrantes de la fuerza de ventas oncológicas representado por 5 personas respondieron que sí, mientras que el 17% no. El alineamiento de la organización consiste en hacer que todos los departamentos, divisiones, unidades de servicio, de negocio o estratégicas compartan una unidad de objetivos principales, conjuntamente con unas estrategias y unos planes operativos conectados que consigan que la suma de todos estos aportes sea mayor que la individualidad de cada uno de ellos, mejorando así resultados financieros, de servicio al cliente, de satisfacción de los empleados y de la calidad de los productos y servicios ofrecidos al mercado, así como un aumento de los beneficios y un aporte de mayor valor para los accionistas.

11. Teniendo en cuenta que Badán (Banco de Drogas Antineoplásicas) es la única institución privada que ofrece para la venta productos oncológicos. ¿Considera Ud. MSD debería contar con otras tiendas que ofrezcan nuestros productos oncológicos?

Tabla 11. Distribución del producto.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Análisis: Los encuestados en un 100% representado por 6 integrantes del equipo de oncología de MSD consideran que si, se debería contar con otras tiendas que ofrezcan nuestros productos oncológicos, para así facilitarle la obtención por el privado a los pacientes que deseen comprarlo, especialmente si resaltamos que solo existen 10 tiendas Badan a nivel nacional y la población oncológica crece cada vez más. Por otro lado tener presencia en otros puntos de ventas crea competencia, que se pueden reflejar en el precio y mejor atención, se disminuye poder de los distribuidores a la hora de negociación entre otros beneficios.

**12. Actualmente MSD cuenta con un Gerente de Cuentas Claves que brinda servicio al IVSS, el cual maneja no sólo productos oncológicos sino también otros productos de la división Especialidades.
 ¿Considera Ud. necesario que se asigne un Gerente de Cuentas Claves exclusivo de productos oncológicos que brinde servicio focalizado al IVSS?**

Tabla 12. Atención personalizada.

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)



Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Análisis: Los encuestados en un 100% representado por 6 integrantes del equipo de oncología de MSD consideran que MSD debería asignar un Gerente de Cuentas Claves que brinde servicio al IVSS con exclusivamente los productos de oncología. Es definitivo que la focalización de los productos oncológicos en reuniones de negociación con el cliente mejoren las condiciones en general de la venta e incluso se identifiquen oportunidades y este servicio personalizado cultive e incremente la relación de negocios y se puedan lograr acuerdos beneficiosos para ambas partes. Donde el mayor beneficiado va a ser el paciente.

4.2.2 FASE II: Identificar las estrategias competitivas factibles para minimizar el impacto de la copia de Onicit (palonosetrón) de laboratorios MSD en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales.

Para identificar las estrategias competitivas factibles, se realizó un análisis tanto interno como externo de la empresa caso estudio, se procedió al reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que se condensaron en la matriz de análisis DOFA, todas estas variables fueron sustentadas mediante un perfil de capacidad interno (PCI) y perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) siendo, las oportunidades factores externos positivos, en tanto que las amenazas son negativas. Mientras que, las fortalezas y debilidades, son todas aquellas actividades del sector de organización de eventos corporativos donde se realicen de manera excelente o cualquier recurso ventajoso con que cuente, específicamente en la manera de ofrecer el servicio o producto, será considerado como fortaleza. Por su parte las debilidades son actividades que el ramo de la empresa requiere pero la misma no tiene.

A continuación, se presentarán los cuadros de perfil de capacidad interno (PCI) y perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) para posteriormente plantear las estrategias basadas en las fortalezas minimizando las debilidades y aprovechando las oportunidades contrarrestando las amenazas a través del análisis DOFA.

Análisis Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

Cuadro 1. Factores Políticos.

Factores	Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Grado			Grado			Grado		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
POLÍTICOS										
Clima político del país				X			X			
Programas sociales		X					X			
Credibilidad en las instituciones			X					X		
Política de tipo de cambio				X			X			

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

El factor político influye sobre la industria farmacéutica ya que el clima actual, genera inseguridad convirtiéndose en una gran amenaza, produciendo en los inversionistas y directores de MSD inestabilidad y preocupación para desarrollar el negocio e incrementa el riesgo de inversión en Venezuela. Esto se une a una política de cambio la cual es muy complicada por la cantidad de documentación y lo lento de los procesos para aprobar las divisas y al final en muchos casos no son aprobados en su totalidad, lo que produce un clima de existencia pero a la larga lo que se denota es una gran falla de nuestros medicamentos, especialmente los oncológicos que entran en el rubro de alto costo. Estas divisas aunque preferenciales son más difíciles de obtener, debido al mencionado déficit de moneda extranjera que sufrimos actualmente, lo que no solo crea fallas de productos fundamentales sino también que interrumpe la fluidez de la importación y entrega a tiempo al IVSS.

A pesar de lo anterior, se tiene como oportunidades que dentro de los programas sociales se mantiene los programas de oncología en el IVSS, debido a la importancia que representan para el Estado por la cantidad de pacientes oncológicos, así como, también la credibilidad de las instituciones que aunque parezca paradójico podemos decir que aún en estas se encuentran profesionales que se preocupan por comprar los mejores medicamentos al mejor precio sin esperar nada a cambio.

Cuadro 2. Factores Económicos.

Factores	Calificación		Oportunidades			Amenazas			Impacto		
			Grado			Grado			Grado		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
ECONÓMICOS											
Dependencia del costo del petróleo				X			X				
Estabilidad Política Cambiaria			X					X			
Tendencia a aumentar la inflación				X				X			
Requisitos para solicitar divisas y control de costos y precios				X			X				

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

La inestabilidad del factor económico afecta al laboratorio MSD, debido a la dependencia del Estado al valor del petróleo, el cual como todos sabemos y lo hemos notado en los diferentes ámbitos de mercados que componen nuestra economía, ha tenido una importante reducción en estos últimos años. Lo anterior genera que se mantenga el control de cambio, lo que a su vez produce fuga de capitales y baja inversión extranjera, lo que suscita efectos directos sobre diversos aspectos de la economía del país tales como la inflación, las exportaciones e importaciones; lo que a su vez afecta el empleo y el crecimiento económico, traduciéndose en una oportunidad baja para la empresa de impacto alto que limita de forma directa el crecimiento económico de la misma. Incluso se puede observar una reducción del presupuesto destinada para programas especiales como el programa de oncología.

Asimismo, la cantidad de requisitos para solicitar las divisas y el tiempo de aprobación de las mismas por el ente regulatorio adecuado, retrasa el proceso de importación generando demora en la entrega y por ende falla en el IVSS. Por otro lado el control de precios limita las ganancias en las negociaciones.

Cuadro 3. Factores Sociales.

Factores	Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Grado			Grado			Grado		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
SOCIALES										
Acceso al beneficio de materiales, medicamentos y servicios médicos			X					X		
Desempleo				X			X			
Disminución del poder adquisitivo en los distintos estratos sociales				X			X			

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Para MSD, el acceso al beneficio de materiales médico quirúrgicos, medicamentos y servicios, es de oportunidad baja e impacto medio, debido a que aunque han disminuido todavía se siguen prestando, lamentablemente buena parte del grupo que ha dejado de recibir los ítems mencionados, no pueden obtenerlos por un distribuidor privado ya que el incremento del desempleo y la disminución del poder adquisitivo, que son amenazas altas y de gran impacto limitan su adquisición además de que los costos de las drogas oncológicas presentan altos precios, lo que hace difícil mantener un tratamiento con aportes privados únicamente.

Cuadro 4. Factores Geográficos.

Factores	Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Grado			Grado			Grado		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
GEOGRÁFICOS										
Ubicación de la empresa	X							X		
Acceso a puertos y aeropuertos	X							X		

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Los factores geográficos como la ubicación de la empresa y el acceso a puertos y aeropuertos, son oportunidades de impacto alto para la empresa MSD. En este sentido, la empresa está situada, Edificio Procter & Gamble, Urb. Sorokaima, calle Altagracia, Caracas sitio este estratégico privilegiado que representa una ventaja competitiva en el mercado, teniendo acceso a los puertos de La Guaira para retirar y entregar importaciones de manera eficiente y rápida.

Cuadro 5. Factor Competencia.

Factores	Calificación			Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Grado			Grado			Grado			Grado		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
COMPETENCIA												
Entrada en el mercado de los potenciales competidores							X				X	
Calidad del producto	X										X	
Atención y apoyo de enfermeras en el paciente oncológico	X										X	
Bajos precios de copia							X				X	

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Para MSD, que tiene liderazgo de los antieméticos en el IVSS es una amenaza de alto impacto la entrada de un producto copia, debido a que el argumento de este tipo de laboratorios es ofrecer precios bajos en comparación a los precios que presenta generalmente un producto original, sin ofrecer la misma calidad y sin demostrar que cumple con la función terapéutica para la cual fue diseñado. La compra de estos medicamentos copia, en muchos casos suscita costos adicionales para los entes hospitalarios, debido a que al no cumplir con el efecto terapéutico esperado se necesita usar medicaciones de rescates y procedimientos para recuperar y estabilizar al paciente descompensado, lo que incrementa costos mayores, al supuesto ahorro que se observa, al comprar el medicamento copia; por otro lado ese costo adicional lo puede sufragar el mismo paciente, al asistir a una clínica o el estado al paciente asistir a un hospital, en todo caso son complicaciones para el paciente y retraso en su recuperación.

Convirtiéndose la calidad del producto en una oportunidad de alto impacto debido a que esta es la garantía de que el medicamento va a ofrecer los resultados demostrados en los estudios previos a su aprobación.

Las enfermeras apoyaron en la información adecuada para el paciente y en sus funciones la de evitar el paciente se le presente náuseas y vómitos durante el tratamiento son nuestro punto de apalancamiento entre el especialista y el paciente.

Análisis Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Cuadro 6. Capacidad Directiva

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	GRADO			Grado			Grado		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Comunicación y control gerencial		X					X		
experiencia y conocimientos de directivos					X		X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X					X	
Sistemas de toma de decisiones		X					X		
Evaluación de gestión				X			X		

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

Se observa en cuanto a la comunicación y control gerencial que es una fortaleza media de impacto alto, ya que la empresa tiene pleno control de este aspecto en este nivel. Asimismo, la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes es una fortaleza baja de medio impacto, por lo que representa llevar el ritmo de las condiciones que se presenta día a día en el negocio. La experiencia y conocimiento de directivos en este mercado es una debilidad media de alto impacto, ya que su desconocimiento y durante el tiempo que conlleva el aprender acerca del mismo se pierden oportunidades de negocio. El sistema de toma de decisiones es de fortaleza media y alto impacto debido a la importancia de adaptarse a las condiciones que presenta el mercado, y este sistema existe, lo que hay que mejorar son la ejecución de las decisiones que es parte de la evaluación de gestión la cual está clasificada como una debilidad alta de impacto igual y la comunicación efectiva.

Cuadro 7. Capacidad de Talento Humano

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	GRADO			Grado			Grado		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Nivel académico del recurso humano	X						X		
Experiencia técnica	X						X		
Índices de desempeño					X		X		
Capacidad y conocimientos del personal		X					X		

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

En cuanto al manejo de la capacidad del talento humano, los índices de desempeño son considerados una debilidad media de impacto alto, ya que hasta el momento no se miden los mismos, por lo que el personal es evaluado esporádicamente, en cuanto a la capacidad y conocimiento del personal es una fortaleza baja de impacto medio, ya que dos de los cinco representantes de la línea oncológica han recibido parcialmente el entrenamiento de los productos. El nivel académico y experiencia técnica es una fortaleza de grado alto y de impacto alto que favorece un buen desempeño y facilita el entrenamiento necesario, lo anterior genera beneficios inmediatos al negocio

Cuadro 8. Capacidad Competitiva

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	GRADO			Grado			Grado		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Fuerza de la marca, calidad, exclusividad		X					X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de los insumos				X			X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Portafolio de Productos	X						X		

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

La capacidad competitiva, por su parte, se fortalece en cuanto a la fuerza y exclusividad de la marca y los productos gracias a su calidad y eficacia demostrada en estudios científicos, asimismo, la lealtad y satisfacción del cliente es una fortaleza alta de impacto alto, debido a que MSD es reconocido como un laboratorio serio de investigación que ofrece medicamentos innovadores. En cuanto al portafolio de producto, se categoriza fortaleza alta de impacto alto, ya que se cuenta con el respaldo de MSD reconocida por la fabricación de productos de calidad. Adicionalmente a esto la excelente relación con la que cuenta la división oncológica con los especialistas en oncología y enfermeras.

Cuadro 9. Capacidad Financiera

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	GRADO			Grado			Grado		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD FINANCIERA									
Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento				X			X		
Habilidad para competir con precios					X		X		
Retorno y rentabilidad de la inversión			X				X		
Inversión de capital	X						X		

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

La capacidad de la empresa MSD en cuanto al grado de utilización de la capacidad de endeudamiento con los proveedores, es debilidad alta de impacto alto, debido a la deuda que existe actualmente entre el ente pertinente gubernamental y MSD, es importante mencionar que ninguna organización es rentable si no hay el círculo virtuoso de entrega de productos, crédito, cobranza y de nuevo la compra, es decir, si ese círculo se ve afectado, la rentabilidad y permanencia del laboratorio en el país se hace difícil. La habilidad para competir con precios es una fortaleza media de impacto medio, puesto que se comercializan productos exclusivos con precios adecuados y con los cuales no se tiene ningún plan promocional pero que si se ofrece servicio y garantía de la calidad de los productos. En cuanto a la capacidad financiera, la empresa tiene como principal fortaleza el retorno y rentabilidad de la inversión y la inversión de capital, sin embargo, no existe mucha capacidad para competir con precios debido a que los productos son fabricados por subsidiarias que se encuentran fuera del país.

Cuadro 10. Capacidad Tecnológica

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	GRADO			Grado			Grado		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Efectividad de la producción y programas de entrega	X							X	
Habilidad técnica y manufactura	X						X		

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

En este aspecto de la capacidad tecnológica podemos categorizar la efectividad de la producción y programas de entrega de fortaleza alta y de impacto alto ya que la producción está garantizada con anterioridad, la logística de distribución bien estructurada lo que hace que se pueda cumplir con los programas de entrega de manera óptima. En lo que se refiere a la habilidad técnica y manufactura de fortaleza alta e impacto alto, se puede destacar que todos los productos de MSD son fabricados en otras sucursales a nivel mundial y estos cumplen con los más altos estándares de calidad.

ANÁLISIS DOFA

Cuadro 11. DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<p>O1 Programas sociales</p> <p>O2 Credibilidad en las instituciones</p> <p>O3 Estabilidad política cambiaria</p> <p>O4 Acceso al beneficio de materiales, medicamentos y servicios médicos</p> <p>O5 Calidad del producto</p> <p>O6 Atención y apoyo de enfermeras en el paciente oncológico</p>	<p>A1 Política de tipo de cambio</p> <p>A2 Clima político del país. Dependencia del costo del petróleo</p> <p>A3 Tendencia a aumentar la inflación</p> <p>A4 Requisitos para solicitar divisas y control de costos y precios</p> <p>A5 Desempleo</p> <p>A6 Disminución del poder adquisitivo en los distintos estratos sociales</p> <p>A7 Entrada en el mercado de los potenciales competidores</p> <p>A8 Bajos precios de copia</p>	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	
<p>D1 Evaluación de gestión</p> <p>D2 Experiencia y conocimientos de directivos</p> <p>D3 Índices de desempeño</p> <p>D4 Habilidad para competir con precios</p> <p>D5 Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento</p>	DO	DA
	<p>D4O5 Presentar diferencias entre un producto copia y un original al IVSS.</p> <p>D4O1 Ofrecer precios al IVSS basado en el equilibrio eficacia/economía</p> <p>D2O1 Contratar un cuentas claves con experiencia en el manejo de cliente de gobierno que atienda IVSS solo con productos oncológicos</p>	<p>D2A7 Mejorar comunicación entre gerencia cuentas claves y línea oncológica para conocer lo concerniente de los potenciales competidores entrantes en el IVSS.</p> <p>D1A8 Reforzar el liderazgo de franquicia oncológica MSD durante las charlas al IVSS acerca de originales y copia.</p>

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	
<p>F1 Comunicación y control gerencial</p> <p>F2 Sistemas de toma de decisiones</p> <p>F3 Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes</p> <p>F4 Experiencia técnica</p> <p>F5 Nivel académico del recurso humano</p> <p>F6 Capacidad y conocimientos del personal</p> <p>F7 Fuerza de la marca, calidad, exclusividad</p> <p>F8 Lealtad y satisfacción del cliente</p> <p>F9 Portafolio de productos</p> <p>F10 Retorno y rentabilidad de la inversión</p> <p>F11 Inversión de capital</p>	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>F506 Entrenar a las enfermeras sobre la diferencia entre Onicit y la copia para que reconozcan las posibles fallas terapéuticas y lo comuniquen de inmediato al especialista.</p> <p>F704 Reforzar eficacia y seguridad de Onicit vs. una copia que no ha demostrado su bioequivalencia con los especialista.</p> <p>F802 Solicitar al médico que reporte al IVSS fallas de eficacia y/o eventos adversos y el RDV debe hacerle seguimiento.</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>F1A7 Informar a junta de compra del IVSS acerca de la diferencia entre un original y una copia.</p> <p>F10A6 Dictar una charla de como dos moléculas que no son bioequivalentes impacta de manera personal y económica al paciente y al Estado.</p>

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

4.2.3 FASE III: Diseñar estrategias competitivas para diferenciar el producto original Onicit (palonosetrón) de la copia.

Una vez evaluadas las estrategias competitivas que nos van ayudar a diferenciar Onicit de la copia se establecen cuáles son las adecuadas para cumplir con el propósito de la problemática planteada. Todo se efectuó tomando en cuenta los resultados obtenidos en las fases anteriores, donde se estudió la situación actual para fortalecer el liderazgo de Onicit, además, se realizó una revisión documental donde se recopiló y explicó información explícita sobre las diferentes estrategias a usar en la investigación. Para el diseño de estas estrategias competitivas se estudiaron los diferentes autores que versan acerca de las mismas.

Por consiguiente, se analizó la información obtenida y se seleccionó las anteriormente indicadas y las cuales se adaptan más a la problemática en cuestión.

Según las consideraciones anteriormente expuestas en el capítulo V se presenta detalladamente el resultado de la investigación efectuada.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la propuesta

Basado en el análisis de los resultados del perfil de capacidad interna (PCI) y de las encuestas realizadas a los integrantes de la fuerza de ventas de oncología de MSD, así como también del análisis de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y las encuestas realizadas a los especialistas en oncología se logró detectar e identificar las necesidades claves.

Esta propuesta está dirigida a fortalecer el liderazgo de Onicit en el mercado venezolano, a mejorar la participación, posicionamiento e incremento de las ventas de la empresa, mediante el diseño de estrategias competitivas y así combatir la penetración de la copia. Dicha propuesta busca establecer estrategias que van a tener como resultado que se mantenga la compra por el IVSS, de un producto de calidad, el cual ha demostrado en los estudios su eficacia y seguridad siendo el usuario final, es decir, el paciente venezolano el beneficiado de esta compra.

Con base en los resultados obtenidos la investigación estuvo dirigida a proponer estrategias competitivas para fortalecer el liderazgo de Onicit (Palonosetrón) de Laboratorios Merck Sharp & Dohme en el mercado venezolano.

Esta sección se incluyen objetivo general, objetivos específicos, justificación, análisis de factibilidad, beneficio y desarrollo de la misma.

5.2 Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivo general

Diseño de estrategias competitivas para fortalecer el liderazgo de Onicit (palonosetrón) de laboratorios Merck Sharp & Dohme en el mercado venezolano.

5.2.2 Objetivos específicos

- Implementar estrategias competitivas para diferenciar el producto original Onicit (palonosetrón) de la copia.
- Establecer estrategias competitivas de liderazgo Vs. la copia de Onicit en el mercado venezolano.
- Reforzar eficacia y seguridad de Onicit vs. una copia que no ha demostrado su bioequivalencia a oncólogos y farmacéuticos.
- Evaluar la reputación de franquicia oncológica MSD durante la charlas al IVSS acerca de originales y copia.
- Mejorar comunicación entre gerencia cuentas claves y línea oncológica para conocer lo concerniente a la copia en el IVSS y estrategias de MSD.

5.3 Justificación de la propuesta

Partiendo de los resultados obtenidos de la fase I y II se justifica la propuesta para fortalecer el liderazgo de Onicit (palonosetrón) de laboratorios MSD en el mercado venezolano. Esta favorecerá a la empresa ya que implementará estrategias de diferenciación con respecto a la competencia, la cual es una copia que no cuenta con evidencia científica de bioequivalencia, logrando conseguir una mayor fidelización de los clientes. Las estrategias de liderazgo apoyaran las acciones anteriores contribuyendo a desarrollar el mercado de referencia, aplicando estrategias ofensivas que se basan en el principio de que la mejor defensa es un buen ataque. Los líderes con mente ofensiva tratan de “dar el primer paso” y así crear una ventaja competitiva duradera y una sólida reputación como líder.

Desde el punto de vista de la industria farmacéutica marcará un antes y un después en el IVSS siendo este el ente gubernamental encargado de la compra de los productos oncológicos en el país y el cual representa casi un 95% del mercado total.

Desde el punto de vista del cliente, que es el especialista en oncología que prescribe el fármaco, se va a ver beneficiado al contar con un producto de calidad, eficaz y seguro para el usuario final que es el paciente oncológico, tomando en cuenta que se le hace difícil a estos pacientes comprar en farmacias privadas estos tratamientos por ser muy costosos.

5.4 Ventaja de la propuesta

Mantener el liderazgo de un medicamento en el IVSS, el cual es un ente gubernamental que tiende a hacer compras de medicamentos y a sustituirlos tomando en cuenta principalmente el precio por los presupuestos limitados con que cuentan, se convierte en un verdadero reto para todos los laboratorios de la industria farmacéutica no verse desplazada por copias cuyo principal argumento es el precio menor.

Esta propuesta sentará precedente en el mercado oncológico venezolano, específicamente en el IVSS, la cual apoyará a otros laboratorios de productos originales de la industria, quienes se pueden ver en la misma situación de posible sustitución por un medicamento copia.

5.5 Beneficios de la propuesta

Las estrategias competitivas contribuirán a concientizar a los tomadores de decisión del IVSS a fundamentar sus compras en una relación equilibrada de eficacia-seguridad-precio, para que los especialistas cuenten con medicamentos que cumplan con la eficacia y seguridad comprobada en estudios previos y esto redundará en beneficio de los pacientes oncológicos quienes son el usuario final.

Por otra parte las acciones que se implementarán reforzaran la relación con el oncólogo ya que estos valoran el apoyo para su educación médica continua y que se le ofrezcan para sus pacientes productos de calidad, eficacia y seguridad

comprobados, logrando fidelización hacia la marca y consolidando la relación con MSD a largo plazo.

5.6 Factibilidad de la propuesta

Para el diseño de la propuesta se requiere de recursos técnicos, operativos y económicos por lo cual se presenta a continuación la factibilidad de cada uno de ellos.

5.6.1 Factibilidad técnica

Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, tecnología, conocimientos, habilidades, y materiales tangibles orientados al diseño adecuado de las estrategias, además son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere la puesta en marcha de la propuesta.

5.6.2 Factibilidad operativa

En lo que respecta a la factibilidad operativa, se cuenta con el recurso humano el cual está capacitado en el área de estudio y lo conforma el departamento de mercadeo de MSD junto al equipo de representantes de oncología quienes participarán en la aplicación de las estrategias competitivas necesarias para mantener el liderazgo de Onicit en el mercado venezolano. Adicionalmente, se planificará con líderes de opinión, expertos en la materia, que se encargarán de exponer y difundir la información relevante para los oncólogos, farmacéuticos y el personal administrativo del IVSS.

5.6.3 Factibilidad económica

La factibilidad económica se refiere al cálculo de los recursos financieros necesarios para la elaboración de la propuesta, a fin de verificar su disponibilidad y analizar el costo beneficio de las acciones que incluyen la misma. En el caso de esta investigación se valoraron los costos inherentes a las acciones a realizar con los

clientes externos e internos para desarrollar e implantar la propuesta, estos recursos financieros se detallan a continuación:

Cuadro 12. Factibilidad económica de la propuesta

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO (Bs.)
Entrenamiento a las enfermeras acerca de diferencia entre producto original Vs. copia	6	360.000
Charlas de bioequivalencia para oncólogos y farmacéuticos	6	450.000
Tarjetón promocional acerca de bioequivalencia para el gremio de la salud	500	500.000
Charlas de Farmacoeconomía y bioequivalencia para la junta del IVSS	1	80.000
Material promocional que destaque diferencia competitivas de Onicit Vs. la copia	300	800.000
Educación médica continua especialista (Reuniones locales, congresos nacionales e internacionales)	3	10.000.000
TOTAL		12.190.000

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

5.7 Desarrollo de la propuesta

A continuación se presenta el desarrollo de cada una de las etapas de la propuesta:

5.7.1 Estrategias competitivas para diferenciar el producto original Onicit (palonosetrón) de la copia.

Fundamentándose en las debilidades identificadas como es, la limitación en cuanto a la habilidad para competir con precios, debido a que este es fijado a un nivel correspondiente a la meta de imagen de calidad, el laboratorio que invierte en investigación y posicionamiento en el mercado. A lo anterior se suma la falta de pericia y desconocimiento de directivos en cuanto al mercado oncológico, debido a procesos de cambios en estructura de la línea respectiva de MSD, transición durante la cual se puede perder oportunidades de negocio.

Por ende, la primera acción propuesta es presentar las diferencias que existen entre un producto original y una copia, basándose en la eficacia y seguridad demostradas por Onicit en gran cantidad de estudios clínicos, frente a una copia que no ha demostrado mediante un estudio de bioequivalencia, al menos, similitud con el producto original, para una vez posicionado lo anterior, se pueda justificar el precio.

Por otro lado, la adquisición de un representante de cuentas claves con experiencia en la atención de clientes de gobierno, mejorará el servicio y la relación con el IVSS logrando así alcanzar acuerdos de mutuos beneficios que nos diferencien de la competencia.

En tal sentido se realizarán una serie de actividades, que contribuyan al logro del objetivo y estas se enumeran a continuación:

- Presentar mediante una conferencia, la cual se realizará mediante una guía audiovisual para conocer las diferencias entre Onicit, como producto original Vs. la copia, a los médicos, enfermeras y farmacéuticos del país, basándose en su eficacia y seguridad.
- Presentar mediante una conferencia las diferencias entre Onicit, como producto original Vs. la copia, a los tomadores de decisión de compra del

IVSS y como esto impactaría principalmente en el resultado del tratamiento de los pacientes y su economía, así como también la del Estado (Estudio de Farmacoeconomía).

- Entrenar a las enfermeras oncológicas las cuales están en contacto directo con el paciente para que realice seguimiento al producto copia y esta comunique al especialista en su debido momento el evento, para hacer farmacovigilancia activa. De tal manera si se presentara alguna falla terapéutica o ineficacia de la copia, esta sea reportada en su debido momento por el oncólogo, al ente regulador el cual es el Instituto Nacional de Higiene.
- Contratar un representante de Cuentas Claves con experiencia en la atención de clientes de gobierno, que mejore el servicio, identificando necesidades que MSD pudiera satisfacer y brindar un valor agregado, adicional a la simple transacción de compra-venta.

Las acciones descritas van a estar apalancadas en la visita médica, que realizan los representantes de ventas oncológicos con el apoyo de su respectivo gerente, los cuales mediante su experiencia técnica, comunicación efectiva y nivel de conocimiento van a reforzar los mensajes de diferenciación con los actores nombrados. Complementándose con el trabajo de atención focalizado del representante de cuentas claves, al IVSS.

5.7.2 Estrategias competitivas de liderazgo versus la copia de Onicit en el mercado venezolano

Tomando como referencia los análisis del capítulo de resultados de la fase I y II, se proponen estrategias de liderazgo basados en la ofensiva para lo cual se establecen las siguientes acciones:

- Propiciar y apoyar la creación en el IVSS, de un Comité de Evaluación de la utilidad terapéutica y eventos adversos con dos objetivos, primero, que se

solicite a cualquier fármaco copia un estudio de bioequivalencia y segundo hacer seguimiento a fármacos originales y copias que entren en petitorio de dicha institución y evitar riesgo a los pacientes y garantizar la calidad de los productos adquiridos.

- Reforzar la lealtad y la confianza de los oncólogos mediante el apoyo a congresos y reuniones locales para contribuir con su educación médica continua, y que los mismos sean multiplicadores de la información adquirida en los congresos internacionales a los colegas que no tengan la oportunidad de asistir por cuestiones de costos.
- Solicitar a la gerencia de franquicia de oncología de MSD, los estudios clínicos, el plan de acción, material promocional adecuado y a tiempo; para brindar el servicio especializado que esperan los médicos, para así mejorar la relación y lograr el respeto y prestigio de parte del gremio médico del área oncológica.
- Lograr la presencia en el sector privado de nuestros productos oncológicos en nuevos puntos de ventas, manteniendo y consolidando la relación de negocio con Badan, el cual vale destacar es la única institución en Venezuela que ofrece medicamentos del área oncológica, para facilitarle al pequeño porcentaje de pacientes con poder adquisitivo la compra de nuestro producto.

5.7 Desarrollo de la propuesta

Cuadro 13. Desarrollo de la propuesta

ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSBL E	INDICADORES	CRONOGRAMA	TIEMPO
Entrenar a las enfermeras sobre la diferencia entre Onicit y la copia para que reconozcan las posibles fallas terapéuticas y lo comuniquen de inmediato al especialista.	Identificar enfermeras líderes por zona (Caracas-Centro-Occidente-Oriente)	Gte. Mercadeo Gte. Médico Speaker experto	Registro de eventos de MSD	Primeros dos meses	1 día
	Realizar reunión de entrenamiento a las enfermeras líderes	Rep. de Ventas Enfermeras líderes	Registro de enfermeras asistentes		1 día
	Realizar reuniones locales para difundir información a demás enfermeras de diferentes zonas apoyándose en enfermeras líderes				1 hora
Reforzar eficacia y seguridad de Onicit vs. una copia que no ha demostrado su bioequivalencia a oncólogos y farmacéuticos	Realizar charla de bioequivalencia a junta de compra del IVSS Realizar conferencia de bioequivalencia a oncólogos, farmacéuticos	Gte. Mercadeo Gte. Médico Gte Cuentas Claves	Registro de visita médica de MSD	Primeros dos meses	1 noche

	en las respectivas zonas				
Solicitar al médico que reporte al IVSS fallas de eficacia y/o eventos adversos y el Rep. De Ventas debe hacerle seguimiento.	<p>Campaña usando volantes acerca de diferencia entre original y copia</p> <p>Campaña en cada visita acerca de reportar falla en eficacia y eventos adversos de la copia</p>	<p>Gte. Médico</p> <p>Gte. Mercadeo</p> <p>Rep. de Ventas</p> <p>Dpto. Relaciones Públicas</p>	Registro de reporte de eventos adversos del Instituto Nacional de Higiene	Mensualmente	Cada visita
Informar a junta de compra (tomadores de decisión) del IVSS, e influenciadores de estos acerca de la diferencia entre un original y una copia.	<p>Dictar conferencia acerca de las consecuencia de fallas terapéuticas y/o eventos adversos de la copia (gastos adicionales pueden incrementar el gasto publico si necesita medicación de rescate en el hospital o para el paciente si va un privado)</p> <p>Análisis de costo efectividad</p>	<p>Gte. Mercadeo</p> <p>Speaker experto</p> <p>Gte. Cuentas Claves</p> <p>Gte. Médico</p>	Registro de eventos de MSD	Primer mes	Cada visita
Dictar una charla de como	Realizar charla de			Primer mes	

dos moléculas que no son bioequivalentes impacta de manera personal y económica al paciente y al Estado.	concientización acerca del impacto para el paciente y el Estado a junta de compra del IVSS	Gte. Mercadeo Gte. Cuentas Claves Rep. de ventas	Registro de eventos de MSD		1 noche
Reforzar reputación de franquicia oncológica MSD durante la charlas al IVSS acerca de originales y copia.	Reforzar campaña de reposicionamiento en cada reunión de MSD con especialistas	Gte. Mercadeo Gte. Médico	Registro de eventos de MSD	Mensualmente	Cada visita
Mejorar comunicación entre gerencia cuentas claves y línea oncológica para conocer lo concerniente a la copia en el IVSS y estrategias de MSD.	Realizar teleconferencia	Gte. Mercadeo Gte. Cuentas Claves Dir. Especialidades	Evaluación de objetivos de fin de año	Cada quince días	1 hora
Ofrecer precios al IVSS basado en el equilibrio eficacia/economía	Conferencia de Farmacoeconomía dictada por especialista	Gte. Mercadeo Gte. Ventas Dir. Especialidades	Registro de eventos de MSD Evaluación de objetivos de fin de año	Cada licitación	
Proponer la creación de un Comité de	Dictando conferencia de farmacovigilanc	Gte. Mercadeo Gte. Ventas	Registro de eventos de	Primer mes	

Evaluación de la utilidad terapéutica y Eventos adversos	ia. Exponiendo necesidad de hacer seguimiento a productos del petitorio del IVSS para evitar riesgo de los pacientes y evaluar inversión de compra de medicamentos	Dir. Especialidades Cuentas clave Speaker experto	MSD Registro de visitas de representante cuentas claves		1 noche
Presentar diferencias entre un producto copia y un original al IVSS.	Conferencia dictada por especialista en medicina basada en la evidencia	Gte. Mercadeo Gte. Ventas Rep. de Ventas	Registro de eventos de MSD Evaluación de objetivos de fin de año	Registro de evento de MSD	1 noche

Fuente: J. Márquez/ A. Rodríguez (2015)

5.8 Conclusiones

Luego de culminar el proceso investigativo, donde se verifico y validó en el campo mediante las técnicas apropiadas y así darle respuesta a la problemática planteada, se puede concluir que Laboratorios Merck Sharp & Dohme (MSD), debe implementar estrategias competitivas para lograr combatir la entrada de un producto copia, manteniendo el liderazgo de los antieméticos en el mercado venezolano, el cual está representado en un 95% por la compra que realiza, el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS). Para de esta manera consolidar su posicionamiento en los especialistas en oncología, farmacéuticos, enfermeras, y representantes del IVSS, como laboratorio de investigación que ofrece productos de calidad que brindan eficacia y seguridad a los pacientes oncológicos ofreciendo mejor y mayor calidad de vida a estos.

Lo anterior se va a lograr mediante una gestión comercial y de mercadeo más eficiente, en cuanto al ofrecimiento de un producto, toda vez que el diagnóstico inicial evidencia una limitación en cuanto a la habilidad para competir con precios y a la falta de conocimiento de directivos del mercado oncológico, debido a procesos de cambios en estructura de la línea respectiva, esto junto a la limitación de presupuesto del IVSS dado por la condiciones políticas y económicas del país, ha hecho que este ente público busque opciones más “económicas”, pero la baja de calidad de estos productos implican mayores costos adicionales a largo plazo. En este sentido las acciones estratégicas planteadas, concientizarán a los tomadores de decisión y gremio de salud, en cuanto a la diferencia que existe entre un producto original como Onicit y la copia, haciendo ver mediante conferencias y análisis de farmacoeconomía y farmacovigilancia, las consecuencias de la adquisición de productos que no demuestren científicamente su bioequivalencia con el original, lo que trae como secuela, riesgos para el paciente y una mayor incidencia de fallas terapéuticas que afectan el resultado final del tratamiento de pacientes que se encuentran entre la vida y la muerte.

5.9 Recomendaciones

En aras de ofrecer acciones adicionales para que Laboratorios MSD mejore su gestión comercial y de mercadeo, se incluyen en esta investigación las siguientes recomendaciones:

- Mejorar la comunicación interna a través de reuniones de retroalimentación en las áreas claves como gerencia de franquicia, comercialización, ventas y departamento médico, de manera que los servicios administrativos donde se involucra el cliente, sean ejecutados con eficiencia y celeridad.
- Incluir en los objetivos del año los eventos y reuniones planificadas, dándole prioridad a su ejecución.

- Solicitar apoyo a departamento médico para mediante sus asesores, se les brinde consultoría a oncólogos que lo soliciten para reconocer fallas terapéuticas en productos copia y llenado de formato de eventos del Instituto Nacional de Higiene.
- Alcanzar la satisfacción del equipo de ventas, mediante incentivos competitivas que conlleven a la mayor identificación de la fuerza de ventas con la empresa. En este sentido, también es importante diseñar un plan de formación permanente para estas personas en tópicos específicos como manejo y negociación.
- Estar alertas de las necesidades expresadas o no expresadas del IVSS, por parte del representante de cuentas claves para así consolidar y brindar valor agregado a la relación comercial. Tales como entrenamiento a farmacéuticos y auxiliares de farmacia del mismo ente público, apoyo a cualquier actividad académica interna, apoyo para creación de Comité de evaluación de utilidad terapéutica y eventos adversos en cuanto al área de tecnología para llevar registro y sistema de análisis de reporte de fallas terapéutica, entre otros.
- Establecer medidas de control en todo el proceso de ventas, desde la atención al cliente hasta el servicio post venta, de manera de brindar un servicio rápido, confiable y eficiente.
- Seguir consolidando relación con clientes claves, con un plan de visitas con frecuencia, según importancia y brindarle servicio y satisfacción a sus necesidades para lograr fidelidad a la marca y a la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ignacio Llorente García (2013) “Análisis de Competitividad de las Empresas de Acuicultura. Aplicaciones empíricas al cultivo de La Dorada (*Sparus Aurata*) y la Lubina (*Dicentrarchus Labrax*)” Trabajo publicado por la Universidad de Cantabria de España.

Hernández, Maria E. (2011) “Lealtad de marca de los consumidores de medicamentos genéricos”. Trabajo publicado por la Universidad del Zulia (LUZ)

Miranda, I y Polanco, D (2012) “Estrategias de marketing para la mejora del servicio de atención al cliente en la empresa Global Video System, C.A. ubicada en el municipio Valencia del Estado Carabobo.” Trabajo de Grado publicado por la Universidad José Antonio Páez (UJAP).

Acosta, M (2010) “Estrategias promocionales para incrementar las ventas de la crema Colgate Sensitive Blanqueadora”. Trabajo de Grado publicado por la Universidad José Antonio Páez (UJAP).

Rivero, A (2010) “Estrategias promocionales para optimizar el posicionamiento de la empresa Tuna Rivero Producciones F.P. en el estado Carabobo” Trabajo de Grado publicado por la Universidad José Antonio Páez (UJAP).

Jesús Peña (2010) “Factores determinantes de la competitividad internacional” Trabajo publicado por la Universidad de Sevilla de España.

Manuel Aranda Ogayar (2010) “Estrategias Genéricas Competitivas” Trabajo publicado por la Universidad de Jaén de España.

Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) autores del libro *Fundamentos de Marketing.* "Estrategia de Mercadeo"

Hernández, Fernández y Baptista (2007) autores del libro *Metodología de la Investigación.* "Marco Teórico"

Trout & Rivking. (2001) en su obra "El nuevo posicionamiento".

Michael E Porter (2008) autor de *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* en su reimpresión R0801E-E de Harvard Business Review América Latina. "Estrategias competitivas"

Michael Porter (2007) "Administracion Empresarial I". Trabajo publicado por la Universidad de Buenos Aires.

Edgar Castro Monge (2010) "Las Estrategias Competitivas y su Importancia en la buena Gestión de las Empresas". Publicado en la revista de ciencias económicas de la Universidad de Costa Rica.

Michael Porter (1995) Competitive Advantage: "Creating and Sustaining Superior Performance".

Roberto Dvoskin, (2004) En su libro: Fundamentos de Marketing.

Serna (2007) en su documento sobre "Perfil de Capacidad Interna y Perfil de Oportunidades y Amenazas".

Tamayo y Tamayo (2005) Revisión documental que integra la teoría de la investigación.

Ortiz y García (2005) En su trabajo de investigación “*Análisis de resultados*”.

Merck Sharp & Dohme de Venezuela, Portal Web:

<http://www.corporativo.msd.com.ve/>

Fundación BADAN, Portal Web:

<http://www.bancodedrogasbadan.com/b/>

Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, Portal Web:

<http://www.ivss.gov.ve/>

ANEXOS



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA MERCADEO

Estimado (a) Participante:

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre la situación actual de la división oncológica de MSD con los especialistas en oncología. Consta de una serie de preguntas dicotómicas y policotómicas. Al leer cada una de ellas, concentre su atención de manera que la respuesta que emita sea fidedigna y confiable. La información que recabe tiene por objeto la realización de un trabajo de investigación relacionado con dichos aspectos

No hace falta su identificación personal en el instrumento, sólo es de interés los datos que pueda aportar de manera sincera y la colaboración que pueda brindar para llevar a feliz término la presente recolección de información que se emprende.

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS: MÉDICOS ONCÓLOGOS

1. **¿Cuáles considera Ud. son los elementos que debería tomar en cuenta el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales para evaluar y decidir la compra de un tratamiento oncológico?**

Relación Coste/Efectividad___ Precio___ Eficacia___ Seguridad___

2. **Conoce Ud. la importancia de los indicadores de gestión?**

SI_____ NO_____

3. **¿Está de acuerdo con que se cree un *Comité de Evaluación de la utilidad terapéutica y eventos adversos* de los nuevos medicamentos copias por el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales?**

SI_____ NO_____

4. **¿Le brinda garantía del punto de vista de eficacia y seguridad usar el antiemético de MSD (Onicit) para pacientes con quimioterapia?**

SI_____ NO_____

5. **¿Considera Ud. que otros tratamientos antieméticos para pacientes con quimioterapia son tan eficaces como Onicit?**

SI_____ NO_____

6. **Si le dijera que existe una copia de Onicit disponible en el mercado ¿Ud. estaría dispuesto a prescribirla?**

SI_____ NO_____

7. Cuales tratamientos antieméticos considera Ud. son tan eficaces como Onicit?

Zofran (Ondasetrón) Kytril (Granisetrón) Navoban (Tropisetrón)

8. Cree Ud. que un antiemético eficaz, seguro y confiable le puede brindar adherencia a su paciente para con la quimioterapia?

SI_____ NO_____

9. ¿Considera Ud. que el Representante de Oncología de MSD que lo visita es un profesional competente?

SI_____ NO_____

10. Si Servicio al cliente se define como “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes”

¿Se siente satisfecho con el servicio que le brinda el Representante de Oncología y MSD?

Rep. Ventas SI_____ NO_____ MSD SI_____ NO_____

11. ¿Considera Ud. que el Representante de Oncología de MSD que lo visita le muestra empatía en cada una de las entrevistas?

SI_____ NO_____

12. La división oncológica de MSD le ofrece apoyo en su educación médica continúa mediante:

Talleres_____ Congreso Nacional_____ Congreso Internacionales_____
Reuniones locales_____ Reuniones nacionales_____

13. ¿Cuál de las alternativas cree Ud. es más importante en recibir apoyo para su educación médica continúa?

Talleres_____

Congreso Nacional_____

Congreso Internacionales_____

Reuniones locales_____

Reuniones nacionales_____



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CARRERA MERCADEO

Estimado (a) Participante:

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre la situación actual de la división oncológica de MSD dentro de la organización y opinión de sus representantes y gerente de negocio. Consta de una serie de preguntas dicotómicas y policotómicas. Al leer cada una de ellas, concentre su atención de manera que la respuesta que emita sea fidedigna y confiable. La información que recabe tiene por objeto la realización de un trabajo de investigación relacionado con dichos aspectos

No hace falta su identificación personal en el instrumento, sólo es de interés los datos que pueda aportar de manera sincera y la colaboración que pueda brindar para llevar a feliz término la presente recolección de información que se emprende.

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

**ENCUESTA CLIENTES INTERNOS: REPRESENTANTE Y GERENTE DE
VENTAS**

- 1. Si entendemos como Recursos: material de apoyo científico, ayuda visual, recordatorios de marca, presupuesto para eventos, plan de acción, e instrucciones de cómo usar el material en el plan de acción. ¿Considera Ud. cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones y prestar un servicio óptimo al oncólogo?**

SI_____

NO_____

- 2. ¿Cuál de los siguientes recursos cuenta Ud. para desarrollar sus funciones de promoción con el oncólogo?**

Material científico_____

Ayuda Visual_____

Presupuesto de eventos_____

Plan de Acción_____

Instrucciones en Plan de acción acerca del uso de material_____

Otro_____

- 3. ¿Siente Ud. que la comunicación en MSD de La Gerencia hacia la Fuerza de Ventas fluye de manera adecuada?**

SI_____

NO_____

- 4. ¿Es importante para Ud. que todos los departamentos que le brindan servicio a los especialistas junto a la fuerza de ventas estén alineados con las estrategias de mercadeo?**

SI_____

NO_____

5. **¿Conoce Ud. la importancia de los indicadores de gestión?**

SI_____

NO_____

6. **Si la Estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa**

¿Qué tipo de estrategia considera Ud. es necesaria para minimizar el impacto de la copia de Onicit?

Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva _____

Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor _____

Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc. _____

7. **¿Considera Ud. que una estrategia acertada seria usar el concepto de bioequivalencia para diferenciarse de la competencia, con los oncólogos?**

SI_____

NO_____

8. **¿Piensa que hacer presentación, usando como base concepto de “Bioequivalencia” a los tomadores de decisión del IVSS los concientice en la compra de copias?**

SI_____

NO_____

9. **¿Considera que el costo de Onicit con respecto a la competencia es demasiado alto y por este motivo está de acuerdo con la decisión de IVSS en comprar la copia?**

SI_____

NO_____

10. ¿Es importante para Ud. que todos los departamentos que le brindan servicio a los especialistas junto a la fuerza de ventas estén alineados?

SI_____

NO_____

11. Teniendo en cuenta que Badán (Banco de Drogas Antineoplásicas) es la única institución privada que ofrece para la venta productos oncológicos. ¿Considera Ud. MSD debería contar con otras tiendas que ofrezcan nuestros productos oncológicos?

SI_____

NO_____

12. Actualmente MSD cuenta con un Gerente de Cuentas Claves que brinda servicio al IVSS, el cual maneja no sólo productos oncológicos sino también otros productos de la división Especialidades. ¿Considera Ud. necesario que se asigne un Gerente de Cuentas Claves exclusivo de productos oncológicos que brinde servicio focalizado al IVSS?

SI_____

NO_____